



Categorieplan Werkplekomgeving

“Een werkplekomgeving met een maatschappelijke impact binnen alle Rijkskantoren”



Colofon

Uitgegeven door: Inkoop Uitvoeringscentrum Bedrijfsvoering Rijkswaterstaat
Contactpersoon: Martijn van der Rijt, categoriemanager Werkplekomgeving
E-mail: contractbeheer.IUC@rws.nl

Auteur: Tamara van Vastenhoven

Disclaimer De Rijksoverheid streeft naar meer transparantie. In dit kader worden categorieplannen openbaar gemaakt. Gebruiker kan de informatie uitsluitend raadplegen en gebruiken voor informatieve doeleinden. Hoewel de teksten in dit categorieplan met de grootste zorg zijn samengesteld, is de Rijksoverheid niet verantwoordelijk voor eventuele onjuistheden of onvolledigheden. Aan de inhoud van deze teksten kunnen geen rechten worden ontleend. De Rijksoverheid aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van een onjuistheid of onvolledigheid (in de meest ruime zin des woords) van in dit categorieplan opgenomen informatie, en behoudt zich het recht voor om het plan te wijzigen of aan te vullen. Het categorieplan moet los gezien worden van eventuele toekomstige aanbestedingsprocedures.

Inhoud

Colofon	2		
Managementsamenvatting	5		
<i>Organisatie en Governance</i>	8		
1 Inleiding	9		
1.1 Aanleiding	9		
1.1.1 <i>Herijking categoriemanagement</i>	9		
1.1.2 <i>Nieuwe categorie Werkplekomgeving</i>	9		
1.1.3 <i>Transitie categorie Werkplekomgeving</i>	10		
1.2 Aanpak en verantwoording categorieplan	10		
1.3 Leeswijzer	10		
2 Beschrijving categorie	11		
2.1 Terugblik	11		
2.1.1 <i>Categorie kantoorartikelen en computersupplies</i>	11		
2.1.2 <i>Categorie kantoorinrichting</i>	11		
2.1.3 <i>Categorie papier & facilitair drukwerk</i>	12		
2.2 Afbakening, scope	13		
2.2.1 <i>Inkoopsegmenten</i>	13		
2.2.2 <i>Toevoegen nieuwe inkoopsegmenten</i>	14		
2.2.3 <i>Afbakening en raakvlakken met andere categorieën</i>	14		
2.3.1 <i>Inkoopvolume</i>	15		
2.3.2 <i>Lopende raamovereenkomsten</i>	16		
2.4 De markt	16		
2.4.1 <i>Markt kantoormeubilair</i>	16		
2.4.2 <i>Markt blanco papier</i>	16		
2.4.3 <i>Markt facilitair drukwerk</i>	16		
2.4.4 <i>Markt kantoorartikelen</i>	16		
2.5 Afnemers, stakeholders	17		
2.5.1 <i>Klanten</i>	17		
2.5.2 <i>Eindgebruikers</i>	18		
2.6 Politieke context	18		
2.6.1 <i>Inkoopstrategie Inkopen met Impact</i>	18		
2.6.2 <i>Programma Hybride Werken</i>	18		
2.7 Ontwikkelingen en trends	18		
2.7.1 <i>Hybride werken</i>	18		
2.7.2 <i>Activity Based Working</i>	18		
2.7.3 <i>Duurzaamheid</i>	19		
2.7.4 <i>Sociaal ondernemen</i>	19		
2.7.5 <i>Slimme werkplekken</i>	19		
2.7.6 <i>Digitalisering</i>	20		
2.7.7 <i>Focus op gezond en welzijn</i>	20		
2.7.8 <i>(Tijdelijke) Stijging grondstofprijzen</i>	20		
2.8 Relevante regels en facilitair beleid	20		
2.8.1 <i>Aanbestedingswet 2012</i>	20		
2.8.2 <i>Uitspraak van het Hof van Justitie 19 december 2018</i>	20		
2.8.3 <i>Arbo-Wet en de NPR-1813</i>	20		
2.8.4 <i>Kader Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR)</i>	21		
2.8.5 <i>Rijksbrede Producten en Diensten Catalogus (RPDC)</i>	21		
3 Doelstellingen, strategie, planning en implementatie	22		
3.1 Hoofddoelstelling categorie Werkplekomgeving – “Voorzien in een werkplekomgeving met een maatschappelijke bijdrage voor alle Rijkskantoren”	22		
3.1.1 <i>Aansluiting bij rijksbrede ambities</i>	22		
3.1.2 <i>Andere doelstellingen</i>	22		
3.2 Inkopen met Impact	23		
3.2.1 <i>Rijksbrede inkoopstrategie ‘inkopen met impact’</i>	23		
3.2.2 <i>Invulling ambitieweb</i>	25		
3.3 Efficiency, kwaliteit, besparingen	26		
3.4 Inkoopstrategie	26		
3.4.1 <i>Kantoormeubilair</i>	26		
3.4.2 <i>Blanco papier</i>	27		
3.4.3 <i>Facilitair drukwerk</i>	27		
3.4.4 <i>Kantoorartikelen</i>	28		

3.5	Aanbestedingsstrategie	28
3.6	Contract- en Leveranciersmanagement	28
3.6.1	Het belang en doelstelling van contract- en leveranciersmanagement	28
3.6.2	Leveranciersmanagement	28
3.6.3	Contractmanagement	30
3.6.4	Monitoring	30
3.6.5	Taakverdeling (de)centraal contractmanagement	31
3.7	Planning en implementatie	33
4	Organisatie en governance	34
4.1	Governancestructuur	34
4.1.1	Sturing en Organisatie	34
4.1.2	Strategische klantenraad	34
4.1.3	Tactisch gebruikersraden	35
4.1.4	Kennisgroep duurzaamheid	35
4.1.5	Aanbestedingsteam	35
4.1.6	Taakverdeling met afnemers en inrichting contract- en leveranciersmanagement	35
4.2	Communicatie, informatie, rapportages, monitoring, ambassadeurschap	36
4.3	Randvoorwaarden en risico's	37
Bijlage 1	Toelichting op scope t.b.v. inkoopsegment kantoormeubilair en facilitair drukwerk	38
Bijlage 2	Toelichting Thema's ambitieweb	40
	Kantoorinrichting	40
Bijlage 3	Circulaire Visie Kantoorinrichting	44

Managementsamenvatting

Voor u ligt het plan van de rijksbrede inkoopcategorie Werkplek-omgeving. Dit plan is het fundament van de categorie en geeft op onderbouwde wijze de doelstellingen, keuzes, plannen, concrete acties en benodigde mensen en middelen weer. Het categorieplan kent een doorlooptijd van 3 jaar. Met dit plan wil de categorie bijdragen aan een goede fysieke werkplek-omgeving met een maatschappelijke impact binnen alle Rijkskantoren.

Op 18 juni 2019 stemde de ICBR in met de nieuwe indeling van de inkooprijksbrede categorieën als onderdeel van de herijking van het categoriemanagement. De herijking heeft geleid tot een (deels) nieuwe indeling en toedeling van categorieën. Doel van de herijking is de groei van categorieën naar een meer strategisch niveau. En wel zodanig dat categoriemanagement ook bijdraagt aan het realiseren van kabinetsdoelstellingen op het gebied van duurzaamheid, social return en innovatie.

Voor de voormalige categorieën “kantoorartikelen & computer-supplies”, “kantoorinrichting” en “papier & facilitair drukwerk” betekent dit dat zij worden samengevoegd tot de nieuwe categorie Werkplekomgeving. Dit eerste categorieplan voor de samengestelde categorie Werkplekomgeving vormt de basis voor de ontwikkelingen van de komende jaren. Het plan werkt toe naar een integrale hoofddoelstelling en inkoopstrategieën,

waarbij zoveel als mogelijk voortgebouwd wordt op eerdere keuzes, de successen, de ervaringen en ontwikkelingen van de afgelopen jaren.

Beschrijving categorie

Scope Werkplekomgeving

Onder de scope van de categorie Werkplekomgeving vallen alle producten en daaraan gerelateerde diensten ten behoeve van de kantoorinrichting en –benodigheden, ten gunste van de fysieke werkplekomgeving, die dagelijks door de rijksambtenaar worden gebruikt in de algemene ruimte en/of het kantoorgebied¹.

De categorie omvat twee onderdelen: kantoorinrichting en kantoorbenodigheden. Deze zijn verder op te delen naar vier inkoopsegmenten: kantoormeubilair, blanco papier, facilitair drukwerk en kantoorartikelen.²

Inkoopvolume en lopende overeenkomsten

De totale uitgaven via de raamovereenkomsten binnen de scope van de categorie Werkplekomgeving bedroegen circa 55 miljoen Euro in 2019, circa 58 miljoen Euro in 2020 en circa 51 miljoen in 2021 en 2022. Er zijn momenteel 24 raamovereenkomsten voor 113 unieke deelnemers binnen de categorie Werkplekomgeving met 16 verschillende leveranciers. De lopende overeenkomsten hebben een totale waarde van 350 miljoen euro.

De markt

Vanuit de inkoopsegmenten worden verschillende markten benaderd, waarbij iedere markt zijn eigen dynamiek kent. Binnen alle markten is een groeiende vraag naar circulaire, duurzame producten en dienstverlening. Ook aan sociaal ondernemen wordt binnen de verschillende leveranciersmarkten al langer aandacht besteed. De markten voor de kantoorbenodigheden zijn aan krimp onderhevig door de toenemende digitalisering. De coronacrisis heeft op alle markten invloed gehad en heeft geleid tot een (tijdelijke) mindere vraag. De leveranciers anticiperen op het hybride werken. Zo kunnen kantoorinrichters nu bijvoorbeeld ook de thuiswerkplek verzorgen. Wat precies de blijvende invloed is van het hybride werken op de markten laat zich echter nog moeilijk voorspellen.

