



Defensie Materieel Organisatie  
*Ministerie van Defensie*

## **Categorieplan bedrijfskleding Rijk**

Versie      Leveranciersinformatiedag 23 april 2015

Datum      16 april 2015



## Colofon

	Ministerie van Defensie Defensie Materieel Organisatie Directie Materieellogistiek
Contactpersonen	Lkol R.W.T. van Arnhem Categoriemanager  Mr. drs. H.J.M. Saltzmann Projectmanager  J. op den Brouw MVO-adviseur Rijkswaterstaat Leefomgeving
Versie	Leveranciersinformatiedag 23 april 2015
Auteur	Mr. drs. H.J.M. Saltzmann Projectmanager

## Ten geleide

Het categorieplan bedrijfskleding Rijk is gedurende 2014 opgesteld en door de Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden op 15 januari 2015 vastgesteld. Transparantie over de visie en doelstellingen en samenwerking met geïnteresseerde marktpartijen dragen bij aan de implementatie van dit plan. De transparantie en samenwerking raken aan de belangen van de huidige alsook de concurrentie tussen alle (huidige en potentiële) leveranciers. In het voorliggende uitreikexemplaar zijn de (naar individuele leveranciers herleidbare) commercieel gevoelige gegevens verwijderd.

## Inhoud

<b>MANAGEMENTSAMENVATTING</b> .....	<b>7</b>
<b>1 INLEIDING: WAT IS CATEGORIEMANAGEMENT?</b> .....	<b>9</b>
1.1 ALGEMEEN .....	9
1.2 HOOFDASPECTEN.....	9
1.3 UITGANGSPUNTEN EN KENMERKEN.....	10
1.4 PORTFOLIO FACILITAIRE BEDRIJFSVOERING .....	11
<b>2 CATEGORIEMANAGEMENT BEDRIJFSKLEDING RIJK</b> .....	<b>12</b>
2.1 INSTELLING CATEGORIE.....	12
2.2 AFBAKENING, SCOPE.....	12
2.2.1 <i>Pakketindeling</i> .....	12
2.2.2 <i>Scopebepaling</i> .....	13
2.2.3 <i>Dienstverlening</i> .....	14
2.3 INKOOPVOLUME .....	14
2.3.1 <i>Uitgavenanalyse</i> .....	14
2.3.2 <i>Inkoopvolume Rijksbreed</i> .....	15
2.3.3 <i>Inkoopvolume per klant</i> .....	15
2.3.4 <i>Inkoopvolume per segment</i> .....	15
2.3.5 <i>Financieel volume</i> .....	16
2.4 DE MARKT .....	16
2.4.1 <i>Textielindustrie</i> .....	16
2.4.1.1 Mondiaal.....	16
2.4.1.2 Europees .....	17
2.4.1.3 Nationaal.....	17
2.4.2 <i>Textielketen</i> .....	18
2.4.2.1 Grondstoffen .....	18
2.4.2.2 Bewerken .....	18
2.4.2.3 Confectioneren en verhandelen .....	19
2.4.3 <i>Milieudruk</i> .....	19
2.5 AFNEMERS EN BEHOEFTEPROFIEL .....	20
2.5.1 <i>Klanten initieel</i> .....	20
2.5.2 <i>Klanten potentieel</i> .....	20
2.5.2.1 Nationale Politie.....	20
2.5.3 <i>Behoefteprofiel</i> .....	21
2.5.4 <i>(Af)lopende contracten</i> .....	21
2.6 INKOOP-STRATEGISCHE POSITIONERING .....	21
2.7 STAKEHOLDERS.....	22
2.7.1 <i>Brancheorganisaties</i> .....	22
2.7.2 <i>Keteninitiatieven</i> .....	23
2.7.3 <i>Maatschappelijke organisaties</i> .....	23
2.8 MAATSCHAPPELIJKE EN POLITIEKE CONTEXT .....	23
2.8.1 <i>Facilitaire dienstverlening</i> .....	23
2.9 ONTWIKKELINGEN EN TRENDS .....	24
2.9.1 <i>Professioneel inkopen</i> .....	24
2.9.2 <i>Maatschappelijk verantwoord inkopen</i> .....	25
2.9.3 <i>Innovatiegericht inkopen</i> .....	26
2.9.4 <i>Maatschappelijk verantwoord ondernemen</i> .....	27
2.9.4.1 Plan van aanpak .....	27
2.9.4.2 Zeven obstakels.....	28
2.9.5 <i>Green Dealaanpak</i> .....	28
2.9.5.1 Green Deal Circulair Inkopen .....	29
2.9.5.2 Green Deal Duurzame Inzameling Textiel .....	29
2.9.6 <i>Circulair inkopen</i> .....	29
2.9.6.1 Circulaire economie .....	29

2.9.6.2	Van afval naar grondstof .....	30
<b>3</b>	<b>DOELSTELLINGEN, STRATEGIE, PLANNEN EN ACTIES.....</b>	<b>32</b>
3.1	VISIE, HOOFDDOELSTELLING .....	32
3.2	MOGELIJKE BESPARINGEN .....	32
3.2.1	<i>Kwalitatief</i> .....	32
3.2.2	<i>Kwantitatief</i> .....	32
3.2.2.1	Kosten aanbesteding.....	32
3.2.2.2	Concurrerende offerte .....	33
3.3	INVULLING BELEIDSDOELSTELLINGEN .....	33
3.3.1	<i>Korte termijn</i> .....	33
3.3.2	<i>Middellange termijn</i> .....	34
3.3.3	<i>Lange termijn</i> .....	34
3.4	OVERIGE DOELSTELLINGEN EN PLANNEN .....	34
3.4.1	<i>Overige doelstellingen</i> .....	34
3.4.2	<i>Overige plannen</i> .....	35
3.5	HOOFDLIJNEN INKOOPSTRATEGIE.....	35
3.5.1	<i>Routineproducten</i> .....	35
3.5.2	<i>Hefboomproducten</i> .....	36
3.5.3	<i>Knelpuntproducten</i> .....	36
3.5.4	<i>Nieuwe aanbestedingen</i> .....	36
<b>4</b>	<b>ORGANISATIE EN GOVERNANCE .....</b>	<b>37</b>
4.1	TAAKVERDELING MET AFNEMERS.....	37
4.2	INRICHTING CONTRACT- EN LEVERANCIERSMANAGEMENT .....	38
4.2.1	<i>Contractmanagement</i> .....	39
4.2.2	<i>Leveranciersmanagement</i> .....	39
4.3	GOVERNANCE STRUCTUUR.....	41
4.4	COMMUNICATIE, INFORMATIE EN RAPPORTAGES.....	41
4.4.1	<i>Communicatie</i> .....	41
4.4.2	<i>Informatie</i> .....	42
4.4.2.1	TenderNed .....	42
4.4.2.2	Contracten .....	42
4.4.2.3	Digilinkoop .....	42
4.4.2.4	<i>Spend tool</i> .....	43
4.4.3	<i>Rapportages</i> .....	43
4.5	CAPACITEIT EN BUDGET .....	44
4.5.1	<i>Capaciteit</i> .....	44
4.5.2	<i>Budget</i> .....	44
4.6	RANDVOORWAARDEN EN RISICO'S.....	44
4.6.1	<i>Randvoorwaarden management &amp; organisatie</i> .....	44
4.6.2	<i>Randvoorwaarden inkoopproces</i> .....	49
<b>BIJLAGEN</b>	<b>.....</b>	<b>57</b>
1.	FIGUREN EN TABELLEN .....	58
2.	LEDEN VAN DE KLANTENRAAD .....	59
3.	LOPENDE CONTRACTEN .....	62
4.	MODEL VOLMACHTEN.....	64
5.	AANBESTEDINGSKALENDER CATEGORIE BEDRIJFSKLEDING RIJK (2015-2019).....	70
6.	OVERZICHT: DE 7 STAPPEN VAN EEN PROFESSIONEEL INKOOPPROCES .....	72
7.	PILOT INKOOP MET GERECYCLEDE GRONDSTOFFEN .....	73
8.	PILOT OPTIMALISATIE RETOURGOEDERENSTROOM.....	79
9.	AFSTOTINGSBELEID DEFENSIE .....	82
10.	KETENPROJECTEN RIJKSWATERSTAAT LEEFOMGEVING .....	83
11.	AFKORTINGEN .....	86

## Managementsamenvatting

Na instemming met het voorstudierapport en daarmee de instelling van de categorie bedrijfskleding Rijk op 25 februari 2014 zijn activiteiten ontplooid, die in voorliggend categorieplan hun weerslag hebben gevonden. Hierbij is de richtlijn voor nieuw op te stellen categorieplannen gevolgd.

Dit categorieplan vormt het fundament voor de categorie bedrijfskleding Rijk. Hierin zijn op onderbouwde wijze de belangrijkste doelstellingen, keuzes, plannen en acties gepresenteerd, zodat na besluitvorming over het plan voldoende mandaat is om aan de slag te gaan.

### Doelstellingen

Naast de standaardafspraken over levering van het juiste artikel, tegen de juiste prijs, in de juiste hoeveelheid en op de juiste plaats & tijd worden ook afspraken overeen- en nagekomen over de sociale en milieuaspecten en het sluiten van de textielkringloop door maximaal hergebruik en recycling.

### Doelmatigheid

Bij de categorie zijn 14 rijksdiensten aangesloten die in totaal 42 contracten hebben afgesloten. Door met verlengingsopties contracten (met verschillende expiratedata) zo veel mogelijk te synchroniseren, ontstaan mogelijkheden om de assortimenten te standaardiseren en een groter inkoopvolume te genereren. Deze factoren resulteren in een besparingspotentieel van ca. € 2 miljoen na expiratie van lopende contracten, circa € 80.000 door minder aanbestedingen en circa € 525.000 door digitalisering en minder facturen. Deze besparingen gelden voor de deelnemende ministeries samen. Daarnaast levert optimalisatie van de retourgoederenstroom een besparing op van € 750.000 voor Defensie. Indien andere ministeries zich aansluiten zal meer bespaard worden. Het totaalbedrag aan mogelijke besparingen komt op circa € 3,3 miljoen (in de komende 5 jaar en naar rato te verdelen over de deelnemende departementen).

### Duurzaamheid

De textiel- en kledingindustrie kenmerkt zich ook door een verbeterpotentieel. Door toenemende aandacht voor duurzaam inkopen (betreft milieu- en sociale aspecten) en circulair inkopen (betreft hergebruik en recycling) ontstaat momentum gericht op verduurzaming in de textiel- en kledingbranche. De categorie ambieert hieraan bij te dragen door duurzaamheid in de gunning serieus mee te wegen. Daartoe is op korte termijn de afronding van de pilot inkoop met gerecyclede grondstoffen en uitwerking van de pilot optimalisatie retourgoederenstroom voorzien.

Dit vormt de basis voor functioneel in plaats van technisch gespecificeerde uitvraag aan de markt om met innovatieve oplossingen te komen en voor het sluiten van de textielkringloop. Dit fungeert tevens als vliegwiel voor verdergaande verduurzaming ten behoeve van marktpartijen en voor aansluiting door andere departementen.

### Randvoorwaarden

Om deze ambities en plannen te realiseren dienen randvoorwaarden vooraf dan wel gaandeweg te zijn gecreëerd. Deze betreffen zowel management en organisatie als het inkoopproces.

### Leeswijzer

Na een voor alle nieuw op te stellen categorieplannen identiek inleidend hoofdstuk 1 dat antwoord geeft op de vraag: wat is categoriemanagement? wordt in hoofdstuk 2 nader ingegaan op het categoriemanagement bedrijfskleding Rijk. Hierin is de scope

nader bepaald, het inkoopvolume geanalyseerd, de markt en de klanten toegelicht, inkoop-strategische positionering verklaard, belangrijkste stakeholders benoemd, de maatschappelijke en politieke context en de relevante ontwikkelingen en trends kort geduid. Hierbij is vooral te denken aan professioneel, maatschappelijk verantwoord, innovatiegericht en circulair inkopen.

Na de bondig geformuleerde visie c.q. hoofddoelstelling worden in hoofdstuk drie de mogelijke besparingen toegelicht alsook de wijze waarop de categorie invulling geeft aan de beleidsdoelstellingen (op de korte, middellange en lange termijn), de overige doelstellingen en plannen en tot slot de hoofdlijnen van de inkoopstrategie.

Het laatste hoofdstuk behandelt de taakverdeling tussen het categoriemanagement en de aangesloten klanten, inrichting van het contract- en leveranciersmanagement, afgesproken governance structuur, wijze waarop wordt gecommuniceerd, informatie wordt verstrekt en rapportage plaatsvindt, benodigde capaciteit en budget alsook de noodzakelijke inhoudelijke randvoorwaarden om dit categorieplan te realiseren.

In de bijlagen is onder andere het overzicht van (af)lopende contracten opgenomen en de aanbestedingskalender voor de komende jaren. Het eindrapport optimalisatie retourstroom is separaat gevoegd.



## 1 Inleiding: wat is categoriemanagement?

### 1.1 Algemeen

Een categorie wordt gedefinieerd als: het geheel van onderling logisch samenhangende goederen en/of diensten, dat zich leent om als geheel te worden gemanaged en als zodanig (formeel) is benoemd. Categoriemanagement binnen de rijksoverheid kan het beste worden gedefinieerd als een werkwijze op inkoopgebied die leidt tot een rijksbrede strategie voor het verwerven van een goed of dienst. Het gaat hierbij niet alleen om het feitelijk inkopen, maar om de gehele levenscyclus van het product of de dienst, van behoefteformulering aan het begin tot contractbeheer en evaluatie aan het einde. Kortom: niet ieder voor zich, maar slim samenwerken. Waar de rijksoverheid nu soms een collectief geheugen en marktkennis ontbeert, moet categoriemanagement de ministeries helpen bij het maken van verstandige keuzes op dit gebied.<sup>1</sup>

Categoriemanagement biedt dan ook een basis om vanuit één rijksbreed perspectief te werken, waarbij deze vorm van inkoop verder gaat dan het bundelen van inkoop en het louter reduceren van kosten; categoriemanagement draagt bij aan een kleinere en flexibele overheid en leidt ertoe dat algemene (inkoop)doelstellingen eenvoudiger gerealiseerd kunnen worden voor een categorie, op eenzelfde wijze. Bovendien biedt het bundelen van kennis – en daarmee verdere bevordering van deskundigheid op één categorie – ook voordelen voor zowel de vraagzijde van de markt als ook voor de aanbodzijde en de op het terrein van de categorie opererende belangenorganisaties. Met de invoering van categoriemanagement wordt derhalve een verdere professionalisering van de inkoop van de rijksoverheid beoogd.<sup>2</sup>

De in 2014 gestarte inkooporganisaties (IUC's) gaan daartoe in 2015 verder met het implementeren en ontwikkelen van de effectieve en efficiënte inkoopdienstverlening voor de gebruikers bij de departementen. Op basis van haalbaarheidsstudies voor de nieuwe inkoopcategorieën is besloten om in totaal voor 34 inkoopcategorieën daadwerkelijk rijksbreed categoriemanagement te gaan voeren. Randvoorwaarde voor een efficiënt inkoop- en aanbestedingsproces is verdergaande digitalisering. 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. Daarnaast maken milieucriteria, sociale voorwaarden en social return integraal onderdeel uit van de rijksbrede inkooppraktijk.<sup>3</sup>

### 1.2 Hoofdaspecten

Categoriemanagement omvat de volgende (generieke) kerntaken:<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Zie [www.pianoo.nl/document/5417/categoriemanagement-voor-rijksoverheid](http://www.pianoo.nl/document/5417/categoriemanagement-voor-rijksoverheid)

<sup>2</sup> Ter bekrachtiging en ter bevordering van professioneel inkopen door het Rijk hebben de leden van de ICIA, namens de Rijksoverheid, op 25 november 2013 de *position paper* 'Professioneel Inkopen door het Rijk' ondertekend. Dit paper maakt duidelijk hoe het Rijk met een compacte inkooporganisatie streeft naar professioneel en maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI).

<sup>3</sup> Memorie van toelichting op de begroting van Wonen en Rijksdienst voor 2015, Kamerstukken II, 34000 XVIII, nr. 2 (16 september 2014).

<sup>4</sup> *Het Kader voor Categoriemanagement* (2 juli 2008).

1. Het tijdens de voorstudiefase – in samenhang met rijksbreed beleid - nadenken over de vraag of en, zo ja, op welke wijze een rijksbrede aanpak kan worden uitgewerkt gericht op het benutten van kansen (onder meer op het terrein van het beïnvloeden van de vraag naar diensten of producten) met als doel op systematische wijze te voorzien in de behoefte van de klant. De kansen worden aangeboden vanuit de inkoopdiscipline maar deze kan er niet over besluiten. Het is aan het primaire proces of en hoe de kansen worden benut.
2. Vervolgens het geheel van het continue en gestructureerd op basis van de behoeftestellingen van de individuele departementen door één departement uitvoeren van rijksbrede behoeftebepaling en behoeftevervulling (ook wel verwerving genoemd) door middel van het sluiten van contracten en rijksbrede overeenkomsten.
3. Het contracteren van dienstverlener(s) en/of leverancier(s).
4. Het uitvoeren van contractmanagement.
5. Het uitvoeren van leveranciersmanagement.
6. Het uitvoeren van contractmarketing.
7. Het bestellen van goederen en diensten door individuele departementen op basis van desbetreffende contracten en het bewaken van de nakoming.

### **1.3 Uitgangspunten en kenmerken**

Bij het uitvoeren van bovengenoemde kerntaken gelden navolgende uitgangspunten en kenmerken:

1. Deelname aan categoriemanagement geldt voor alle departementen, met andere woorden categoriemanagement heeft een rijksbreed en strategisch bereik en wordt ondersteund door middel van zichtbare sturing, steun en draagvlak vanuit de bestuurlijke lagen. Dit sluit andere samenwerkingsvormen niet uit, waaronder samenwerking tussen enkele departementen.
2. Categoriemanagement wordt toegepast voor die categorieën goederen en diensten waaraan in beginsel meerdere departementen regelmatig behoefte hebben.
3. Categoriemanagement wordt toegepast om de klant/behoeftesteller goederen en diensten in de juiste kwaliteit, tegen een redelijke prijs tijdig ter beschikking te stellen. Het overleg met de klant speelt een belangrijke rol. Categoriemanagement is daarmee niet enkel een onderdeel van inkoop, maar sterk geïntegreerd met de business.
4. De ontwikkeling en invoering van het categoriemanagement betreft de rijksbrede behoefte aan de hiervoor bedoelde goederen en diensten.
5. Categoriemanagement staat meerdere Europese aanbestedingen/contracten niet in de weg.
6. Er wordt in beginsel één gestandaardiseerd proces voor rijksbreed categoriemanagement gehanteerd, bestaande uit voorstudie/profielstudie, verwervingsvoorbereiding, contracteren, bestellen en nazorg. Doel hiervan is dit proces op eenduidige wijze interdepartementaal te laten plaatsvinden. Dit houdt in dat de te volgen werkwijze, organisatie en het begrippenkader bij een ieder bekend zijn en worden toegepast. Hierdoor zal de samenwerking tussen de departementen op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze verlopen. Mede afhankelijk van de aard en omvang van de betreffende categorie kunnen binnen de grenzen van dit proces varianten worden gehanteerd.
7. Er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van elektronisch bestellen en factureren (DigiInkoop).
8. Categoriemanagement levert een Rijksbreed inzicht in de inkoopuitgaven.

## 1.4 Portfolio facilitaire bedrijfsvoering

De *Chief Procurement Officer* Rijk (CPO Rijk) is verantwoordelijk voor de inkopen door de Rijksoverheid en het categoriemanagement. De aansturing van de categoriemanagers heeft de CPO Rijk gedelegeerd aan drie portfoliomanagers, die vier inkoopdomeinen voor hun rekening nemen: facilitair, organisatie en personeel, communicatie en ICT. De laatste twee zijn bij één portfoliomanager ondergebracht.

Voor de portfolio facilitair waren eind 2013 volgende categorieën actief: beveiliging, catering, dienstauto's en extern wagenparkbeheer, drukwerk, energie, kantoorartikelen & computersupplies, kantoorinrichting en verhuizingen, papier, papierafvoer en drukwerk, post en schoonmaak. In 2014 zijn hieraan de volgende categorieën toegevoegd: afvalzorg en grondstoffenmanagement, bedrijfskleding, gebouwen en installaties: onderhoud, verbouwingen en aanschaf, en laboratorium. Plannen voor de mogelijke instelling van de nieuwe categorieën kunst en hotel-, vergaderlocaties en representatie worden in de loop van 2015 ter besluitvorming geagendeerd. Hiermee zal worden bereikt dat de belangrijkste uitgaven binnen de facilitaire dienstverlening onder categoriemanagement zijn belegd.

De portfoliomanager facilitaire bedrijfsvoering legt in het ICIA jaarplan 2015 de volgende, voor de categorie bedrijfskleding Rijk relevante, accenten:<sup>5</sup>

- Maatschappelijk verantwoord inkopen  
Het kabinet streeft naar een circulaire economie en wil de markt voor duurzame grondstoffen en hergebruik van schaarse materialen stimuleren. Eind 2013 is de Green Deal Circulair Inkopen ondertekend. Iedere deelnemende organisatie heeft zich verplicht minimaal twee circulaire inkooptrajecten te starten. In 2015 wordt werk gemaakt van het (verder) uitvoeren en monitoren van tenminste twee circulaire trajecten. De categorie bedrijfskleding Rijk is in 2014 gestart met twee pilots:
  - optimalisatie retourstroom. Het eindrapport is gereed (zie separate bijlage). Implementatie binnen Defensie is in 2015 voorzien. Andere partijen kunnen vanaf 2016 (of zoveel eerder als mogelijk) aansluiten.
  - inkoop met gerecyclede grondstoffen. De RFI is op 15 oktober 2014 gepubliceerd. De aanbesteding zal medio 2015 worden afgerond.
- Herinrichting governance bedrijfsvoering  
Om de problemen die er zijn met het verkrijgen van informatie ten behoeve van categoriemanagement het hoofd te bieden is er dringend behoefte om informatie centraal beschikbaar te krijgen en toegankelijk te maken. De inrichting van een digitale werkomgeving ter ondersteuning van het facilitaire categoriemanagement, bij voorkeur door middel van Pleio, vindt in 2015 plaats.

---

<sup>5</sup> Jaarplan 2015 Facilitaire Bedrijfsvoering (versie 0.41 van 15 september 2014).

## 2 Categoriemanagement bedrijfskleding Rijk

### 2.1 Instelling categorie

In de ICBR van 9 april 2013 is besloten tot het uitvoeren van 31 vooronderzoeken t.a.v. diverse inkoopcategorieën, waaronder bedrijfskleding. Dit vooronderzoek is in de tweede helft van 2013 uitgevoerd, besproken met stakeholders en beoordeeld door voorleesgroepen. In de ICIA van 16 januari 2014 en de ICIA/ICFH van 30 januari 2014 is deze vervolgens van een oordeel en advies voor de ICBR voorzien. Op hoofdlijnen was het advies te starten met categoriemanagement. ICIA en ICFH stelden wel vast dat meer inzicht nodig is in hoe de markt in elkaar zit. Dit moet in het categorieplan terugkomen. De ICBR heeft op 25 februari 2014 ingestemd met het advies en daarmee besloten tot instelling van de categorie bedrijfskleding Rijk.

Naast de instelling van de categorie en opstelling van het categorieplan wordt in de voorstudie aanbevolen maximaal gebruik te maken van DigiInkoop om significante besparingen te realiseren, een beheerst retourgoederenproces in te richten, en te onderzoeken onder welke voorwaarden vormen van dienstverlening met betrekking tot bedrijfskleding met de aanwezige resources binnen het Rijk (goedkoper of beter) kunnen worden uitgevoerd. De planmatige implicaties van deze aanbevelingen zijn in het voorliggend categorieplan verwerkt. De structuur en uitwerking hiervan is conform de richtlijn categorieplan van de ICIA.

### 2.2 Afbakening, scope

Wat wel of niet onder de categorie bedrijfskleding Rijk valt is niet exact omschreven. Handvatten voor de scopebepaling zijn de standaard inkooppakketindeling alsook de specifieke behoefte geldend op het gebied van defensie en veiligheid (OOV-sector).

#### 2.2.1 Pakketindeling

De standaard inkooppakketindeling bestaat uit 178 inkooppakketten met vermelding van soort inkoop, CPV-codes<sup>6</sup>, links naar duurzaamheidcriteria en het resultaat van de homogeniteitmeter.

De standaard inkooppakketindeling is ontwikkeld voor de hele overheid behalve voor de sector Rijk. Totdat BZK met een eigen inkooppakketindeling komt, sluit categorie bedrijfskleding Rijk aan bij de algemene inkooppakketindeling van PIANOo. In de inkooppakkettenlijst algemeen zijn twee in dit kader relevante pakketten vermeld:

1. Bedrijfskleding omvat dienstkleding, bedrijfshulpverleningskleding, dienstbrillen, veiligheidskleding en -materialen, persoonlijke beschermingsmiddelen.

Soort inkoop	CPV-code(s)	Duurzaamheid	Homogeniteit
--------------	-------------	--------------	--------------

<sup>6</sup> Aanbestedende diensten moeten bij Europese aanbestedingen één code uit de *Common Procurement Vocabulary* (CPV) selecteren. De CPV codes zijn in 2008 aangepast. In opdracht van de Europese Commissie is een evaluatie uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn eind 2012 gepubliceerd: *Review of the functioning of the CPV codes/system (final report)*.

De CPV-codes in de (in 2011 geactualiseerde) algemene inkooppakketindeling zijn niet limitatief en bij benadering gekozen. Zie voor een limitatieve opgave bijlage I van de EU-verordening nr. 213/2008 van 28 november 2007 (PbEU L74) i.w.tr. 15 september 2008.

Levering	18100000-0 18222000-1 35113400-3	Criteriadocument bedrijfskleding	Nee
----------	--	----------------------------------	-----

2. Reiniging van bedrijfskleding betreft het reinigen en verrichten van herstelwerkzaamheden aan bedrijfskleding, veiligheidskleding en persoonlijke beschermingsmiddelen.

Soort inkoop	CPV-code(s)	Duurzaamheid	Homogeniteit
2B Diensten	50830000-2	Criteriadocument reiniging bedrijfskleding	Ja

### 2.2.2 Scopebepaling

In onderstaande tabel is een eerste afbakening gemaakt. De klanten (verenigd in de klantenraad) bepalen naar behoefte de exacte afbakening die daarmee in de tijd kan evolueren.

Out scope	kleding en persoonsgebonden uitrusting (PGU) specifiek ter uitvoering van operationele taken op het gebied van defensie en veiligheid. Voorbeelden zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>• gevechtsskleding</li> <li>• het Defensie operationeel kledingsysteem (DOKS)</li> <li>• ballistische vesten</li> </ul>
In scope	bedrijfskleding ter uitvoering van overige rijkstaken. De categorie omvat de volgende inkoopsegmenten: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. representatieve en uniformkleding</li> <li>2. werkkleding en -schoeisel</li> <li>3. persoonlijke beschermingsmiddelen</li> <li>4. medische kleding</li> <li>5. bewassing en (chemische) reiniging</li> <li>6. verwerking retourgoederen</li> <li>7. recycling bedrijfskleding</li> <li>8. sportkleding en -schoeisel</li> <li>9. overig</li> </ol>

Tabel 1: scopebepaling categorie bedrijfskleding Rijk.

Toelichting out scope: behoeften aan kleding en PGU specifiek ter uitvoering van operationele taken op het gebied van defensie en veiligheid worden aanbesteed volgens de Aanbestedingswet op defensie- en veiligheidsgebied.<sup>7</sup>

Toelichting in scope:

1. Gekozen segmentering is gebaseerd op de lopende contracten, is marktconform (veelvoorkomende catalogusindeling) en zorgt binnen heterogene kledingsector voor herkenbaarheid en homogeniteit (per segment).
2. Persoonlijke beschermingsmiddelen zijn producten gericht op bescherming van vitale lichaamsdelen als hoofd, ogen, oren, handen, voeten en kunnen het risico op (blijvend) letsel aanzienlijk verminderen.<sup>8</sup> Conform de goedgekeurde voorstudie vallen deze middelen binnen de scope van de categorie. Hiertoe behoort ook kleding ten behoeve van de bedrijfshulpverlening.

<sup>7</sup> Staatsblad 2013, nr. 44 i.w.tr. 15 februari 2013.

<sup>8</sup> Richtlijn 89/686/EEG van de Raad van 21 december 1989 inzake de onderlinge aanpassing van de wetgevingen der Lidstaten betreffende persoonlijke beschermingsmiddelen. Zie voorts tientallen NEN-normen op [www.nen.nl](http://www.nen.nl).

3. Binnen Defensie werken ca. 900 medewerkers in medische functies: (assistent) tandarts, arts, ambulance personeel, fysiotherapeut en laboratoriumpersoneel. Ook bij andere rijksdiensten bestaat behoefte aan medische kleding: veterinaire inspecteurs, Nederlands Forensisch Instituut. Het categoriemanagement volgt het pilotproject duurzame textiel in de zorg, dat onder regie van MVO Nederland wordt uitgevoerd.
4. Indien een behoefte ook of beter door andere categorieën kan worden ingekocht spreken de betreffende categoriemanagers onderling af welke categorie hieraan invulling geeft. Zo is afgesproken dat de categorie bedrijfskleding Rijk zal zorgen voor laboratoriumkleding, en niet de categorie laboratorium Rijk.

### 2.2.3 Dienstverlening

Behalve Defensie en de Nationale Politie zijn alle klanten van de categorie een volledig pakket van dienstverlening met hun externe leveranciers overeengekomen.<sup>9</sup> Naast levering omvat dit pakket ook andere diensten, zoals voorraadbeheer en een webwinkel functionaliteit. Na expiratie van de lopende contracten wordt opnieuw een afweging gemaakt tussen in- of uitbesteden. Dit zal mede plaatsvinden op basis van de uitkomst van het - op basis van de voorstudie opgedragen en in 2015 te starten - onderzoek onder welke voorwaarden vormen van dienstverlening met betrekking tot bedrijfskleding met de aanwezige resources binnen het Rijk (goedkoper en/of beter) kunnen worden uitgevoerd.

## 2.3 Inkoopvolume

### 2.3.1 Uitgavenanalyse

Nederland geeft per jaar circa 22 miljard euro aan textiel uit, waarvan circa de helft aan kleding. Voor € 102 miljoen kopen overheden jaarlijks bedrijfskleding in – ofwel circa 1% van hetgeen Nederland uitgeeft aan kleding. Circa 20% betreft inkoop van bedrijfskleding door de categorie: € 22 miljoen. Dit wijkt af van de spend analyse in september 2014: bijna € 30 miljoen.<sup>10</sup> Verklaringen voor dit verschil kunnen zijn:

- verschil tussen geprognosticeerde en gerealiseerde aankopen – dit betreft zowel de aantallen producten als de extrapolatie van jaaromzetcijfers volgens contract naar hele kalenderjaren
- aankopen buiten bestaande contracten om (*maverick buying*)
- niet alle geüniformeerde rijksdiensten zijn als klant aangesloten bij de categorie
- geen volledig in-/overzicht van alle lopende contracten
- leveranciers leveren ook andere producten en/of diensten, naast bedrijfskleding

Uit nader onderzoek dient te blijken om welke reden(en) nog geen driekwart van de facturen (potentieel) is te relateren aan de bij de categorie aangemelde contracten, en welke (aanvullende) maatregelen nodig zijn om alle en ook geen andere facturen dan die voortvloeien uit lopende contracten in de spend analyse worden betrokken.