Afnemers en stakeholders

De categorie Werkplekomgeving bedient organisaties die tot de Rijksoverheid behoren, bestaande uit bestuursdepartementen, de aan departementen toebehorende uitvoeringsorganisaties, agentschappen (baten-lastendiensten, de rechterlijke macht en het Openbaar Ministerie, de Hoge Colleges van Staat (deelname facultatief en kostenneutraal voor categorie), zelfstandige bestuursorganen (deelname facultatief en kostenneutraal voor categorie). Ook Defensie valt binnen de reikwijdte van het categoriemanagement. De Nationale Politie neemt alleen deel

¹ Alle producten en daaraan gerelateerde diensten t.b.v. de generieke ICT werkomgeving vallen buiten de scope van deze categorie. Dit is ondergebracht bij de categorie IWR.

² In de CAO Rijk is opgenomen dat een rijksambtenaar moet kunnen beschikken over een ergonomische thuiswerkplek. Met instemming van de GOR Rijk betekent dit dat een verstelbaar (zit-/ sta)bureau tot een maximaal bedrag zelf kan worden aangeschaft en gedeclareerd. Hierdoor valt het leveren van een bureau voor de thuiswerkplek buiten de scope van de categorie. Voor de bureaustoel geldt dat, als de rijksambtenaar dat wenst, het Rijk als werkgever een verstelbare bureaustoel in bruikleen verstrekt. Op dit moment worden de bureaustoelen die door de deelnemers worden ingezet voor thuiswerken geleverd vanuit de panden en vallen daarmee binnen de huidige overeenkomsten. Vanuit het programma “Hybride Werken” wordt gewerkt aan een Rijksbreed uniform proces voor o.a. levering, beheer en onderhoud. Hierna kan besluitvorming volgen of en zo ja op welke wijze het leveren van de bureaustoel voor thuiswerkplek structureel onderdeel wordt van de categorie Werkplekomgeving, waarbij voldoende formatie en middelen binnen de categorie dan belangrijke randvoorwaarden zijn. Nadat besluitvorming hierover heeft plaatsgevonden, ontwikkelt de categorie een inkoopstrategie, dat als addendum bij dit plan gevoegd wordt.

aan de overeenkomsten van blanco papier en facilitair drukwerk. De vier concerndienstverleners³ (CDV's) en het Ministerie van Defensie vormen de belangrijkste klantengroep van de categorie.

Politieke context, ontwikkelingen, trends

Aan duurzaam en sociaal inkopen wordt al langer binnen de inkoopsegmenten aandacht besteed. Met de rijksbrede inkoopstrategie "Inkopen met Impact" is dit alleen nog maar versterkt. De belangrijkste thema's voor de categorie Werkplekomgeving binnen duurzaam inkopen zijn: circulaire economie, biobased en gerecyclede materialen, reductie van CO₂-uitstoot. De belangrijkste thema's binnen sociaal inkopen zijn: social return en internationale sociale voorwaarden. Bij alle leveranciers binnen alle leveranciersmarkten staan deze thema's op de agenda.

Als gevolg van COVID-19, het thuiswerken en het kader Rijksdienst 2022 is het rijksbrede programma Hybride Werken geïntroduceerd met als doel om de lange-termijn ambitie van een wendbare, grenzeloze en bewuste rijksdienst mogelijk te maken. Hiermee wordt invulling gegeven aan de sociale, digitale en fysieke werkomgeving. Het deelprogramma 'fysieke werkomgeving' heeft de grootste invloed op deze categorie. Hierbinnen valt naast de herinrichting van kantoren, ook het aanbieden van bureaustoelen.

Ook de markt anticipeert op het werken na corona door bijvoorbeeld het aanbieden van nieuwe diensten en het afstemmen van hun assortiment op de vraag naar hybride en activity based werken. Daarnaast is er door de COVID-19 pandemie nog meer aandacht ontstaan voor de gezondheid en worden er steeds meer technologieën in de markt ontwikkeld voor een slimme werkplek. Tot slot zien we dat het onrustig is binnen de leveranciersmarkten, met schaarste aan producten en prijsstijgingen als gevolg.

Doelstellingen, strategie, planning en implementatie

Hoofddoelstelling en andere doelstellingen

De hoofddoelstelling van de categorie is:

De categorie Werkplekomgeving draagt bij aan een goede en duurzame fysieke werkplek(omgeving) voor alle rijksambtenaren door middel van (rijksbrede) verwerving en strategisch leveranciers- en contractmanagement van kantoorinrichting en kantoorbenodigdheden.

De categorie Werkplekomgeving heeft daarbij de ambitie om met haar inkoopkracht, binnen de desbetreffende inkoopsegmenten, maatschappelijke impact te realiseren, ten aanzien van:

- Terugdringen van de klimaatimpact;
- Verlagen van de hoeveelheid primaire grondstoffen;
- Creëren van baankansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- Aanpakken van misstanden in internationale ketens op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu.

Naast de hoofddoelstelling zijn er nog een aantal andere doelstellingen die integraal onderdeel van de werkwijze van de categorie, namelijk:

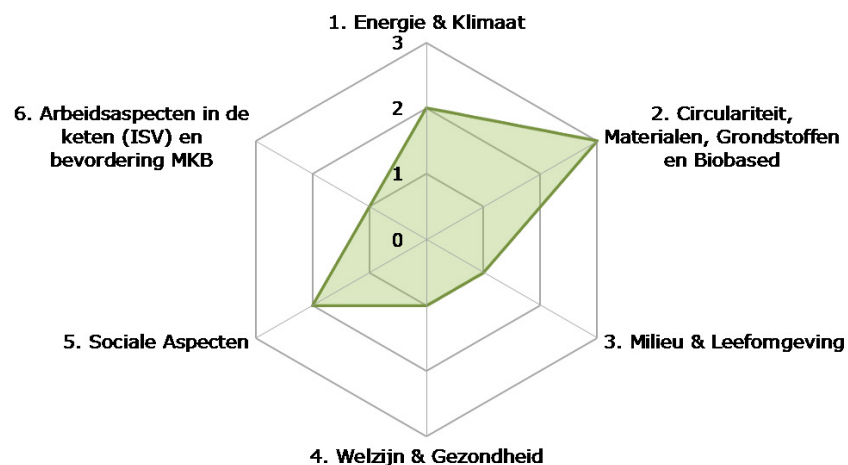
- De klanttevredenheid van de deelnemers rondom de dienstverlening en producten binnen de inkoopsegmenten van de categorie en ten opzichte van de categorie zelf moet behouden blijven of verhoogd worden.
- Het afsluiten van overeenkomsten gebeurt tegen een optimale prijs- kwaliteitsverhouding.
- Binnen de overeenkomsten is ruimte om in te springen op nieuwe (maatschappelijke) ontwikkelingen.

- De geleverde producten dragen bij aan een veilige en gezonde werkplekomgeving.
- Het strategisch contract- en leveranciersmanagement is op een efficiënte en effectieve wijze ingericht en uitgevoerd;
- De categorie vervult een aanjaagrol in het stimuleren van maatschappelijke impact binnen en buiten het Rijk.

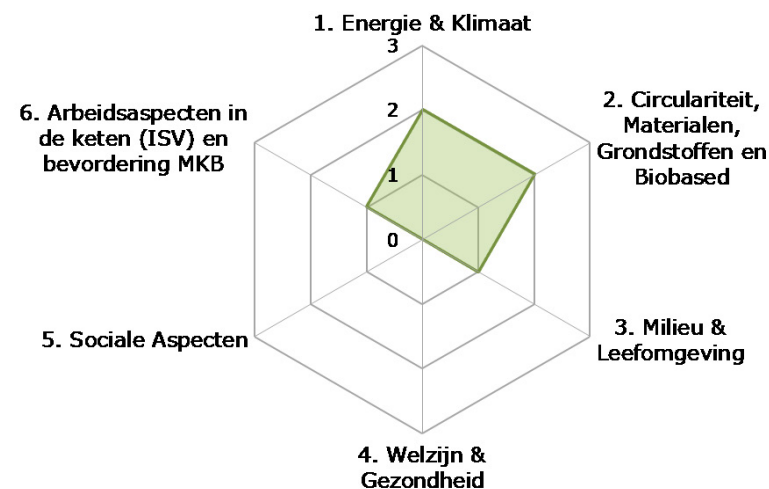
³ De Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) heeft besloten dat de Rijkskantoren worden gefaciliteerd door een landelijk netwerk van vier facilitaire concerndienstverleners. Dit zijn FMHaaglanden (FMH), Belastingdienst/SSO CFD (SSO CFD), Rijkswaterstaat/Corporate Dienst (RWS/CD) en Dienst Justitiële Inrichtingen/Facilitair Bedrijf (DJI/FB).

Inkopen met Impact

Voor de categorie is op dit moment de rijksbrede inkoopstrategie “Inkopen met Impact” het meest richtinggevende beleid. Hieruit blijkt dat er van categoriemanagement een serieuze bijdrage wordt verwacht om maatschappelijke impact te realiseren. Om zoveel mogelijk impact te realiseren, richt de categorie zich op de thema’s waar de kansen hiervoor het grootst zijn. Om de ambitie per thema vast te leggen en te prioriteren, maakt de categorie gebruik van het zogenaamde ambitieweb. De doelen en de prioritering van de thema’s verschillen voor de onderdelen kantoorinrichting en kantoorbenodigdheden. Vandaar dat er twee aparte versies van het ambitieweb opgesteld zijn.



Figuur 1: Ambitieweb Rijksinkoop kantoorinrichting



Figuur 2: Ambitieweb Rijksinkoop kantoorbenodigdheden

Inkoopstrategie

De categorie stelt per inkoopsegment een inkoopstrategie op, omdat de geformuleerde ambities en marktsituaties verschillen. Hierdoor vraagt elke inkoopsegment een andere aanpak. Bij het uitvoeren van een aanbesteding, contract- en leveranciersmanagement en de daarbij te maken keuzes is de vastgestelde inkoopstrategie leidend.

Kantoormeubilair

In de afgelopen jaren is er door de voormalige categorie Kantoorinrichting zeer succesvol ingezet op de transitie van een ‘lineaire naar een circulaire’ categorie. Voor de inkoopstrategie van het inkoopsegment kantoormeubilair borduurt de categorie dan ook voort op de eerder ingeslagen weg. Dit betekent dat bij alle aanbestedingen en overeenkomsten binnen het inkoopsegment kantoormeubilair de circulaire economie het uitgangspunt is. Ook de maatschappelijke thema’s klimaat-impact en social return zijn altijd onderdeel van aanbestedingen en overeenkomsten. De keuzes binnen de inkoopstrategie zijn erop gericht om zoveel mogelijk impact binnen deze thema’s te maken.

Blanco Papier

Het laatste categorieplan van het Ministerie van Justitie ten behoeve van blanco papier dateert uit 2010. Dit maakt het noodzakelijk om de inkoopstrategie van destijds te herijken waarin zowel de ervaringen binnen de huidige overeenkomsten als de meest recente (duurzame) (markt)ontwikkelingen worden meegenomen. Het ontwikkelen van de inkoopstrategie duurt langer dan het opstellen van dit categorieplan. Vandaar dat dit als actie in dit categorieplan is benoemd. Het staat op de planning om dit in het eerste half jaar van 2024 ter goedkeuring aan te bieden aan de strategische klantenraad.

Facilitair drukwerk

Voor het inkoopsegment facilitair drukwerk zijn in 2021 twee rijksbrede overeenkomsten afgesloten, voor 1) Handelsdrukwerk, briefpapier en formulieren en 2) Enveloppen. Het zwaartepunt van de aanbesteding lag op het stimuleren van duurzaamheid, een hoge leverbetrouwbaarheid en kwalitatieve hoogstaande producten. Voor de maatschappelijke thema's klimaat, circulariteit en social return lagen er hoge ambities binnen de aanbesteding. De overeenkomst heeft een looptijd van zes jaar.

Kantoorartikelen

Medio 2022 is de inkoopstrategie voor het inkoopsegment kantoorartikelen geactualiseerd. In de geactualiseerde inkoopstrategie zijn zowel de ervaringen binnen de huidige overeenkomsten als de meest recente (duurzame) (markt) ontwikkelingen meegenomen. De inkoopstrategie van kantoorartikelen richt zich op de drie meest relevante maatschappelijke thema's binnen dit inkoopsegment, namelijk 1) energie & klimaat 2) circulariteit, materialen, grondstoffen en bio based en 3) internationale sociale voorwaarden. Daarnaast wordt ingezet op een vastgesteld, flexibel basisassortiment en het gebruik van minder persoonsgebonden producten. Om de kosten beheersbaar en transparant te houden werkt de categorie met een vaste prijs per medewerker en wordt meer gestuurd en getoetst op prijzen van het restassortiment.

Contract- en leveranciersmanagement

Het contract- en leveranciersmanagement heeft als doelstelling leveranciers te laten bijdragen aan het realiseren van de doelen binnen categorie en de doelen van het Rijk. Om daadwerkelijk te komen tot feitelijke resultaten is een juiste inrichting en uitvoering van het contract- en leveranciersmanagement essentieel. De verschillende product/leverancier combinaties binnen de categorie vragen om een eigen aanpak. De samenwerking met leveranciers in circulaire dienstverlening vraagt iets anders dan de samenwerking bij levering van kantoorbenodigdheden of circulaire producten. Niet voor elke overeenkomst is de politiek-bestuurlijke impact even groot en ook de complexiteit van de producten en diensten is verschillend, deze is mede afhankelijk van het (strategische) vraagstuk. Vandaar dat de categorie een onderscheid maakt tussen deze leveranciers en overeenkomsten. Binnen de overeenkomsten wordt gestuurd op basis van Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's). Daarnaast monitort de categorie op de behaalde effecten binnen de overeenkomsten. Oftewel welke maatschappelijke resultaten er daadwerkelijk gerealiseerd zijn. De categorie kan de gestelde doelen niet alleen behalen. Dit doet zij in gezamenlijkheid met de leveranciers en de deelnemers. Vandaar dat de categorie investeert in goed relatiemanagement.

Organisatie en Governance

Governance structuur

De categorie Werkplekcomgeving valt onder de verantwoordelijkheid van Rijkswaterstaat (RWS) en daarmee onder het verantwoordelijk lid van de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) van RWS (categorie-eigenaar). Het voorzitterschap voor de klantenraad is door de ICBR belegd bij het lid van het Landelijke Facilitaire Management Overleg (LFMO) van FMHaaglanden (FMH), de directeur FMH. De categoriemanager rapporteert functioneel aan de Coördinerend directeur inkoop (CDI) van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) en hiërarchisch aan het afdelingshoofd van het inkoop uitvoeringscentrum Rijkswaterstaat bedrijfsvoering (IUC RWS BV). De voorzitter van de klantenraad is de opdrachtgever naar de categorie.

De klantenraad van de categorie komt minimaal twee keer per jaar bij elkaar. Zij wordt ondersteund door tactische gebruikersraden. Het categorieplan wordt vastgesteld door de eigenaar van de categorie. De Interdepartementale Commissie Huisvesting & Faciliteiten (ICHF), de Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden (ICIA) en de Groepsondernemingsraad Rijk (GOR) hebben hierin een adviserende rol.

1 Inleiding

Voor u ligt het plan van de rijksbrede inkoopcategorie Werkplek-omgeving. Dit plan is het fundament van de categorie en geeft op onderbouwde wijze de doelstellingen, keuzes, plannen, concrete acties en benodigde mensen en middelen weer. Het categorieplan kent een doorlooptijd van 3 jaar.

Dit hoofdstuk begint met de aanleiding voor dit categorieplan, gaat vervolgens in op de aanpak en verantwoording van het categorieplan en eindigt met een leeswijzer voor dit categorieplan.

1.1 Aanleiding

1.1.1 Herijking categoriemanagement

Bij de invoering van het rijksinkoopstelsel in 2012 is afgesproken dat er in 2016 een evaluatie zou plaatsvinden. Deze evaluatie is uitgevoerd door ABDTOPConsult. In haar rapportage over de werking van de rijksbrede inkoopfunctie⁴, concludeerde ABDTOPConsult in algemene zin dat er veel werk was verzet en dat stakeholders niet meer terug wilden naar de periode van voor invoering van het categoriemanagementstelsel. De evaluatie maakte echter ook inzichtelijk dat nog het nodige te verbeteren viel én dat het rijksinkoopstelsel doorontwikkeld moest worden tot een instrument dat op strategisch niveau toegevoegde waarde kan leveren aan het Rijk.

De ICBR heeft in 2017 de aanbevelingen uit het rapport, de daarop gevolgde beleidsreactie en nieuwe opgestelde visie op het rijksinkoopstelsel onderschreven. Om het rijksinkoopstelsel door te ontwikkelen is in 2017 het verbeterprogramma

“Rijksinkoopstelsel 2.0” gestart. Onderdeel van het verbeterprogramma was het deelprogramma “Sturing & Organisatie”. Binnen dit programma zijn duidelijke sturingslijnen en heldere verantwoordelijkheden vastgesteld, om de ambitie om het rijksinkoopstelsel op strategisch niveau in te zetten handen en voeten te geven. Dit is opgenomen in het kader “Sturing en Organisatie”. Ook categoriemanagement moest in lijn worden gebracht met dit kader.

Dit heeft geleid tot een herijking van het categoriemanagement. Doel van de herijking was de groei van categorieën naar een meer strategisch niveau. En wel zodanig dat categoriemanagement ook bijdraagt aan het realiseren van kabinetsdoelstellingen op het gebied van duurzaamheid, social return en innovatie. Hiervoor zijn allereerst de voormalige categorieën beoordeeld op nut en noodzaak, samenhang en de mogelijkheid tot clustering. De clustering van categorieën moest bijdragen aan opschaling van het strategisch niveau. Dit heeft geleid tot het zelfstandig doorgaan van een categorie, het samengaan van de categorieën met andere categorieën of het opheffen van de categorie. Vervolgens is per (samengestelde) categorie bepaald welk ministerie het eigenaarschap ging invullen. Op 18 juni 2019 stemde de ICBR in met de nieuwe indeling van de rijksbrede categorieën.

Tegelijkertijd is de governance binnen het categoriemanagementstelsel verbeterd en zijn rollen en verantwoordelijkheden verhelderd. In de nieuwe organisatie & governance is duidelijk onderscheid gemaakt tussen de rollen van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer. Nieuw is dat er voor iedere categorie

een strategische klantenraad wordt samengesteld. De voorzitter van de klantenraad is in beginsel lid van het vak-IC, het LFMO of de CTO-raad.

1.1.2 Nieuwe categorie Werkplekomgeving

Voor de voormalige categorieën “kantoorartikelen & computer-supplies”, “kantoorinrichting” en “papier & facilitair drukwerk” betekent dit dat zij worden samengevoegd tot de nieuwe categorie Werkplekomgeving. De motivatie om deze categorieën bij elkaar te voegen was:

“Vanuit klantperspectief zijn er sterke raakvlakken tussen kantoorinrichting, kantoorartikelen, papier en facilitair drukwerk. Deze producten en voorzieningen moeten op de werkplek voorradig zijn. Met betrekking tot bestellen, afleveren en factureren zijn er synergievoordelen te behalen. Er is voor alle onderdelen van deze bundel gemeenschappelijkheid op de beleidsthema's circulariteit, duurzaamheid, biobased, CO₂-reductie en vooral ook innovatie.

Het vormen van één klantenraad, wat de bestuurbaarheid ten goede komt, is mogelijk omdat het dezelfde klantorganisaties betreft. Wel is sprake van verschillende leveranciersmarkten. Op die verschillende markten is het Rijk overigens toonaangevend en kan richting gegeven worden aan marktontwikkelingen.”