Uit het voorgaande blijkt ook dat andere overheden samen jaarlijks voor € 70 tot 80 miljoen aan bedrijfskleding inkopen. Naar verwachting zijn ook hier schaalvoordelen via gezamenlijke inkoop door de categorie bedrijfskleding Rijk te behalen.

Om het inkoopvolume meer inzichtelijk te maken is hierna een onderscheid gemaakt tussen:

---

<sup>9</sup> De Nationale Politie participeert als toehoorder in de klantenraad.

<sup>10</sup> Een analyse van alle bij BZK bekende facturen gericht aan de rijksoverheid.

1. Inkoopvolume out scope versus in scope
2. Inkoopvolume per (groep van) klant(en)
3. Inkoopvolume per segment
4. Financieel volume 2010-2019

### 2.3.2 Inkoopvolume Rijksbreed

Op basis van spend gegevens uit 2012 is in de voorstudie een indicatie opgenomen van het inkoopvolume rijksbreed: circa € 21 miljoen, waarvan circa € 13 miljoen is te relateren aan Defensie en circa € 8 miljoen aan de overige betrokken ministeries.

### 2.3.3 Inkoopvolume per klant

De indicatie van het inkoopvolume in scope is getoetst aan de hand van beschikbaar gestelde contractgegevens. Het verschil is ca. € 1 miljoen. In onderstaande tabel is het totaal van de actuele contractwaarden per klant vermeld. De grootste klanten van de categorie zijn Defensie (64%) en de conerndienstverleners (tezamen 31%).

Defensie	€ 13.981.575
Concerndienstverleners	
• Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)	€ 1.910.000
• Facilitair Management Haaglanden (FMH)	€ 385.000
• Belastingdienst (BD)	€ 3.540.000
• Rijkswaterstaat (RWS)	€ 975.000
Subtotaal	€ 6.810.000
Rijksinspecties	
• Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT)	€ 125.000
• Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA)	€ 178.000
• Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (I-SZW)	€ 75.000
Subtotaal	€ 378.000
Shared service organisaties	
• Rijksbeveiligingsorganisatie (RBO)	€ 470.000
• Interdepartementale Post- en Koeriersdienst (IPKD)	
• Rijksschoonmaakorganisatie (RSO) i.o.	€ -
Subtotaal	€ 470.000
Onderzoeksinstituten	
• Nederlands Forensisch Instituut (NFI)	€ 40.000
• Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM)	€ 33.000
Subtotaal	€ 73.000
Staatsbosbeheer	€ 250.000
Totaal	€ 21.962.575

Tabel 2: gemiddeld jaar-inkoopvolume per rijksdienst.

### 2.3.4 Inkoopvolume per segment

Het behoefteprofiel van de klanten betreft één of meer van de volgende segmenten:

1.	representatieve en uniformkleding	€ 4.040.075
2.	werkkleding en -schoeisel	€ 6.695.000
3.	persoonlijke beschermingsmiddelen	€ 6.759.000
4.	medische kleding	€ -
5.	bewassing en (chemische) reiniging	€ 1.573.500
6.	verwerking retourgoederen	€ 385.000
7.	recycling bedrijfskleding	€ -
8.	sportkleding en -schoeisel	€ 2.080.000

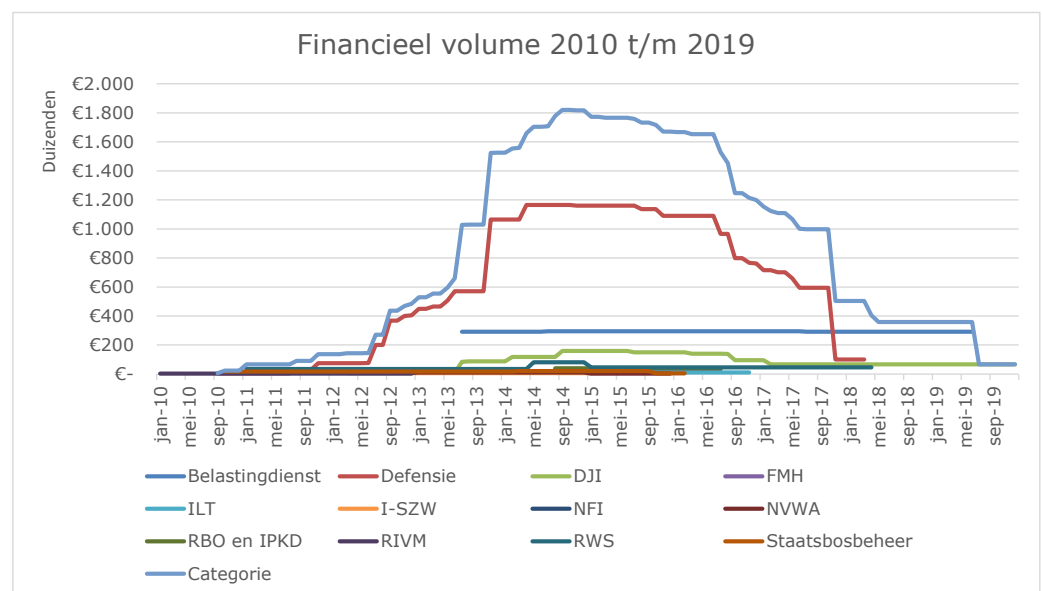
9.	overig	€ 350.000
10.	onderhandse aanbestedingen	€ 80.000
	<b>totaal</b>	<b>€ 21.962.575</b>

Tabel 3: gemiddeld jaar-inkoopvolume per inkoopsegment.

Het segment persoonlijke beschermingsmiddelen en het segment werkkleding en -schoeisel zijn de grootste. Het segment representatieve en uniformkleding volgt daarna. Samen vertegenwoordigen de drie segmenten 80% van de contractwaarde van de categorie. De segmenten kenmerken zich door een groot aantal contracten. Het segment werkkleding en -schoeisel heeft verder de grootste diversiteit (11 van de 14) klanten. Het inkoopvolume van het segment verwerking retourgoederen zal significant kunnen wijzigen.

### 2.3.5 Financieel volume

De categorie bedrijfskleding Rijk telt ruim 40 lopende contracten. Deze verschillen in start- en einddata, contractduur en -waarde. Het oudste lopende contract dateert uit 2010, het laatste (ook langstlopende) contract expireert ultimo 2019. De samenloop van diverse contracten genereert in de periode van september tot en met december 2014 de grootste contractwaarde: ruim € 1,8 miljoen per maand.



Figuur 1: gemiddeld financieel volume (op basis van contractwaarde en -duur).

## 2.4 De markt

### 2.4.1 Textielindustrie

#### 2.4.1.1 Mondiaal

Voordat een kledingstuk bij ons in de winkelrekken hangt heeft het een lange weg afgelegd en zijn de grondstoffen vaak van eigenaar veranderd. De productieketen van kleding is uitermate complex en gefragmenteerd. In alle fases van het productieproces – denk aan katoenverbouw, spinnen, weven, verven en stikken – spelen verschillende milieu- en sociale problemen.

De kledingsector was een van de eerste sectoren waarin discussies worden gevoerd over ketenverantwoordelijkheid en arbeidsrechten. Sinds eind jaren '80 hebben verschillende maatschappelijke organisaties, waaronder de Schone Kleren



Campagne, bij bedrijven aangedrongen op verbetering van arbeidsomstandigheden door de gehele toeleveringsketen.<sup>11</sup>

Mede door de publieke verontwaardiging over *sweatshop* omstandigheden zijn meerdere initiatieven in gang gezet zoals gedragscodes en *multistakeholder* initiatieven. Deze initiatieven hebben ongetwijfeld geleid tot enkele verbeteringen. De vraag is echter in hoeverre de omstandigheden nu écht ten goede veranderd zijn op de werkvloer. Gedragscodes voor bedrijven zien er goed uit op papier, maar worden in de praktijk vaak ondermijnd door bijvoorbeeld het inkoopbeleid van kledingmerken.

De kledingsector is hard getroffen door de wereldwijde economische recessie. Door stagnatie van de consumentenvraag sloten veel ondernemingen de deuren en werden duizenden kleding- en textielarbeiders werkloos.

Om hun concurrentiepositie te behouden zien veel landen zich gedwongen de productiekosten verder te verlagen. De belangrijkste tendensen in de sector zijn onder meer: flexibilisering van arbeid en toenemende druk op de werknemers om productiedoelen te bereiken.<sup>12</sup>

### 2.4.1.2 Europees

De textiel- en kledingindustrie is een veelomvattende en heterogene sector die een groot aantal activiteiten bestrijkt, van het maken van garens en stoffen uit vezels tot het vervaardigen van zeer diverse producten zoals hightech synthetische garens, wol, beddengoed, industriële filters, geotextiel, kleding, enz.

De sector is een belangrijk onderdeel van de Europese industrie en speelt in talrijke regio's van de EU-28 een cruciale rol in de economie en het maatschappelijk welzijn. Volgens de meest recente structurele gegevens werd er in 2006 een totale omzet gegenereerd van 190 miljard euro door zo'n 220.000 bedrijven die werk boden aan 2,5 miljoen mensen. Textiel en kleding vertegenwoordigen 3% van de totale toegevoegde waarde van de industrie in Europa.<sup>13</sup>

### 2.4.1.3 Nationaal

Nederlandse MKB-bedrijven in de textielsector importeerden in 2011 de meeste textiel uit China, India en Bangladesh. Het risico bestaat hierbij dat in de keten tot aan de Nederlandse importeur mensenrechtenschendingen plaatsvinden.<sup>14</sup> Met een omzet van € 22 miljard (CBS, 2010) heeft de Nederlandse textielsector een grote verantwoordelijkheid om mensenrechten te respecteren, ook al vinden deze terug in de keten plaats.<sup>15</sup> Bovendien wordt dit ook steeds vaker door de stakeholders verwacht en gevraagd. Met de toenemende aandacht voor misstanden in de

<sup>11</sup> [www.schonekieren.nl/informatie/de-kledingindustrie/factsheets-productielanden](http://www.schonekieren.nl/informatie/de-kledingindustrie/factsheets-productielanden) bevat *factsheets* over de belangrijkste kleding producerende landen met feitelijke informatie over o.m. arbeidsomstandigheden, lonen en werktijden.

<sup>12</sup> [somo.nl/dossiers/sectoren/kleding-textiel](http://somo.nl/dossiers/sectoren/kleding-textiel).

<sup>13</sup> [ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/index\\_nl.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/textiles/index_nl.htm). In december 2012 is een zevendelige studie verschenen over de Europese textiel- en kledingindustrie.

<sup>14</sup> MVO Nederland heeft diverse tools: stappenplan MVO-risicomanagement, MVO risico checker, aan de slag met de ketensimulator, MVO landentoolkits, stappenplan MVI (maatschappelijk verantwoord inkopen). Ook het Centrum tot Bevordering van Import uit ontwikkelingslanden (CBI) kan hierin ondersteunen.

<sup>15</sup> Zie ook UN Guiding Principles on Business and Human Rights (16 juni 2011) en The corporate responsibility to respect human rights in supply chains.

textielketen in de media willen retailers, (kleding)merken en consumenten niet geassocieerd worden met deze misstanden. Dit geldt ook voor overheden, die jaarlijks zo'n € 102 miljoen uitgeven aan bedrijfskleding en vanaf 2012 ook sociale voorwaarden stellen bij duurzaam inkopen. Om te kunnen blijven leveren aan deze afnemers, is het belangrijk voor bedrijven in de textielindustrie hun keten op orde te krijgen.

Daar komt bij dat de overheid eisen op het gebied van mensenrechten stelt aan alle Nederlandse bedrijven die internationaal ondernemen. Onvoldoende naleving van deze eisen kan leiden tot uitsluiting van handelsmissies en van toegang tot subsidies en andere kredietmogelijkheden. Een goed MVO-beleid – met name een verantwoord mensenrechtenbeleid – is onmisbaar voor de bedrijfsvoering van textielbedrijven, draagt bij aan de continuïteit van de organisatie en voorkomt imagoschade, claims en andere negatieve effecten.<sup>16</sup>

## 2.4.2 Textielketen

### 2.4.2.1 Grondstoffen

De textielketen begint bij de grondstoffen (vezels). Dit kunnen natuurlijke (plantaardige of dierlijke) of kunstmatige (synthetische) grondstoffen zijn. De voornaamste plantaardige grondstof is katoen. Bijna de helft van alle textiel bestaat uit katoen. Volgens schattingen van het *International Cotton Advisory Committee* (ICAC) zijn zo'n 20 miljoen boeren volledig afhankelijk van de katoenteelt. Daarnaast zijn er 30 miljoen boeren die katoenteelt combineren met het verbouwen van andere producten. De grootste katoen verbouwende landen zijn China (24%), de Verenigde Staten (19%), India (16%), Pakistan (10%), Brazilië (5%) en Oezbekistan (4%). Ook in veel Afrikaanse landen wordt katoen geteeld, voornamelijk in West-Afrika. Naast katoen is linnen een veelgebruikte natuurlijke grondstof. Linnen komt van de vezels van de vlasplant en wordt in Azië en Europa geproduceerd. Hennep, brandnetels en bamboe worden inmiddels ook gebruikt als grondstof voor kleding. Andere natuurlijke grondstoffen zijn ramie, manilla, sisal en kokos. De belangrijkste dierlijke grondstof voor textiel is wol, gevolgd door zijde, bont, angora, camel en andere haarsoorten. Bont is de enige grondstof voor kleding die in Nederland wordt geproduceerd, van bijna 6 miljoen nertsen per jaar. Wat betreft de toepassing van kunstmatige (of synthetische) stoffen is polyester de meest gebruikte vezel. Deze wordt vervaardigd uit olie. Andere synthetische vezels zijn nylon en lycra. Daarnaast worden in toenemende mate *bio based* kunststoffen gebruikt, zoals viscose.

### 2.4.2.2 Bewerken

De ruwe vezels worden tot garen gesponnen en tot stof geweven. Dit gebeurt grotendeels machinaal. De stoffen worden vervolgens gewassen, gebleekt, geverfd

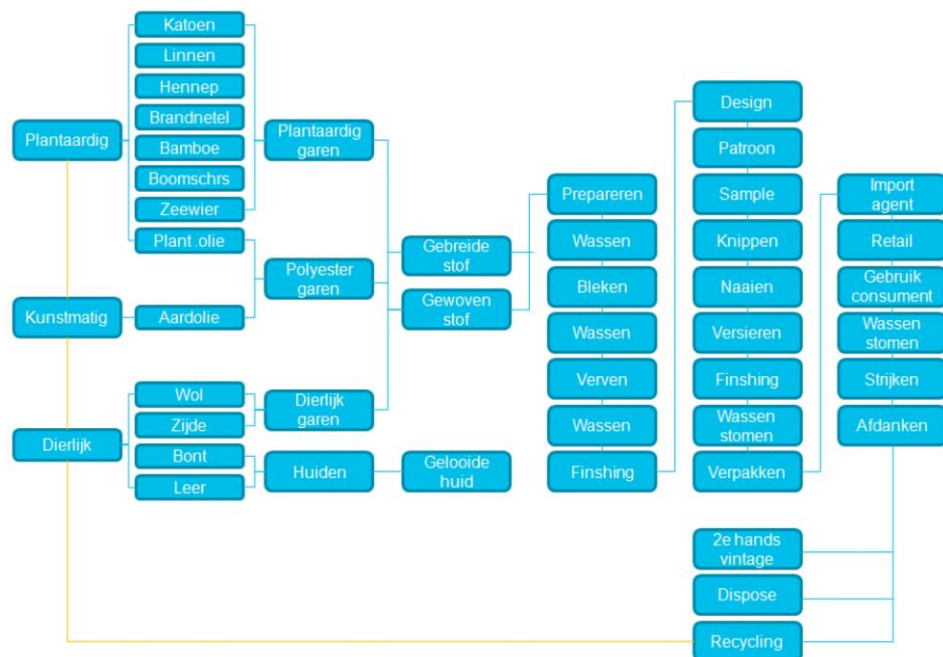
---

<sup>16</sup> Factsheet *Mensenrechten en textiel* (uitgave MVO Nederland, z.j.). Voor een terugblik op de Nederlandse textielindustrie in de 2<sup>e</sup> helft van de 20<sup>e</sup> eeuw, zie: *Forse krimp in textielindustrie* (webmagazine 17 november 2003) [www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/industrie-energie/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1320-wm.htm](http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/industrie-energie/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1320-wm.htm); *De neergang van de textielindustrie* (webmagazine 26 januari 2004) [www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/industrie-energie/publicaties/artikelen/archief/2004/2004-1366-wm.htm](http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/industrie-energie/publicaties/artikelen/archief/2004/2004-1366-wm.htm); *Krimp in kledingindustrie* (webmagazine 10 oktober 2005) [www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/industrie-energie/publicaties/artikelen/archief/2005/2005-1799-wm.htm](http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/industrie-energie/publicaties/artikelen/archief/2005/2005-1799-wm.htm).

en geprepareerd. Dit gebeurt met name in lagelonenlanden als India, China en Bangladesh. Tot slot volgt de finishing, een chemische nabehandeling waardoor de stof niet krimpt of kreukt.

### 2.4.2.3 Confectioneren en verhandelen

De bewerkte stoffen worden vanaf hier tot eindproduct verwerkt. Dit kan kleding zijn, maar ook huishoudtextiel, woningtextiel of technisch textiel. In deze fase gaat het om ontwerpen, knippen, naaien en in elkaar zetten. Ook dit gebeurt in landen met goedkope arbeidskrachten, zoals China, India en in toenemende mate in Bangladesh, Noord-Afrika en Oost-Europa. De druk op de laagste prijs (en het laagste loon) is groot in deze fase. Bij misstanden in de textielindustrie richt de publieke sector zich vaak op deze fase van de textielketen. Vanaf hier komt het eindproduct via groothandel en detailhandel bij de eindgebruiker terecht.



Figuur 2: schema textielketen (bron: MVO Nederland).

### 2.4.3 Milieudruk

De milieudruk van textiel is groot, vooral in het begin van de textielketen. Met name in de katoenteelt (twee derde van de textielstroom bestaat uit katoen) en in het hoge energie-, water- en chemicaliënverbruik bij de productie van stoffen en textiel. Als er eenmaal kleding van is gemaakt, kost het wassen en drogen veel energie en water. Op deze punten van de keten valt milieuwinst te behalen.

Dat kan bijvoorbeeld door een minder belastende teeltmethode voor katoen. Of door katoen te vervangen door een ander gewas dat minder belastend is voor milieu, zoals hennep of vlas (linnen). Deze alternatieven zijn goed voor de biodiversiteit en zorgen voor minder gebruik van kunstmest en bestrijdingsmiddelen. Ook verderop in de productieketen kunnen modebedrijven duurzame materialen kiezen. Dat kan bijvoorbeeld door gerecyclede natuurlijke of kunstvezels te gebruiken. Daarnaast is winst te behalen door de levensduur van textiel te verlengen en de textielkringloop beter sluitend te maken. Consumenten kunnen ook veel doen, door bewuster te kopen, anders te wassen en kleding gescheiden in te leveren.

## 2.5 Afnemers en behoefteprofiel

De klanten van de categorie zijn in twee groepen onder te verdelen: initiële klanten en potentiële klanten.

### 2.5.1 Klanten initieel

Tot de initiële klanten behoren veertien overheidsdiensten veelal op departementaal niveau (korte introductietekst in de bijlagen). Het aantal kledingdragers neemt in de periode van 2014 tot 2018 toe van bijna 75.000 naar ruim 80.000. Defensie telt het grootste aantal (ruim 60%).

	2014	2018
Defensie	50.000	49.000
Concerndienstverleners		
• Facilitair Management Haaglanden (FMH)	420	420
• Belastingdienst (BD) (excl. Douane, zie hierna)	1.200	2.700
• Rijkswaterstaat (RWS)	1.800	1.200
• Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)	10.000	9.300
Rijksinspecties		
• Douane (onderdeel van de Belastingdienst)	3.500	3.500
• Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (I-SZW)	800	900
• Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT)	650	650
• Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA)	500	500
Shared service organisaties		
• Rijksbeveiligingsorganisatie (RBO)	210	480
• Interdepartementale post- en koeriersdienst (IPKD)		
• Rijksschoonmaakorganisatie (RSO) i.o.	0	6.000
Onderzoeksinstituten		
• Nederlands Forensisch Instituut (NFI)	150	150
• Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM)	15	15
Staatsbosbeheer	5.600	5.600
Totaal	74.845	80.415

Tabel 4: aantal bedrijfskledingdragers per rijksdienst in 2014 en 2018.

### 2.5.2 Klanten potentieel

Uitgaande van 100% categoriemanagement is het streven gericht op deelname van alle geüniformeerde overheidsdiensten, te beginnen bij de rijksoverheid. De opgave van initiële klanten omvat niet alle departementen. Verder bestaat de mogelijkheid, analoog aan andere categorieën, dat geüniformeerde diensten bij andere overheden willen aansluiten. Hierbij is vooral te denken aan diensten werkzaam in de openbare orde en veiligheidssector (OOV) – de nationale politie, brandweer en zgn. bijzondere opsporingsambtenaren.

#### 2.5.2.1 Nationale Politie

De Nationale Politie is een landelijke organisatie met ca. 60.000 medewerkers.<sup>17</sup> Aangezien de Nationale Politie niet tot de Rijksoverheid behoort, is zij buiten de scope van de categorie bedrijfskleding Rijk gebleven. Met Defensie zijn echter wel initiatieven opgestart om op het gebied van kleding & persoonsgebonden samen te

<sup>17</sup> Overall sterkte als som van operationele en niet-operationele sterkte. Begroting 2014-2018 Nationale Politie, bijlage bij Kamerstukken II, 29628, nr. 413 (17 september 2013).

werken. Dit samenwerken gebeurt vanaf 2016 op basis van een klant (Nationale Politie) leveranciersrelatie (Defensie) en omvat de gehele logistieke dienstverlening op het gebied van kleding & persoonsgebonden uitrusting; dit betreft meer dan alleen inkoop. Eventuele aansluiting door de Nationale Politie bij de categorie bedrijfskleding Rijk is nog nader te bepalen.

### *2.5.3 Behoefteprofiel*

Deelnemende rijksdiensten stellen aan hun bedrijfskleding eisen op het gebied van:

- Functionaliteit in termen van
  - bescherming (tegen de elementen)
  - draagcomfort (maatvoering<sup>18</sup>)
  - veiligheid (tegen extra risico's)
- Representativiteit in termen van
  - herkenbaarheid (groepsidentiteit)
  - uitstraling (ondersteunend aan de uitoefening van de functie)
  - vormbehoud (krimp- en kreukvrij)
- Duurzaamheid in termen van
  - gebruiksduur (slijtvastheid)
  - levensduur verlengend (bewassing en (chemische) reiniging)
  - MVO-meerwaarde in de gehele keten (inkoopproces)

In beginsel geldt dat medewerkers in overheidsdienst hun bedrijfskleding inclusief persoonsgebonden uitrusting c.q. persoonlijke beschermingsmiddelen:

- door of namens de dienstleiding verstrekt krijgen;
- in bruikleen en niet in eigendom ontvangen;
- verplicht zijn tijdens de uitoefening van hun functie te dragen of gebruiken;
- niet buiten diensttijd mogen dragen of gebruiken;
- inleveren bij uitdiensttreding.

### *2.5.4 (Af)lopende contracten*

Een overzicht van per segment lopende contracten is in de bijlagen opgenomen. De contracten kennen een verschillende contractduur, expiratedatum en eventueel een optie om het contract te verlengen. Door na initiële expiratie al dan niet gebruik te maken van de optie ontstaat handelingsperspectief om behoeften te harmoniseren, contracten te synchroniseren en besparingen te realiseren. Een per jaar geclusterde aanbestedingskalender met de voorgestelde maatregel per contract is in de bijlagen opgenomen.

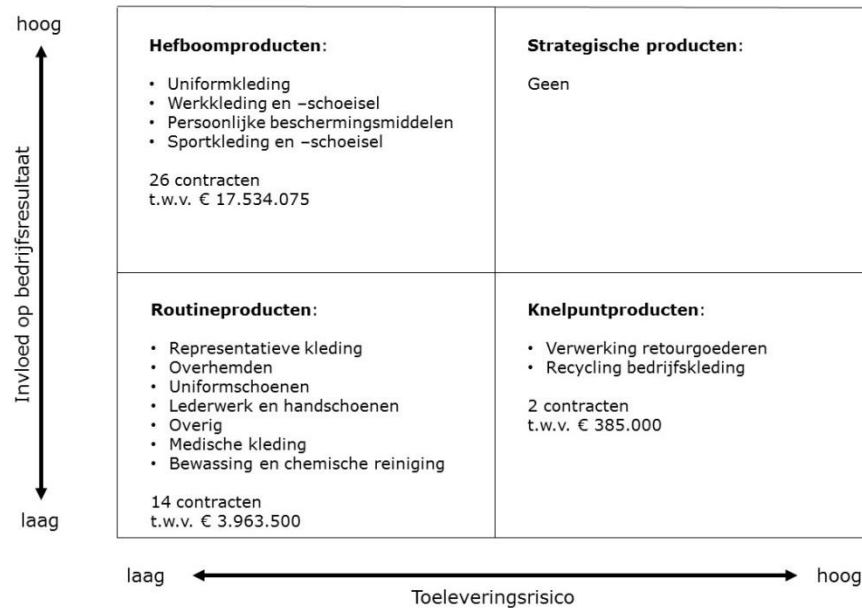
## **2.6 Inkoop-strategische positionering**

Op basis van het inkoopvolume en toeleveringsrisico zijn de inkoopsegmenten ingedeeld in een kwadrant uit de Kraljic-matrix. Deze segmenten zijn homogeen samengesteld met uitzondering van het segment representatieve en uniformkleding. De producten uit dit segment zijn in onderstaand figuur apart benoemd.

---

<sup>18</sup> Incl. atelierdiensten, waaronder kleding vermaken en maat forcé verzorgen.

Inkoopportfolio van de categorie bedrijfskleding Rijk



Figuur 3: inkoopportfolio categorie bedrijfskleding Rijk.

Door voldoende aanbod is het toeleveringsrisico van de meeste segmenten laag. Dit geldt echter nog niet voor de twee segmenten gerelateerd aan het inrichten van een beheerste retourgoederenstroom. Voor het onderscheid in inkoopvolume is de grens van € 2 miljoen gehanteerd. De contracten voor routine- dan wel knelpuntproducten vormen tezamen 20 procent van het inkoopvolume van de categorie, 80 procent van het inkoopvolume valt in het kwadrant hefboomproducten.

## 2.7 Stakeholders

De belangenorganisaties op het gebied van bedrijfskleding zijn in te delen in enkele groepen: brancheorganisaties, keteninitiatieven en maatschappelijke organisaties. Hier volgt een niet-limitatieve opsomming.

### 2.7.1 Brancheorganisaties

- Inretail is de brancheorganisatie voor ondernemers in de woon-, mode-, schoenen- en sportbranche ([www.inretail.nl](http://www.inretail.nl)).
- MODINT is de ondernemersorganisatie van fabrikanten, importeurs, agenten en groothandelaren van kleding, modeaccessoires, tapijt en (interieur)textiel. Bij MODINT zijn ongeveer 750 bedrijven aangesloten. Zij realiseren jaarlijks een gezamenlijke omzet van € 9 miljard in Nederland. Hiervan wordt ruim de helft geëxporteerd ([www.modint.nl](http://www.modint.nl)).
- Holland Career & Workwear is de ledengroepering van brancheorganisatie MODINT voor bedrijven die zich bezighouden met productie van bedrijfs- en corporate imagekleding. Eén van de activiteiten van HCW is het tweejaarlijks samen met het GfK<sup>19</sup> uitvoeren van een grootschalig bedrijfskleding marktonderzoek onder dragers.
- De Vereniging voor Fabrikanten en Groothandelaren in Sportartikelen (FGHS) is de overkoepelende brancheorganisatie van leveranciers van sportartikelen, sportschoenen en sportkleding ([www.fghs.nl](http://www.fghs.nl)).

<sup>19</sup> Gesellschaft für Konsumforschung.

- Leden van de Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Textiel (VGT) zijn de grote modeformules en postorderbedrijven in Nederland ([www.rndweb.nl](http://www.rndweb.nl)).
- De Vereniging Herwinning Textiel komt op voor de belangen van ondernemingen in de textielinzameling en -recycling ([www.textielrecycling.nl](http://www.textielrecycling.nl)).

### 2.7.2 Keteninitiatieven

- Het *Business Social Compliance Initiative* (BSCI) zet zich wereldwijd in voor de verbetering van de arbeidsomstandigheden in de productieketen van haar leden (aanvankelijk alleen bedrijven in de textielindustrie, later verbreed). Bedrijven die aangesloten zijn bij de BSCI implementeren de BSCI Code of Conduct in hun keten. De Code of Conduct is gebaseerd op internationaal aanvaarde richtlijnen ([www.bsci-nl.org/](http://www.bsci-nl.org/)).<sup>20</sup>
- Fair Wear Foundation (FWF) zet zich in voor goede arbeidsomstandigheden in de kledingindustrie, in landen waar kleding wordt geproduceerd voor de Nederlandse en de Europese markt. FWF heeft een gedragscode ontwikkeld die gebaseerd is op de normen van de International Labour Organisation (ILO). Bedrijven die bij FWF zijn aangesloten committeren zich aan het verbeteren van de arbeidsomstandigheden ([www.fairwear.org](http://www.fairwear.org)).
- Made-By is een lerend netwerk van bedrijven, producenten en maatschappelijke organisaties. De organisatie kiest per geval voor een van de internationale normen op het gebied van verantwoorde kledingproductie. Kledingmerken die zich aansluiten streven ernaar hun hele productie duurzaam te maken ([www.made-by.org](http://www.made-by.org)).