Het eigenaarschap van de nieuwe samengestelde categorie is belegd bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, te weten Rijkswaterstaat. De categorieën kantoorartikelen en kantoorinrichting vielen al onder de verantwoordelijkheid van Rijkswaterstaat. De categorie papier & facilitair drukwerk kwam

⁴ ABDTOPConsult (2016), Evaluatie van het Rijksinkoopstelsel

over vanuit het Ministerie van Justitie & Veiligheid. Het voorzitterschap van de klantenraad is toebedeeld aan FMHaaglanden.

1.1.3 Transitie categorie Werkplekomgeving

Dit categorieplan is de basis voor de transitie naar de categorie Werkplekomgeving. Het plan werkt toe naar een integrale hoofddoelstelling en inkoopstrategieën voor de categorie Werkplekomgeving. Het plan geeft hiermee invulling aan de ambitie en de beoogde ontwikkeling van de nieuwe categorie.

Er is gezocht naar de synergie tussen de voormalige categorieën. Daarnaast is zoveel als mogelijk voortgebouwd op de eerdere keuzes, de successen, de ervaringen en ontwikkelingen van de afgelopen jaren, om de bijdrage aan de rijksbrede doelstellingen te vergroten en kwalitatief hoogwaardige producten en diensten te leveren.

1.2 Aanpak en verantwoording categorieplan

Het categorieplan is opgesteld door het categorieteam wWerkplekomgeving van het IUC BV RWS, in opdracht van de categorie-eigenaar. Voor het opstellen van het plan is de handreiking categorieplannen van de Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden (ICIA) gebruikt. Het plan is opgesteld in samenwerking en afstemming met de strategische klantenraad van Werkplekomgeving (zie paragraaf 4.2.2).

Voordat het plan wordt vastgesteld door de eigenaar van de categorie heeft afstemming plaats gevonden met:

- Strategische Klantenraad Werkplekomgeving;
- IUC BV RWS, te weten:
 - Directeur Bedrijfsvoering en Inkoop;
 - Afdelingshoofd IUC BV RWS;
 - Coördinator IUC BV RWS;
- Coördinerend Directeur Inkoop (CDI) Infrastructuur en Waterstaat (IenW);
- Staf CPO Rijk (DGOO);
- Gemeenschappelijke Ondernemingsraad Rijk (GOR)
- Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden (ICIA)
- Landelijk Facilitair Management Overleg (LFMO);
- Interdepartementale Commissie Huisvesting en Faciliteiten (ICHF).

Na vaststelling door de eigenaar van de categorie, wordt het categorieplan openbaar gemaakt.

1.3 Leeswijzer

Dit plan bevat de onderdelen, voorgeschreven in de richtlijn categorieplan van de ICIA. Hoofdstuk 2 gaat in op de beschrijving van de categorie. In hoofdstuk 3 zijn de (hoofd)doelstellingen van de categorie uitgewerkt en hoe zij daaraan invulling gaat geven. Het categorieplan eindigt hoe de organisatie en governance is ingericht om de bepaalde ambitie te bereiken.

2 Beschrijving categorie

In dit hoofdstuk staat de beschrijving van de categorie centraal. Als eerste wordt een korte terugblik gegeven op de doelen en resultaten binnen de voormalige categorieën van de afgelopen jaren. Vervolgens komt de scope van de categorie Werkplek-omgeving en het inkoopvolume aan bod. Daarna beschrijft het hoofdstuk de betrokken leveranciersmarkten en wie de klanten en stakeholders zijn van de categorie. Het hoofdstuk eindigt met de politieke context, trends en relevante regels en facilitair beleid.

2.1 Terugblik

De categorie Werkplekomgeving is een nieuwe categorie en ontstaan uit een samenvoeging van de categorieën: “kantoor-artikelen & computersupplies”, “kantoorinrichting” en “papier & facilitair drukwerk”. Voor de samenvoeging werd voor deze categorieën zelfstandig categoriemanagement uitgevoerd. Zij kennen een rijke geschiedenis, daar deze categorieën al sinds 2009 bestaan. Hieronder volgt een korte terugblik op doelen en resultaten van de voormalige categorieën.

2.1.1 Categorie kantoorartikelen en computersupplies

De categorie “kantoorartikelen en computersupplies” heeft de afgelopen jaren sterk ingezet op: “Standaardisatie, versobering, kostenbesparing, klanttevredenheid en duurzaamheid”. In 2016 heeft de categorie een nieuwe strategie ontwikkeld om nog beter op deze pijlers te kunnen sturen.

Deze strategie is allereerst gericht op het voeren van een kleiner, rijksbreed uniform, standaardassortiment dat 90% van de functionele behoefte van kantoorartikelen dekt. Door het voeren van een kleiner, rijksbreed uniform, standaardassortiment is het

makkelijker om erop te sturen dat zoveel mogelijk binnen dit assortiment wordt besteld en dat deze producten zo duurzaam mogelijk zijn. Overige artikelen komen terecht in het rest-assortiment. In het restassortiment zitten artikelen die functioneel verschillen van de artikelen in het standaard-assortiment. Het is dan ook niet mogelijk om, via het rest-assortiment, een variant te bestellen van een artikel dat al in het standaardassortiment voorkomt. Ten tweede is met de leveranciers een vaste prijs per maand, per werkplek danwel prijs per medewerker voor het standaardassortiment afgesproken in plaats van een prijs per artikel. De leverancier is daardoor verantwoordelijk voor het op peil houden van de voorraden van het standaardassortiment bij de deelnemers en doet verbetervoorstellen als dit proces beter kan. Hierdoor worden kantoorartikelen efficiënter en doelmatiger geleverd.

Sinds 2017 zijn alle aanbestedingen volgens de bovenstaande strategie in de markt gezet. Dit heeft geleid tot 4 raamovereenkomsten voor circa 50 deelnemers met 2 leveranciers. Binnen alle overeenkomsten zijn SMART KPI's opgesteld, waarop de categorie monitort en indien nodig bijstuurt. Hiermee heeft de categorie een bijdrage geleverd aan de standaardisatie, kostenbesparing en duurzaamheid binnen de facilitaire dienstverlening van het Rijk. Dit waren ook belangrijke speerpunten van de concerndienstverleners (CDV's (zie paragraaf 2.5.1. voor achtergrond informatie over CDV's)).

Door de ontwikkelingen ten behoeve van het hybride en digitale werken is de verwachting dat de huidige inkoopstrategie niet meer volledig opportuun is of dat een andere inkoopstrategie wellicht passender is.

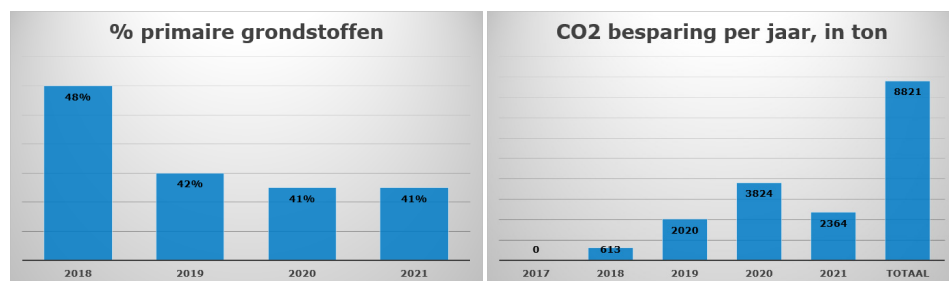
2.1.2 Categorie kantoorinrichting

De ambitie van de categorie kantoorinrichting is duidelijk. De categorie wil transformeren van een lineaire naar een circulaire categorie. In 2016 is hiervoor een strategie ontwikkeld. Op basis van ervaringen en marktontwikkelingen is deze strategie in 2020 aangescherpt (zie bijlage 3). De strategie voor de categorie kantoorinrichting is erop gericht om zo min mogelijk nieuw meubilair in te kopen en zoveel mogelijk gebruik te maken van wat er reeds aan grondstoffen en producten aanwezig is.

In 2017 is de eerste aanbesteding vanuit deze visie in de markt gezet. Hierin is een groot deel van de Rijksoverheid meegenomen. Dit was de eerste en een belangrijke stap in de circulaire beweging. Vanwege het hoge inkoopvolume van de aanbesteding, heeft de aanbesteding een grote impact op de markt gehad en heeft het Rijk een circulaire impuls aan de markt kunnen geven. In de navolgende jaren zijn alle aanbestedingen in de markt gezet vanuit de circulaire ambitie. In 2021 zijn de laatste overeenkomsten circulair aanbesteed, waarna alle overeenkomsten binnen het Rijk circulair ingericht zijn.

De categorie heeft sterk geïnvesteerd in strategisch contract- en leveranciersmanagement. Het realiseren van impact begint immers pas echt na gunning. Het voeren van goed contractmanagement is essentieel om het gewenste effect te bereiken. Binnen alle overeenkomsten zijn SMART KPI's opgesteld, waarop de categorie monitort en indien nodig bijstuurt. Voor het inzichtelijk maken van het circulariteits- en klimaateffect binnen de overeenkomsten heeft de categorie haar eigen monitorings-tool ontwikkeld. De door leveranciers aangeleverde cijfers verwerkt de categorie jaarlijks in de tool. De categorie wordt hierbij geholpen door iemand die afkomstig is uit de

banenafpraak. Vervolgens rollen er voor de 6 belangrijkste productgroepen binnen de kantoorinrichting gegevens uit. Hiermee kan de MVI winst worden berekend. Zo bestaat een nieuw ingekocht meubelstuk voor 50% uit recycled en/of hernieuwbaar materiaal en zorgt de inzet van een refurbished bureau of stoel voor 90% minder CO₂-uitstoot. Er is in 4 jaar enorme vooruitgang geboekt in CO₂-besparing en % gebruikte primaire grondstoffen:



Tabel 1: Circulariteitseffect rijksoverheid per jaar

Tabel 2: Klimateffect rijksoverheid per jaar

Ook binnen het Rijk heeft de circulaire ambitie van de categorie voor beweging gezorgd. Zo zijn er bijvoorbeeld nieuwe functies ontstaan zoals de meubelmakelaar. Bovendien werkt de categorie samen met haar deelnemers, meubelmakelaars en Rijksmarktplaats aan de interne processen om deze af te stemmen op de circulaire opgave. Daarnaast vervult de categorie een voorbeeldrol naar en werkt zij samen met andere opdrachtgevers en marktpartijen. Zo deelt de categorie haar kennis via externe communicatiekanalen, geeft interviews, vervult een actieve rol in leernetwerken en adviseert andere opdrachtgevers in hun zoektocht naar circulaire kantoorinrichting. Verder werkt de categorie samen met andere opdrachtgevers en marktpartijen aan de ontwikkeling van een NPR-normering voor circulaire kantoorinrichting, te weten NPR 8313.