### 2.7.3 Maatschappelijke organisaties

- MVO Nederland. De brancheverenigingen van de textiel- en kledingindustrie (Inretail, MODINT en VGT) hebben MVO Nederland aangesteld om de uitvoering van het plan van aanpak 'Verduurzaming Nederlandse textiel- en kledingsector' (20 juni 2013) te begeleiden en de werkgroepen uit het plan te ondersteunen ([www.mvonederland.nl](http://www.mvonederland.nl)).
- De Schone Kleren Campagne (*clean clothes campaign*) beoogt de arbeidsomstandigheden en de positie van arbeiders in de wereldwijde kledingindustrie te verbeteren ([www.schonekleren.nl](http://www.schonekleren.nl)).
- Solidaridad brengt alle actoren in productieketens (o.a. katoen) bij elkaar en betreft ze bij innovatieve oplossingen om de productie te verbeteren. Doel is de transitie naar een duurzame en inclusieve economie, met maximale opbrengst voor alle betrokkenen ([www.solidaridad.nl](http://www.solidaridad.nl)).
- De Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen is een onafhankelijke *not-for-profit* onderzoeks- en netwerkorganisatie en richt zich op duurzame ontwikkeling – zowel sociaal, ecologisch als economisch – onder meer op het gebied van kleding ([www.somo.nl](http://www.somo.nl)).<sup>21</sup>

## 2.8 Maatschappelijke en politieke context

### 2.8.1 Facilitaire dienstverlening

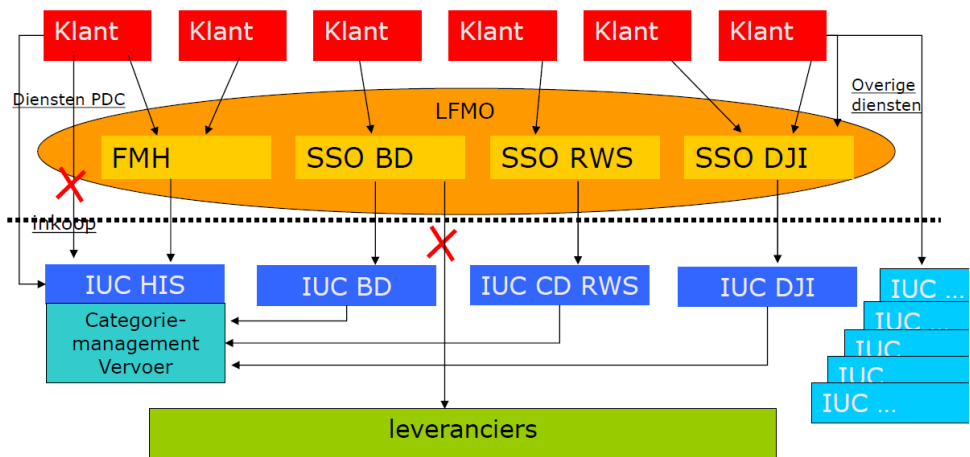
Facilitair Management Haaglanden (FMH), Belastingdienst (BD), Rijkswaterstaat

<sup>20</sup> Zie ook *FAQ: media and stakeholders* (uitgave BSCI, december 2010).

<sup>21</sup> Enkele publicaties zijn: rapport *Fatal Fashion* (i.s.m. Schone Kleren Campagne, maart 2013) en factsheets *Unsafe Garment Factory Buildings* (juli 2013), *Forced Labour* (september 2013), *Child labour in the textile & garment industry* (maart 2014).

(RWS) en Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) werken gezamenlijk toe naar een rijksbreed netwerk van facilitaire concerndienstverleners (CDV's). Hiervoor is het samenwerkingsverband Landelijk Facilitair Management Overleg (LFMO) opgericht. De CDV's streven naar een gestandaardiseerd basispakket aan dienstverlening, één kostprijsmodel en een gelijke klantbenadering door de facilitaire concerndienstverleners in 2015.<sup>22</sup>

Relatie klant-SSO-IUC-Leverancier: hoe werkt het nu?



Figuur 4: relatie klant-SSO-IUC-leverancier: hoe werkt het nu?<sup>23</sup>

Het LFMO is voor de CDV's ook het platform om het aanbod af te stemmen. Ze willen kennis delen en ontwikkelingen stimuleren die bijdragen aan de verdere standaardisatie van Facilitair Management Rijk. Facilitaire dienstverlening aan de Rijksoverheid behoort niet tot de kerntaken van Defensie. Defensie wil graag meewerken aan rijksbrede standaardisatie en harmonisatie van dienstverlening. De aansluiting van Defensie bij LFMO past daar goed in. Als Defensie diensten aan anderen verleent dan is dat bij voorkeur aan partners uit de openbare orde en veiligheidssector, zoals DJI, Nationale Politie en Douane.

De rijksbrede producten- en dienstencatalogus (PDC) bevat als zgn. plusdienst de mogelijkheid tot ruilen, retourneren en chemisch reinigen van bedrijfskleding voor aangewezen groepen van medewerkers. Deze dienstverlening geschiedt op basis van de door het categoriemanagement bedrijfskleding Rijk af te sluiten (raam)overeenkomst(en).

## 2.9 Ontwikkelingen en trends

### 2.9.1 Professioneel inkopen

Uit een onderzoek naar de toekomst van inkoopmanagement in de jaren 2010-2020 signaleerden inkoopmanagers diverse trends en ontwikkelingen.<sup>24</sup> Op basis daarvan onderscheidde zij de volgende hoofdgebieden voor inkoopmanagement:

<sup>22</sup> Zie factsheet facilitaire dienstverlening Rijk (september 2013) en meerjarenplan facilitaire concerndienstverleners (CDV's) van het Rijk (maart 2014).

<sup>23</sup> Naar een nieuwe inkoopstrategie (Rijksleveranciersdag, 29 november 2013).

<sup>24</sup> *Succeeding in the dynamic world of Supply Management* (onderzoek door CAPS Research, A.T. Kearney en the Institute of Supply Management, 2007). Zie ook de presentatie voor NEVI op 2 december 2010.



1. het leveren van meer innovatie door leveranciers
2. het in brede zin bijdragen aan de baten voor de organisatie
3. het managen van en anticiperen op leveringsrisico's om de continuïteit van de business activiteiten te verzekeren
4. het vergroten van de diepgang en het effect van kostenmanagement

Een en ander vergt van categorie- en contractmanager kennis van de business naast vakinhoudelijke inkoopkennis, kennis van en proactieve relatie met de markt en met diverse belangenorganisaties.

### 2.9.2 Maatschappelijk verantwoord inkopen

Chief Procurement Officers (CPO's) van 17 private en publieke organisaties hebben eind 2010 hun streven om duurzaam ketenmanagement te verankeren vastgelegd in het manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en Ondernemen (MVIO).<sup>25</sup> De initiatiefnemers wilden hiermee een impuls geven aan MVI door zelf maatschappelijk verantwoord inkopen te garanderen en zo een bijdrage leveren aan het MVO-beleid van het bedrijf. Bovendien hoopte men hiermee een inspiratie te zijn voor andere bedrijven en hun (toe)leveranciers.

Ter vervanging van de *Beroepscode voor de inkoper* uit 1998 heeft de NEVI in 2012 de *Handreiking verantwoord inkopen* gelanceerd. Aan deze gedragscode liggen vier kernwaarden ten grondslag:

- Zakelijk fatsoen
- Deskundigheid en objectiviteit
- Vrije mededinging
- Duurzaamheid



Figuur 5: kernwaarden NEVI gedragscode.

De ontwikkeling van de nieuwe internationale richtlijn Duurzaam Inkopen (*Sustainable purchasing*) is in september 2013 van start gegaan. Deze ISO-richtlijn moet zowel publieke als private organisaties praktische handvatten bieden bij het

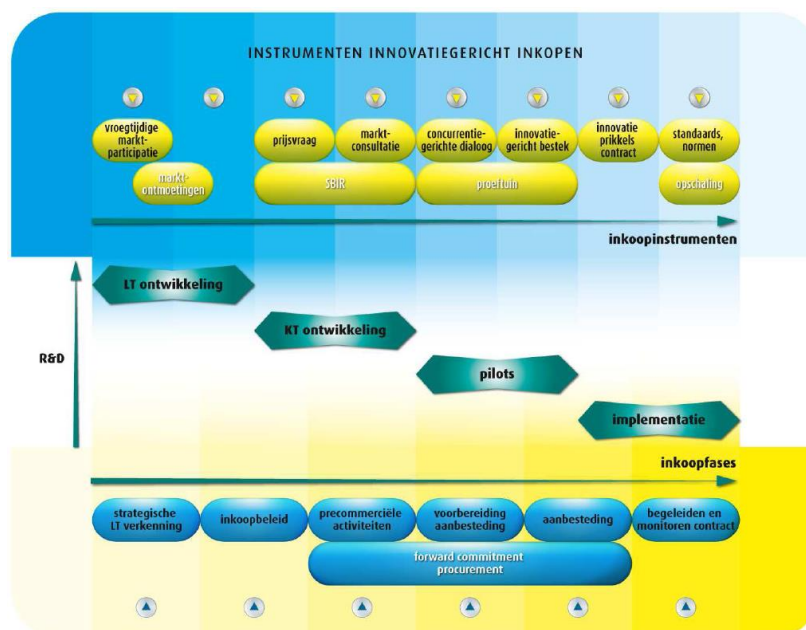
<sup>25</sup> Zie ook [www.nevi.nl/nieuws/manifest-maatschappelijk-verantwoord-inkopen-en-ondernemen](http://www.nevi.nl/nieuws/manifest-maatschappelijk-verantwoord-inkopen-en-ondernemen) voor 46 best cases over MVIO.

inrichten van een maatschappelijk verantwoord inkoopproces. Dit alles op basis van ISO 26000 – de internationale richtlijn voor MVO.<sup>26</sup>

### 2.9.3 Innovatiegericht inkopen

De overheid dient meer maatschappelijke opgaven met minder geld op te lossen en kan daarbij haar inkoopkracht inzetten. Lag eerder de focus op het vinden van een eerste inkoper voor een innovatie (de overheid als *launching customer*), vanaf 2009 is de focus verbreed naar het volledige inkoopproces, van strategievorming tot opschaling. Dat is ook het moment waarop innovatiegericht inkopen geïntroduceerd is: de overheid die als *lead customer* doelgericht naar een innovatieve oplossing zoekt of ruimte biedt aan de opdrachtnemer om met een innovatieve oplossing te komen.<sup>27</sup> Dit vormt de kern van het nieuwe bedrijvenbeleid.

De samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen moet leiden tot daadwerkelijke toepassing en opschaling van innovaties.<sup>28</sup> Dat is een langdurig en soms taai proces. Het omvat meer dan een aanbesteding of een éénmalige inkoop. Om dit in de praktijk te realiseren, zijn instrumenten voor innovatiegericht inkopen ontwikkeld.



Figuur 6: instrumenten innovatiegericht inkopen.

Innovatiegericht inkopen start ver voor de aanbesteding, met een strategische verkenning en een beleid op innovaties. Dit gebeurt door te bevorderen dat innovaties vaker toegepast worden. Ook het laten ontwikkelen en testen van innovaties kan deel uitmaken van innovatiegericht inkopen. Uiteraard is het wel van belang om de ontwikkelde innovaties uiteindelijk te implementeren in een goede aanbesteding.<sup>29</sup>

<sup>26</sup> [www.nen.nl/Normontwikkeling/energy/Duurzaam-inkopen-1.htm](http://www.nen.nl/Normontwikkeling/energy/Duurzaam-inkopen-1.htm).

<sup>27</sup> Kamerstukken II, 27406, nr. 162 (11 november 2009).

<sup>28</sup> Innovaties zijn hulpmiddelen om processen te optimaliseren en betere, vaak duurzamere, producten en diensten te ontwikkelen tegen dezelfde of lagere kosten.

<sup>29</sup> Voortgangsrapportage innovatiegericht inkopen: innovaties versterken de inkoopkracht van de overheid, bijlage bij Kamerstukken II, 32637, nr. 82 (2 oktober 2013).

De categorie bedrijfskleding Rijk geeft met twee pilots invulling aan dit beleid: pilot inkoop met gerecyclede grondstoffen (in plaats van milieubelastend katoen) en pilot optimalisatie retourgoederenstroom (sluiten van textielketen en materialenpool door opschaling).

### 2.9.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het instorten van de Rana Plaza fabriek op 24 april 2013 - de ergste ramp in de kledingindustrie ooit - schokte de wereld: 1138 mensen kwamen om, meer dan 2000 mensen raakten (zwaar)gewond en er worden nog steeds zo'n 200 mensen vermist. Sinds die tijd weet iedereen dat veel kleding gemaakt wordt in onveilige fabrieken onder slechte arbeidsomstandigheden. In één klap werd duidelijk dat snel actie nodig is om de onveilige fabrieken aan te pakken en de werksituatie van de miljoenen kledingarbeiders in Bangladesh – en andere kleding producerende landen als China, India en Cambodja – te verbeteren.



Figuur 7: ineenstorting van textielfabriek op Rana Plaza.

#### 2.9.4.1 Plan van aanpak

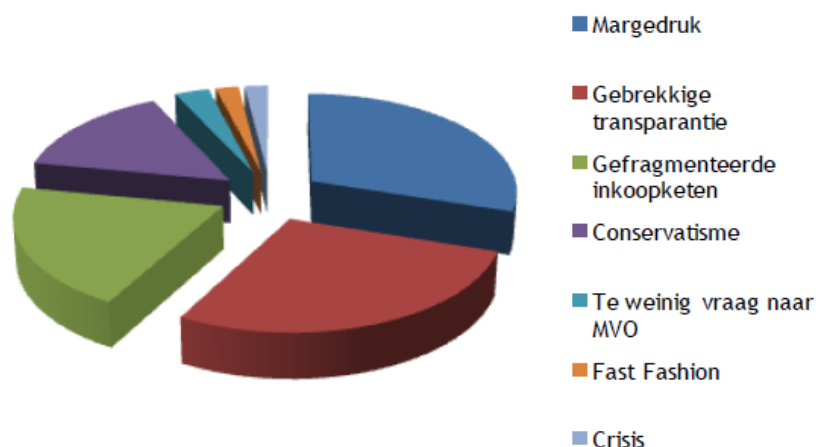
Maatschappelijk verantwoord ondernemen is bedrijfseconomisch en maatschappelijk van belang. Het Kabinet spreekt bedrijven aan op hun verantwoordelijkheid om invulling te geven aan de OESO Richtlijnen voor multinationale ondernemingen. Het gaat dan om het zoveel mogelijk opsporen, voorkomen en verminderen van slechte arbeidsomstandigheden, kinderarbeid, milieuschade, corruptie en schendingen van mensenrechten in hun productieketens: het zogenoemde *due diligence*-principe. De Nederlandse textielsector heeft de OESO Richtlijnen als uitgangspunt genomen voor zijn MVO-actieplan.<sup>30</sup> Met de sector wordt bekeken waar de Nederlandse overheid steun kan verlenen aan de uitvoering op het gebied van ketenverantwoordelijkheid in Bangladesh, maar ook elders op de wereld. Het kabinet ziet een toegevoegde waarde voor de rijksoverheid op vier gebieden: sector risicoanalyse, voorlichting,

<sup>30</sup> Plan van aanpak verduurzaming Nederlandse textiel- en kledingsector 1.0. Zie ook de kritiek op dit plan (<http://somo.nl/news-nl/actieplan-kledingbranche-schiet-tekort>) en een terugblik op één jaar na Rana Plaza (zie het gezamenlijk persbericht van de brancheorganisaties van de textiel- en kledingindustrie: VGT, Inretail & Modint op [www.rndweb.nl](http://www.rndweb.nl)).

transparantie en toezicht.<sup>31</sup>

### 2.9.4.2 Zeven obstakels

Samen met MVO Nederland werkt een groep van 15 pioniers samen om de branche te verduurzamen. Welke obstakels komen zij tegen? De 7 belangrijkste obstakels voor internationaal MVO in de textielsector zijn:<sup>32</sup>



Figuur 8: zeven obstakels voor IMVO in textielsector.

Toelichting:

- Margedruk: inkopers gaan voortdurend voor de laagste prijs.
- Gebrekkige transparantie: veel inkopers hebben geen idee waar kleding precies wordt gemaakt en onder welke omstandigheden, laat staan waar de grondstoffen vandaan komen.
- Gefragmenteerde inkoopketen: transparantie is moeilijk te bereiken omdat de keten zich uitspreidt over tientallen fabrieken in nog meer landen over de hele wereld.
- Conservatisme: de textiel- en kledingsector innoveert te weinig, constateert ook de EU.
- Te weinig vraag naar MVO: consumenten blijken telkens nauwelijks bereid om voor MVO iets extra's te betalen.
- *Fast fashion*: consumenten kopen graag veel en goedkope kleding. Hierop is zo weinig marge te behalen, dat investeringen in MVO achterblijven.
- Crisis: Vanwege de crisis investeren modemerken en winkels niet in MVO.

### 2.9.5 Green Dealaanpak

Groei en milieu kunnen hand in hand gaan: een groene economie. Nederland kiest voor groene groei, economische groei die rekening houdt met de leefomgeving en duurzame ontwikkeling. Met de Green Dealaanpak geeft het kabinet ruimte aan vernieuwende initiatieven uit de samenleving om de transitie naar een duurzame economie te versnellen.

VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland hebben op 3 oktober 2011 met de Rijksoverheid, de Stichting Natuur & Milieu, de Stichting Natuur- en Milieufederaties en MVO Nederland een overkoepelende Green Deal, gericht op 'groene groei' gesloten. De overeenkomst is een vervolg op de duurzaamheidsakkoorden die in

<sup>31</sup> Beleidsbrief 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont', Kamerstukken II, 26485, nr. 164 (28 juni 2013).

<sup>32</sup> MVO Nederland, Quickscan *MVO in de kledingsector*, juli 2013.

2007 zijn gesloten tussen kabinet en bedrijfsleven. Sinds 2011 zijn meer dan 160 deals gesloten, waarvan twee hierna kort aan de orde komen.<sup>33</sup>

### 2.9.5.1 Green Deal Circulair Inkopen

Een sleutel voor het aanjagen van de circulaire economie ligt bij inkopers. Zij stimuleren en creëren de vraag naar circulair geproduceerde goederen. In de Green Deal Circulair Inkopen spreken circa 20 publieke en private partijen (bijvoorbeeld de vier grote gemeenten en BZK namens de rijksoverheid) met elkaar af de circulaire economie aan te jagen middels hun inkoopbeleid. Zij starten in 2014 en 2015 twee circulaire inkooptrajecten om van elkaars ervaringen te leren, en willen uiterlijk in 2016 circulair inkopen aantoonbaar geïntegreerd hebben in hun inkoopprocessen, -beleid en -strategie.<sup>34</sup> Zie ook de pilot inkoop met gerecyclede grondstoffen in de bijlagen.

### 2.9.5.2 Green Deal Duurzame Inzameling Textiel

In het ketenoverleg verduurzaming mode en textiel (Ketenproject Textiel) werken diverse partijen sinds 2009 aan het verlagen van de milieudruk in de gehele textielketen, van grondstof tot en met afvalfase, en het beter sluitend maken van de textielkringloop. Deze Green Deal is een initiatief van het ketenoverleg. Het is de bedoeling de milieudruk van afgedankt textiel te verminderen. Het huishoudelijke restafval bevat namelijk nog veel herbruikbaar en recyclebaar textiel. Dit textiel verzamelen en vervolgens hergebruiken of recyclen vermindert de milieubelasting. Zie ook het separaat gevoegde rapport van Texperium.

## 2.9.6 Circulair inkopen

Duurzaamheid wordt steeds belangrijker en vereist in toenemende mate aandacht. Dat geldt tijdens het inkoopproces, maar zeker ook bij het afdanken van producten. De productie van textiele vezels is veelal erg belastend, zeker daar waar het vezels van natuurlijke oorsprong betreft. Daarom zijn tal van organisaties op zoek naar mogelijkheden om hun textiele afvalfen weer een nuttig hergebruik te geven en zodoende een bijdrage te leveren aan de circulaire economie. MVO Nederland heeft daartoe onder meer de *community of practice* circulaire economie opzet.<sup>35</sup>

### 2.9.6.1 Circulaire economie

De circulaire economie is een economisch systeem bedoeld om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waardevernietiging te minimaliseren. Anders dan in het huidige lineaire systeem, waarin grondstoffen worden omgezet in producten die aan het einde van hun levensduur worden vernietigd.

De (voor de categorie) belangrijkste principes van de circulaire economie zijn:<sup>36</sup>

1. Waardebehoud wordt gemaximaliseerd door achtereenvolgens te kijken naar hergebruik van het product, van onderdelen en van grondstoffen.
2. Producten worden zo ontworpen en gemaakt dat deze aan het eind van de gebruiksfase makkelijk in delen uiteen te nemen zijn en materiaalstromen eenvoudig gescheiden kunnen worden.

---

<sup>33</sup> Zie [www.ondernemendgroen.nl](http://www.ondernemendgroen.nl) voor meer informatie.

<sup>34</sup> De Green Deal Circulair Inkopen is een initiatief van MVO Nederland, NEVI, PIANOo en Circle Economy.

<sup>35</sup> [www.mvonederland.nl/circulaire-economie/community-of-practice](http://www.mvonederland.nl/circulaire-economie/community-of-practice).

<sup>36</sup> [www.mvonederland.nl/circulaire-economie](http://www.mvonederland.nl/circulaire-economie).

3. Tijdens productie, gebruik en verwerking van het product worden geen schadelijke stoffen uitgestoten.
4. Producenten behouden het eigendom van gebruiksproducten, klanten betalen voor het gebruik ervan, niet voor het bezit. Een andere mogelijkheid is dat de producent het product terugkoopt aan het einde van de levensduur.
5. Een van de meest belangrijke succesfactoren is (cross-sectorale) ketensamenwerking gericht op het creëren van meervoudige waarde. Hierbij vermeerdert niet alleen de economische waarde van alle bedrijven in de keten, maar ook de ecologische en sociale waarde.

### 2.9.6.2 Van afval naar grondstof

De productie van textiel en textiele vezels is zeer milieubelastend. Veel textiel wordt afgedankt voordat het versleten is. Slechts een klein gedeelte wordt ingezameld en hergebruikt: meer dan 80 procent van het Nederlandse textiel verdwijnt op de stort of in de afvaloven. Het gaat per jaar om meer dan 300 miljoen kilo textiel. Dit betreft overigens niet alleen kleding, maar ook industrieel textiel zoals tapijt, andere vezels en restpartijen. Hierin moet verandering komen wil de textiele keten (van vezelproductie tot afdanken van het eindproduct) een grote stap in duurzaamheid zetten.<sup>37</sup>

Het beleid 'van afval naar grondstof' (VANG) leidt tot een meer circulaire economie. Dit vergt het duurzaam omgaan met natuurlijke bronnen (*sustainable sourcing*), het zuinig omgaan met onze grondstoffen (*resource efficiency*), het slim ontwerpen van producten (eco-design en substitutie van niet duurzame materialen), voorwerpen langer en meerdere keren gebruiken (hergebruik en reparatie) en het optimaal benutten van reststromen.<sup>38</sup>

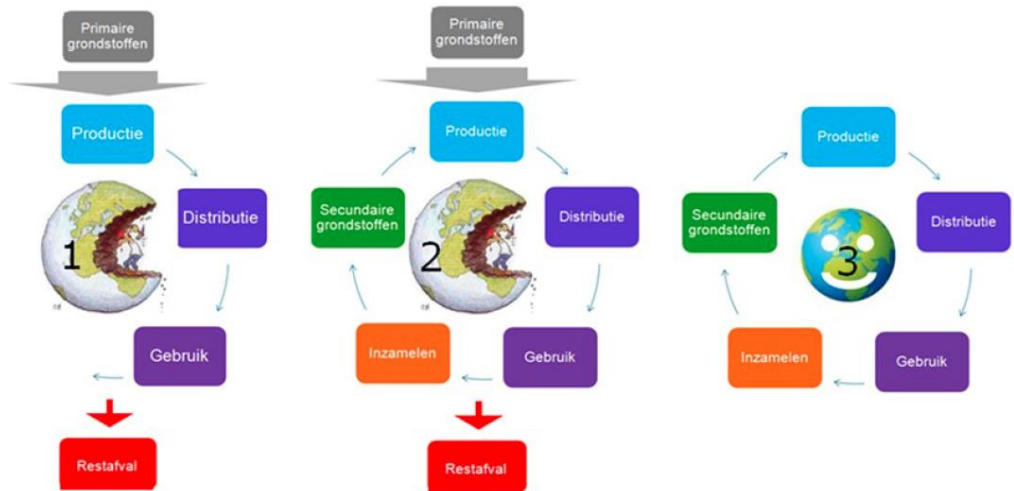
Daar waar een circulaire economie een inspirerend ideaal is, wordt de huidige economie regelmatig beschreven als een lineaire economie. In Nederland recycleren we al 79% van ons afval. Er liggen nog aanzienlijke kansen voor economie en milieu. Inzet tot medio 2013 richtte zich voornamelijk op de achterkant van de keten. De overgang naar een circulaire economie vraagt een extra transitiestap naar optimalisatie vanaf de bron. Er wordt daarbij niet slechts gekeken naar individuele eigenschappen van producten, het optimaliseren tussen schakels of het benutten van afvalstromen. Centraal staat het optimaliseren van de gehele keten.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> [www.texperium.eu/nl/texperium.html](http://www.texperium.eu/nl/texperium.html)

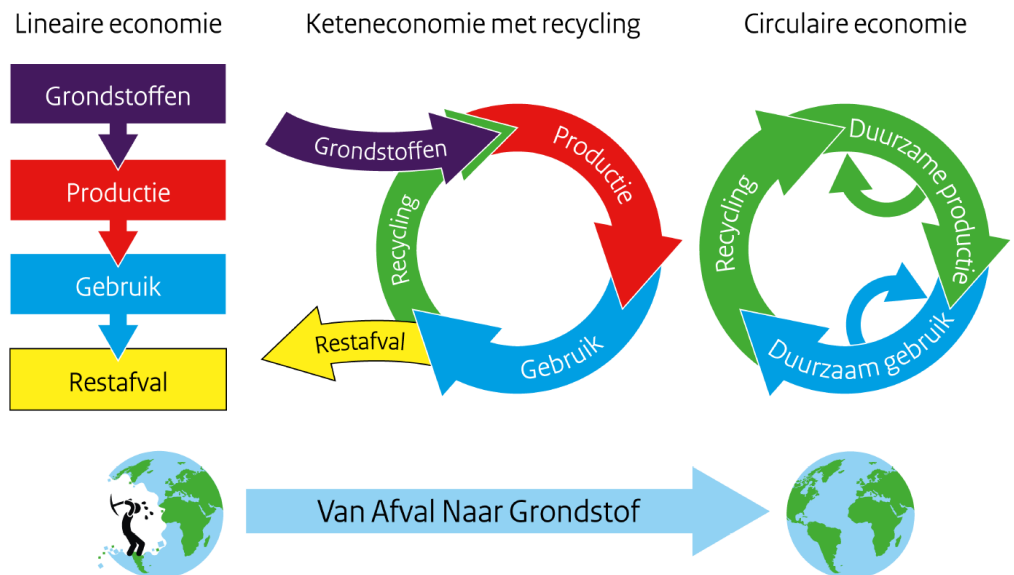
<sup>38</sup> Kamerstukken II, 33043, nr. 14 (28 maart 2013). Zie ook trends in sustainable sourcing en eco-textiel designers op [www.ethicalfashionforum.com/source](http://www.ethicalfashionforum.com/source). Het programma Van afval naar grondstof is een uitwerking van het Europese beleid op het vlak van resource efficiency, zie *Roadmap to a Resource Efficient Europe*, COM (2011) 571.

<sup>39</sup> Kamerstukken II, 33043, nr. 15 (20 juni 2013).



Figuur 9: gefaseerde transitie naar een circulaire economie.

In de transitie naar een circulaire economie worden 3 fasen onderscheiden: (1) een conventionele lineaire economie met take-make-waste, (2) een keteneconomie met feedbackloops, en (3) de circulaire economie met duurzaam gebruik van natuurlijke hulpbronnen.



Figuur 10: van afval naar grondstof.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Kamerstukken II, 33043, nr. 28 (28 januari 2014).

## 3 Doelstellingen, strategie, plannen en acties

### 3.1 Visie, hoofddoelstelling

Naast de standaardafspraken over levering van het juiste artikel, tegen de juiste prijs, in de juiste hoeveelheid en op de juiste plaats & tijd worden ook afspraken overeen- en nagekomen over de sociale en milieuaspecten en het sluiten van de textielkringloop door maximaal hergebruik en recycling.

### 3.2 Mogelijke besparingen

De mogelijke besparingen van de categorie zijn kwalitatief en kwantitatief te duiden.

#### 3.2.1 Kwalitatief

- Door bundeling van specialistische kennis op het gebied van bedrijfskleding kan de categorie slimmer inkopen.
- Door de ketenbenadering kan een substantiële milieuwinst worden behaald.<sup>41</sup>
- Door gedifferentieerde inrichting van het contract- en leveranciersmanagement wordt beperkt beschikbare capaciteit doelmatig ingezet.
- Door implementatie van het normenkader van de Algemene Rekenkamer zal de rechtmatigheid verbeteren en *maverick buying* worden teruggedrongen.

#### 3.2.2 Kwantitatief

kosten	baten	toelichting
€ -80.000		kostenbesparing op aanbestedingen - door synchronisatie zal minder vaak worden aanbesteed.
€ -2.000.000		prijsvoordeel door vraagbundeling en concurrerende offertestelling.
€ -525.000		besparing op transactiekosten door digitalisering en lager aantal facturen.
	€ 750.000	gesaldeerd besparingspotentieel door optimalisatie retourgoederenstroom (rapport Texperium).

Tabel 5: mogelijke besparingen.

- Door contracten na expiratie te synchroniseren bespaart de categorie op kosten van zowel aanbestedingsprocedures als contractprocesbeheer (zie hierna).
- Door vraagbundeling en concurrerende offertestelling kan ca. 9% over de totale spend worden bespaard (zie hierna).
- Door digitalisering van het bestel- en facturatieproces wordt bij hetzelfde aantal facturen ca. € 375.000 bespaard op handelingskosten. Door reductie van aantal leveranciers en contracten neemt ook het aantal facturen aanzienlijk af. Dit leidt tot een additionele besparing van ca. € 150.000. In totaal ca. € 525.000.<sup>42</sup>
- Door de retourgoederenstroom te optimaliseren (dit omvat inzameling, sortering en recycling) bespaart Defensie ca. € 750.000 per jaar. Dit besparingspotentieel neemt toe zodra andere geüniformeerde rijksdiensten zich hierbij aansluiten.

#### 3.2.2.1 Kosten aanbesteding

De kosten van aanbestedingsprocedures zijn onderzocht door:<sup>43</sup>

<sup>41</sup> *Succes met de ketenbenadering* (uitgave VROM, oktober 2010).

<sup>42</sup> Zie business case DigiInkoop (DGOBR, december 2011) en voorstudie categoriemanagement bedrijfskleding Rijk (29 november 2013).

<sup>43</sup> Kamerstukken II, 33479, nr. 1-2 (27 november 2012).



- het ministerie van Economische Zaken. Dit onderzoek komt uit op gemiddeld € 82.500 voor een openbare aanbesteding en € 94.500 voor een niet-openbare aanbesteding. In deze kosten zijn ook begrepen de kosten die bedrijven maken voor handelingen, zoals het zoeken naar gepubliceerde aanbestedingen. Bijna 20 procent van deze kosten wordt gemaakt door de aanbestedende dienst en ruim 80 procent door de geïnteresseerde bedrijven samen.
- de Europese Commissie. Zij stelt dat bij aanbestedingen van leveringen en diensten rond de drempel van € 125.000 de kosten 18 tot 29 procent van de contractwaarde in beslag kunnen nemen.

De in deze rapporten opgenomen cijfers zijn gemiddelden. Bij aanbestedingen waar als gevolg van rijksbreed categoriemanagement veel ervaring mee is, worden de daarmee gemoeide kosten geschat op gemiddeld € 35.000 per interdepartementale aanbesteding.<sup>44</sup>

Uit de aanbestedingskalender (zie bijlage) blijkt dat met de jaren het mogelijk wordt contracten na expiratie te synchroniseren en rijksbreed aan te besteden. Dit aantal verschilt per jaar en per segment. Daarnaast is nog geen ervaring met de rijksbrede aanbesteding van bedrijfskleding opgedaan. Uitgaande van gemiddeld vijf per jaar à € 80.000 per aanbesteding waarvan 20% voor rekening van het IUC komt wordt een besparing van € 80.000 per jaar mogelijk geacht.

### 3.2.2.2 Concurrerende offerte

PBM-producten vormen een hefboomproductcategorie, waarvoor als inkoopstrategie de concurrerende offertestelling zal worden gehanteerd. Gelet op de prijsverschillen tussen twee departementen voor enkele BPM-producten is een prijsvoordeel van ca. 11% mogelijk. Door extrapolatie binnen het totale PBM-assortiment kan dit oplopen tot circa € 750.000.

In de voorstudie is uitgegaan van een besparingspotentieel van 6-8% over de totale spend. Uitgaande van de voor dit categorieplan op € 22 miljoen berekende spend is een besparing van € 1.320.000 tot € 1.760.000 mogelijk. Door extrapolatie van het prijsverschil binnen het PBM-assortiment van 11% voor de totale spend is zelfs een besparing van € 2.420.000 denkbaar. Voorshands wordt uitgegaan van € 2 miljoen.

## 3.3 Invulling beleidsdoelstellingen

### 3.3.1 Korte termijn

De categorie bedrijfskleding Rijk streeft tot 2016 de volgende beleidsdoelstellingen na:

- 100% categoriemanagement. Deelname door alle geüniformeerde rijksdiensten die afroepen uit rijksbreed aangegane (raam)overeenkomsten, voor zover geen lopende contracten of verplichtingen gelden. Dit is conform Rijksbeleid.
- Goedkeuring en implementatie van het categorieplan bedrijfskleding Rijk.
- Inrichting contract- en leveranciersmanagement.
- Inrichting beheerste retourgoederenstroom intern Defensie.
- Afronding van de pilot inkoop met betrekking tot gerecyclede grondstoffen.
- Inzicht in de uitkomst van het onderzoek onder welke voorwaarden vormen van dienstverlening met betrekking tot bedrijfskleding met de aanwezige resources binnen het Rijk (goedkoper en/of beter) kunnen worden uitgevoerd.

---

<sup>44</sup> Bijlage 3 bij Kamerstukken II, 41390, nr. 141 (31 januari 2014).

### 3.3.2 Middellange termijn

De categorie streeft in de periode 2016-2020 volgende beleidsdoelstellingen na:

- Uitbreiding categorie bedrijfskleding Rijk met andere geüniformeerde diensten uit de openbare orde en veiligheidssector.
- 100% duurzaamheid. Bij alle aanbestedingen staan de thema's maatschappelijk verantwoord (duurzaam) inkopen en maatschappelijk verantwoord ondernemen voorop, gedurende de gehele levensduur. Dit is conform Rijksbeleid.
  - Stimulering creativiteit en innovatiegerichtheid bij bedrijven in textiel- en kledingbranche door functioneel te specificeren en aan te besteden
  - Toepassing minimumeisen met betrekking tot sociale en milieuaspecten
  - Stimulering naleving internationale mensenrechten en arbeidsnormen via keteninitiatief
  - Toepassing 5% social return per aanbesteding (met een minimale loonsom van € 250.000 en een minimale looptijd van zes maanden)
- Verdergaande verduurzaming van de textiel- en kledingbranche.
  - Toepassing principes van Eco design (design voor recycling)
  - Hantering van bepaald percentage gerecyclede grondstoffen in nieuwe bedrijfskleding en andere prestatie belonende gunningscriteria
  - MVO-aspecten voor tenminste 50% meewegen in de gunningscriteria
  - Minimumeisen en gunningscriteria cyclisch evalueren en aanscherpen
  - Minimalisering van additionele kosten en maximalisering van potentiële opbrengsten als gevolg van de verduurzaming
- 100% rechtmatigheid. Implementatie en naleving van het normenkader waarop het inkoopbeheer door de Algemene Rekenkamer wordt getoetst. Dit is conform Rijksbeleid.
- 100% DigiInkoop. Bestelorders en facturen worden elektronisch aangeleverd en verwerkt. Dit is conform Rijksbeleid.
- 100% herbestemming (hergebruik of recycling) van afgedankte kleding uit de retourgoederenstroom in 2018. Zie separaat gevoegd rapport van Texperium.
  - Minimalisering van vernietiging van textiel door verbranding
  - Minimalisering van verkoop van overtollige kleding en PGU via Domeinen
  - Optimalisering van inzameling en sortering ten behoeve van hergebruik en recycling
  - Maximalisering van het aantal participerende rijksdiensten in beheerste retourgoederenstroom

### 3.3.3 Lange termijn

De categorie bedrijfskleding Rijk wil vanaf 2020 de modeketen helpen omvormen tot een sector die in 2025 circulair, schoon, eerlijk en effectief is en die andere branches inspireert net zo duurzaam te worden.<sup>45</sup>

## 3.4 Overige doelstellingen en plannen

### 3.4.1 Overige doelstellingen

Het categoriemanagement bedrijfskleding Rijk streeft naast de hoofddoelstelling en invulling van de beleidsdoelstellingen de volgende doelstellingen na:

- fungeren als coördinator om de beoogde voordelen van categoriemanagement te realiseren;

---

<sup>45</sup> Conform door textielondernemers in 2014 bekendgemaakte ambitie ondersteund door MVO Nederland ([www.mvonederland.nl/dossier/imvo-transities](http://www.mvonederland.nl/dossier/imvo-transities)).

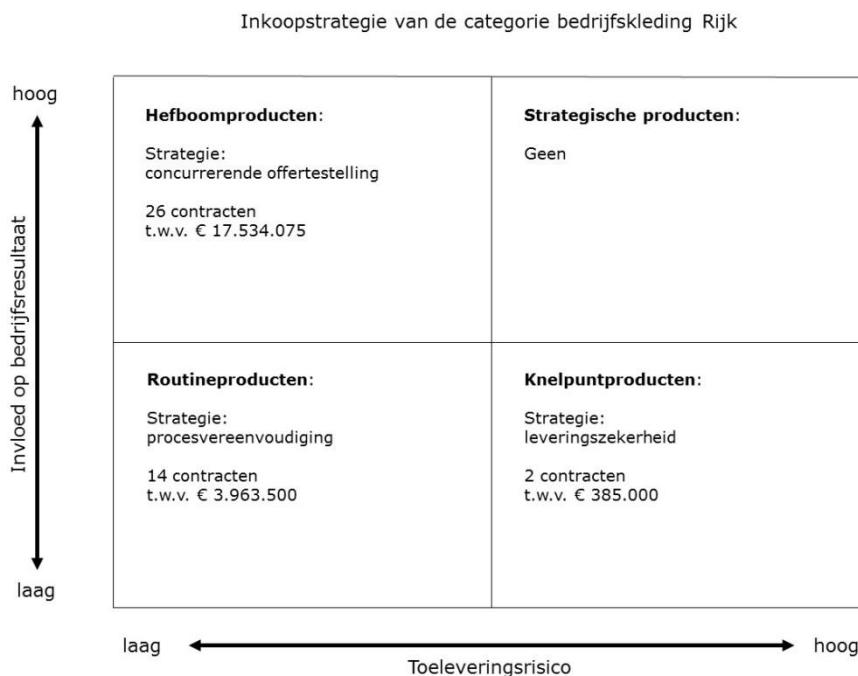
- fungeren als kennis- en expertisecentrum voor alle klanten op het gebied van bedrijfskleding;
- fungeren als promotor om inkopers te (blijven) attenderen op de meerwaarde van duurzaam en circulair inkopen;
- fungeren als inspirator en katalysator om de textielmarkt te stimuleren verder gaande initiatieven op het gebied van MVO te ontplooiën bijv. door participatie in de koplopergroep binnen MVO Nederland;<sup>46</sup>
- fungeren als facilitator bij het uitvoeren van controles in textiel producerende landen;
- fungeren als organisator van een jaarlijkse informatiedag voor leveranciers.

### 3.4.2 Overige plannen

Tot slot worden alle lopende contracten van de categorie bedrijfskleding Rijk in het eerste kwartaal 2015 na de besluitvorming over dit plan op [www.rijkscontracten.nl](http://www.rijkscontracten.nl) zichtbaar gemaakt.

## 3.5 Hoofdlijnen inkoopstrategie

Als uitgangspunt voor de inkoopstrategie geldt een doelmatige inzet van de beperkt beschikbare capaciteit en financiële middelen. Het doel is de financiële risico's en de toeleveringsrisico's te verkleinen. Elk kwadrant uit de Kraljic-matrix heeft een eigen strategie.



Figuur 11: inkoopstrategie categorie bedrijfskleding Rijk.

### 3.5.1 Routineproducten

<sup>46</sup> Ondernemers hebben een eigen verantwoordelijkheid als het gaat om MVO. Zie [www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen/zelf-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-mvo](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen/zelf-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-mvo). Bedrijven die hulp nodig hebben om MVO in praktijk te brengen raadplegen diverse richtlijnen en hulpmiddelen op [www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-in-de-praktijk](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-in-de-praktijk).

Procesvereenvoudiging:

- standaardisatie door functionele specificatie
- reductie van aantal leveranciers
- limitatieve opgave van artikelen uit catalogus
- match factuur, prestatieverklaring en contract

### *3.5.2 Hefboomproducten*

Concurrerende offertestelling:

- vraagbundeling door synchronisatie bij expiratie
- nivellering van prijsverschillen door gecoördineerde aanpak
- laagste prijs met behoud van kwaliteit en leveringszekerheid (door leverancier)

### *3.5.3 Knelpuntproducten*

Leveringszekerheid (aan inzamelaar, sorteerder en (toe)leverancier):

- continue aanvoer afgedankte kleding door optimalisatie retourgoederenstroom
- poolvorming van gesorteerd textiel
- ketengerichte aanpak

### *3.5.4 Nieuwe aanbestedingen*

Nieuwe aanbestedingen zijn in de aanbestedingskalender in de bijlagen opgenomen. Deze wordt in nauw overleg met de klanten nader uitgewerkt, waarna hieraan ruime bekendheid zal worden gegeven.

Bepalend voor deelname aan aanbestedingen is een register waarin centraal wordt bijgehouden welk ministerie voor welke inkoopcategorieën (volledig of beperkt) volmacht en machtiging heeft verleend. Het Register wordt ten minste vier keer per jaar in samenhang met de aanbestedingskalender in de ICIA besproken. De eerste keer is januari 2015 gepland.

## 4 Organisatie en governance

### 4.1 Taakverdeling met afnemers

De inkoopfunctie kan zowel centraal als decentraal worden gesitueerd. Als voordelen van centralisatie van de inkoopfunctie kunnen worden genoemd:

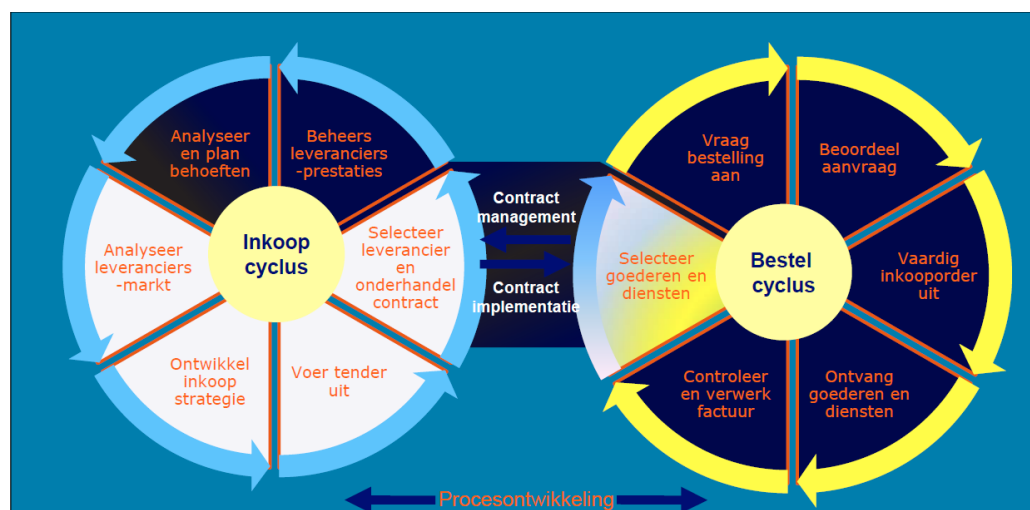
- het behalen van schaalvoordelen;
- het bedingen van kortingen door orderbundeling;
- het bundelen van kennis;
- meer mogelijkheden tot functiescheiding.

Als voordelen van decentralisatie van de inkoopfunctie binnen een ministerie kunnen worden genoemd:

- de kortere lijnen met de gebruiker van de zaak of dienst. Hierdoor kan de behoefte beter naar de leverancier worden gespecificeerd;
- het verkorten van het besteltraject;
- het kunnen leggen van een directe band tussen beslissen, betalen en genieten.

Door raam- en afroepcontracten kunnen de voordelen van centralisatie en voordelen van decentralisatie worden gecombineerd.<sup>47</sup> Dit geldt des te meer voor de inkoop op interdepartementaal niveau. Klanten van de categorie bedrijfskleding Rijk zijn veelal een onderdeel van een ministerie, hebben de voordelen van decentralisatie ervaren, en willen deze continueren en combineren met de voordelen van centralisatie via het categoriemanagement.

Bij de taakverdeling met afnemers wordt uitgegaan van onderstaand figuur. Hierbij is het categoriemanagement verantwoordelijk voor de inkoopcyclus en zijn klanten van de categorie verantwoordelijk voor de activiteiten uit de bestelcyclus.<sup>48</sup>

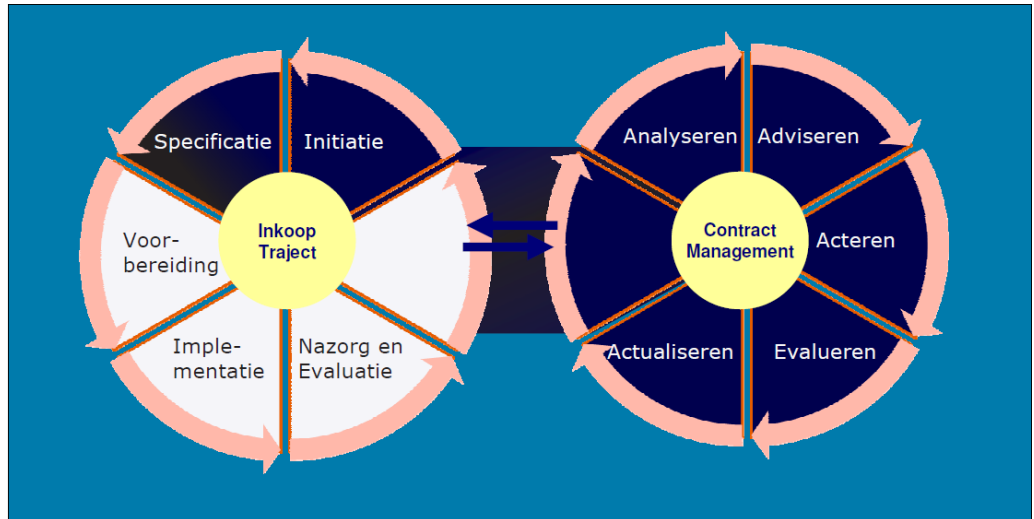


Figuur 12: inkoop- en bestelcyclus.

Het categoriemanagement respecteert alle lopende (raam)overeenkomsten die vóór de goedkeuring van het voorliggend categorieplan zijn aangegaan. Bij expiratie van elk lopend contract beslist de categoriemanager, op advies van de contractmanager, over de eventueel voorziene optie(s) tot verlenging. Uitgangspunt vormt de - samen met de aangesloten rijksdiensten nader uit te werken - aanbestedingskalender.

<sup>47</sup> Code contractprocesbeheer rijksoverheid 2008.

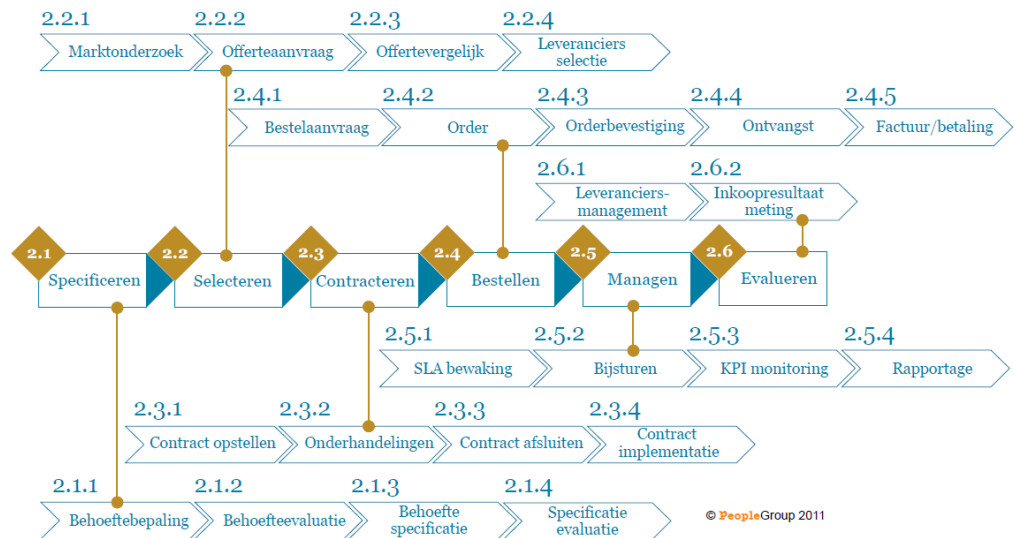
<sup>48</sup> Contract- en leveranciersmanagement PIANOo (mei 2010).



Figuur 13: inkooptraject en contractmanagement.<sup>49</sup>

## 4.2 Inrichting contract- en leveranciersmanagement

Bij de inrichting van het contract- en leveranciersmanagement wordt uitgegaan van onderstaand schema.<sup>50</sup> Het inkoopproces staat hierin centraal; elk van de zes fasen is in twee of meer stappen verbijzonderd.



Figuur 14: schema inkoopproces.

Het sleutelwoord bij de inrichting van het contract- en leveranciersmanagement is differentiatie. Een portfolio benadering kan hierbij behulpzaam zijn. Uitgaande van de Kraljic methodiek blijkt dat circa 80% van de inkoopomzet betreft hefboom- of strategische producten, terwijl de organisatie 80% van de capaciteit besteedt aan routine- en knelpuntproducten. Ofwel erg veel tijd en energie is gemoeid met inkoop van producten met een relatief geringe waarde. Hetzelfde geldt voor leveranciers; te veel aandacht voor leveranciers van routineproducten en te weinig voor leveranciers van strategische producten.<sup>51</sup> Differentiatie kan hierin evenwicht brengen:<sup>52</sup>

<sup>49</sup> Presentatie contractmanagement in de praktijk door UVW (PIANOO-lunch 2012).

<sup>50</sup> Inkoopacademie, *Module-overzicht* (2011).

<sup>51</sup> A.J. van Weele, *Leveranciersmanagement: vier basisstrategieën* (O&I-reeks nr. 28).

- (leveranciers van) hefboom- en strategische producten: contract- en leveranciersmanagement
- (leveranciers van) knelpuntproducten: contractmanagement
- (leveranciers van) routineproducten: contractmanagement (lichte variant met de nadruk op beheer)

#### 4.2.1 Contractmanagement

Contractmanagement omvat in hoofdlijnen het afsluiten en beheren van contracten. De reikwijdte van de Code contractprocesbeheer rijksoverheid 2008 sluit hierop aan en is ruimer dan de ingetrokken Regeling contractbeheer 1996. Deze code ziet op de totstandkoming en uitvoering van contracten en omvat meer dan het contractbeheer (het monitoren van de rechten en plichten gedurende de contractperiode).<sup>53</sup> In de bijlage bij de code is het proces van inkoop en contractbeheer beschreven zoals dat er idealiter uit zou kunnen zien. Conform het pas-toe-of-leg-uit principe richt het categoriemanagement het contractmanagement overeenkomstig deze code in, tenzij er redenen zijn hiervan (op onderdelen) beargumenteerd af te wijken.

Als normenkader zijn 6 beheersmaatregelen geformuleerd waarop het inkoopbeheer door de Algemene Rekenkamer wordt getoetst:

1. Interne controle op naleving aanbestedingswet- en regelgeving en interne inkoopprocedures (beleidsregels) en comptabele wet- en regelgeving;
2. Actuele en volledige inkoop- en (Europese) aanbestedingskalender;
3. Juist en volledig contractenregister;
4. Verplichte consultatie inkoop- of juridische afdeling bij voorgenomen inkopen boven de drempel van enkelvoudig aanbesteden i.c. € 33.000/€ 40.000 excl. BTW (zie Gids Proportionaliteit);
5. Periodiek uitvoeren van *spend analyses*;
6. *Waiver*- of escalatieprocedure.

Al verscheidene jaren constateert de Algemene Rekenkamer dat de interne beheersingsmaatregelen die ervoor moeten zorgen dat men 'rechtmatig' inkoop, onvoldoende werken. Ook over 2012 is bij 7 ministeries en 6 baten- en lastenagentschappen het inkoopbeheer aangemerkt als een onvolkomenheid.

#### 4.2.2 Leveranciersmanagement

Leveranciersmanagement hangt onlosmakelijk samen met contractmanagement en contractbeheer. Samenhang zorgt ervoor dat de klant krijgt wat met de leverancier overeengekomen is in de juiste kwaliteit, de juiste aantallen, de juiste kwaliteit, op het juiste tijdstip en tegen de overeengekomen condities. Dit moet ook zorgen voor een overzichtelijk en beheersbaar leveranciersbestand en samen met leveranciers werken aan een transparante relatie waardoor continue verbetering van processen of producten plaatsvindt.

Van belang is zo veel mogelijk leveranciers in de portfolio te plaatsen, minstens elke A-leverancier te evalueren, en een strategie voor deze leverancier en zijn producten te bepalen. Doel hierbij is het toeleveringsrisico en/of de onderhandelingspositie van de leverancier te verminderen.<sup>54</sup>

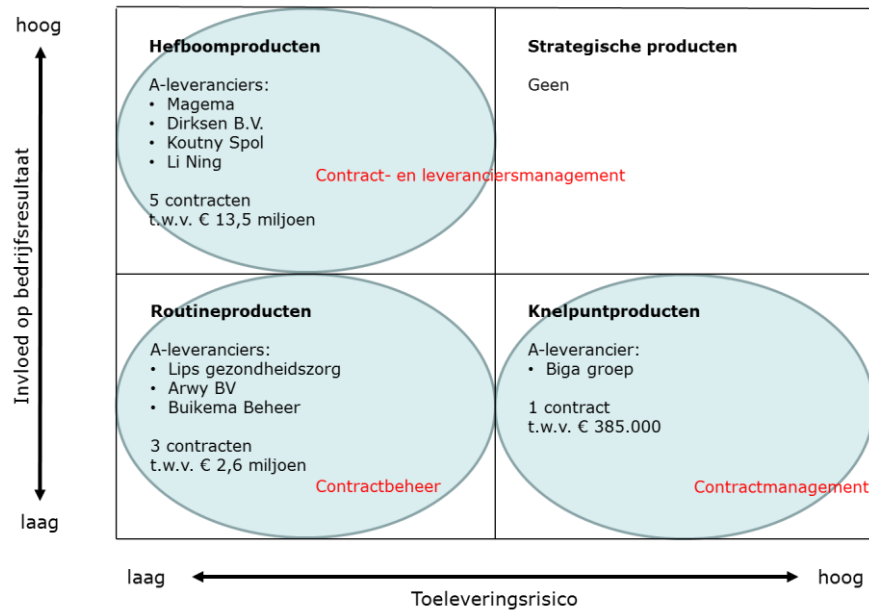
---

<sup>52</sup> Workshop gedifferentieerd contractmanagement (PIANOo, 7 juni 2012).

<sup>53</sup> Handboek Financiële Informatie en Administratie Rijksoverheid (nr. A7, 06).

<sup>54</sup> K. Schneider, Van relatiebeheer naar leveranciersontwikkeling, in *Tijdschrift voor inkoop & logistiek*, nr. 4 (2005) en NEVI-brochure (SPE-IND-art-002-bl). Zie ook H. Wildemann, *Einkaufspotenzialanalyse: Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotenzialen*, TCW Verlag, München, 2000.

Contract- en leveranciersmanagement categorie bedrijfskleding Rijk

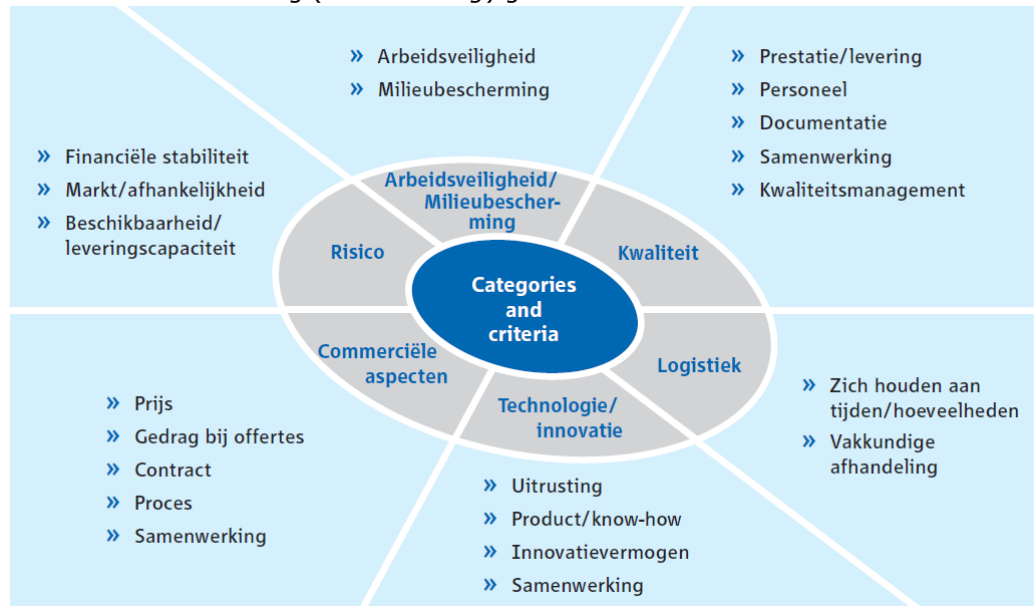


Figuur 15: contract- en leveranciersmanagement categorie bedrijfskleding Rijk.

Leveranciersmanagement omvat relatie- en prestatie management. De doelstellingen van leveranciersmanagement zijn:

- verhogen van de waarde van de relatie, de doelmatigheid en klanttevredenheid, de innovatiekracht, en de rechtmatigheid
- verlagen van integrale kosten en risico's (continuïteit, commercieel en juridisch)

Leveranciersbeoordeling (*vendor rating*) gebeurt aan de hand van een set criteria.<sup>55</sup>



Figuur 16: leveranciersbeoordeling: categorieën en criteria.

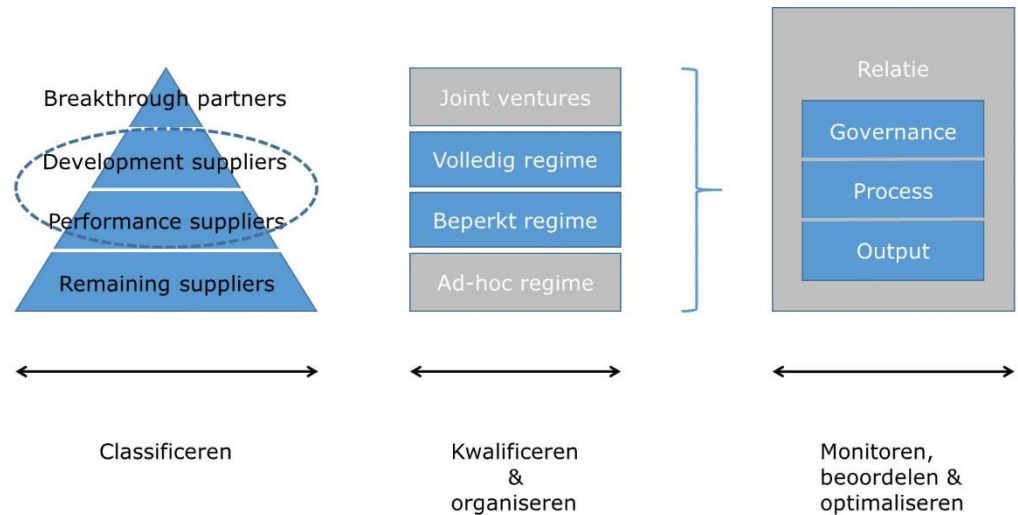
Voor *operational performance* worden de volgende (generieke) prestatie-indicatoren gehanteerd:<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Leveranciersmanagement (uitgave RWE Aktiengesellschaft, z.j.).

<sup>56</sup> S.K. Vickery, C. Dröge and R.E. Markland, Dimensions of Manufacturing Strength



- Volume flexibiliteit
- Leveringssnelheid
- Leveringsbetrouwbaarheid
- Operationele kosten
- Snelle bevestiging van orders
- Klanttevredenheid
- Snelle afhandeling van klachten
- Kwaliteit



Figuur 17: overzicht supplier relationship management.

Bij de inrichting van het leveranciersmanagement wordt uitgegaan van het *Supplier relationship management (SRM) stappenmodel*:<sup>57</sup>

1. Classificeren: differentiatie in het leveranciersportfolio
2. Kwalificeren: mate van (leveranciers)managementintensiteit
3. Inrichten van de governance structuur en processen
4. Vendor monitoring: meten, beoordelen en evalueren van materiële (prestatie) en immateriële (relatie) waarde
5. Waarde maximaliseren: opstellen, uitvoeren en borgen van verbeterplannen

### 4.3 Governance structuur

De klantenraad komt tweemaal per jaar bijeen voor afstemming met de aangesloten rijksdiensten. Deze zijn hierin vertegenwoordigd door gemandateerde medewerkers. In de klantenraad komen door het categoriemanagement geagendeerde en door de aangesloten rijksdiensten ingebrachte onderwerpen aan de orde. Bij de behandeling en besluitvorming is het interdepartementaal goedgekeurde categorieplan leidend.

## 4.4 Communicatie, informatie en rapportages

### 4.4.1 Communicatie

De contacten met afnemers, de markt en stakeholders verlopen via een uitgebreid netwerk. Hierbij is te denken aan:

<sup>57</sup> in the Furniture Industry, *Journal of Operations Management*, (15), 1997. Presentatie *Succesvol leveranciersmanagement door differentiatie* (PIANOo, 3 november 2009).

- organisatie van periodieke vergaderingen van de klantenraad;
- participatie in beraden, zowel interdepartementaal (bijv. portfolio overleg facilitair) als departementaal (bijv. LFMO);
- informatie-uitwisseling via Pleio;
- verkenning en consultatie van de markt;
- participatie in marktinitiatieven op MVO-gebied;
- organisatie van de jaarlijkse informatiedag voor leveranciers;
- interviews en overige berichtgeving in bijv. BinnenbeRijk, nieuwsbrief Rijksbreed Inkopen;
- deelname aan symposia, workshops, enz.

#### 4.4.2 Informatie

Het programma Inkoopinformatie voor het Rijk is op 1 september 2014 gestart. Er is nog niet bepaald aan welke inkoopinformatie behoefte bestaat, enkele voorzieningen (zie hierna) zouden in de nog te bepalen inkoopinformatiebehoefte kunnen voorzien.