Door de circulaire ambitie vindt binnen de overeenkomsten een verschuiving plaats van de inkoop van producten naar het afnemen van een circulaire dienstverlening. Hierdoor ontstaan ook kansen voor de inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Social return is een vast onderdeel in de aanbestedingen voor de circulaire overeenkomsten. In samenwerking met In-Made, SSC DJI en de leverancier Gispen, is hierdoor bijvoorbeeld een initiatief ontstaan waarbinnen de gedetineerden begeleid worden bij werkzaamheden als onderhoud, repair en refurbishment van onze eigen werkplekken.

Het doorvoeren van een circulaire ambitie gaat niet over één nacht ijs. De transitie van een lineaire naar een circulaire strategie is niet op een korte termijn te realiseren. Het is een traject dat meerdere jaren beslaat en zal wellicht nooit helemaal af zijn.

2.1.3 Categorie papier & facilitair drukwerk

De scope van de categorie papier & facilitair drukwerk bestond uit blanco papier, drukwerk (facilitair en Grafische dienstverlening) en papierversnietiging. De onderdelen blanco papier en facilitair drukwerk zijn onderdeel geworden van de categorie Werkplekomgeving. Papierversnietiging is ondergebracht bij de categorie Logistiek. Het onderdeel grafische dienstverlening (communicatie print- en drukwerk en DTP opmaak) wordt als departementaal overeenkomst voortgezet en beheerd door JenV.

De voormalige categorie heeft zich ten doel gesteld om voor de Rijksoverheid het meest geschikte papier beschikbaar te stellen, dat voldoet aan de criteria kwaliteit, duurzaamheid en prijs. De categorie stimuleert de bewustwording van de milieubelasting van de productie en draagt daarmee bij aan een schoner en verantwoord productieproces. Daarbij bevordert de categorie het minder en efficiënter gebruik en hergebruik van papier en ondersteunt initiatieven voor nieuwe wijzen van werken. De categorie levert een bijdrage aan de milieucriteria voor het expertisecentrum aanbesteden PIANOo.

Circulariteit en duurzaamheid zijn kerndoelstellingen binnen de categorie. Doordat zowel rijksbrede afvoer van (vertrouwelijk) papier en karton als de inkoop van blanco papier tot de categorie behoorde, is met de afgesloten overeenkomsten een daadwerkelijk duurzame circulariteit gerealiseerd. Zo wordt bijvoorbeeld binnen de overeenkomsten van blanco papier een substantiële bijdrage geleverd aan duurzaamheid door vermindering van het gebruik van nieuw hout als primaire grondstof t.b.v. de productie van papier. Toegewerkt is naar rijksbrede standaardisatie en uniforme toepassing van papiersoorten. Daarmee ligt binnen deze overeenkomsten het zwaartepunt op de levering van gerecycled papier (Xerografisch printpapier) en duurzaam beheer van productiebossen. Door met de markt op een duurzame wijze toe te werken aan een verhoogde witheid van gerecycled papier, bestaat meer dan 70% van het volume dat door het Rijk wordt besteld uit gerecycled papier. Het Rijk heeft hierin een voorbeeldfunctie vervuld. Veel decentrale overheden hebben hierin het initiatief van het Rijk gevolgd.

Met de rijksbrede overeenkomst afvoer (vertrouwelijk) papier is gerealiseerd dat meer dan 70% van het opgehaalde volume vertrouwelijk papier en karton van het Rijk wordt aangeboden aan een papierfabriek, waar dit papier als grondstof dient voor het vervaardigen van gerecycled papier. Met de overeenkomsten inkoop blanco (gerecycled) papier en afvoer papier is een circulariteit gerealiseerd, waarmee de houtvezels van het Rijk tot minimaal 6 maal worden hergebruikt.

Naast duurzaamheid heeft de categorie met de verdere standaardisering van de papiersoorten een aandeel gehad in het verhogen van de efficiency van het papiergebruik. Door het verzamelen van afnameoverzichten per kwartaal konden deelnemers bewust sturen op afname in papiergebruik.

Wat naast kostenbesparingen ook duurzaamheidsvoordelen met zich mee brengt.

Het laatste categorieplan van deze categorie dateert uit 2010. Dit maakt het noodzakelijk om de inkoopstrategie van destijds te herijken waarin zowel de ervaringen binnen huidige overeenkomsten als de meest recente (duurzame) ontwikkelingen zijn meegenomen.

2.2 Afbakening, scope

De categorie Werkplekomgeving is opgebouwd uit de bestaande (rijksbrede) overeenkomsten van de voormalige categorieën: “kantoorartikelen en computersupplies”, “kantoorinrichting”, “blanco papier & facilitair drukwerk”. Bij het vaststellen van de scope van de nieuwe categorie Werkplekomgeving is gezocht naar raakvlakken tussen de scope binnen deze categorieën. Dit heeft geleid tot de onderstaande scopeomschrijving.

Onder de scope van de categorie Werkplekomgeving vallen alle producten en daaraan gerelateerde diensten ten behoeve van de kantoorinrichting en –benodigheden, ten gunste van de fysieke werkplekomgeving, die dagelijks door de rijksambtenaar worden gebruikt in de algemene ruimte⁵ en het kantoorgebied⁶.

Hieronder volgt een verdere uitwerking van de scope. Allereerst volgt een beschrijving van de inkoopsegmenten die onder de

categorie vallen. Gevolgd door een afbakening en raakvlakken met andere categorieën.

2.2.1 Inkoopsegmenten ⁷

De categorie omvat twee onderdelen: kantoorinrichting en kantoorbenodigheden. Deze zijn verder op te delen naar vier inkoopsegmenten:

1. Kantoormeubilair (onderdeel kantoorinrichting)

Dit segment bestaat uit het kantoormeubilair dat dagelijks wordt gebruikt in de algemene ruimte en het kantoorgebied en omvat al het meubilair dat hoort bij de werkplekmix zoals omschreven in het programma “Fysieke Werkomgeving Rijk” (FWR). Het betreft hier zowel het standaard- als het maatwerkmeubilair. Ook de behoefte aan inrichtingsadvies van de binnenhuisarchitect van de leverancier valt binnen de scope. Zie bijlage 1 voor het complete overzicht van het meubilair wat valt binnen de categorie.

N.B. Door de circulaire ambitie vindt een verschuiving binnen dit inkoopsegment plaats van de levering van nieuw meubilair naar circulaire dienstverlening (onderhouden, repareren en refurbishen) t.b.v. het bestaande meubilair.

2. Blanco papier (onderdeel kantoorbenodigheden)

Het blanco papier omvat al het niet bedrukte print- en kopieerpapier. De scope van blanco papier bestaat uit de volgende 2 onderdelen:

- Papier ten behoeve van de hoogvolume printers gestationeerd in centrale printstraten. Het gaat hierbij om

gecertificeerd papier in verschillende gramgewichten (vooral 100 grams, maar ook 90, 120 en 160 grams) op zogenaamde hoogvolume inkjetrollen.

- Wit en gekleurd A3, A4 en SRA 3 (gerecycled) papier in verschillende gramgewichten in vellen. Het grootste deel van het blanco papier wordt verbruikt op de multifunctionals⁸ (MFC's).

3. Facilitair drukwerk (onderdeel kantoorbenodigheden)

Het segment facilitair drukwerk bestaat uit het standaard drukwerk dat op papier, karton of ander papieren materiaal gedrukt wordt en specifiek wordt vervaardigd voor het Rijk. Het betreft o.a. (Rijks)briefpapier, logopapier, enveloppen, etiketten, visitekaartjes en (Ketting)formulieren. Ook aanverwante dienstverlening zoals opmaak/ ontwerp van producten valt binnen dit segment. Buiten scope valt het additionele drukwerk (ook wel promotioneel of communicatiedrukwerk genoemd), zoals bijvoorbeeld grafisch advies, reproducties, folders, brochures, boeken, tijdschriften, flyers, kalenders etc. Zie in bijlage 1 de lijst met de producten en dienstverlening die binnen dit segment vallen.

4. Kantoorartikelen (onderdeel kantoorbenodigheden)

Onder kantoorartikelen wordt het volgende verstaan: Gebruiks- en verbruiksartikelen die nodig zijn bij de (dagelijkse) bedrijfsprocessen in een kantoor- en werkplekomgeving (inclusief vergaderingen en opleidingen) geleverd op de locaties van de deelnemers, gericht op activiteit gericht werken (AGW) en voor tijd- en plaats onafhankelijk gebruik door de medewerkers.

⁵ De algemene ruimten zijn semi-openbare ruimten in een rijksgebouw die toegankelijk zijn voor iedereen die in het bezit is van een rijks- of bezoekerspas. Het betreft onder andere de entree, het bedrijfsrestaurant (en/of koffiecorner), het vergadercentrum en reserveerbare vergaderzalen, open communicatieruimten, de kolf-ruimte, stilte-/rustruimten, de ruimte voor de bedrijfs-arts en bedrijfsmaatschappelijk werk en douche- en kleedruimten. (Bron: Producten- en Dienstencatalogus, bijlage A – Definities, blz 106)

⁶ Het kantoorgebied is een zone binnen een rijkskantoor die is beveiligd en toegankelijk voor personen die in bezit zijn van een rijks- of bezoekerspas met een algemene autorisatie. Het betreft het gebied waarin de ruimtemix voor bureauwerk en communicatie met bijbehorende ondersteunende ruimten is gerealiseerd. Het biedt de gebruikers een ruime keuzemogelijkheid aan (werk)plekken die passen bij het werk van dat moment. (Bron: Producten- en Dienstencatalogus, bijlage A – Definities, blz 112)

⁷ Inkoopsegmenten zijn gelijksoortige producten en diensten die je bij dezelfde leverancier zou kunnen kopen..