##### 4.4.2.1 TenderNed

TenderNed is het online marktplaatsplein voor aanbestedingen van alle Nederlandse overheden en geeft alle opdrachten van deze overheden op één plek weer. TenderNed maakt het onder meer mogelijk om (voor)aankondigingen digitaal te publiceren.

##### 4.4.2.2 Contracten

Op [www.rijkscontracten.nl](http://www.rijkscontracten.nl) is de informatie over de interdepartementale en categoriemanagementcontracten van het Rijk direct te raadplegen. De informatie over categoriemanagementcontracten is openbaar. De lopende contracten van de categorie bedrijfskleding Rijk worden hier in het voorjaar 2015 zichtbaar gemaakt.

##### 4.4.2.3 DigiInkoop

DigiInkoop is het elektronisch bestel- en factuursysteem van de Rijksdienst. DigiInkoop zal conform het besluit van de ICBR van 11 november 2014 in 2016 op een enkele uitzondering na bij alle dienstonderdelen van het rijk in gebruik zijn.<sup>58</sup> Een aantal ministeries zullen dan nog wel het eigen inkoopstelsel gebruiken, echter in aansluiting op een aantal verplichte modules van DigiInkoop namelijk de contract- en catalogusmodule, het leveranciersportaal en Digipoort [BVV], en de Business Intelligence. Op deze wijze treedt de Rijksdienst richting leveranciers als één entiteit op om net als voor de Rijksdienst de administratieve lasten voor het bedrijfsleven te verlichten. De Rijksdienst voldoet daarmee in een vroegtijdig stadium aan de Europese richtlijn eProcurement.

Alle onderdelen van de Rijksdienst zijn aangesloten (sommigen alleen op de mailserver) op de digitale infrastructuur van de Digipoort om digitale facturen te ontvangen. Ministeries zijn verplicht om deze facturen in behandeling te nemen. In toenemende mate zijn ministeries in staat om deze facturen volledig digitaal te verwerken en tot betaling te laten leiden. Hiermee wordt het factuurproces efficiënter en kan het leiden tot kortere betaaltermijnen. Met leveranciers wordt bij het afsluiten van leveringscontracten afgesproken dat facturen in digitaal formaat aangeboden worden [*comply or explain* is van toepassing] onder toepassing van het eFacturatie artikel van de algemene inkoopvoorwaarden van het Rijk (ARIV, ARVODI

<sup>58</sup> Staatsbosbeheer heeft tijdens de klantenraad op 29 oktober 2014 aangegeven een uitzonderingspositie in te nemen.

of ARBIT). Het streven is de komende jaren erop gericht om eigen factuurkanalen van departementen zo veel mogelijk af te bouwen.

Bij alle aanbestedingen vanaf de Europese aanbestedingsdrempelwaarde zal in de bestekdocumenten worden vermeld dat de opdrachtgever zich het recht voorbehoudt om op een door hem bepaald moment opdrachtnemer te verplichten om aan te sluiten op DigiInkoop teneinde alleen langs die weg elektronische bestel-, factuur- en andere gerelateerde berichten uit te kunnen wisselen. Voor de inkopers en aanbesteders is een werkinstructie opgesteld waarin standaardteksten zijn opgenomen die kunnen worden verwerkt in bestekdocumenten. De laatste versie dateert thans van oktober 2011 (zie [www.logius.nl](http://www.logius.nl)).

DigiInkoop is op 31 maart 2014 in lijn gebracht met de nieuwe indeling in inkoopcategorieën en hoofdkostensoorten. Er ontstaan onder andere voor IUC's en categoriemanagers verbeterde mogelijkheden voor sturing en control. Voor de eigen bedrijfsvoering zijn departementen gehouden om instellingen in DigiInkoop aan de nieuwe situatie aan te passen. Logius ondersteunt de eerstelijns beheerders van de deelnemers hierbij.<sup>59</sup>

### **Business intelligence**

Een onderdeel van DigiInkoop is de module voor business intelligence. Hiermee kunnen allerlei dashboards en rapportages gemaakt worden.<sup>60</sup> Denk aan:

- Procurement Performance: inzicht in operationele informatie over de verwerking van bestelaanvragen.
- Spend Analyzer: inzicht in het uitgavenpatroon van inkopende organisaties, identificeren waar kostenbesparingen behaald kunnen worden en input leveren voor aanbesteden en onderhandelen.
- Supplier Performance: inzicht in prestaties van leveranciers over levertijden, prijs en kwaliteit van geleverde goederen.

#### **4.4.2.4 Spend tool**

### **Uitgavenrubricering**

De uitgavenrubricering is een lijst waarin uitgaven van een 'label' voorzien worden. Zo worden de uitgaven opgesplitst naar schoonmaak, vervoer, etc. Doel van de uitgavenrubricering is een standaard aanbrengen in de definitie van geboekte uitgaven om vergelijk en analyse mogelijk te maken. Dit gebeurt in de *Spend tool*. Hierin worden alle inkoopuitgaven van de ministeries verzameld. In deze tool kan per leverancier, per ministerie worden nagegaan wat er is uitgegeven aan de hand van facturen. Op basis van deze gegevens kunnen diverse analyses worden gedaan op de inkoopuitgaven. De gegevens voor deze *Spend tool* worden aangeleverd conform de uitgavenrubricering.<sup>61</sup>

#### **4.4.3 Rapportages**

De portfoliomanager facilitaire bedrijfsvoering wordt periodiek geïnformeerd over de uitvoering van het categorieplan. Vorm en frequentie geschiedt in onderling overleg.

Voor het bepalen van de governance voor categoriemanagement loopt thans een afzonderlijk traject. In de relatie tussen de Chief Procurement Officer (CPO) bij BZK en de Coördinerend Directeur Inkoop (CDI) bij elk departement (het zgn. CPO/CDI-

<sup>59</sup> Weekbericht ICIA nr. 151 (10 maart 2014).

<sup>60</sup> Voor deze BI module zijn handleidingen en een Quick Reference Card gemaakt - beiden te vinden op Rijksportaal. Zie weekbericht ICIA nr. 165 (28 juli 2014).

<sup>61</sup> Besluitvorming in ICIA op 14 juni 2012.

stelsel) worden nadere afspraken gemaakt en uitgewerkt. De CDI is verantwoordelijk voor de uitvoering van rijksbrede inkoopkaders binnen zijn eigen departement. Categoriemanagement valt binnen deze inkoopkaders. De CDI rapporteert over uitvoering van deze kaders aan de ICBR, in de CPO-CDI lijn en jaarlijks via de bedrijfsvoeringsrapportage.

## 4.5 Capaciteit en budget

### 4.5.1 Capaciteit

De beschikbaarheid van deskundig personeel is de belangrijkste randvoorwaarde om de activiteiten te ontplooiën die nodig zijn voor het bereiken van genoemde ambities en doelstellingen. Ten behoeve van het categoriemanagement bedrijfskleding Rijk worden 3 FTE's noodzakelijk geacht. Deze capaciteit wordt ondergebracht binnen de Defensie Materieel Organisatie.

### 4.5.2 Budget

Om genoemde activiteiten uit te voeren worden uitgaven gedaan waarvoor voorlopig onderstaand budget (excl. BTW) structureel dient te worden gereserveerd.

	bedrag
Partnerschap grote bedrijvennetwerk MVO	€ 7.500
Opleidingen	€ 2.500
Leveranciersinformatiedag	€ 2.500
Inschrijfkosten symposia, workshops, etc.	€ 2.000
Representatie	€ 500
totaal	€ 15.000

Tabel 6: uitgaven categorie bedrijfskleding Rijk.

## 4.6 Randvoorwaarden en risico's

De categorie bedrijfskleding Rijk wil verder gaan met duurzaam inkopen dan het toepassen van de standaard duurzaamheidscriteria. Daartoe dienen de juiste randvoorwaarden te zijn gecreëerd. Deze betreffen enerzijds management & organisatie en anderzijds het inkoopproces.<sup>62</sup>

### 4.6.1 Randvoorwaarden management & organisatie

De randvoorwaarden op het gebied van management & organisatie zijn onderstaand grafisch weergegeven. Deze komen daarna afzonderlijk aan de orde.

<sup>62</sup> [www.pianoo.nl/themas/duurzaam-inkopen/checklist-professioneel-duurzaam-inkopen](http://www.pianoo.nl/themas/duurzaam-inkopen/checklist-professioneel-duurzaam-inkopen). Zie ook *Duurzaam inkopen versie 2.0 - Een model voor MVO-gedreven inkoopbeleid* (uitgave SenterNovem, november 2009) en het vervolg *Duurzaam inkopen met ambitie* (uitgave Agentschap NL, oktober 2010). Zie ook MVO risicomanagement in zes stappen ([www.ser.nl/nl/themas/imvo/mvo-risicomanagement/mvo-risicomanagement-in-6-stappen.aspx](http://www.ser.nl/nl/themas/imvo/mvo-risicomanagement/mvo-risicomanagement-in-6-stappen.aspx)).

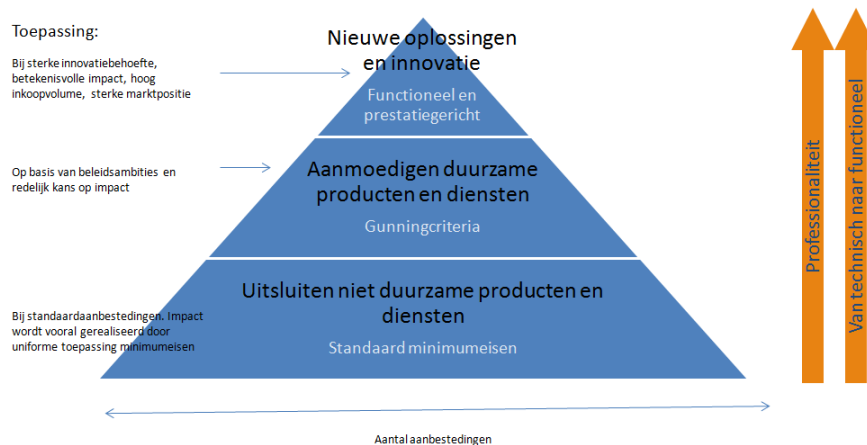
### Randvoorwaarden Management & Organisatie



Figuur 18: randvoorwaarden management & organisatie.

1. Er is beleid voor duurzaam inkopen opgesteld.

Maatschappelijk verantwoord inkopen betekent aandacht hebben voor de maatschappelijke effecten van inkoop. Inkoop met onacceptabele maatschappelijke effecten moeten voorkomen worden, terwijl diensten en producten met gunstige maatschappelijke effecten de voorkeur hebben.



Figuur 19: maatschappelijk verantwoord inkopen.

Per aanbesteding, ook binnen dezelfde categorie, variëren de mogelijkheden om maatschappelijk verantwoord in te kopen. Bepaalde minimumeisen worden altijd toegepast, aangevuld met gunningcriteria of andere stimulering van duurzaamheid passend bij de betreffende aankoop. Het streven is de minimumeisen waar alle inkoop aan moeten voldoen op de langere termijn aan te scherpen op basis van de ervaringen met de gunningscriteria en de samenwerking met de leveranciers.

### Milieuaspecten

Verschillende overheden hebben zich tot doel gesteld om in 2015 100% duurzaam in te kopen. Dit houdt in dat minimaal alle minimumeisen van de productgroepen waarvoor duurzaamheidscriteria zijn geformuleerd worden toegepast bij alle inkopen en aanbestedingen. De categorie bedrijfskleding Rijk onderschrijft deze doelstelling maar ambieert meer. Daartoe worden (in ieder geval) de eerste twee aanbevelingen van het Advies Duurzaam Inkopen gevolgd:<sup>63</sup>

1. Jaag verduurzaming aan door innovatiegericht inkopen centraal te stellen
2. Bevorder functioneel specificeren

Uitgangspunten bij innovatiegericht inkopen zijn:<sup>64</sup>

- Doelgericht zoeken naar een innovatieve oplossing of het ruimte bieden aan marktpartijen om een innovatieve oplossing te ontwikkelen en/of aan te bieden. Daarbij staat het resultaat, nl. het realiseren van een innovatie, voorop.
- Innovatief aanbesteden. Hieronder wordt het vernieuwen van het aanbestedingsproces verstaan. Dat is vaak ondersteunend aan innovatiegericht inkopen. Denk aan bijvoorbeeld functioneel specificeren, het gebruik van EMVI criteria, risicomangement, het regelen van intellectueel eigendom en life cycle costing.

Duurzaamheidsbeleid (t/m 2013):	Nieuw duurzaamheidsbeleid:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statisch en middelgericht</li> <li>• Gericht op toetsing ('hoe')</li> <li>• Reactief; 100% duurzaam inkopen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamisch en doelgericht</li> <li>• Gericht op innovatie ('wat')</li> <li>• Proactief; 100% verduurzamen</li> </ul>

Functioneel specificeren maakt innovaties mogelijk waarmee een grotere duurzaamheid is te behalen. Om niet alleen functioneel maar ook duurzaam te specificeren zal vooraf de keuze worden gemaakt of een opdracht meer of minder geschikt is om functioneel te specificeren. In het *Handvat functioneel specificeren* is bijbehorend stappenplan beschreven.<sup>65</sup>

### Sociale aspecten

Verschillende overheden hebben doelen gesteld ten aanzien sociale aspecten. De Rijksoverheid kent bijvoorbeeld het volgende beleid:

- Vanaf 1 juli 2011 moet het Rijk bij alle inkopen en aanbestedingen boven de grens van € 250.000 contractvoorwaarden opnemen ten aanzien van social return.<sup>66</sup>
- Vanaf 1 januari 2013 moet het Rijk sociale voorwaarden toepassen bij alle opdrachten boven de Europese drempelwaarde.<sup>67</sup>

2. Het inkoopbeleid sluit aan op de duurzaamheidsambities van de organisatie.

Analoog aan de aanpak duurzaam GWW zijn voor de categorie bedrijfskleding Rijk zeven relevante duurzaamheidsthema's onderkend. De focus ligt op thema's met de

<sup>63</sup> *Advies Duurzaam Inkopen: 11 aanbevelingen voor een ambitieuze aanpak mét de markt* (opgesteld door VNO-NCW, MKB-Nederland, MVO Nederland, NEVI en De Groene Zaak, juni 2011).

<sup>64</sup> Zie ook Metrokaart innovatiegericht inkopen (FAQ) ([www.pianoo.nl/metrokaart-innovatie-inkopen](http://www.pianoo.nl/metrokaart-innovatie-inkopen)) en PIANOo-reeks Innovatiegericht inkopen.

<sup>65</sup> *Handvat functioneel specificeren – in 6 stappen naar duurzaam functioneel specificeren* (uitgave I&M en BZK, december 2013).

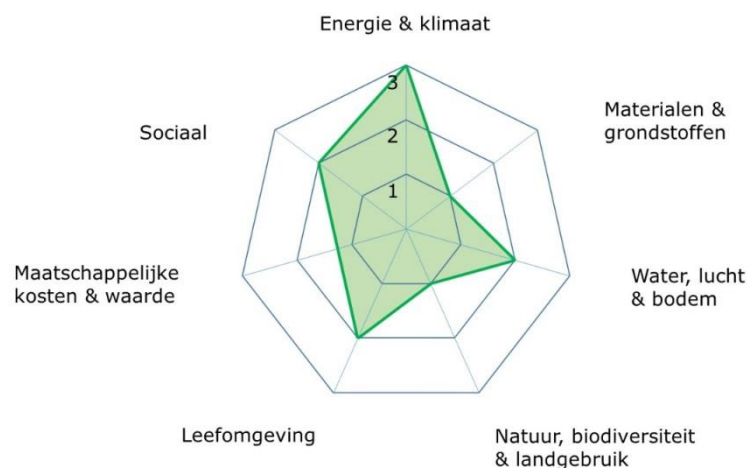
<sup>66</sup> Zie ook *Social return – handleiding voor aanbestedende diensten van het Rijk* (uitgave BZK en SZW, december 2011).

<sup>67</sup> Kamerstukken II, 30196, nr. 184 (17 september 2012).

grootste impact: 'materialen & grondstoffen' en 'sociaal'. Aantal en keuze van alsook focus binnen de thema's zijn een resultante van een periodiek te doorlopen cyclus:<sup>68</sup>

- Analyse van vraag en ambities
- Onderzoek van kansen
- Vastlegging van ambities en kansen (ter illustratie zie Ambitieweb hierna)
- Vertaalslag naar specificaties en ontwerp
- Afweging en toetsing van duurzaamheid
- Verantwoording over duurzaamheid
- Monitoringafspraken / verbeteringen contractfase
- Evaluatie en aanscherping gunningscriteria en/of minimumeisen voor volgende inkopen

### Ambitieweb



Figuur 20: het Ambitieweb.

Het Ambitieweb is een visuele weergave van de voor de categorie relevante duurzaamheidsthema's met per thema een bepaald ambitieniveau. Er zijn drie niveaus die volgordelijk worden doorlopen:

1. Er bestaat inzicht in de duurzaamheidsbelasting van alle thema's op basis waarvan tenminste aan de 100% duurzaam inkopencriteria van de overheid wordt voldaan.
2. Voor de geselecteerde thema's gelden concrete doelstellingen gericht op het bereiken van significante verbeteringen (ten opzichte van de minimumeisen). Bijvoorbeeld materiaal valt in klasse A of B van Made-By Environmental Benchmark for Fibres.
3. Voor de geselecteerde thema's is de duurzaamheidsbelasting nihil (bijvoorbeeld energieneutraal, gesloten kringloop) of wordt zelfs een positieve bijdrage geleverd (toegevoegde waarde, bijvoorbeeld in de vorm van schoner water).<sup>69</sup>

3. Het beleid voor duurzaam inkopen is vastgesteld op het hoogste bestuurlijke niveau.

### Manifest professioneel duurzaam inkopen

Gelet op het belang van het strategisch inzetten van de inkoopfunctie om daarmee ambitieuze duurzaamheidsdoelen na te streven zijn (mede)overheden gevraagd het Manifest Professioneel Duurzaam Inkopen te ondertekenen. Hiermee geven zij aan zich te binden aan de duurzaamheidseisen en sociale voorwaarden alsook een zwaar

<sup>68</sup> In *Aanpak Duurzaam GWW – Praktische werkwijze om duurzaamheid in GWW-projecten concreet te maken* (april 2012) aangeduid als stappenplan.

<sup>69</sup> Zie ook het 10-stappenplan in de brochure *Cradle to cradle inkopen? Hoe doe je dat in de praktijk?* (april 2012).

gewicht toe te kennen aan de duurzaamheidwensen. Ook zullen zij in alle fasen van het inkoopproces op zoek gaan naar mogelijkheden voor duurzame(re) oplossingen. De CPO van het Rijk heeft het Manifest namens alle Rijksinkooporganisaties ondertekend.<sup>70</sup>

Ter operationalisering van de *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* is het Nationaal Actieplan bedrijfsleven en mensenrechten opgesteld. In dit plan zet het kabinet uiteen wat het bestaand beleid is, wat de consultaties over het Ruggie-beleidskader hebben opgeleverd en welke aanvullende stappen worden gezet.<sup>71</sup>

#### 4. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn benoemd.

Met een volmacht wordt voorkomen dat na de publicatie van de aankondiging van een opdracht alsnog onduidelijkheid ontstaat over de deelname, de reikwijdte dan wel de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van resp. de aanbestedende dienst en de deelnemers. De ICIA heeft op 17 april 2014 ingestemd met het voorstel voor een nieuw model volmacht en machtiging voor inkoopcategorieën. Dit model is in het portfolio-overleg facilitair op 21 oktober 2014 besproken. Het memo met nadere toelichting en het model voor inkoopcategorieën zijn in de bijlagen opgenomen.

Op basis van dit model hoeven ministers elkaar maar eenmalig volmacht en machtiging voor inkoopcategorieën te verlenen (horizontale lijn). Daarna gelden de eigen mandaat- en volmachtregelingen (hiërarchische lijn) van de departementen op grond waarvan functionarissen gevolmachtigd zijn overeenkomsten namens de betreffende minister te ondertekenen.

In een bij deze volmacht en machtiging behorend Register wordt vervolgens centraal bijgehouden welk ministerie voor welke inkoopcategorieën (volledig dan wel beperkt) volmacht en machtiging heeft verleend. Dit is bepalend voor de deelname aan aanbestedingen. Het Register wordt ten minste vier keer per jaar in samenhang met de aanbestedingskalender in de ICIA besproken. De eerste keer is januari 2015 gepland.

#### 5. De organisatie heeft voldoende tijd en budget gereserveerd.

Bij invulling van beleidsdoelstellingen wordt onderscheid gemaakt tussen korte, middellange en lange termijn (zie desbetreffende paragraaf alsook paragraaf over capaciteit en budget).

#### 6. In een jaarplan is vastgelegd bij welke inkooppakketten en activiteiten duurzaam inkopen wordt ingezet.

Nationaal actieplan bedrijfsleven en mensenrechten. Zie kamerbrief en uitgebreide beantwoording van Kamervragen (3 maart 2014). Hierin ook MVO-convenant met de textielsector. Aanpak van MVO-risico's uit sector risicoanalyse.

Het 'MVO-convenant' met de textielsector betreft afspraken tussen de overheid en andere partijen met als doel een goede samenwerking en afstemming bij de verduurzaming van de textielsector te bevorderen. De prioritering op thema's en landen in het 'Plan van Aanpak verduurzaming Nederlandse textielsector 1.0' vormt de basis voor een textielconvenant. Doelstellingen, strategische acties, maatregelen en rolverdelingen zijn voor de meeste thema's nog onvoldoende concreet. Deze concretiseringslag zal in werkgroepen plaatsvinden. Op basis van ontwikkelingen in de werkgroepen en het SER-advies over een effectieve totstandbrenging, vormgeving en tenuitvoerlegging van MVO-afspraken met bedrijfssectoren zal de

<sup>70</sup> Kamerstukken II, 30196, nr. 184 (17 september 2012).

<sup>71</sup> Kamerstukken II, 26485, nr. 174 (20 december 2013).



inzet voor het textielconvenant worden bepaald.<sup>72</sup>

7. De organisatie heeft voldoende kennis en competenties over duurzaamheid en duurzaam inkopen.

De categorie bedrijfskleding Rijk krijgt tot 2016 ondersteuning vanuit I&M. Voor de implementatie van dit categorieplan is van belang de beschikbaarheid ook na 2015 te continueren. Ook andere categoriemanagers kunnen dan hiervan gebruik maken.

8. De organisatie gaat intern en extern samenwerkingen aan.

#### **Intern**

- Interdepartementale samenwerking door categoriemanagement

#### **Extern**

- Participatie in koplopergroep MVO Nederland (30196-184)
- Monitoring ontwikkelingen Textiel in de zorg (Zorgzame bedrijfskleding)

9. Afspraken en resultaten worden gemonitord en geëvalueerd.

#### **Beleidsdoorlichting inkoopmanagement**

De oorspronkelijk (in 2010) geplande beleidsdoorlichting inzake Inkoopmanagement bij het Rijk is opgeschoven naar 2014 om zodoende het beleid de kans te geven zich verder uit te kristalliseren. De resultaten en eventuele implicaties voor de categorie bedrijfskleding Rijk zijn nog niet bekend, maar worden later toegevoegd zodra hierover meer duidelijkheid bestaat.

#### **Internationale sociale voorwaarden**

Beleidsvaluatie toepassing internationale sociale voorwaarden in aanbestedingen is in derde kwartaal 2014 voorzien. De resultaten en eventuele implicaties voor de categorie bedrijfskleding Rijk zijn nog niet bekend, maar worden later toegevoegd zodra hierover meer duidelijkheid bestaat.

#### **Internationale MVO-convenanten**

Er zijn 13 sectoren geselecteerd waarbij de risico's als relatief groot zijn beoordeeld, waaronder de sector textiel en kleding. De resultaten van de risicoanalyses vormden de basis voor de gesprekken die medio 2014 tussen de sectoren, maatschappelijke organisaties en overheid zijn gevoerd met als doel concrete afspraken te maken en maatschappelijke risico's structureel te verminderen.<sup>73</sup> Het eindrapport van de door KPMG opgestelde MVO Sector Risico Analyse is november 2014 aangeboden, tegelijk met de kabinetsreactie op het SER-advies IMVO-convenanten. Het kabinet deelt het streven van de SER om in 2016 de eerste tien IMVO convenanten te sluiten. De SER zal de totstandkoming en rapportage hierover monitoren.<sup>74</sup>

10. Er is een communicatieplan voor duurzaam inkopen.

Zie de communicatieparagraaf.

### **4.6.2 Randvoorwaarden inkoopproces**

De randvoorwaarden met betrekking tot het inkoopproces zijn onderstaand grafisch weergegeven. Deze komen daarna afzonderlijk aan de orde.

<sup>72</sup> Kamerstukken II, 26485, nr. 176 (3 maart 2014).

<sup>73</sup> Kamerstukken II, 26485, nr. 187 (24 juni 2014).

<sup>74</sup> Kamerstukken II, 26485, nr. 197 (19 november 2014).

### Randvoorwaarden Inkoopproces



Figuur 21: randvoorwaarden inkoopproces.

1. Duurzaamheid wordt standaard meegenomen in de behoeftestelling.

*Het design zorgt dat het makkelijk te repareren en aan te passen is en het materiaal uiteindelijk efficiënt te recycleren is.*

*Het materiaal valt in duurzaamheidsklasse A of B van de materialen benchmark van Made By. Het is duidelijk waar het vandaan komt. Als de grondstoffen van dierlijke oorsprong zijn wordt dierwelzijn in acht genomen.*

*Het uniform geef ik na gebruik terug aan de werkgever die zorgt dat het teruggaat in de textielketen.*

*Het is duidelijk waar mijn uniform is gemaakt. De werkplaats biedt een veilige en gezonde werkplaats voor de mensen die er werken.*

*Het uniform wordt niet vaker dan nodig gereinigd en het is duidelijk hoe dat moet.*

*Bij de productie zijn alleen medewerkers betrokken die volgens de geldende regels volwassen zijn. Ze werken een redelijk aantal uren per week en verdienen voldoende om hun gezin te onderhouden.*

*De grondstoffen voor de chemische toevoegingen die worden gebruikt voldoen aan eisen van REACH. Water wordt gezuiverd, chemicaliën teruggewonnen. Energie wordt duurzaam opgewekt en efficiënt gebruikt.*

Figuur 22: mijn ideale uniform anno 2014.

2. Met de markt wordt gekeken naar verschillende duurzame oplossingsrichtingen en scope van de opdracht.

### Marktverkenning

De categorie legt en onderhoudt contacten met vele marktpartijen en organisaties om geïnformeerd te worden en te blijven over bestaande of nieuwe ontwikkelingen.

### **Marktconsultatie**

De categorie bedrijfskleding Rijk zet in op de toepassing van principes van de circulaire economie door een percentage gerecyclede grondstoffen in de producten te eisen. Tijdens de op 15 mei 2014 georganiseerde marktconsultatie gaven leveranciers van bedrijfskleding en textiel hun visie op de mogelijkheden gerecycled textiel opnieuw te gebruiken als grondstof voor nieuw textiel. Het ministerie van Defensie wil de resultaten benutten in een komende aanbesteding (medio 2015) voor een specifieke groep artikelen. Dit dient als pilot voor de gehele categorie.

#### 3. In de uitvraag wordt ruimte gelaten voor innovatieve en duurzame alternatieven

Nadat de noodzaak van aanschaf vaststaat, dient de behoefte functioneel te worden gespecificeerd. De vaak technisch gespecificeerde programma's van eisen dienen te zijn aangepast. Zo nodig wordt expliciet aangegeven, dat innovatieve inschrijvingen en duurzame alternatieven welkom zijn.<sup>75</sup>

#### 4. Aanbiedingen worden beoordeeld op *total cost of ownership*.

Niet alleen de (initiële) aanschaf- maar ook de gebruiks- en onderhoudskosten en tot slot de afdankingskosten van bedrijfskleding ofwel de totale levensduurkosten dienen bij de gunning te worden betrokken. Deze kosten dienen inzichtelijk te zijn.

#### 5. Er wordt aanbesteed op EMVI en duurzaamheid wordt serieus gewogen.

Aanbesteden op EMVI is de (wettelijke) norm. PIANOo heeft daarom begin 2014 een praktisch overzicht gemaakt met 39 tips die in het hele inkoopproces te gebruiken zijn voor het toepassen van EMVI.<sup>76</sup> In de opdrachtoomschrijving worden naast de *knock out* duurzaamheidseisen zgn. prestatie belonende gunningscriteria opgenomen. Hiermee wordt de markt uitgedaagd met innovatieve inschrijvingen en duurzame alternatieven te komen.

#### 6. De standaard milieuspecificaties worden als minimale ondergrens gebruikt.

### **Kader milieucriteria**

De essentie van een nieuwe aanpak van criteriaontwikkeling conform het Advies Duurzaam Inkopen<sup>77</sup> is om ruimte te bieden voor alternatieve oplossingen en het belonen van hogere niveaus van duurzaamheid. Dit is inmiddels geoperationaliseerd in een nieuw kader voor criteriaontwikkeling.<sup>78</sup> Dit kader biedt meer kansen voor innovatieve oplossingen voor problemen en wordt daarom ook wel innovatiegericht inkopen genoemd. Overheid en bedrijfsleven werken samen aan de realisatie van deze nieuwe vorm van duurzaam inkopen. Zo is voor aanbestedingen in de Spoor- en Grond-, Weg- en Waterbouw (GWW) een aanpak ontwikkeld om innovatiegericht inkopen in de praktijk te brengen ([www.aanpakduurzaamGWW.nl](http://www.aanpakduurzaamGWW.nl)).<sup>79</sup>

<sup>75</sup> Zie ook de PIANOo-reeks Innovatiegericht inkopen.

<sup>76</sup> Weekbericht ICIA nr. 149 (21 februari 2014).

[www.pianoo.nl/document/9007/emvi-toepassen-39-tips](http://www.pianoo.nl/document/9007/emvi-toepassen-39-tips) (januari 2014). Zie ook *Hoe pas je EMVI toe? – Handreiking voor inkopers* (mei 2012).

[www.pianoo.nl/document/6158/hoe-pas-je-emvi-toe-handreiking-voor-inkopers](http://www.pianoo.nl/document/6158/hoe-pas-je-emvi-toe-handreiking-voor-inkopers).

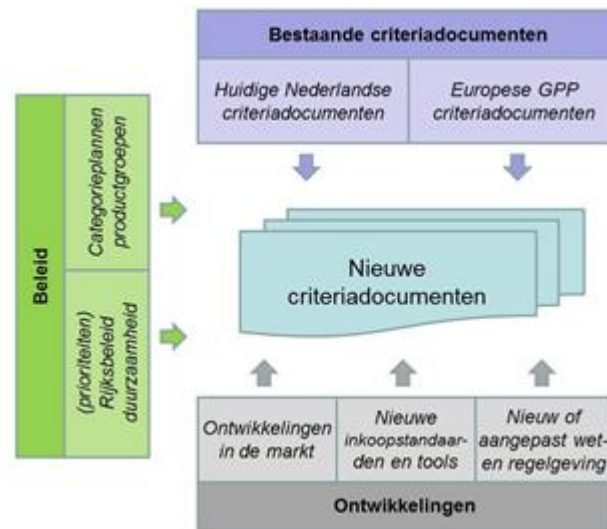
<sup>77</sup> Opgesteld door VNO-NCW, MKB Nederland, MVO Nederland, De Groene Zaak en NEVI (2011). Milieucriteria moesten in 2010 nog voldoen aan het afwegings- en beoordelingskader voor de opstelling van duurzaamheidscriteria, bijlage bij Kamerstukken II, 30196, nr. 95 (22 januari 2010).