⁸ Een multifunctional combineert meerdere functies in één apparaat, zoals printen, kopiëren en scannen.

In de voormalige categorie “Kantoorartikelen en computersupplies” bestond de scope naast kantoorartikelen ook uit computersupplies. Vandaar dat computersupplies onderdeel zijn van de huidige overeenkomsten. Het gaat hierbij om toners, cartridges en printerlinten voor de standalone printers. In de nieuwe inkoopstrategie is in overleg met de categorie ICT Werkplekomgeving Rijk (IWR) computersupplies overgedragen aan de categorie IWR. Computersupplies valt daarmee buiten de scope van de categorie WPO. Ook alle andere producten en daaraan gerelateerde diensten t.b.v. de generieke ICT werkomgeving (zoals beeldschermen, muizen, toetsenborden etc.) vallen buiten de scope.

N.B. Er wordt zoveel als mogelijk gewerkt met een standaard basisassortiment. Daar het basisassortiment per overeenkomst kan verschillen, is deze niet toegevoegd bij het categorieplan. Via de categorie kan een lijst opgevraagd worden welke producten binnen het huidige standaardassortiment van de diverse overeenkomsten vallen.

De scope van de categorie Werkplekomgeving is samengevat in onderstaand figuur:



Figuur 3: Scope categorie Werkplekomgeving

2.2.2 Toevoegen nieuwe inkoopsegmenten

De scope van de categorie Werkplekomgeving biedt kansen voor het toevoegen van nieuwe inkoopsegmenten. Het onderzoeken van deze kansen kent echter een langere looptijd dan het opstellen van dit categorieplan. Daarnaast kost de transitie naar een nieuwe categorie Werkplekomgeving tijd. Vandaar dat besloten is om de scope van de categorie te houden bij de huidige inkoopsegmenten. Het toevoegen van eventuele nieuwe inkoopsegmenten wordt meegenomen als onderdeel van het volgende categorieplan.

Actie (A1)

Voorstudie uitvoeren naar de kansen en voordelen van het toevoegen van inkoopsegmenten aan de categorie Werkplekomgeving.

2.2.3 Afbakening en raakvlakken met andere categorieën

De categorie Werkplekomgeving heeft (inhoudelijke) raakvlakken met onderstaande categorieën.

Categorie ICT Werkomgeving Rijk (IWR)

Waar de categorie Werkplekomgeving verantwoordelijk is voor de verwerving van de producten en aanverwante dienstverlening t.b.v. de fysieke werkomgeving, omvat de categorie IWR alle producten en daaraan gerelateerde diensten die de generieke ICT werkomgeving van de rijksambtenaar faciliteren. De categorieën kennen sterke raakvlakken op de volgende gebieden:

- ICT en kantoorinrichting zijn op diverse onderwerpen met elkaar verbonden. In sommige gevallen is er ICT in de bureaus verwerkt, omgekeerd heeft de keuze van meubilair in sommige gevallen gevolgen voor de aanleg van de benodigde ICT voor de werkplek.
- Een groot gedeelte van het blanco papier wordt verbruikt op de Multifunctionals (MFC's). Hierdoor kan de categorie IWR invloed hebben op het inkoopvolume en het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen binnen het inkoopsegment blanco papier. Het standaard instellen van MFC's op dubbelzijdig printen is hiervan een voorbeeld uit het verleden. Hierdoor werd er fors minder papier gebruikt, wat ook ten gunste kwam van duurzaamheid.
- In de afgelopen jaren is het gebruik van ICT middelen binnen het Rijk sterk toegenomen. Hierdoor vindt een afname plaats van de vraag naar de inkoopsegmenten binnen het onderdeel kantoorbenodigdheden.

Categorie Logistiek

De categorie logistiek is verantwoordelijk voor de rijksbrede inkoop van alles wat met logistiek te maken heeft. Onder deze categorie vallen diverse inkoopsegmenten, waaronder verhuisdiensten en logistieke hubs. De categorie Werkplekomgeving kent raakvlakken met deze twee segmenten:

- Binnen de overeenkomsten t.b.v. verhuisdiensten en binnen de overeenkomsten t.b.v. meubilair, zijn afspraken gemaakt over de opslag van meubilair. Om overlap te voorkomen is er een duidelijke demarcatie binnen de overeenkomsten aangebracht. Binnen de overeenkomsten t.b.v. kantoor-meubilair gaat het om de (tijdelijk) opslag van bestaand kantoormeubilair dat gerepareerd, refurbished of deels hergebruikt wordt. Binnen de overeenkomsten t.b.v. verhuisdiensten gaat het om (tijdelijke) opslag van verschillende verhuiseenheden (o.a. kantoormeubilair) als gevolg van een interne of externe verhuizing.
- In 2016 is de Rijksoverheid samen met een aantal partners begonnen met het ontwikkelen van de Haagse Hub. Dit is een centraal distributiepunt aan de rand van Den Haag waar goederen worden verzameld, gebundeld en met zero-emissie vervoer geleverd richting de binnenstad. De Logistieke Hub Den Haag richt zich in eerste instantie op de facilitaire goederenstroom. De producten binnen de categorie Werkplekomgeving vallen ook binnen deze reikwijdte.

Categorie Consumptieve Dienstverlening en Categorie Schoonmaak

Binnen het inkoopsegment kantoorartikelen worden in zeer geringe omvang ook producten besteld die vallen binnen de categorieën Consumptieve Dienstverlening en Schoonmaak. Te weten, sommige deelnemende organisaties hebben locaties waar slechts enkele mensen werken. Ook deze locaties moeten worden voorzien van catering- (zoals, koffie, thee en soep) en schoonmaakproducten (zoals keukenrollen, allesreiniger en schoonmaakdoekjes). Echter, het gaat hier om kleine hoeveelheden. Vandaar dat uit oogpunt van efficiency tussen de categorieën is afgesproken dat dit besteld kan worden onder de overeenkomsten van kantoorartikelen. Hiermee wordt voorkomen dat er voor een klein aantal producten verschillende leveranciers leveringen verzorgen.

Rijksbrede overeenkomst grafische dienstverlening

Het onderdeel grafische dienstverlening (communicatie print- en drukwerk en DTP opmaak) wordt als departementale overeenkomst beheerd door J&V. Hieronder valt het additionele drukwerk zoals flyers, brochures en personeelsbladen.

Rijksvastgoedbedrijf (RVB)

Het RVB beheert de gebouwen en gronden van de Rijksoverheid en Defensie. In het document “Rol- en taakverdeling op elementniveau” is een duidelijke afbakening gemaakt voor welke taken en verantwoordelijkheden bij het RVB liggen. Hierin is vastgesteld dat nagelvast meubilair, oftewel meubilair dat aan het gebouw is verbonden, een aangelegenheid is van het RVB. Hiermee valt dit type meubilair buiten de scope van de categorie.

2.3 Inkoopvolume en lopende overeenkomsten

Om de financiële omvang van de categorie Werkplekomgeving te bepalen, staan in deze paragraaf de uitgaven binnen de overeenkomsten van de categorie Werkplekomgeving centraal.

2.3.1 Inkoopvolume

De totale uitgaven via de raamovereenkomsten binnen de scope van de categorie Werkplekomgeving bedroegen circa 58 miljoen Euro in 2020 en circa 51 miljoen euro in 2021. Onderstaande tabel geeft het inkoopvolume per inkoopsegment en het verloop van het inkoopvolume in de afgelopen jaren weer.

Jaren	2018	2019	2020	2021	2022
Kantoormeubilair	€ 23.9 miljoen	€ 38.1 miljoen	€ 41.0 miljoen	€ 34.3 miljoen	€ 31.5 miljoen
Blanco papier	€ 4.9 miljoen	€ 5.5 miljoen	€ 4.7 miljoen	€ 5.0 miljoen	€ 6.0 miljoen
Facilitair drukwerk	€ 5.8 miljoen	€ 7.0 miljoen	€ 6.8 miljoen	€ 6.7 miljoen	€ 8.2 miljoen
Kantoorartikelen	€ 6.2 miljoen	€ 4.7 miljoen	€ 5.5 miljoen	€ 5.3 miljoen	€ 5.8 miljoen
Totaal	€ 40.8 miljoen	€ 55,3 miljoen	€ 58.0 miljoen	€ 51,3 miljoen	€ 51,5 miljoen

Tabel 3: Inkoopvolume categorie Werkplekomgeving 2018-2022

Wat opvalt is dat het inkoopvolume van kantoormeubilair in 2019 ten opzichte van 2018 sterk is gestegen. Dit komt grotendeels omdat de uitgaven van een aantal deelnemers vanaf dit jaar fors zijn toegenomen. In 2021 dalen de uitgaven van een aantal deelnemers weer, waardoor ook de totale uitgaven aan kantoormeubilair in dat jaar daalt. De uitgaven in 2022 stabiliseren. Verder lijkt de coronacrisis in het jaar 2020 minimale gevolgen te hebben op de uitgaven binnen deze categorie. Dit komt allereerst omdat binnen het inkoopsegment kantoormeubilair nieuw meubilair is aangeschaft ten behoeve van het thuiswerken. Daarbij bleef ook de dienstverlening doorgaan waarvoor facilitair drukwerk en blanco papier nodig was. De hoeveelheid kantoorartikelen zijn wel afgenomen. Voor kantoorartikelen is dit niet terug te zien in de uitgaven omdat deze gebaseerd is op het aantal kantoorwerkplekken en deze zijn tijdens de coronacrisis niet verminderd.