<sup>78</sup> Kamerstukken II, 30196, nr. 184 (17 september 2012).

<sup>79</sup> *Milieuwinst van Duurzaam Inkopen – Een quick scan van de minimumeisen*

### Criteriadocumenten

Criteriadocumenten worden in 2014 geactualiseerd door BZK. In de aanpak wordt rekening gehouden met beleidsprioriteiten, nieuwe ontwikkelingen en bestaande criteriadocumenten. Na actualisatie zijn alle gewijzigde criteriadocumenten via [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl) toegankelijk. Hierin wordt doorverwezen naar andere relevante (bron)documenten over gerelateerde milieu- en sociale aspecten.



Figuur 23: proces actualisatie criteriadocumenten.


Medio 2014 is een pilot gestart voor o.m. de productgroep bedrijfskleding. Afronding voor alle 31 productgroepen in het portfolio facilitair is in december 2014 voorzien. De beide voor de categorie relevante criteriadocumenten – bedrijfskleding, reiniging bedrijfskleding – zijn op [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl) te raadplegen.

Na actualisatie hebben de criteriadocumenten eenzelfde structuur:

- Scope / afbakening onder vermelding van de betreffende CPV-codes;
- Belangrijkste milieueffecten met opgave van relevante thema's en bijbehorende benadering: aandachtspunten en suggesties, minimumeisen en gunningscriteria per thema;
- Aandachtspunten en suggesties met puntsgewijze toelichting;
- Minimumeisen met toelichting per minimumeis;
- Gunningcriteria met toelichting per gunningscriterium.

7. De organisatie heeft ambitieuze eigen milieuspecificaties opgesteld.

Voor wat betreft milieuaspecten prefereert de categorie bedrijfskleding Rijk vezels die vermeld staan in duurzaamheidsklasse A en/of B van de milieubenchmark van Made-By. Voor een toelichting op en het verschil tussen mechanisch en chemisch recylen wordt korthedshalve verwezen naar het rapport van Texperium.

 [www.made-by.org](http://www.made-by.org)

### MADE-BY ENVIRONMENTAL BENCHMARK FOR FIBRES

CLASS A	CLASS B	CLASS C	CLASS D	CLASS E	UNCLASSIFIED
Mechanically Recycled Nylon	Chemically Recycled Nylon	Conventional Flax (Linen)	Modal® (Lenzing Viscose Product)	Bamboo Viscose	Acetate
Mechanically Recycled Polyester	Chemically Recycled Polyester	Conventional Hemp	Poly-acrylic	Conventional Cotton	Alpaca Wool
Organic Flax (Linen)	ORAILAR® Flax	PLA	Virgin Polyester	Cuprammonium Rayon	Cashmere Wool
Organic Hemp	In Conversion Cotton	Ramie		Generic Viscose	Leather
Recycled Cotton	Monocel® (Bamboo Lyocell Product)			Rayon	Mohair Wool
Recycled Wool	Organic Cotton			Spandex (Elastane)	Natural Bamboo
	TENCEL® (Lenzing Lyocell Product)			Virgin Nylon	Organic Wool
				Wool	Silk

More Sustainable Less Sustainable

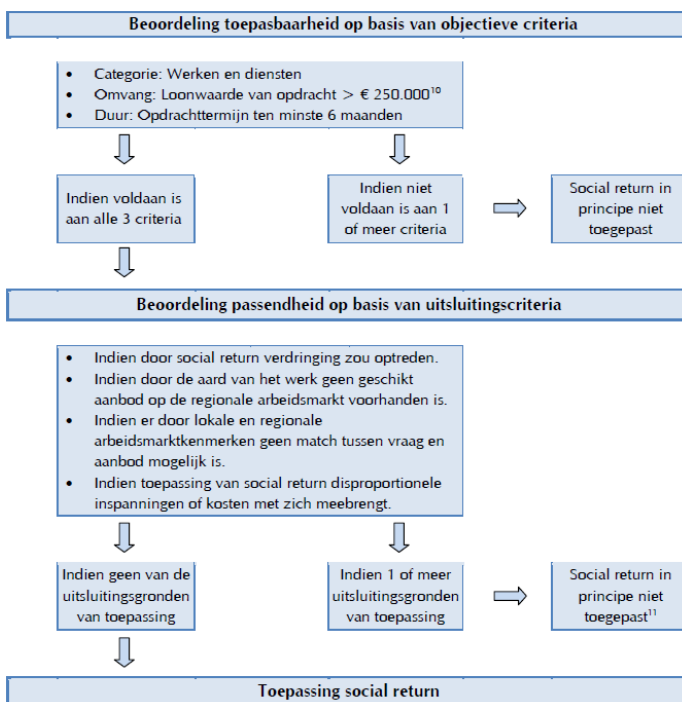
MADE-BY Benchmarks cannot be printed, circulated or copied without the accompanying MADE-BY logo and website.  
 This Benchmark was made in cooperation with Brown and Wilmanns Environmental, LLC. For further information on this Benchmark see [www.made-by.org/benchmarks](http://www.made-by.org/benchmarks)

Figuur 24: Made-By Environmental Benchmark for Fibres (2013).<sup>80</sup>

Ten aanzien van reiniging van bedrijfskleding verwijst de categorie bedrijfskleding Rijk naar de *Made-By Guide to Textile Wet Processing Standards* en *Made-By Wet Processing Tool*.

8. Social return wordt toegepast.

Voor inkopers bij het Rijk is een eigen aanpak voor de invulling van social return ontwikkeld. Het kabinet heeft op 29 april 2011 besloten om social return vanaf 1 juli 2011 rijksbreed toe te passen bij alle aanbestedingen van 'werken' en 'diensten' boven het bedrag van € 250.000 (excl. BTW). Er is een handleiding met bijbehorend FAQ opgesteld waarin de rijksbrede toepassingsvorm van social return wordt toegelicht.<sup>81</sup>



Figuur 25: schema besluitvormingsproces toepassing social return.

<sup>80</sup> [www.made-by.org/consultancy/tools/environmental/](http://www.made-by.org/consultancy/tools/environmental/).

<sup>81</sup> Kamerstukken II, 32501, nr. 12 (29 april 2011). Social return - Handleiding voor aanbestedende diensten van het Rijk (uitgave BZK, december 2011).

Uit de evaluatie van de implementatie van social return bij de rijksoverheid is nog geen conclusie te trekken of social return in termen van re-integratie succesvol is, omdat daarvoor de benodigde gegevens (nog) niet beschikbaar zijn. BZK geeft aan dat een gemiddelde van 5% van het deel van het jaarlijks inkoopvolume dat in aanmerking komt voor social return een globaal richtsnoer is als indicatie voor succes.<sup>82</sup>

#### 9. De organisatie past internationale sociale voorwaarden toe.

De internationale sociale voorwaarden zijn in de Kamerbrief van 16 oktober 2009 vastgelegd.<sup>83</sup> Hierin staat dat de contractvoorwaarden zijn gericht op de vier fundamentele arbeidsnormen van de Internationale Arbeidsorganisatie (afschaffing van dwangarbeid en slavernij, vrijwaring van discriminatie op het werk en in beroep, afschaffing van kinderarbeid en vrijheid van vakvereniging en recht op collectief onderhandelen) en de mensenrechten uit de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (UVRM) en uitwerkingen daarvan in bindende verdragen die arbeids- en bedrijfsrelevant zijn.<sup>84</sup>

Hiervoor is een vaste werkwijze afgesproken binnen de overheid, die onder meer rekening houdt met de juridische aspecten. In de aanbestedingsfase van een contract werkt dit eenvoudig. In principe gaat het alleen om het vragen om een akkoordverklaring met de sociale voorwaarden.<sup>85</sup>

Ook staat in voornoemde Kamerbrief dat de opdrachtnemers hun risico's in de keten moeten analyseren en dat opdrachtnemers drie opties hebben: (1) een verklaring afgeven dat de opdrachtnemer geen risico's voorziet<sup>86</sup>, (2) zich aansluiten bij een keteninitiatief die normen heeft en verifieert over het naleven van MVO-risico's, (3) een redelijke inspanning leveren om de internationale sociale normen na te leven door de internationale sociale normen te onderschrijven en op basis van een analyse de risico's in de keten te onderzoeken en gerichte activiteiten te ondernemen om de geconstateerde risico's te verminderen en schendingen tegen te gaan. Daarbij dient de opdrachtgever rekening te houden met signalen uit de samenleving.<sup>87</sup>

De door de opdrachtnemers gekozen opties en handelswijze zullen onderdeel zijn van de in het derde kwartaal van 2014 uit te voeren (beleids)evaluatie. Daarbij zal ook onderzocht worden of de vrijheid in de keuze tussen de drie opties en de uitwerking daarvan in de praktijk in voldoende mate aansluit bij de OESO-richtlijnen.<sup>88</sup> Tevens zal onderzocht worden of er synergie aangebracht kan worden met de IMVO-kaders voor financiële steun aan bedrijven in het kader van het

<sup>82</sup> Kamerstukken II, 32501, nr. 23 (28 oktober 2014).

<sup>83</sup> Kamerstukken II, 30196, nr. 82 (16 oktober 2009).

<sup>84</sup> Naast deze voor alle productgroepen geldende generieke normen zijn voor sommige productgroepen (o.a. textiel) ook aanvullende normen aan de orde.

<sup>85</sup> Zie ook *Handleiding sociale voorwaarden* (uitgave BZK, z.j.), de standaardtekst sociale voorwaarden en diverse *factsheets* op [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl).

<sup>86</sup> Zie [www.mvorisicochecker.nl/nl](http://www.mvorisicochecker.nl/nl).

<sup>87</sup> Bij bedrijf gerelateerde mensenrechtenschendingen is het de vraag waar de verantwoordelijkheid van staten ophoudt en waar die van bedrijven begint. Dit is een lastig debat gebleken waarover de internationale gemeenschap na een lange aanloop in 2011 tot afspraken kwam, vastgelegd in de *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* (UNGP). Hiermee wordt afgebakend waartoe staten verplicht zijn (*duty to protect*) en welke verantwoordelijkheden bedrijven hebben (*responsibility to respect*). Verder onderstrepen de UNGP dat slachtoffers verhaal moeten kunnen halen (*access to remedy*). De uitdaging zit hem nu in het in praktijk brengen van de UNGP ([www.duurzaam-ondernemen.nl/reactie-mvo-platform-op-nationaal-actieplan-mensenrechten-en-bedrijfsleven/](http://www.duurzaam-ondernemen.nl/reactie-mvo-platform-op-nationaal-actieplan-mensenrechten-en-bedrijfsleven/)).

<sup>88</sup> De OESO richtlijnen voor multinationale ondernemingen zijn in 2011 herzien.

buitenlandinstrumentarium, waarbij de OESO-richtlijnen de basis vormen. Naast het evalueren van deze beleidsinhoudelijke vraagstukken zullen ook de aanbestedingsrechtelijke en de administratieve lasten in het onderzoek worden betrokken. De Kamer wordt voor eind 2014 geïnformeerd over de uitkomsten hiervan en of er aanleiding is het beleid of de implementatie van de internationale sociale normen in de contractvoorwaarden te herzien.<sup>89</sup>

## MADE-BY BENCHMARK FOR SOCIAL STANDARDS

www.made-by.org



CLASS A	CLASS B	CLASS C	UNCLASSIFIED
ETI	BSCI		Non-Certified
Fair Wear Foundation	WRAP		Non-Monitored
FLA			
SA8000			

For further information on this Benchmark see [www.made-by.org/benchmarks](http://www.made-by.org/benchmarks)

MADE-BY Benchmarks cannot be printed, circulated or copied without the accompanying MADE-BY logo and website

Figuur 26: Made-By Benchmark for Social Standards (2013).

Voor wat betreft de sociale voorwaarden preferereert de categorie bedrijfskleding Rijk één van de 6 codes vermeld in klasse A of B van de sociale standaarden benchmark van Made-By:

- Ethical Trading Initiative (ETI) hanteert de ETI Base Code. Deze kent 9 principes ([www.ethicaltrade.org/eti-base-code](http://www.ethicaltrade.org/eti-base-code)).
- Fair Wear Foundation (FWF) hanteert de FWF Code of Labour Practices. De code omvat 8 beginselen ([www.fairwear.org](http://www.fairwear.org)).
- Fair Labor Association (FLA) hanteert de FLA Workplace Code of Conduct die uit 9 beginselen bestaat ([www.fairlabor.org/our-work/labor-standards](http://www.fairlabor.org/our-work/labor-standards)).
- Social Accountability International hanteert als norm Social Accountability 8000 (SA8000). Deze omvat 9 criteria ([www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)).
- Business Social Compliance Initiative (BSCI) hanteert de BSCI Code of Conduct. Deze kent 11 principes ([www.bsci-intl.org/resources/code-of-conduct](http://www.bsci-intl.org/resources/code-of-conduct)).
- Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP) hanteert 12 principes ([www.wrapcompliance.org/12-principles](http://www.wrapcompliance.org/12-principles)).

10. In het contract worden prikkels voor duurzame(re) uitvoering ingebouwd.

Prestatie belonende contractbepalingen zijn vooral zinvol als de contractduur lang is. In beginsel mag de looptijd van een raamovereenkomst niet langer zijn dan vier jaar tenzij de langere periode beargumenteerd en gestaafd onderbouwd kan worden. De (terugverdiend) tijd voor de investering ten behoeve van een duurzame(re) uitvoering kan een reden zijn.

11. In de contractperiode worden duurzaamheidsprestaties gemonitord.

Ter voorkoming van *window dressing/green washing* dient de claim op MVO objectief te worden getoetst. Eén van de instrumenten daarvoor is de MVO prestatieladder.<sup>90</sup> Dit bestaat uit 33 indicatoren verdeeld over 7 kernthema's waarbij de prestaties in 5 niveaus worden gemeten. Hoe hoger het niveau, des te meer het aantal indicatoren.

<sup>89</sup> Antwoorden op Kamervragen, Kamerstukken II, 26485, nr. 176 (4 maart 2014). Zie ook PIANOo-presentatie kennisbijeenkomst toepassing internationale sociale voorwaarden in aanbestedingen (24 april 2014).

<sup>90</sup> [www.mvoprestatieladder.nl](http://www.mvoprestatieladder.nl)

De kernthema's zijn:

- Behoorlijk bestuur
- Arbeidsomstandigheden en volwaardig werk
- Mensenrechten
- Eerlijk zaken doen
- Consumentenaangelegenheden
- Milieu, grondstoffen, energie en emissies
- Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap

Als een van de categorieën waarop leveranciers worden beoordeeld is noodzakelijk dat duurzaamheidsprestaties een integraal onderdeel zijn van de inrichting van het leveranciersmanagement.

12. Ook het inkoopproces wordt zo duurzaam mogelijk ingericht.
--

Door synchronisatie na expiratie van de lopende contracten kan de vraag gebundeld worden en rijksbreed worden aanbesteed. Dit vermindert het aantal aanbestedingen en daarmee ook de daaraan gerelateerde kosten voor zowel DMO (= aanbestedende inkooporganisatie) als potentieel inschrijvende marktpartijen. Daarnaast zal door digitalisering het proces zo veel als mogelijk duurzaam worden ingericht.



## Bijlagen

## 1. Figuren en tabellen

### Figuren

Figuur 1: gemiddeld financieel volume (op basis van contractwaarde en –duur)....	16
Figuur 2: schema textielketen (bron: MVO Nederland).....	19
Figuur 3: inkoopportfolio categorie bedrijfskleding Rijk. ....	22
Figuur 4: relatie klant-SSO-IUC-leverancier: hoe werkt het nu?.....	24
Figuur 5: kernwaarden NEVI gedragscode. ....	25
Figuur 6: instrumenten innovatiegericht inkopen. ....	26
Figuur 7: ineenstorting van textiel fabriek op Rana Plaza.....	27
Figuur 8: zeven obstakels voor IMVO in textielsector.....	28
Figuur 9: gefaseerde transitie naar een circulaire economie. ....	31
Figuur 10: van afval naar grondstof. ....	31
Figuur 11: inkoopstrategie categorie bedrijfskleding Rijk. ....	35
Figuur 12: inkoop- en bestelcyclus. ....	37
Figuur 13: inkooptraject en contractmanagement.....	38
Figuur 14: schema inkoopproces. ....	38
Figuur 15: contract- en leveranciersmanagement categorie bedrijfskleding Rijk. ...	40
Figuur 16: leveranciersbeoordeling: categorieën en criteria. ....	40
Figuur 17: overzicht supplier relationship management. ....	41
Figuur 18: randvoorwaarden management & organisatie. ....	45
Figuur 19: maatschappelijk verantwoord inkopen. ....	45
Figuur 20: het Ambitieweb. ....	47
Figuur 21: randvoorwaarden inkoopproces. ....	50
Figuur 22: mijn ideale uniform anno 2014. ....	50
Figuur 23: proces actualisatie criteriadocumenten. ....	52
Figuur 24: Made-By Environmental Benchmark for Fibres (2013). ....	53
Figuur 25: schema besluitvormingsproces toepassing social return. ....	53
Figuur 26: Made-By Benchmark for Social Standards (2013). ....	55
Figuur 27: uitklapvel Leidraad Duurzaam Inkopen 2 (mei 2010).....	72
Figuur 28: textiel in restafval (in miljoenen kilo's per jaar). ....	79
Figuur 29: aantal door de Biga Groep afgeleverde pallets, per logistieke stroom....	80
Figuur 30: Kamerlid Carla Dik-Faber in gerecyclede kleding. ....	80
Figuur 31: schema textielrecycling. ....	81
Figuur 32: projecten in de materiaalstroom textiel. ....	84

### Tabellen

Tabel 1: scopebepaling categorie bedrijfskleding Rijk. ....	13
Tabel 2: gemiddeld jaar-inkoopvolume per rijksdienst. ....	15
Tabel 3: gemiddeld jaar-inkoopvolume per inkoopsegment. ....	16
Tabel 4: aantal bedrijfskledingdragers per rijksdienst in 2014 en 2018.....	20
Tabel 5: mogelijke besparingen. ....	32
Tabel 6: uitgaven categorie bedrijfskleding Rijk. ....	44

## 2. Leden van de Klantenraad

### Defensie

Bedrijfskleding is intern Defensie belegd bij DMO (Defensie Materieel Organisatie). Dit valt samen met toenemende samenwerking op het gebied van bedrijfskleding met de Nationale Politie, waarover momenteel besprekingen plaatsvinden. Op deze manier kunnen ook andere departementen gebruik maken van de bij Defensie jarenlang opgedane kennis en ervaring. Binnen Defensie worden circa 1.200 verschillende kledingpakketten gevoerd die speciaal zijn afgestemd op een specifieke functie (duiker, piloot, cateringmedewerker, bewaker etc.).

Bijzonder is dat Defensie voor bedrijfskleding een duurzaam programma voert, waarbij aandacht is voor inzet van arbeidsbeperten (sociale werkplaats) en recycling van textiel via ReShare (tot op vezelniveau). Ook op dit gebied kan rijksbreed worden samengewerkt met o.m. Rijkswaterstaat en de Dienst Justitiële Inrichtingen.<sup>91</sup>

De populatie die bedrijfskleding draagt omvat circa 42.000 militairen en circa 8.000 burgermedewerkers. In totaal circa 50.000 defensiemedewerkers, incl. reservisten en VEVA-scholieren (Veiligheid en Vakmanschap-opleidingen) met kledingpakket.

### Facilitair Management Haaglanden

Facilitair Management Haaglanden (FMH) verzorgt de facilitaire dienstverlening voor een groot aantal ministeries. In de tweede helft van 2014 sluiten drie andere ministeries ook aan bij FMH. De organisatie faciliteert dan alle ministeries, met uitzondering van het ministerie van Defensie. FMH faciliteert ook rijkskantoren in de regio Haaglanden. FMH komt voort uit de samenvoeging van 4FM en Fasam. De populatie die bedrijfskleding draagt omvat circa 70 chauffeurs, 250 medewerkers in de uitvoering (gebouwbeheer, post en expeditie) en 100 medewerkers in representatieve functies. Totaal circa 420.

### Belastingdienst

De Belastingdienst int belasting en premies namens de overheid en ziet erop toe dat iedereen die belasting moet betalen, zich aan de regels houdt. Verder betaalt de Belastingdienst toeslagen uit, controleert goederenbewegingen naar en vanuit Nederland en heft belastingen bij invoer.

De populatie die bedrijfskleding draagt omvat circa 3500 tot 4000 douaniers, circa 700 tot 800 medewerkers in de facilitaire dienst, circa 500 tot 600 medewerkers van de belastingdienst en daar komen circa 1500 loketbeambten en baliemedewerkers bij. In totaal circa 6200 tot 6900. Dit aantal is exclusief FIOD waarvoor een separaat contract is afgesloten.

### Rijkswaterstaat

Er werken circa 9.000 mensen bij Rijkswaterstaat, verspreid over ruim 200 locaties. De organisatie bestaat uit verschillende organisatieonderdelen. De Corporate Dienst (CD) ondersteunt deze organisatieonderdelen op het gebied van bedrijfsvoering; Communicatie, HRM & Organisatieontwikkeling, Bestuurlijk Juridische Zaken en Vastgoed, en Facilitaire en Financiële diensten. Hiertoe behoort ook de inkoopfunctie voor bedrijfskleding.

De huidige populatie van ca. 1800 neemt in de komende jaren af tot ca. 1200. Deze

---

<sup>91</sup> Weekbericht ICIA nr. 152 (14 maart 2014).

getallen zijn gebaseerd op de ingezette koers van RWS dat uitvoerende taken steeds meer naar de markt worden gebracht.

### **Dienst Justitiële Inrichtingen**

De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) bestaat uit vier sectoren en directies en een aantal landelijke diensten. De sectoren en directies worden ondersteund door een aantal concernstaven op het hoofdkantoor. Hiertoe behoort onder meer de directie Facilitaire Zaken, Huisvesting en Inkoop (DFHI).

De populatie die bedrijfskleding draagt omvat circa 10.000 dragers. Na een reductie van 10% blijven circa 9.000 dragers over.<sup>92</sup>

### **Inspectie SZW**

Op 1 januari 2012 is de Inspectie SZW van start gegaan als een samenvoeging van de organisaties en activiteiten van de voormalige Arbeidsinspectie, de Inspectie Werk en Inkomen en de Sociale Inlichtingen- en Opsporingsdienst van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De populatie die bedrijfskleding draagt omvat ca. 800 medewerkers. Door tijdelijke projecten neemt dit aantal toe tot ca. 900.

### **Inspectie Leefomgeving en Transport**

De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) bewaakt en stimuleert de naleving van wet- en regelgeving voor een veilige en duurzame leefomgeving en transport. Naast de centrale vestiging in Den Haag heeft de ILT vestigingen in Hoofddorp, Rotterdam en Utrecht. De ILT is de inspectie die voortkomt uit de samenvoeging van de VROM-inspectie (VI) en de Inspectie Verkeer en Waterstaat (IVW).

De populatie die bedrijfskleding draagt omvat ca. 1.000 personen waarvan ca. 600 inspecteurs. De helft (ca. 300 inspecteurs) draagt deze kleding dagelijks.

### **Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit**

De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) bestaat uit zeven onderdelen: vijf divisies, een stafdirectie en het bureau Risicobeoordeling & onderzoeksprogrammering. Onderdeel van de Directie Staf en control is het Team Inkoop en Financiële verslaglegging.

De Algemene Inspectiedienst (AID), Plantenziektenkundige Dienst (PD) en Voedsel en Waren Autoriteit (VWA) zijn per 1 januari 2012 gefuseerd tot Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA).

De populatie die bedrijfskleding draagt omvat circa 500 medewerkers op een totaal van circa 2140 fte.

### **Rijksbeveiligingsorganisatie**

De Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR) bestaat per 1 januari 2014 uit de pijlers Dienstverlening en Ontwikkelbedrijf en de organisatieonderdelen Bedrijfsvoering & Financiën en Concernstaf i.o. Tot het Ontwikkelbedrijf behoren op dit moment de Interdepartementale post- en koeriersdienst (UBR/IPKD), de Rijksbeveiligingsorganisatie (UBR/RBO) en de print- en drukwerkdienst van het Rijk (VijfKeerBlauw, UBR/VKB).

Voor de populatie die bedrijfskleding draagt is uitgegaan van ca. 210 kledingdragers

<sup>92</sup> In het aangepast Masterplan DJI 2013-2018 is voorzien, dat de bezetting tussen ultimo 2012 en ultimo 2018 met bijna 2000 FTE zal afnemen. Zie Kamerstukken II, 24587, nr. 535 (19 juni 2013).

in 2014. Dit aantal zal toenemen tot ca. 480 kledingdragers in 2018.<sup>93</sup>

### **Interdepartementale Post- en Koeriersdienst**

De Interdepartementale Post- en Koeriersdienst (IPKD) wordt voor alle Rijksorganisaties de uitvoerder voor het bezorgen van reguliere pakketten, het verzorgen van koeriers- en transportdiensten en de bezorging van gerechtelijke brieven binnen Nederland. De formatie van de IPKD neemt hierdoor naar verwachting de komende jaren toe met circa 160 fte, waarvan 140 fte in de lage loonschalen.

### **Rijksschoonmaakorganisatie i.o.**

De Rijksschoonmaakorganisatie (RSO) i.o. wil mei 2015 de oprichtingsfase hebben afgerond. In de drie jaren daarna (tot mei 2018) is een groeiscenario voorzien. Het streven is in 2016-2017 volledig operationeel te zijn en uiteindelijk alle (70)<sup>94</sup> rijkskantorenlocaties (ca. 1900 gebouwen) schoon te maken en te houden met een formatie van ca. 3.500 fte ofwel ca. 6.000 personen.

### **Nederlands Forensisch Instituut**

Het Nederlands Forensisch Instituut (NFI) is een agentschap van het ministerie van Veiligheid en Justitie en ressorteert onder het directoraat-generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving. De dienstverlening van het NFI spitst zich toe op drie hoofdtaken: forensisch onderzoek, innovatie en kenniscentrum. Het NFI bestaat uit acht onderzoeksafdelingen (de lijnafdelingen) en zeven ondersteunende stafafdelingen. In plaats van de stafafdeling Planning & Control komt de stafafdeling Financieel Beheer en Inkoop i.o. De populatie die bedrijfskleding draagt omvat circa 150 personen. Verder gebruiken 400 personen persoonlijke beschermingsmiddelen.

### **Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu**

Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) bestaat uit twaalf specialistische kenniscentra, de dienst Regionale Coördinatie Programma's/Inkoop, Opslag en Distributie en het Projectbureau Nieuwe Huisvesting. Deze organisatieonderdelen krijgen ondersteuning van een centrale bedrijfsvoering. Hiertoe behoort onder meer het Facilitair Bedrijf. De populatie die bedrijfskleding draagt omvat 15 personen; receptiemedewerksters en twee directiechauffeurs. Deze dragen representatieve bedrijfskleding.

### **Staatsbosbeheer**

Staatsbosbeheer is een landelijke organisatie met ca. 1.000 medewerkers, verdeeld over drie divisies en 21 districten. Staatsbosbeheer is in 1998 verzelfstandigd en een publiekrechtelijke rechtspersoon geworden, een rechtspersoon met een wettelijke taak (RWT). De populatie die bedrijfskleding draagt omvat circa 600 boswachters en uitvoerende medewerkers en circa 5.000 vrijwilligers. Dit laatste aantal is groeiend en een verdubbeling behoort tot de mogelijkheden.

---

<sup>93</sup> Voor de Rijksbeveiligingsorganisatie (RBO) zijn er mogelijkheden om het aantal medewerkers in de lage loonschalen met circa 500 fte uit te breiden. Hierbij is te denken aan de instroom van circa 500 bewakers, die bij de Dienst Justitiële Inrichtingen hun functie kwijtraken.

<sup>94</sup> Kamerstukken II, 31490, nr. 129 (28 juni 2013).

### 3. Lopende contracten

Segmenten	Klant	Startdatum	Expiratie	Optie(s)	Contractbeheer
<b>Representatieve en uniformkleding</b>					
Kleding en schoenen t.b.v. FMH en DOC-direct	FMH	1-aug-14	31-jul-16	2 x 1 jaar	FMH
Chauffeurskleding en -schoenen pers.verv.	FMH	1-aug-14	31-jul-16	2 x 1 jaar	FMH
Kleding en schoenen t.b.v. RBO en IPKD	RBO en IPKD	1-aug-14	31-jul-16	2 x 1 jaar	FMH
Uniformkleding	Defensie	6-sep-12	6-sep-16		Defensie
Overhemden	Defensie	8-jan-13	8-jan-17		Defensie
Uniformschoenen	Defensie	3-nov-11	3-nov-15		Defensie
Lederwerk	Defensie	11-dec-12	11-dec-16		Defensie
Handschoenen leder	Defensie	11-mrt-13	11-mrt-17		Defensie
<b>Werkkleding en - schoeisel</b>					
Levering en reiniging van alle dienstkleding	Belastingdienst	1-jul-13	1-jul-19		Belastingdienst
Dienstkleding	RWS	1-mei-14	1-mei-18	4 x 1 jaar	RWS
Levering van bedrijfskleding	Staatsbosbeheer	1-okt-10	1-okt-15	1 x 1 jaar	De leverancier
Vochtregulerend Ondergoed	Defensie	14-mei-13	14-mei-17		Defensie
Werkkleding t.b.v. FMH en DOC-direct	FMH	1-aug-14	31-jul-16	2 x 1 jaar	FMH
Werkkleding en - schoeisel t.b.v. RBO / IPKD	RBO en IPKD	1-aug-14	31-jul-16	2 +1 jaar	FMH
Levering van werkkleding en schoeisel	NVWA	1-jan-11	1-jan-15		De leverancier
Dienstkleding	DJI	1-jul-13	31-dec-19	2 x 1 jaar	DJI
Bedrijfskleding	Inspectie SZW	15-mrt-12	14-mrt-15	1 jaar	De leverancier
Bedrijfskleding	ILT	12-dec-12	12-dec-16		ILT
IBT/LBB Kleding	DJI	1-aug-13	31-jul-16	3 x 1 jaar	DJI
IBT/LBB laarzen	DJI	1-mrt-13	28-feb-16	3 x 1 jaar	DJI
Schoenen en sokken	DJI	1-sep-14	30-aug-16	2 x 1 jaar	DJI
Vak- en werkkleding	DJI	1-feb-14	31-jan-17	1 x 1 jaar	DJI
<b>Persoonlijke beschermingsmiddelen</b>					
Levering van Otoplastieken	NVWA	1-dec-13	1-dec-15	2 x 1jaar	De leverancier
PBM	RWS	1-jan-11	1-jan-15	3 x 1 jaar	RWS
PBM	Defensie	12-nov-13	12-nov-17		Defensie
Knie- en elleboogbescherming	Defensie	15-sep-10	15-nov-14		Defensie
PBM	DJI	1-feb-14	31-jan-17	1 x 1 jaar	DJI

Segmenten	Klant	Startdatum	Expiratie	Optie(s)	Contractbeheer
PBM	Staatsbosbeheer	1-mrt-14	1-mrt-16	3 x 1 jaar	De leverancier
IBT/LBB Helmen	DJI	1-mrt-13	28-feb-16	3 x 1 jaar	DJI
IBT/LBB protectoren	DJI	1-mrt-13	28-feb-16	3 x 1 jaar	DJI
<b>Medische kleding</b>					
<b>Bewassing en chemische reiniging</b>					
Reiniging chemisch verontreinigde kleding	RIVM	1-jan-10	31-dec-12	2 x 1 jaar	De leverancier
Levering van waserijdiensten	NVWA	1-jan-13	1-jan-16		De Leverancier
Controle op waserijen	Defensie	1-mrt-13	1-mrt-16		Defensie
Reinigen van wasgoed	Defensie	1-jul-12	juli 2016		Defensie
<b>Verwerking retourgoederen</b>					
Uitbesteding selectie retourgoederen	Defensie	24-okt-12	24-okt-16		Defensie
<b>Recycling bedrijfskleding</b>					
Recycling	Defensie	14-feb-13	14-feb-17		Defensie
<b>Sportkleding en sportschoeisel</b>					
Sportkleding	Defensie	27-mrt-14	27-mrt-18		Defensie
Sportschoenen inclusief aanmeten	Defensie	29-mei-13	29-mei-17		Defensie
Levering sportkleding en sportschoenen	DJI	1-jul-13	1-jul-15	2 x 1 jaar	DJI
<b>Overig</b>					
Handelsgebruikelijk textiel	Defensie	25-jul-11	25-jul-15		Defensie
Naamplaatjes	Defensie	11-jun-12	11-jun-17		Defensie
Nautische bedrijfskleding	Belastingdienst	1-jul-14	1-jul-17		Belastingdienst
<b>Onderhandse aanbestedingen</b>					
Diversen	NVWA				
Diversen	NFI				

## 4. Model volmachten

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Voorzitter en leden ICBR

DGOBR  
FHIR  
Contactpersoon  
Chris Schrijver  
T 06-50738697

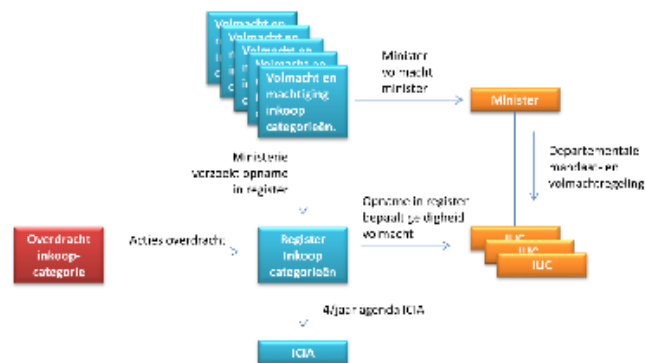
Datum  
22 april 2014

### memo

voorstel systeem en gebruik volmacht en machtiging inkoopcategorieën

In aanvulling op eerdere stukken betreffende het volmacht en machtiging en het gebruik daarvan bij categoriemanagement, zend ik u bijgaand voorstel systeem en gebruik van nieuwe modellen volmacht en machtiging. Hieronder in het schema in het kort de systematiek op basis waarvan de volmachten zijn ontwikkeld.

Systematiek volmacht- en machtiging bij inkoopcategorieën



#### Kenmerken volmachtmodellen

Uit eerdere besprekingen in de ICIA kon worden opgemaakt dat in aanvulling op de bestaande praktijk, er behoefte is aan de mogelijkheid volmachten voor aanbestedingen voor (in ieder geval bepaalde) categorieën eenmalig te verlenen. Naar aanleiding hiervan is op basis van het eerdere volmachtmodel samen met enkele leden van de CBA een nieuw model 'volmacht en machtiging inkoopcategorieën' ontwikkeld. Met dit nieuwe model kunnen ministers<sup>1</sup> elkaar

<sup>1</sup> Het volmacht wordt verleend aan de minister. Binnen het ministerie geldt dan vervolgens de eigen mandaat- en volmachtregeling, op de grond waarvan functionarissen, die onder de hiërarchie van de minister vallen en door hem gemandateerd zijn, automatisch bevoegd zijn in het kader van categoriemanagement de overeenkomsten te sluiten.



volmacht verlenen voor de aan het betreffende ministerie toegewezen inkoopcategorieën. Het model bevat om die reden verwijzing naar een register (bijlage bij het model). Hierin wordt geregistreerd voor welke ministeries vanaf welke datum voor welke datum het volmacht en machtiging voor de door de ICBR aan de ministeries c.q. de IUC's toegewezen inkoopcategorieën, inwerking is. Het volmacht en machtiging is van kracht totdat deze wordt ingetrokken. Met het andere model 'volmacht en machtiging rechtshandeling' kan een minister volmacht en machtiging verlenen voor een bepaalde rechtshandeling (specifieke aanbesteding), bijvoorbeeld waar het niet een inkoopcategorie betreft.

Datum  
22 april 2014

#### Gebruik volmachtmodellen bij categoriemanagement

Het model 'volmacht en machtiging inkoopcategorieën' is bedoeld voor het verlenen van volmacht en machtiging voor inkoopcategorieën. Dit betekent dat het belangrijk is de betrokkenheid van de ICIA leden bij voorgenomen aanbestedingen binnen deze categorieën op enigerlei wijze te borgen in de ICIA, bijvoorbeeld door middel van periodieke bespreking van het instrument Aanbestedingskalender, bijvoorbeeld vier keer per jaar. De volmachtverlening laat onverlet dat de deelnemende departementen kunnen aangeven of en zo ja, in welke mate (volledig of beperkt) wordt meegedaan met de individuele aanbestedingen die binnen de categorie (vermeld in het categorieplan en/of de aanbestedingskalender) plaatsvinden.

Uit het register (bijlage bij het volmacht en machtiging voor inkoopcategorieën) blijkt voor welke departementen, voor welke categorieën het volmacht en machtiging in werking is. Dit betekent dat bij nieuw toe te wijzen categorieën of verplaatsingen van bestaande categorieën, niet het volmacht en machtiging hoeft aangepast maar alleen het register. Door het gebruik van een register kunnen het volmacht en machtiging door ministers worden ondertekend zonder dat daarvoor al een inkoopcategorie is toegewezen.

Op die manier worden ook de bestaande overeenkomsten, gesloten op basis van eerder verleende volmachten en later overgedragen aan een ander ministerie, onder de werking van het nieuwe volmacht en machtiging gebracht c.q. gelegitimeerd. Er gelden wel voorwaarden bij overdracht.

#### Overdracht

Bij inkoopcategorieën die van het ene ministerie naar een ander ministerie zijn/worden overgedragen, moet een aantal acties plaatsvinden, alvorens de eerdere verleende volmachten voor die inkoopcategorie kunnen worden ingetrokken. Door gebruik te maken van een register bij de volmacht en machtiging, wordt voorkomen dat een overdracht van een inkoopcategorie de ondertekening van de volmachten en machtigingen door de ministers, onnodig tegenhoudt. Registratie in het register maakt in de gekozen systematiek een door een minister verleende volmacht en machtiging pas geldig.

Een volmacht en machtiging mag niet eerder in werking treden dan wanneer de overdracht daarvan volledig is geregeld. De overdracht wordt geacht te zijn geregeld wanneer ten minste de volgende acties zijn uitgevoerd:

1. Overdragen inkoopdossier aan de nieuwe contractbeheerder.

2. Informeren van:

- a. contractbeheerders
- b. (schriftelijk) leveranciers
- c. de inkoop uitvoeringscentra (inkoper)

Pagina 2 van 4

- d. de shared service centra (vrager)
  - e. concerndienstverleners (zoals FMH)
  - f. secretariaten
  - g. financiële administratie
3. Aanpassen DigiInkoop (facturering en betaling)
4. Actualiseren rijkscontracten.nl

**Datum**  
22 april 2014

Het andere model 'volmacht en machtiging rechtshandeling', leent zich met name voor eventuele incidentele interdepartementale dan wel rijksbrede aanbestedingen van een bepaald product of dienst. Bij een eventuele nieuwe aanbesteding daarvan moet dit volmacht en machtiging opnieuw worden verleend.

#### Proces

Ter uitvoering van het voorstel worden de volgende processtappen onderscheiden:

- ICBR beslist over het voorstel systeem en gebruik modellen volmacht en machtiging t.b.v. de (rijksbrede) inkoop en aanbesteding;
- Indien ICBR akkoord gaat met het voorstel, dan worden alle ministers eenmalig verzocht het volmacht en machtiging inkoopcategorieën aan de andere ministers te verlenen;
- De CDI's worden verzocht om op basis van het eigen interne besluitvormingsproces het volmacht en machtiging (volledig dan wel beperkt) te koppelen aan de inkoopcategorieën zoals die zijn opgenomen in het Register 'volmachten en machtigingen inkoopcategorieën';
- De portfoliomanagers worden verzocht vier keer per jaar zorg te dragen voor een geactualiseerde aanbestedingskalender van alle categorieën;
- De Secretaris ICIA zal het Register volmachten en machtigingen inkoopcategorieën en de aanbestedingskalender agenderen voor de ICIA.
- De Secretaris ICIA zorgt voor de bekendmaking van het Register.

#### Resumé

Er zijn twee nieuwe modellen voor het verlenen van volmacht en machtiging t.b.v. de (rijksbrede) inkoop en aanbesteding. Eén voor inkoopcategorieën en één voor een bepaalde rechtshandeling c.q. aanbesteding. De eerste hoeft slechts eenmalig te worden verleend. In een bij het volmacht en machtiging behorende Register wordt geregistreerd voor welke categorieën door welke departementen het volmacht en machtiging inkoopcategorieën, beperkt of volledig van toepassing is. Bij wijziging van de toewijzing van inkoopcategorieën hoeft in het vervolg dan slechts het bij deze volmacht en machtiging behorende Register te worden gewijzigd. Door het gebruik van een register worden bestaande categorieën dan wel overeenkomsten gesloten onder categoriemanagement en later overgedragen aan een ander ministerie, automatisch onder het nieuwe volmacht en machtiging inkoopcategorieën gebracht. Het volmacht en machtiging rechtspersonen wordt steeds per aanbesteding verleend (conform huidige werkwijze).

Pagina 3 van 4

**Voorstel**

De ICBR wordt verzocht in te stemmen met het voorstel systeem en gebruik model volmacht en machtiging inkoopcategorieën t.b.v. het rijksbreed inkopen en aanbesteden in het kader van categoriemanagement en het gebruik model volmacht en machtiging rechtshandeling voor het verlenen van volmacht en machtiging voor een bepaalde rechtshandeling (incidentele aanbesteding).

**Datum**  
22 april 2014

**VERLEENEN VOLMAGT EN MACHTIGING IN HET KADER VAN  
CATEGORIEMANAGEMENT TEN BEHOEVE VAN INKOOPCATEGORIEËN**

[Dienst]  
[Organisatie]

Datum  
[datum]

Kenmerk  
[nummer]

Bijlage(n)  
Toelichting

**Verlenen van volmacht en machtiging om namens de Minister van [naam ministerie] rechtshandelingen en overige handelingen te verrichten die verband houden met aanbestedingen voor de in het kader van categoriemanagement vastgestelde inkoopcategorieën.**

**Overwegingen:**

- het kabinet vermindert in het kader van de vernieuwing van de rijksdienst (Kamerstuk 31490, nr. 54) met het uitvoeringsprogramma compacte rijksdienst, het aantal rijksinkooppunten en harmoniseert onder de noemer van categoriemanagement (rijksbreed inkopen van producten en diensten) binnen het rijk de vraag aan de markt;
- de rijksinkooppunten treden namens het rijk op als aanbestedende organisatie voor de inkoopcategorieën die zijn opgenomen in het als bijlage bij deze volmacht en machtiging opgenomen "Register verleende volmachten en machtigingen ministeries";
- in het kader van categoriemanagement nemen in beginsel alle ministeries deel aan de aanbestedingen met betrekking tot de vastgestelde inkoopcategorieën en de daaruit voortvloeiende overeenkomsten;
- in het kader van categoriemanagement de mogelijkheid voor een ministerie aanwezig blijft aan te geven of en zo ja al dan niet beperkt wordt deelgenomen aan de aanbestedingen die binnen een inkoopcategorie plaatsvinden.
- binnen de ministeries vigeren mandaat- en volmachtregelingen op de grond waarvan de hiërarchisch onder een minister functionerende personen, die door hem mandaat en volmacht zijn verleend, bevoegd zijn tot het verrichten van privaatrechtelijke rechtshandelingen.

**Artikel 1**

De Minister van [naam ministerie] verleent hierbij volmacht en machtiging aan de Minister van Algemene Zaken, de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Minister van Economische Zaken, de Minister van Buitenlandse Zaken, de Minister van infrastructuur en Milieu, de Minister van Veiligheid en Justitie, de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de Minister van Defensie, de Minister van Financiën, de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport,

om namens hem rechtshandelingen te verrichten en overige handelingen die verband houden met de aanbestedingen en eventueel daaruit voortvloeiende gerechtelijke procedures voor de inkoopcategorie(ën) die voor het Ministerie van [naam ministerie] zijn opgenomen in het bij dit volmacht en machtiging behorende "Register verleende volmachten en machtigingen ministeries".

**Datum**  
[datum]  
**Kenmerk**  
[nummer]

*Artikel 2*

1. Deze volmacht en machtiging treedt in werking op de datum dat een ministerie het volmacht en machtiging heeft ingeschreven voor de inkoopcategorieën in het bij deze volmacht en machtiging behorende Register.
2. Deze volmacht en machtiging geldt totdat deze wordt herroepen door de volmachtgever of opgezegd door de gevolmachtigde.
3. Met de inwerkingtreding van deze volmacht en machtiging komen alle eerder in het kader van categoriemanagement verleende volmachten en machtigingen voor de inkoopcategorieën, te vervallen.

De Minister van [naam ministerie]

[naam minister]

## 5. Aanbestedingskalender categorie bedrijfskleding Rijk (2015-2019)

Segment	Producten/diensten	Ingangsdatum nieuw contract	Looptijd (in jaren)	Contractomvang (globale raming)
Dienstkleding	dienstkleding en toga's	1-7-2019	4,0	€ 20.100.000
Dienstkleding	toga's voor rechter en griffier	1-12-2015	3,5	€ 147.000
Laboratoriumkleding	laboratoriumkleding	1-7-2018	4,0	€ 948.000
Laboratoriumkleding	laboratoriumkleding	1-6-2016	2,0	€ 24.000
Laboratoriumkleding	laboratoriumkleding	1-1-2017	1,5	€ 150.000
Lederwerk	lederen riemen en tassen	1-3-2017	4,0	€ 220.000
	lederen handschoenen	1-3-2017	4,0	€ 700.000
Onderkleding	thermisch en vochtregulerend ondergoed	1-5-2017	4,0	€ 5.000.000
Persoonlijke beschermingsmiddelen	persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM)	1-11-2017	4,0	€ 26.960.000
Persoonlijke beschermingsmiddelen	persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM)	15-3-2016	1,5	€ 112.500
Persoonlijke beschermingsmiddelen	IBT/LBB-uitrusting	1-3-2019	4,0	€ 580.000
Reiniging bedrijfskleding	reiniging bedrijfskleding	1-7-2016	4,0	€ 6.280.000
Reiniging bedrijfskleding	reiniging bedrijfskleding	1-11-2015	0,7	€ 21.000
Representatieve bedrijfskleding	representatieve bedrijfskleding	1-8-2016	4,0	€ 4.800.000
Retourstroom bedrijfskleding	sortering bedrijfskleding	1-11-2016	6,0	€ 2.310.000
Retourstroom bedrijfskleding	recycling bedrijfskleding	1-2-2017	6,0	
Sportkleding en -schoenen	sportbeha's en panty's	1-1-2018	4,0	€ 2.240.000
Sportkleding en -schoenen	sportkleding	1-4-2018	4,0	€ 8.468.000
Sportkleding en -schoenen	sportschoenen	1-6-2017	4,0	€ 3.220.000
Uniformkleding	uniformkleding	1-9-2016	4,0	€ 8.000.300
Uniformkleding	overhemden	1-1-2017	4,0	€ 1.100.000
Uniformkleding	sokken	1-7-2018	4,0	€ 600.000
Uniformkleding	uniform toebehoren	1-9-2016	4,0	€ 2.200.000
Werkkleding en -schoeisel	werkkleding en -schoeisel	1-8-2016	4,0	€ 4.800.000

Segment	Producten/diensten	Ingangsdatum nieuw contract	Looptijd (in jaren)	Contractomvang (globale raming)
Werkkleding en -schoeisel	werkkleding en -schoeisel	15-3-2016	0,3	€ 22.500
Zorgkleding	kleding medisch personeel	1-7-2015	1,5	€ 75.000
Diversen	handelsgebruikelijk textiel	1-8-2015	4,0	€ 1.160.000
Diversen	naamplaatjes en badges	1-6-2016	4,0	€ 80.000
				€ 100.318.300

Opmerkingen:

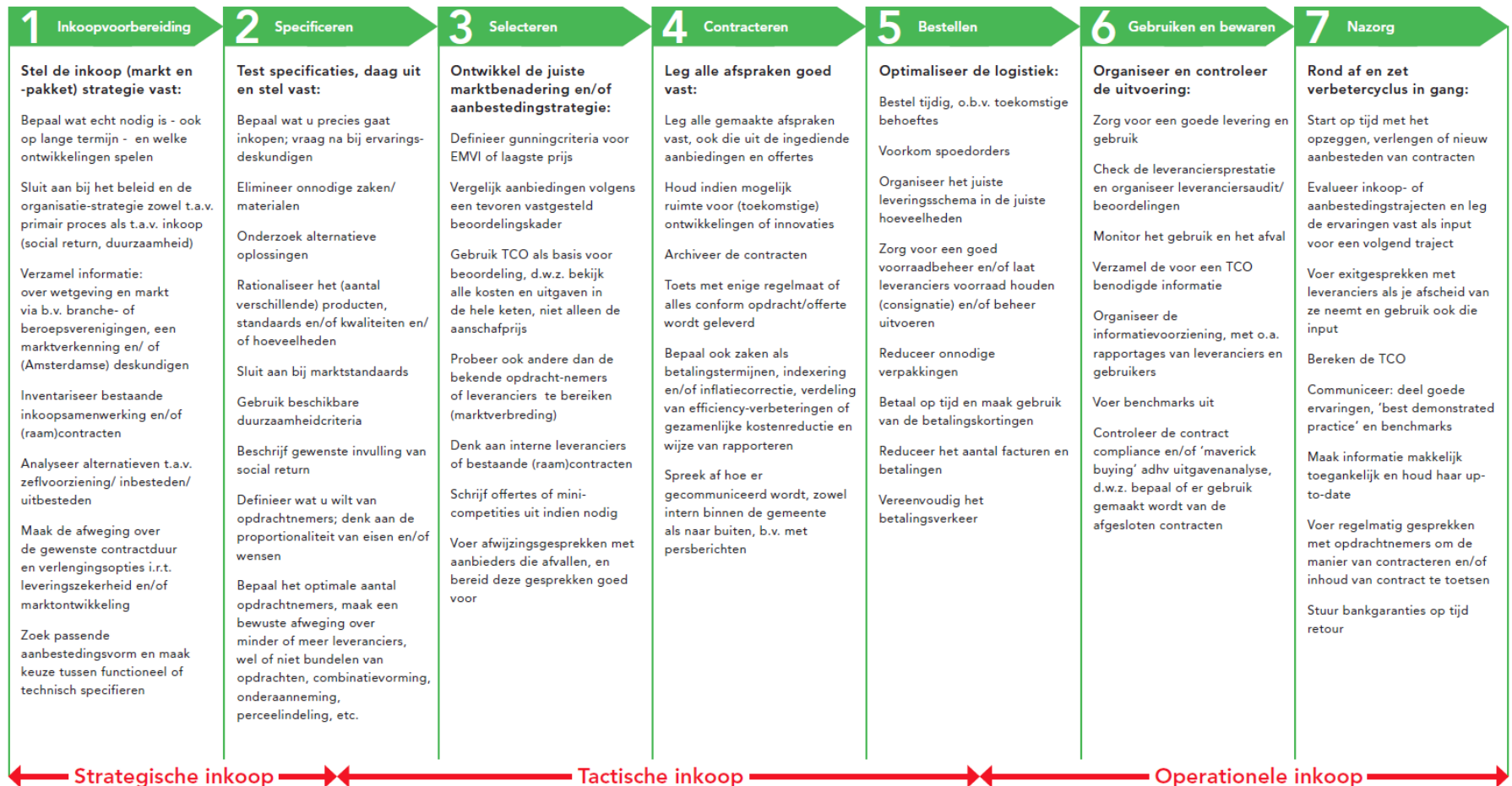
Concept en onder voorbehoud.

Hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.

excl. operationele artikelen specifiek voor Defensie.

excl. medeoverheden (o.m. Nationale Politie, brandweer).

## 6. Overzicht: de 7 stappen van een professioneel inkoopproces



Figuur 27: uitklapvel Leidraad Duurzaam Inkopen 2 (mei 2010).



## 7. Pilot inkoop met gerecyclede grondstoffen

De marktconsultatie is op 15 oktober 2014 gepubliceerd op [www.tenderned.nl](http://www.tenderned.nl) (zoeken op het begrip marktconsultatie). Belangstellenden kunnen de RFI (en relevante programma's van eisen) van deze website downloaden.

**Ministerie van Defensie**  
Defensie Materieel Organisatie  
Afdeling DKIV/Sectie CCK

Toepassingsmogelijkheden gerecyclede vezels  
Referentienummer RFI 2014/DKIV/001

### HOOFDSTUK 1 INLEIDING

De Defensie Materieel Organisatie (DMO) van het Ministerie van Defensie heeft het voornemen in de loop van 2015 de (Europese) aanbesteding te doen van de assortimenten confectie algemeen en textiel. Deze assortimenten omvatten verschillende artikelen: zie hoofdstuk 4 van dit document.

De DMO streeft ernaar de in hoofdstuk 4 van dit document genoemde artikelen maatschappelijk verantwoord in te kopen. Maatschappelijk verantwoord inkopen betekent dat zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met sociale en milieuaspecten. In verband hiermee onderzoekt Opdrachtgever, in samenwerking met Rijkswaterstaat/Leefomgeving, in welke mate eisen gesteld kunnen worden aan de toepassing van gerecyclede vezelmateriaal in vorenbedoelde artikelen. Daartoe houdt Opdrachtgever een marktconsultatie. In het kader van deze marktconsultatie heeft Opdrachtgever een aantal vragen. Deze vragen zijn opgenomen in hoofdstuk 3 van dit document. U wordt verzocht uw medewerking in dezen te verlenen en de gestelde vragen te beantwoorden.

Opdrachtgever zal de door Belangstellenden verstrekte informatie (antwoorden op de vragen) benutten en waar mogelijk verwerken in de documenten die ten behoeve van de hiervoor bedoelde Europese aanbesteding worden opgesteld.

#### 1.1 Opdrachtgever

Deze marktconsultatie wordt uitgevoerd door de Defensie Materieel Organisatie (DMO) van het Ministerie van Defensie, in dit document ook aangeduid als Opdrachtgever. De DMO is verantwoordelijk voor de aankoop van het defensiematerieel van de 4 Operationele Commando's (Koninklijke Landmacht, Luchtmacht, Marine en Marechaussee). De DMO kan tevens optreden als inkooporganisatie voor andere rijksdiensten.

Als apart onderdeel van het Ministerie van Defensie is de DMO officieel in december 2004 opgericht en bestaat uit burgers en militairen afkomstig van de landmacht, luchtmacht, marine en marechaussee. Deze bundeling van logistieke en materieel expertise zorgt voor de inkoop en de instandhouding van modern, veilig en kwalitatief hoogwaardig materieel. Ook de afstoting van materieel valt onder de verantwoordelijkheid van de DMO. Hierdoor kan de militair zich optimaal concentreren op het uitoefenen van zijn taak. Voor meer informatie over het Ministerie van Defensie en de DMO is de website [www.defensie.nl](http://www.defensie.nl) te raadplegen.

#### 1.2 Inlichtingen en contactgegevens

Mocht u vragen hebben over deze Request for Information (RFI) dan wel onvolkomenheden, procedurefouten en/of tegenstrijdigheden constateren, dan dient u deze zo spoedig mogelijk, uiterlijk **3 november 2014** schriftelijk, c.q. per e-mail, bij Opdrachtgever kenbaar te maken. Deze termijn wordt gehanteerd om Opdrachtgever in de gelegenheid te stellen vragen te beantwoorden, een bezwaar te toetsen en de Belangstellenden een redelijke termijn te geven eventuele aanpassingen te kunnen verwerken.

Indien naderhand blijkt dat er onvolkomenheden en/of strijdigheden in deze documenten zitten en deze zijn niet door de Belangstellende gemeld, zal dit in het voordeel van Opdrachtgever worden uitgelegd. Kennelijke fouten of omissies in de tekst van de RFI binden Opdrachtgever niet.

Alle vragen en opmerkingen welke Opdrachtgever binnen de hier genoemde termijnen worden aangereikt, zullen per e-mail en geanonimiseerd middels een nota van inlichtingen worden beantwoord. Deze nota zal uiterlijk **13 november 2014** via [www.tenderned.nl](http://www.tenderned.nl) worden geupload.

**Ministerie van Defensie**  
Defensie Materieel Organisatie  
Afdeling DKIV/Sectie CCK

Toepassingsmogelijkheden gerecyclede vezels  
Referentienummer RFI 2014/DKIV/001

Namens Opdrachtgever is de contactpersoon voor deze marktconsultatie:  
De heer B.H.W. Heetkamp

Contactgegevens:

Defensie Materieel Organisatie (DMO)  
Afdeling DKIV/Sectie CCK  
Postbus 90822  
NL 2509 LV Den Haag

e-mail: [bhw.heetkamp@mindef.nl](mailto:bhw.heetkamp@mindef.nl)  
telefoon: 06 53 77 3461

Locatie van Opdrachtgever:  
Frederikkazerne  
Van Alkemadeaan 786  
NL 2597 BC Den Haag

U wordt verzocht over deze RFI geen contact op te nemen met andere defensiemedewerkers dan de hiervoor genoemde contactpersoon.

Het referentienummer van de voorliggende RFI is: RFI 2014/DKIV/001.

## HOOFDSTUK 2 ALGEMENE BEPALINGEN

In dit hoofdstuk treft u relevante voorwaarden aan die Opdrachtgever stelt aan de door u te verstrekken informatie.

### 2.1 Termijn voor het indienen van de informatie

Als sluitingsdatum voor het indienen van uw informatie geldt uiterlijk **8 december 2014**. De informatie dient bij voorkeur per e-mail (max. 5 MB) gezonden te worden naar: [bhw.heetkamp@mindef.nl](mailto:bhw.heetkamp@mindef.nl). Indien u de informatie (ook) per post zendt, dient deze als volgt geadresseerd te worden:

DMO/DKIV/CCK  
t.a.v. dhr. B.H.W. Heetkamp  
Postbus 90822  
2509 LV Den Haag

### 2.2 Taal

Dit document is uitsluitend in de Nederlandse taal beschikbaar. De voertaal tijdens de marktconsultatie is de Nederlandse taal. De door u te verstrekken informatie is bij voorkeur in het Nederlands. Indien de informatie niet in het Nederlands beschikbaar is, mag deze in het Engels of Duits zijn.

### 2.3 Afbreken marktconsultatie

Opdrachtgever behoudt zich te allen tijde het recht voor de marktconsultatie tussentijds eenzijdig te beëindigen, zonder gehouden te zijn tot enige vorm van schadevergoeding. Belangstellenden ontvangen schriftelijk bericht van Opdrachtgever over het afbreken van de marktconsultatie.

### 2.4 Kosten deelname

Kosten die verband houden met deelname aan deze marktconsultatie worden niet door Opdrachtgever vergoed, ook niet in geval van een tussentijdse beëindiging als bedoeld in par. 2.3.

**Ministerie van Defensie**  
Defensie Materieel Organisatie  
Afdeling DKIV/Sectie CCK

Toepassingsmogelijkheden gerecyclede vezels  
Referentienummer RFI 2014/DKIV/001

## **2.5 Rechtsverhouding**

De marktconsultatie is voor alle partijen geheel vrijblijvend. Deelname aan de marktconsultatie, c.q. reactie naar aanleiding van de Request for Information (RFI) zal er niet toe leiden dat partijen in een bepaalde rechtsverhouding treden. Er kunnen geen rechten, verplichtingen of privileges worden ontleend aan deelname aan de marktconsultatie. Deelname aan deze RFI biedt geen enkel recht op het verkrijgen van enige opdracht. Deelname of niet-deelname aan deze RFI leidt niet tot uitsluiting van de in hoofdstuk 1 aangekondigde voorgenomen aanbesteding.

De RFI is bedoeld als dialoog waarbij de uitkomsten van de RFI door Opdrachtgever gebruikt kunnen (maar niet hoeven te) worden bij het opstellen van documenten voor toekomstige aanbestedingen. Informatie welke wordt verstrekt in het kader van een toekomstige aanbesteding kan afwijken van informatie welke wordt verkregen uit de RFI.

## **2.6 Vrije beschikking**

Opdrachtgever wil bij een eventuele toekomstige aanbesteding alle partijen, ook die niet deelnemen aan deze RFI, een gelijkwaardig uitgangspunt geven wat informatie betreft. Dit betekent dat Opdrachtgever alle informatie die in het kader van deze RFI is verstrekt/ter beschikking komt en die van belang is voor een eventueel vervolgtraject (zoals een aanbesteding), openbaar toegankelijk en beschikbaar stelt. Opdrachtgever moet de door Belangstellenden verstrekte informatie zonder voorbehouden kunnen gebruiken. Door deel te nemen aan deze marktconsultatie geeft Belangstellende Opdrachtgever de vrije beschikking over de verstrekte gegevens. Om deze reden zal Opdrachtgever eventuele claims/voorbehouden van Belangstellenden over gebruik van informatie of vertrouwelijkheid niet honoreren. Opdrachtgever zal de door Belangstellenden verstrekte gegevens en door hem openbaar te publiceren gegevens wel standaard anonimiseren.

## **2.7 Aanvulling, toelichting en verificatie**

Opdrachtgever kan Belangstellende verzoeken zijn antwoorden nader toe te lichten en/of te voorzien van ondersteunende bescheiden. Opdrachtgever is gerechtigd maar niet verplicht om alle ingediende informatie op juistheid te controleren. Belangstellende kan zijn antwoorden na sluitingsdatum voor het indienen van de antwoorden niet meer wijzigen, aanvullen en/of verduidelijken, tenzij Opdrachtgever daartoe een verzoek heeft gedaan zoals hiervoor bedoeld.

## **2.8 Nederlands recht / geschillen**

Op deze marktconsultatie is het Nederlands recht van toepassing. Alle geschillen in verband met deze marktconsultatie, worden beslecht door de bevoegde rechter in Den Haag.

## **2.9 Buiten beschouwing laten van informatie**

Opdrachtgever behoudt zich het recht voor informatie niet in beschouwing te nemen indien deze:

- niet tijdig is ingediend (zie par. 2.1);
- onder voorbehoud, onder voorwaarden of onjuist is verstrekt.