De toekomst laat zich moeilijk voorspellen. Er is op dit moment nog niet te overzien wat bijvoorbeeld het hybride werken voor consequenties heeft voor de afname van de inkoopsegmenten binnen de categorie Werkplekomgeving. Ook andere trends zoals bijvoorbeeld digitalisering zal van invloed zijn op toekomstige uitgaven. Zie paragraaf 2.7. voor een verdere uitwerking van de trends.

2.3.2 Lopende raamovereenkomsten

Er zijn momenteel 24 raamovereenkomsten voor 113 unieke deelnemers binnen de categorie Werkplekomgeving met 16 verschillende leveranciers. De lopende overeenkomsten hebben een totale waarde van 350 miljoen euro.

Zie voor meer achtergrondinformatie over de raamovereenkomsten zie het overzicht op: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zakendoen-met-het-rijk/>. Het overzicht wordt elke 3 maanden bijgewerkt.

2.4 De markt

De scope van de categorie Werkplekomgeving kent een breed behoeftenpalet en bestaat uit de inkoopsegmenten: kantoormeubilair, blanco papier, facilitair drukwerk en kantoorartikelen. Vanuit de inkoopsegmenten worden verschillende markten benaderd, waarin iedere markt zijn eigen dynamiek kent.

2.4.1 Markt kantoormeubilair

De markt voor kantoormeubilair voor de zakelijke markt bestaat uit een omvangrijk aantal marktpartijen. De markt is erg in beweging en ontwikkelt zich van een branche gericht op de lineaire economie naar een branche waar de circulaire economie het uitgangspunt is. Dit betekent bijvoorbeeld dat het businessmodel van marktpartijen verschuift van het verkopen van nieuw meubilair naar het aanbieden van circulaire dienstverlening gericht op het onderhouden, repareren en refurbishen van bestaand meubilair. Maar ook dat de markt bij het produceren van nieuw meubilair al zoveel mogelijk rekening houdt met de principes van de circulaire economie, zoals 1) losmaakbaarheid en toekomstige herbruikbaarheid van onderdelen en materialen 2) toepassing van hergebruikt en biobased materiaal en 3) een zo laag mogelijke milieu-impact. Bij de ene marktpartij gaat deze verschuiving sneller dan bij de andere marktpartij.

De markt is op te delen in meubelproducenten, meubel-

leveranciers en circulaire dienstverleners. Meubelproducenten produceren zelf hun meubilair. Het overgrote deel van de producenten levert rechtstreeks aan opdrachtgevers. Enkele producenten leveren via (geselecteerde) dealers. Meubelleveranciers produceren niet zelf hun meubilair. Vaak bieden zij meerdere merken aan. De partijen die op aanbestedingen van de Rijksoverheid inschrijven behoren vaker tot de meubelproducent. Zowel meubelproducenten als leveranciers leveren naast nieuw meubilair vaak ook circulaire dienstverlening. Circulaire dienstverleners leveren geen nieuw meubilair. Hun dienstverlening bestaat enkel uit de circulaire dienstverlening van reeds bestaand meubilair.

2.4.2 Markt blanco papier

De markt voor blanco papier kent veel spelers, maar er zijn slechts enkele partijen die het volume van de Rijksoverheid aan kunnen. Deze partijen leveren blanco papier als hoofddanwel als bijproduct. De markt van papier is aan krimp onderhevig door de toenemende digitalisering. De volume daling wordt geschat op ongeveer 5% per jaar. Wel is een groeiende vraag naar duurzame en circulaire producten. De leveranciers hebben allen recycled papier in hun assortiment. Deze papiersoorten zijn dusdanig ontwikkeld dat er geen concessies hoeven worden gedaan ten aanzien van de kwaliteit. Ook worden er al jarenlang milieuvriendelijke stoffen binnen de papierindustrie gebruikt om het papier te produceren. Het EU Ecolabel garandeert een gemaximeerd gebruik van bepaalde stoffen. Daarnaast leidt de vraag naar circulaire oplossingen tot nieuwe initiatieven binnen de markt. Om de keten te sluiten, kijken leveranciers naar het inzamelen van papier bij opdrachtgevers. Dit ingezamelde papier wordt vervolgens in balen geperst, getransporteerd naar fabrieken waar het papier tot pulp wordt verwerkt dat uiteindelijk als grondstof voor eindproducten dient. Denk aan A4- kopieer- of printpapier, handdoekjes, poetsdoekrollen en toiletpapier. Ook duurzaam en efficiënter transport staat hoog op de agenda van de leveranciers. Zo werkt de huidige leverancier bijvoorbeeld binnen Den Haag samen met Logistieke

Hub Den Haag (zie voor nadere toelichting paragraaf 2.2.3, categorie logistiek).

2.4.3 Markt facilitair drukwerk

De markt voor facilitair drukwerk is een krappe nationale markt. De markt is de afgelopen jaren onder druk komen te staan door vergaande digitalisering. De Nederlandse markt rekt met een jaarlijkse krimp tussen 5% en 8% per jaar. Als gevolg van de COVID-19 pandemie, is dit in 2020 circa 15% geweest. De verwachting is dat dat het volume zal stabiliseren op het huidige niveau. Deze daling heeft ertoe geleid dat er steeds minder bedrijven actief zijn binnen de markt. Hierdoor vindt een verschuiving plaats van een markt waarin een groot aantal leveranciers actief is die een grote diversiteit aan producten aanbiedt naar een markt waar slechts enkele spelers actief zijn. En met de jaarlijkse krimp, is verdere marktconsolidatie onontkoombaar en zijn (verdere) samenvoegingen van bedrijven niet uit te sluiten. Als deze verschuiving doorgaat kan uiteindelijk een monopolistische markt ontstaan. Daarnaast zien we dat toeleveringsketens onder druk staan vanwege de afnemende globale vraag aan drukwerk wat leidt tot een stijging van kosten.

Ook binnen deze markt is een trend waarneembaar naar meer circulaire producten. Naast recycled papier, stijgt tevens bij enveloppen de vraag naar recyclebaar venster materiaal. Daarnaast wordt er binnen de grafische markt door alle partijen al jarenlang gewerkt met chemievrije ontwikkelmethodes.

2.4.4 Markt kantoorartikelen

De markt voor kantoorartikelen bestaat uit een omvangrijk aantal spelers. Ondanks het groot aantal leveranciers zijn er slechts drie marktpartijen die inschrijven op rijksbrede aanbestedingen voor kantoorartikelen. Dit komt omdat het overgrote deel van de markt bestaat uit kleinere leveranciers. Zij kennen geen landelijke dekking en/of kunnen geen koppeling maken met een digitaal bestelsysteem en/of kunnen de volumes van het Rijk (maar ook andere overheden) niet aan. Hierdoor

wordt de zakelijke markt gedomineerd door drie grote (wereldwijde werkende) marktpartijen. Naast de 'traditionele' aanbieders is een groei te zien in online aanbieders die actief zijn in de branche zoals Amazon, Ebay en Bol.com.

Deze partijen leveren nagenoeg dezelfde producten en dienstverlening. Het aanbod van de leveranciers omvat vele duizenden producten. Het betreffen zowel producten binnen de A-merken, B-merken als huismerken. Binnen het aanbod wordt onderscheid gemaakt in duurzame producten, (conform eisen Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, RVO.nl), en overige producten, waarvoor geen duurzaamheidseisen gelden en de markt (nog) geen duurzame variant heeft. De markt van kantoorartikelen krimpt sterkt, mede als gevolg van de COVID-19 pandemie en digitalisering. Gezien de teruglopende afname van het gebruik van kantoorartikelen nemen de leveranciers ook steeds meer aanverwante artikelen op in hun catalogus. Het gaat dan om producten als: elektronica, schoonmaakartikelen, meubilair, voedingsmiddelen, etc. De meest voorkomende kantoorartikelen en computersupplies liggen in voorraad bij de leveranciers en kunnen desgewenst binnen 24 uur geleverd worden. De distributie van de producten vormt een belangrijk onderdeel van de dienstverlening.

Het betreft een competitieve markt. Traditioneel werd door grotere opdrachtgevers een kernassortiment met hardlopers uitgevraagd tegen zo laag mogelijke prijzen. Hierdoor voelden leveranciers zich gedwongen dit assortiment tegen (of zelfs onder) kostprijs aan te bieden en heeft categoriemanagement in het verleden ervaringen gehad met strategische inschrijvingen bij aanbestedingen. Om toch een kostendekkende samenwerking te realiseren werd een hoge marge gemaakt op producten in het 'restassortiment'. Om dit te voorkomen heeft de categorie kantoorartikelen vanaf 2017 een andere inkoopstrategie toegepast (zie paragraaf 2.2.1).

2.5 Afnemers, stakeholders

Uitgangspunt voor de reikwijdte van de categorie is het kader voor categoriemanagement zoals is vastgesteld door de ICBR. Dit betekent dat de categorie die organisaties bedient die tot de Rijksoverheid behoren, te weten:

- Bestuursdepartementen
- De aan departementen toebehorende uitvoeringsorganisaties
- Agentschappen (baten-lastendiensten)
- De rechterlijke macht en het Openbaar Ministerie
- De Hoge Colleges van Staat (deelname facultatief en kostenneutraal voor categorie)
- Zelfstandige bestuursorganen (deelname facultatief en kostenneutraal voor categorie)

Ministerie van Defensie valt ook binnen de reikwijdte van het categoriemanagement. Andere publieke sectoren (Onderwijs, Nationale Politie, Gemeenten, Provincies en Waterschappen) worden buiten beschouwing gelaten. Uitzondering hierop is de deelname van de Nationale Politie aan de overeenkomsten voor blanco papier en facilitair drukwerk. Dit is uit het verleden gegroeid.

2.5.1 Klanten

Vanwege het volume en het facilitaire karakter van de producten en diensten vormen de vier concerndienstverleners (CDV's) en het Ministerie van Defensie de belangrijkste klantengroep voor de categorie.