**Ministerie van Defensie**  
 Defensie Materieel Organisatie  
 Afdeling DKIV/Sectie CCK

Toepassingsmogelijkheden gerecyclede vezels  
 Referentienummer RFI 2014/DKIV/001

### HOOFDSTUK 3 VRAGEN

Dit hoofdstuk bevat de vragen van Opdrachtgever. Opdrachtgever verzoekt u deze vragen zo volledig mogelijk te beantwoorden. Belangstellende is vrij om naast de antwoorden op de vragen aanvullende informatie te verstrekken en/of advies te geven. Deze adviezen mogen zich uitstreken tot de eisen die zijn gesteld in de Programma's van Eisen (PVE's), die als bijlagen, bij dit document zijn gevoegd (zie voorts hoofdstuk 4 van dit document).

<b>Algemene informatie</b>	
1. Officiële naam van uw organisatie	
2. Bezoekadres van uw organisatie	
3. Postadres van uw vestiging	
4. Naam contactpersoon voor deze RFI	
5. E-mail adres contactpersoon	
6. Telefoonnummer contactpersoon	
7. Kunnen de in hoofdstuk 4 genoemde artikelen volgens het bestaande Programma van Eisen (PVE) door u gedurende de beoogde contractduur geleverd worden en voor welk deel (%) zouden deze kunnen bestaan uit postconsumer gerecyclede vezelmateriaal? Geldt dat voor alle artikelen?	
8. Is er op wat langere termijn een hoger percentage mogelijk? Wat is bij de huidige stand van de techniek het maximum percentage gerecyclede materiaal dat in genoemde artikelen kan worden gebruikt zonder de overige eisen (PVE) van het artikel nadelig te beïnvloeden?	
9. Welke eisen in de PVE's komen bij hogere percentages gerecyclede postconsumer vezelmateriaal onder druk te staan? Kunt u dat toelichten?	
10. Is postconsumer gerecyclede vezelmateriaal als grondstof voldoende op de markt beschikbaar of is er (nog) een beperkt aanbod? .	
11. Heeft het voorschrijven van gebruik van gerecyclede vezelmateriaal invloed op levertijden? Als dat zo is, wat is de geschatte levertijd?	
12. Vraagt de toepassing van postconsumer gerecyclede vezelmateriaal extra inspanning (van u of uw toeleveranciers) in vergelijking met het gebruik van de gebruikelijke nieuwe grondstoffen? Kunt die activiteiten kort beschrijven?	
13. Is het opgegeven aantal economisch te produceren of zijn andere minimale aantallen vereist.	
14. Heeft het gebruik van gerecyclede materiaal prijsconsequenties en zo ja, welke?	
15. Opgave van een budgettaire prijs per artikel (soort) voor de genoemde aantallen.	
16. Heeft het gebruik van gerecyclede vezelmateriaal nadelige aspecten en zo ja, welke?	
17. Welk keurmerk/certificaten gebruikt u, resp. eist u van toeleveranciers, t.a.v. gerecyclede vezelmateriaal? Welke andere methoden gebruikt u om zekerheid te krijgen over de gerecyclede content?	
18. Wat is de verwachte herkomst van het gerecyclede materiaal (certificaat van herkomst), indien buiten de EU wordt geproduceerd en hoe wordt gegarandeerd dat de milieueisen worden nageleefd?	
19. Welke andere informatie is beschikbaar die de beslissing tot het hergebruik van gerecyclede materiaal zou kunnen beïnvloeden.	
20. Welke andere duurzame materialen heeft u (ook) beschikbaar naast het gebruik van gerecyclede textiele materialen. Wat is het milieueffect van gebruik van dit materiaal?	

**Ministerie van Defensie**  
 Defensie Materieel Organisatie  
 Afdeling DKIV/Sectie CCK

Toepassingsmogelijkheden gerecyclede vezels  
 Referentienummer RFI 2014/DKIV/001

#### HOOFDSTUK 4 ASSORTIMENTEN

Hieronder volgt een overzicht van de assortimenten/artikelen waarvan Opdrachtgever verwacht dat deze in de loop van 2015 (Europees) worden aanbesteed. De eisen die thans zijn gesteld aan de vermelde artikelen, zijn vastgelegd in vermelde Programma's van Eisen (PVE's). Deze PVE's zijn bij dit document gevoegd.

De resultaten van de onderhavige marktconsultatie kunnen worden verwerkt in de ten behoeve van vorenbedoelde aanbesteding op te stellen aanbestedingsdocumenten. De vermelde aantallen zijn onder voorbehoud. U kunt geen recht ontleen aan de in dit hoofdstuk vermelde informatie.

Assortiment confectie algemeen (geschatte behoefte voor de periode 2015 t/m 2019).

Groep Klasse nr.	Moeder NSN	NSN	Naam	Aantal
8405	17-105-7953	17-105-7953	Overall, legergroen PVE 104823/02	53000
8405	17-118-2916	17-118-2916	Overhemd, donkerblauw, lange mouw PVE 102679/05, PVE 102733/01, PVE 102012/02	1500
8405	17-118-2937	17-118-2937	Overhemd, donkerblauw, korte mouw PVE 102679/05, PVE 102733/01, PVE 102012/02	1000
8405	17-123-1750	17-123-1750	Overall, groen, zomer, KLu PVE 104823/02	2000
8405	17-123-1759	17-123-1759	Overall, Veldtenue PVE 104823/02	500
8405	17-123-1770	17-123-1770	Overall, Boordtenue PVE 104823/02	1000
8415	17-024-0393	17-024-0393	Werkjas, legergroen, lang PVE 102681/06, PVE 102733/01, PVE 102012/02	100
8475	17-113-8119	17-113-8119	Overall, winter, FOD-vrij, woodland PVE 103338/04	500
8475	17-113-8120	17-113-8120	Overall, zomer, FOD-vrij, woodland PVE 103338/04	1500

**Ministerie van Defensie**Defensie Materieel Organisatie  
Afdeling DKIV/Sectie CCKToepassingsmogelijkheden gerecyclede vezels  
Referentienummer RFI 2014/DKIV/001**Assortiment Textiel** (geschatte behoefte voor de periode 2015 t/m 2018).

Groep Klasse nr.	Moeder NSN	NSN	Naam	Aantal
4020	17-007-5618	17-007-5618	Touw, gevlochten, legergroen PVE 102600/02	100.000
7210	17-026-1460	17-026-1460	Washand, wit Geneeskundig, 20x14cm. PVE 102623/03	3.000
7210	17-031-0328	17-031-0328	Handdoek, Bad, wit PVE 102623/03	50.000
7210	17-115-5485	17-115-5485	Handdoek, Microvezel 90x40cm PVE 102623/03	20.000
7210	17-122-1083	17-122-1083	Handdoek, Sage green PVE 102623/03	50.000
7210	17-122-1085	17-122-1085	Washand, Sage green PVE 102623/03	7.000
8305	17-002-9610	17-002-9610	Koord, Elastisch, legergroen PVE 102600/02	150.000
8440	17-040-6319	17-040-6319	Zakdoek, legergroen PVE 102623/03	25.000
8440	17-113-2653	17-113-2653	Shemag, Sjaal, geweven, zwart op groen PVE 102623/03	14.000
8440	17-117-9638	17-117-9638	Shemag, Sjaal, geweven, zwart op desert PVE 102623/03	

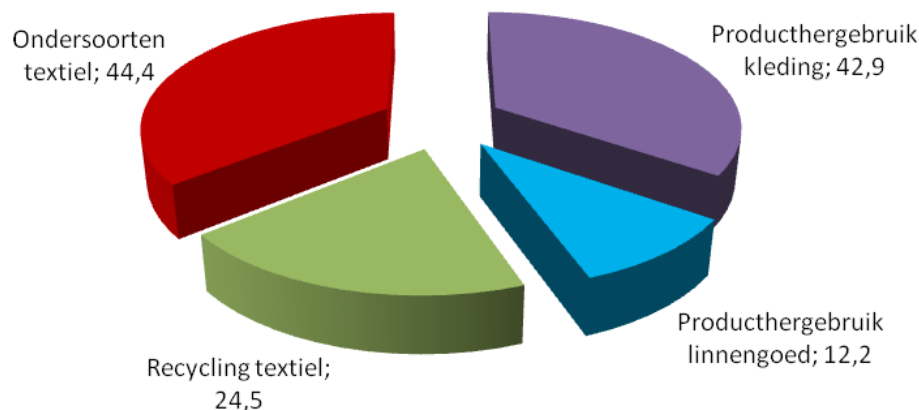
## 8. Pilot optimalisatie retourgoederenstroom

Defensie is een grote gebruiker van textiele producten. Deze worden in bruikleen aan de medewerkers verstrekt. Na afloop van het dienstverband of nadat de producten een vastgestelde tijd zijn gebruikt, worden deze textiele producten gecontroleerd ingenomen. Dit vindt zijn oorsprong in het voorkomen van veiligheidsincidenten. Defensie heeft met diverse organisaties afspraken gemaakt om de retour genomen kleding te sorteren (Biga Groep) en/of te recycleren (ReShare). Om maximaal resultaat te bereiken in kostenbesparingen en/of opbrengsten van grondstoffen is van belang deze te optimaliseren (Texperium). Afhankelijk van de resultaten uit de pilot optimalisatie retourgoederenstroom kunnen andere departementen hierbij aansluiten.

### Kledinginzameling

Kledinginzameling is in handen van een aantal commerciële en charitatieve organisaties.<sup>95</sup> ReShare, KICI, Humana en SAM zijn de grootste inzamelaars. Deze inzamelaars verkopen de ingezamelde kleding aan sorteerbijbedrijven in binnen- en buitenland. Deze sorteerbijbedrijven kijken kritisch naar de kwaliteit van ingezamelde materialen. Zij sorteren dit in meer dan 200 verschillende fracties. Deze fracties kunnen uiteenlopen van draagbare tot anderszins verwerkbare producten.

Uit onderzoek in 2010 blijkt dat jaarlijks circa 124 miljoen kilo textiel in het restafval belandt. Hiervan kan jaarlijks 70 tot 80 miljoen kilo textiel voor hergebruik en recycling geschikt gemaakt worden, onder de voorwaarde dat dit textiel aan de bron kan worden gescheiden.<sup>96</sup>



Figuur 28: textiel in restafval (in miljoenen kilo's per jaar).

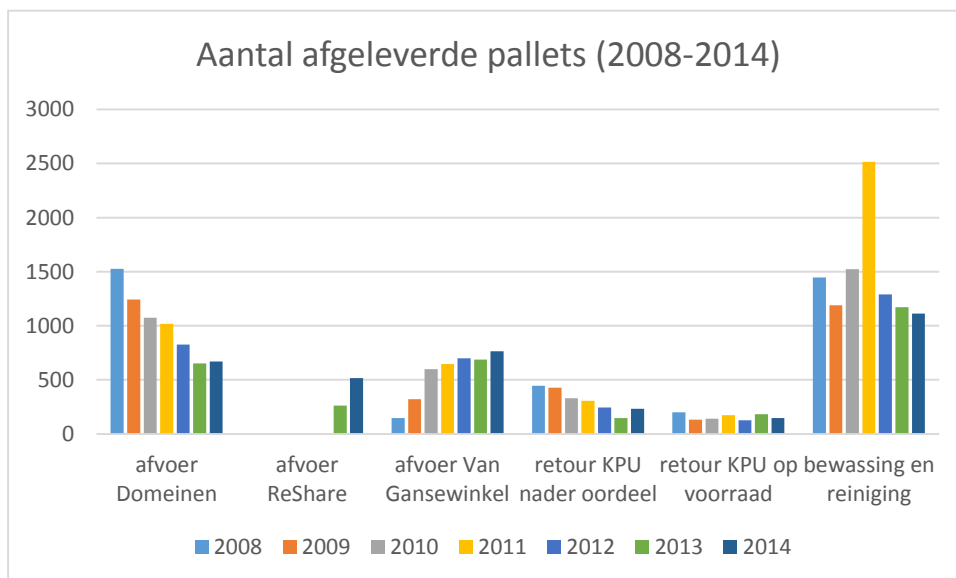
### Sortering: Biga Groep

Het KPU-bedrijf besteedt sinds 2006 sorteerkosten van gebruikte kleding uit aan de Biga Groep in Zeist.<sup>97</sup> De samenwerkingsovereenkomst is op 24 oktober 2012 voor tenminste vier jaar verlengd. Per jaar wordt een half miljoen militaire uitrustingsstukken van Defensie gesorteerd. Zeventien medewerkers keuren dagelijks de kleding van marine, landmacht, luchtmacht en marechaussee op soort en kwaliteit. De gesorteerde kleding kan, afhankelijk van die kwaliteit, opnieuw gebruikt worden of gerecycled.

<sup>95</sup> [meisjemeisje.nl/wordpress/bedenk-goed-wat-je-met-je-oude-kleding-doet/](http://meisjemeisje.nl/wordpress/bedenk-goed-wat-je-met-je-oude-kleding-doet/)

<sup>96</sup> *Kwaliteit van textiel in het huishoudelijk restafval* (uitgave Eureco - in opdracht van Agentschap NL en VHT, augustus 2010).

<sup>97</sup> De Biga Groep voert (sinds 1 januari 2009) de Wet Sociale Werkvoorziening uit voor vijf gemeenten in midden Nederland.



Figuur 29: aantal door de Biga Groep afgeleverde pallets, per logistieke stroom.<sup>98</sup>

Opnieuw te gebruiken kleding wordt eerst gewassen en gereinigd, nog ongebruikte kleding kan direct bij het KPU-bedrijf terug op voorraad worden gelegd. Kleding die niet opnieuw gebruikt kan worden, wordt verkocht via Domeinen, gerecycled via ReShare of vernietigd via Van Ganswinkel (zie het afstotingsbeleid van Defensie in de bijlagen). In de afweging is om diverse redenen van belang meer te opteren voor recycling (zie het separaat gevoegde rapport van Texperium).

### Recycling: ReShare

ReShare is de grootste textielinzamelaar in Nederland.<sup>99</sup> Het volume en de kwaliteit van het ingezameld textiel neemt de laatste jaren af; van 25,5 miljoen kilo in 2011, 23 miljoen kilo in 2012 tot 21,6 miljoen kilo in 2013. Daarnaast wordt ieder jaar ca. 135 miljoen kilo kleding weggegooid of verbrand. Dat zijn 10.000 vrachtwagens vol!



Figuur 30: Kamerlid Carla Dik-Faber in gerecyclede kleding.

Defensie heeft op 14 februari 2013 een contract afgesloten met ReShare. Sindsdien wordt oude PGU (kleding en schoenen) ingezameld voor recycling of hergebruik.

<sup>98</sup> Eén pallet heeft een inhoud van 0,7 m<sup>3</sup>. Cijfers over 2014 zijn een extrapolatie van de aantallen over de eerste drie kwartalen van 2014.

<sup>99</sup> ReShare, jaarverslag 2013.



Naast gecontroleerde inzameling van daartoe aangemerkte inleverartikelen kan kleding in 50 inzamelcontainers op 24 kazernes of in één van de andere 1750 inzamelcontainers elders in Nederland worden ingeleverd. Hierin kunnen ook kleding en schoenen van thuis worden gedeponeerd. Naar verwachting wordt zo'n 600 ton per jaar verwerkt. Defensie bespaart met dit contract een half miljoen euro per jaar op transport- en vernietigingskosten.

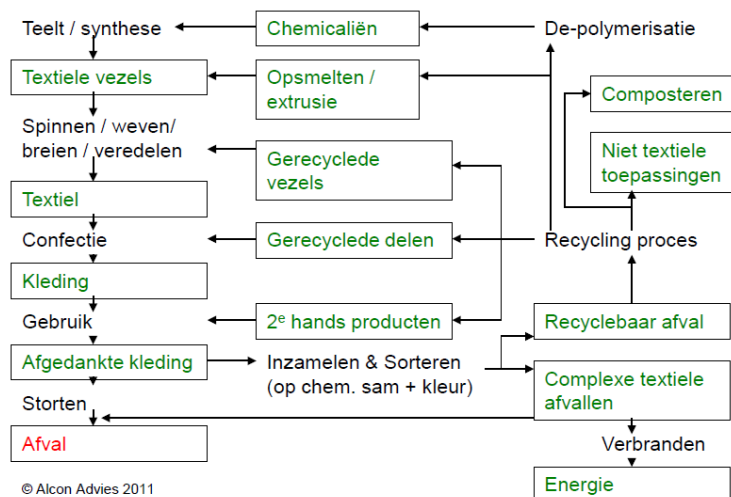
### Optimalisering: Texperium

Rijkswaterstaat Leefomgeving heeft Texperium gevraagd om een audit uit te voeren om inzicht te krijgen in de mogelijkheden om het retourproces van kleding en persoonlijke uitrusting binnen Defensie verder te optimaliseren zodat dit als input kan dienen voor een Rijksbreed retoursysteem. Dit zou dan de bedrijfskleding betreffen van 135.000 tot 140.000 ambtenaren waaraan een bedrijfskledingpakket wordt verstrekt.

Het rapport is op 23 oktober opgeleverd (zie separaat gevoegde bijlage). Hierin zijn aanbevelingen opgenomen over de (her)inrichting van het retourproces zodanig dat sprake zal zijn van een continue aanvoer van voldoende hoogwaardig materiaal voor hergebruik en recycling. Mogelijke aangrijpingspunten (draaiknoppen) zijn innamecriteria (welke artikelen al dan niet retour te ontvangen) en sortercriteria (sorteren op meerwaarde voor hergebruik en recycling).<sup>100</sup>

Er zijn diverse opties om textiel te recyclen (zie schema). Bij hergebruik en recycling is van belang met minimale inspanning en inzet van menskracht, energie, water en/of chemicaliën de afgedankte textiel te scheiden in reproduceerbare fracties.<sup>101</sup>

#### Schema textielrecycling



Figuur 31: schema textielrecycling.

In bovenstaand schema staan links de textiele processen en de (tussen)producten (in groen) weergegeven. Bij een circulair systeem is het de bedoeling dat de producten/materialen zolang mogelijk in de kringloop blijven. Na inzameling en sorteren zijn er diverse recycle-opties: van direct hergebruik tot het terugwinnen van de basischemicaliën. De resulterende tussenproducten zijn in de middelste kolom weergegeven. Rechts staan de afval en de niet-textiele toepassingen.

<sup>100</sup> De resultaten zullen ook via REBUS toegankelijk worden gemaakt. REBUS is een Europees project gericht op circulaire business modellen.

<sup>101</sup> [www.texperium.eu/nl/textielrecycling/opties+textielrecycling.html](http://www.texperium.eu/nl/textielrecycling/opties+textielrecycling.html)

## 9. Afstotingsbeleid Defensie

Defensie voert een afstotingsbeleid voor zaken die niet meer benodigd zijn voor de uitvoering van de defensietaak.<sup>102</sup> Afstoten van bijvoorbeeld kleding geschiedt d.m.v. verkoop, inruil, schenking of vernietiging.

- In beginsel worden overtollige zaken verkocht met een maximale opbrengst en minimale kosten. Kleding opgenomen in het depot (waaronder ook retourgoederen) van het KPU-bedrijf wordt, met uitzondering van gezichtsbepalende kledij, overgedragen aan Domeinen roerende zaken (DRZ).<sup>103</sup> Voorafgaand aan de overdracht wordt de kleding gecontroleerd op zaken die daarin niet thuis horen.
- Bij de aanschaf van kleding moet worden nagegaan of de te vervangen kleding kan worden ingeruild. Inruil is mogelijk bij aankoop van nieuwe soortgelijke kleding. Uitgangspunt daarbij is dat inruil financieel gelijk of aantrekkelijker moet zijn dan verkoop.
- Defensie voert een terughoudend schenkingsbeleid. Schenking moet doelmatig zijn, d.w.z. het belang dat met de schenking wordt gediend moet in voldoende mate opwegen tegen de gederfde inkomsten. Bovendien kan in beginsel alleen worden geschonken voor humanitaire doeleinden of in die gevallen waarbij met de schenking direct of indirect een belang van het ministerie van Defensie wordt gediend.
- Tot vernietiging wordt overgegaan als geen van de andere wijzen van afstoting (verkoop, inruil of schenking) mogelijk of gewenst zijn. Gezichtsbepalende kledij zoals uniformjasjes, (camouflage) gevechtstenues en hoofddeksels, wordt ter vernietiging overgedragen aan bedrijven waarmee DMO of DRZ contracten heeft voor de vernietiging daarvan. Voorafgaand aan de overdracht wordt de kleding gecontroleerd op zaken die daarin niet thuis horen.

---

<sup>102</sup> Aanwijzing SG A/987, Handboek Verwerving Defensie, hoofdstuk 8 (10 december 2012).

<sup>103</sup> Regeling Materieelbeheer Rijksoverheid 2006.

## 10. Ketenprojecten Rijkswaterstaat Leefomgeving

Binnen de ketenbenadering voor textiel voert Rijkswaterstaat Leefomgeving (voorheen Agentschap NL) samen met partners uit de textielketen projecten uit die gericht zijn op verduurzaming van de productie, verduurzaming van de consumptie en op meer en beter recyclen. Op dit moment lopen er vijf projecten. Vijf andere projecten zijn inmiddels afgerond.<sup>104</sup>

### Project 1. Green Deal Textielinzameling

In Nederland eindigt ongeveer twee derde van alle afgedankte textiel in de afvalbak en daarmee in de verbrandingsoven. Eén derde van het afgedankte textiel wordt gescheiden ingezameld. Om de hoeveelheid textiel in de afvalbak te halveren hebben zo'n 15 partijen uit de detailhandel, afvalinzameling, textielinzameling en – sortering de handen ineengeslagen. Zij willen bereiken dat meer textiel wordt hergebruikt en gerecycled. Dat doen ze onder meer door één gezamenlijke, nieuwe scheidingsregel te introduceren bij gemeenten en burgers: 'Lever alle textiel apart in, ook als het versleten of kapot is. Bijna alles kan hergebruikt worden'.

### Project 2. Verduurzaming inkoop bedrijfskleding en textiel

Het gebruik van gerecyclede textiele vezels in nieuw textiel blijkt steeds beter mogelijk te zijn. De rijksoverheid kan als grote marktpartij een voorbeeldfunctie vervullen door in nieuwe bedrijfskleding en uniformen gerecyclede vezels voor te schrijven. In dit project stellen overheids- en marktpartijen gezamenlijk een programma van eisen (PVE) op voor inkoop van specifieke productgroepen die bestaan uit een nader te bepalen percentage *post-consumer* textielvezels.

### Project 3. Optimalisatie inzameling

Het ministerie van Defensie zamelt sinds enkele jaren kleding en textiel in en laat dit sorteren, zodat hergebruik en recycling mogelijk worden en kosten worden bespaard. In dit project is het doel om aan te tonen dat voor departementen het inrichten van een gecontroleerde retourstroom van afgedankte goederen door recycling economisch haalbaar is en de milieu footprint van de overheid aantoonbaar vermindert. Op dit moment laten Rijkswaterstaat Leefomgeving en Defensie een onderzoek uitvoeren naar de optimalisatie van de retourstroom door te kijken naar de inzetbaarheid van afgedankte kledingpakketten.

### Project 4. Verduurzaming consumptie.

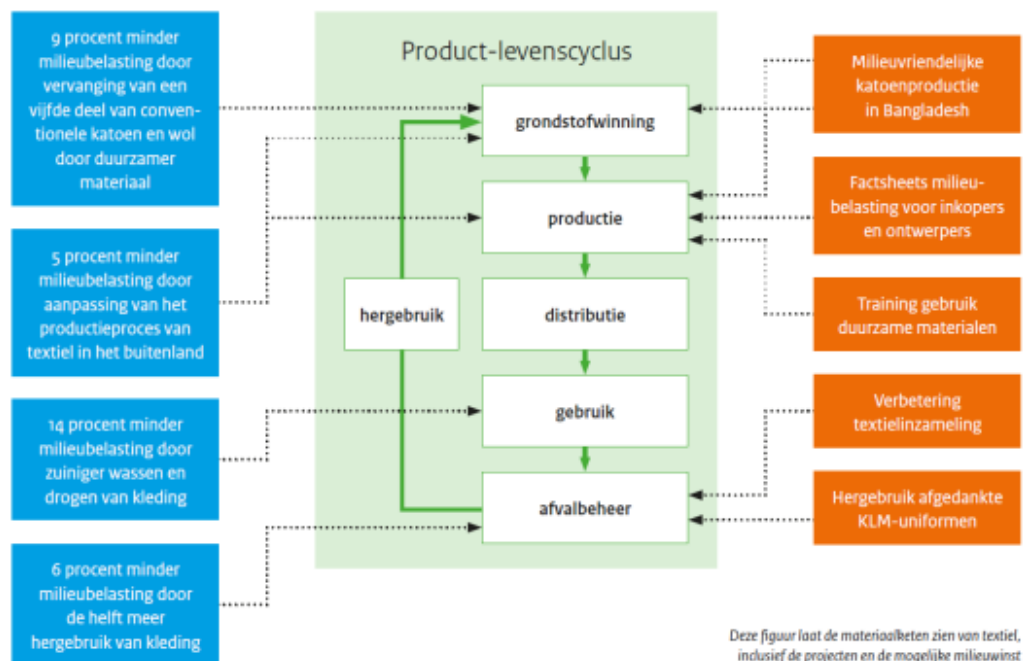
Een grotere vraag naar duurzame mode kan producenten stimuleren om meer te investeren in duurzame productie. Hoe kan die vraag van consumenten toenemen en wat kunnen retailers en overheid daaraan doen? Rijkswaterstaat Leefomgeving bracht modebedrijven bij elkaar om met deze vraag aan de slag te gaan. Dit leidde tot een aantal pilots over communicatie op de winkelvloer en onderzoek naar verschillende manieren waarop de consument geïnformeerd kan en wil worden over duurzame mode.

### Project 5. Recycling in high fashion

Uiteindelijk willen we bereiken dat in de textielketen het gebruik van gerecyclede vezels normaal wordt. Er zijn nog tal van belemmeringen. Aan de ene kant technische en financiële belemmeringen, waarbij het de uitdaging is een kwalitatief hoogwaardig product concurrerend in de markt te zetten. Aan de andere kant belemmeringen op het gebied van ontwerp en marketing: ontwerpers, modebedrijven en consumenten moeten enthousiast worden van de 'nieuwe' materialen. In dit project van Dutch Fashion Foundation, Texperium en VAR Frankenhuis wordt samen met een ontwerper en detaillist een collectie ontwikkeld en gepositioneerd.

---

<sup>104</sup> De tekst van deze bijlage is van Emile Bruls (Rijkswaterstaat Leefomgeving).



Figuur 32: projecten in de materiaalstroom textiel.<sup>105</sup>

In het verleden zijn meer ketenprojecten uitgevoerd (zie bovenstaand figuur). Deze richtten zich op biologische katoenproductie, inkoop en gebruik van minder milieubelastend geproduceerde materialen en manieren om meer afgedankt textiel uit de verbrandingsoven te houden. Voor de volledigheid zijn ook deze genoemd.

#### Project 6. Milieuvriendelijker produceren in Bangladesh en China

Ontwikkelingsorganisatie Solidaridad heeft bij toeleveranciers van Nederlandse modemerken geholpen om de productielijn milieuvriendelijker te maken. Het project richtte zich met name op minder gebruik van energie, water en chemicaliën bij de verwerking van katoen. Als vervolg tekenden in 2012 enkele grote Nederlandse modebedrijven en de rijksoverheid een Memorandum of Understanding om voor Bangladesh het project op te schalen naar 200 productiebedrijven.

#### Project 7. Factsheets voor inkopers en ontwerpers

De brancheorganisaties Modint, VGT en CBW-Mitex hebben begin 2010 samen met Made By factsheets voor inkopers en ontwerpers gemaakt over de milieubelasting in de kledingproductieketen en de mogelijkheden voor milieuvriendelijker ontwerpen en inkopen.<sup>106</sup>

#### Project 8. Training duurzame materialen

Tien Nederlandse modebedrijven maakten in 2010 een strategie om in hun collecties meer duurzame materialen te gebruiken. Made By trainde en ondersteunde deze bedrijven. Later zijn meer bedrijven aangehaakt waarbij het de bedoeling was om in 2015 het gebruik van duurzame materialen met 20% te laten stijgen.

#### Project 9. Verbetering textielinzameling

Textielrecycling begint met meer inzamelen. Uit onderzoek dat Agentschap NL liet verrichten blijkt dat burgers veelal (ten onrechte) denken dat alleen textiel dat door een ander te dragen is in de textielbak mag. Daarom hebben diverse partijen allerlei acties gedaan om burgers en gemeenten te stimuleren meer en beter in te zamelen. Dit gebeurde bijvoorbeeld in de kleding-inzamelweek via de publieksactie Fashion2

<sup>105</sup> Succes met de ketenbenadering (uitgave VROM, oktober 2010).

<sup>106</sup> CSR factsheets planet, cotton and wool, man-made fibres, recycled fibres, energy use, water use, waste water, chemicals use.

en met een brochure en informatiebijeenkomsten voor gemeenten.

#### Project 10. Hergebruik afgedankte uniformen

Afgedankte bedrijfskleding wordt vanwege veiligheidsrisico's vaak vernietigd, terwijl recycling milieuwinst oplevert en bespaart op materiaalkosten. Nog interessanter wordt het als de afgedankte vezels benut worden om nieuwe kleding voor de consumentenmarkt te ontwikkelen. Hieraan hebben textielverwerker Frankenhuis en Texperium gewerkt door onder meer producten te maken met gerecyclede vezels van afgedankte KLM-uniformen en later ook door van uniformen truien en vesten te maken voor WE fashion, die in 2013 in de winkels lagen.

## 11. Afkortingen

BD	Belastingdienst
BZK	ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CDV	concerndienstverlener
CPO	Chief Procurement Officer
CPV	Common Procurement Vocabulary
DFHI	directie Facilitaire Zaken, Huisvesting en Inkoop
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
DMO	Defensie Materieel Organisatie
DOKS	Defensie operationeel kledingsysteem
DRZ	Domeinen roerende zaken
FIOD	Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst
FMH	Facilitair Management Haaglanden
GWW	Spoor- en Grond-, Weg- en Waterbouw
ICBR	Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst
ICFH	Interdepartementale Commissie Facilitair en Huisvesting
ICIA	Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden
ILT	Inspectie Leefomgeving en Transport
ILO	International Labour Organization
IPKD	Interdepartementale Post- en Koeriersdienst
I-SZW	Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid
IUC	inkoop-uitvoeringscentrum
KPU	kleding en persoonsgebonden uitrustingsbedrijf
LFMO	Landelijk Facilitair Management Overleg
MKB	midden- en kleinbedrijf
MVI	maatschappelijk verantwoord inkopen
MVO	maatschappelijk verantwoord ondernemen
NFI	Nederlands Forensisch Instituut
NGO	nongovernmental organization
NVWA	Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OOV	openbare orde en veiligheid
PbEU	Publicatieblad Europese Unie
PDC	producten- en dienstencatalogus
PGU	persoonsgebonden uitrusting
PIA	project Professioneel Inkopen en Aanbesteden
PIANOo	Professioneel & Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers
Q1	eerste kwartaal
RBO	Rijksbeveiligingsorganisatie
REACH	Registratie, evaluatie, autorisatie en restrictie van chemische stoffen
REBUS	EU-project 'Developing Resource Efficient Business Models'
RHDHV	Royal Haskoning DHV
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RSO	Rijksschoonmaakorganisatie (in oprichting)
RWS	Rijkswaterstaat
RWT	rechtspersoon met een wettelijke taak
SOMO	Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen
SRM	supplier relationship management
SSO	shared service organisatie
UBR	Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk
ZBO	zelfstandig bestuursorgaan