Concerndienstverleners

De Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) heeft besloten dat de Rijkskantoren worden gefaciliteerd door een landelijk netwerk van vier facilitaire concerndienstverleners. Dit zijn FMHaaglanden (FMH), Belastingdienst/SSO CFD (SSO CFD), Rijkswaterstaat/Corporate Dienst (RWS/CD) en Dienst Justitiële Inrichtingen/Facilitair Bedrijf (DJI/FB). De producten en aanverwante dienstverlening binnen de categorie Werkplek-

omgeving zijn producten die vallen onder de verantwoordelijkheid van de vier CDV's. Vandaar dat zij de belangrijkste klantengroep vormen voor de categorie.

De CDV's zijn verantwoordelijk om de vraag van hun klanten door te vertalen naar producten. Zij streven ernaar om voor deze producten dezelfde uitgangspunten en criteria te hanteren. Daarom is een gezamenlijke rijks producten en diensten-catalogus (RPDC) opgesteld. Kantoormeubilair, blanco papier, facilitair drukwerk en kantoorartikelen vallen onder de RPDC. Zie voor meer informatie over de RPDC paragraaf 2.8.3..

Ministerie van Defensie

Ministerie van Defensie is geen CDV en de gebouwen van Defensie worden niet toegewezen aan één van de CDV's. Het ministerie van Defensie heeft een eigen dienstverleningsorganisatie, te weten het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO₂). Het DOSCO₂ levert voorzieningen op het gebied van huisvesting, catering, gezondheidszorg, logistiek, transport en facilitaire dienstverlening. De producten die vallen onder de scope van de categorie Werkplekomgeving vallen hier ook onder. De behoefte van het Ministerie van Defensie is minimaal net zo groot als die van de afzonderlijke CDV's en Defensie is daarmee ook een belangrijke klant voor de categorie.

Overige klanten

Sommige Rijksoverheidsorganisatie beheren nog eigen panden. Dit geldt bijvoorbeeld voor panden die een unieke functie hebben en daardoor niet onder de dienstverlening van de CDV's vallen. Denk hierbij aan de rechtbanken van de Raad van de Rechtspraak en de panden van het ministerie van Algemene Zaken. Deze Rijksoverheidsorganisaties zullen individueel blijven participeren binnen de overeenkomsten. Naast de CDV's zijn er dus nog diverse organisaties die (apart) deelnemen aan de aanbestedingen. Er zijn ook 20 ZBO's dat momenteel deelneemt aan de categorie.

2.5.2 Eindgebruikers

De eindgebruikers maken dagelijks gebruik van de geleverde producten en diensten. Alle rijksambtenaren zijn eindgebruikers van de categorie. Vanuit de categorie is er geen direct contact met de eindgebruikers. De eindgebruikers bespreken hun wensen en behoeften met de CDV's. Wel nemen binnen de klantenraad twee organisaties deel, die naast zelfstandige deelnemers ook klanten zijn van de CDV's (zie paragraaf 4.2.1).

2.6 Politieke context

De categorie Werkplekomgeving kent een bestuurlijke, maatschappelijke en politieke context die invloed heeft op de categorie. Hieronder worden de onderwerpen besproken die het meest van invloed zijn op de categorie i.r.t. politieke context.

2.6.1 Inkoopstrategie Inkopen met Impact

In oktober 2019 is door het kabinet de strategie voor duurzaam, sociaal en innovatief opdrachtgeverschap voor de rijksoverheid vastgesteld: Inkopen met impact. Voor alle categorieën geldt dat duurzaam, sociaal en innovatief inkopen de nieuwe standaard is. Deze politieke opdracht die voortbouwt op maatschappelijke ontwikkelingen heeft ook invloed op de categorie Werkplekomgeving.

Binnen de inkoopstrategie heeft het Rijk concrete doelen opgesteld, waarmee zij richting geeft aan haar eigen opdrachtgeverschap en inkoop. Een aantal van deze doelen zijn richtinggevend voor de categorie Werkplekomgeving. Deze doelen zijn:

- De Rijksorganisatie wil in 2030 klimaatneutraal zijn (pijler duurzaam);
- De Rijksorganisatie wil in 2050 volledig circulair zijn, en in 2030 voor 50 procent minder primair grondstoffen gebruiken (pijler duurzaam);
- De Rijksorganisatie wil arbeidsparticipatie stimuleren, onder meer door 5.000 participatiebanen te creëren (pijler sociaal).
- De Rijksorganisatie wil duurzame internationale

productieketensdoormisstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu aan te pakken (pijler sociaal);

- De Rijksorganisatie wil innovatie stimuleren door launching customer te zijn (pijler innovatief).

2.6.2 Programma Hybride Werken

In het kader van de Rijksdienst 2022 is het rijksbrede programma 'Hybride Werken' geïntroduceerd met als doel om de lange termijn ambitie van een wendbare, grenzeloze en bewuste rijksdienst mogelijk te maken. Het programma kent twee sporen. Spoor 1 'perspectief op ontmoeten' loopt in 2021 en gaat over in spoor 2 'hybride werken vanzelfsprekend' dat 2022-2023 beslaat. Er wordt vanuit drie deelprogramma's invulling gegeven aan het programma 'Hybride werken'. Dit zijn:

- Sociale werkomgeving (leidinggeven op afstand, competenties medewerkers, binding (nieuwe) medewerkers en gezonde en vitale medewerkers);
- Digitale werkomgeving (samenwerken op afstand, informatieveiligheid en privacy, aanpassingen ICT-voorzieningen en versterken digivaardigheden);
- Fysieke werkomgeving (herinrichting kantoren, herijking vastgoedportefeuille, SMART-kantoren en verduurzaming van vastgoed, thuiswerkfaciliteiten).

Het deelprogramma 'fysieke werkomgeving' heeft de grootste invloed op de categorie werkplekomgeving. De herinrichting van de kantoren kan bijvoorbeeld betekenen dat er behoefte is aan ander soort kantoormeubilair. Of door SMART-kantoren kan de vraag naar blanco papier en kantoorartikelen (nog meer) afnemen. Daarnaast kan het aanbieden van bureaustoelen voor thuiswerken leiden tot uitbreiding van de scope van de categorie. Als ontwikkelingen binnen het programma Hybride Werken dermate van invloed zijn op dit categorieplan, zal de categorie dit in samenspraak met de strategische klantenraad verwerken.

2.7 Ontwikkelingen en trends

In deze paragraaf worden de belangrijkste ontwikkelingen en trends beschreven zowel binnen het Rijk, als binnen de leveranciersmarkten.

2.7.1 Hybride werken

Hybride werken staat voor het flexibel kiezen van een locatie waar het werk het beste uitgevoerd kan worden. Dit kan op het eigen kantoor zijn, maar ook thuis. De verwachting is dat kantoorgebouwen zullen blijven, maar dat aan de inrichting en functionaliteit andere eisen worden gesteld. Het is een ontwikkeling die ook los van corona is ontstaan. Corona heeft deze ontwikkeling wel versneld. De visie voor het hybride werken voor het Rijk wordt gemaakt in het programma "Hybride Werken" (zie paragraaf 2.6.2).

Ook leveranciers participeren op het hybride werken. Kantoorinrichters kunnen nu bijvoorbeeld ook thuiswerkplekken verzorgen. Zij hebben een webshop die wordt gepersonaliseerd per opdrachtgever met een vooraf bepaalde catalogus. Daarnaast is een trend zichtbaar waarbij werkgevers zelf een nieuw inkoopplatform inrichten speciaal voor het thuiswerken. De werkgever kan op deze manier verschillende producten aanbieden aan hun medewerkers. Een dergelijk platform is volledig onafhankelijk van een leverancier. Binnen dit platform kunnen naast thuiswerkmeubilair bijvoorbeeld ook kantoorartikelen of papier worden toegevoegd. Het is mogelijk om budgetten aan medewerkers toe te wijzen waarbinnen een medewerker producten voor thuis mag bestellen.

2.7.2 Activity Based Working

Organisaties zien hun kantoren niet meer alleen als werkplekomgeving, maar vooral als plek om samen te werken en te vergaderen, gasten te ontvangen en om mensen te ontmoeten. Er wordt meer flexibel en activiteit gericht gewerkt op kantoren. Deze trend wordt ook wel Activity Based Working genoemd.

De functie van een kantoorgebouw verandert hierdoor. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot een andere behoefte (bijvoorbeeld naar ander type meubilair of meer scrumachtige kantoorbenodigdheden) of dat de vraag naar producten verandert (bijvoorbeeld vermindering in vraag naar blanco papier of kantoorartikelen dat meer wordt voor team/ groepsessie i.p.v. individueel gebruik). Deze trend is al een aantal jaren geleden ingezet. Door de coronacrisis, waarbij de medewerkers (meer) thuiswerken, gaat de ontwikkeling echter in de versnelling. De Rijksoverheid denkt ook na over de functie en het gebruik van het kantoor. Dit is ondergebracht binnen het rijksbrede programma Hybride Werken (zie paragraaf 2.6.2).

2.7.3 Duurzaamheid

Duurzaamheid staat al langer op de agenda van organisaties. Ook het creëren van een duurzame werkplek staat hoog op de agenda. De fysieke werkplek is steeds meer een fysieke afspiegeling van de duurzame werkwijze en het streven naar een duurzaam werkproces. Duurzaamheid behoort voor zowel opdrachtgevers, gebruikers/ medewerkers als leveranciers steeds meer tot de kernwaarde van de organisatie. Deze trend is ook te herkennen binnen de Rijksorganisatie, waar de inkoopstrategie “Inkopen met Impact” een randvoorwaarde is. De belangrijkste thema’s voor de categorie Werkplekomgeving binnen duurzaamheid zijn:

Circulaire economie

Circulaire economie is binnen de leveranciersmarkten van deze categorie steeds meer het uitgangspunt. Zo wordt er binnen de leveranciersmarkt van kantoormeubilair bijvoorbeeld een NPR-normering ontwikkeld voor circulaire kantoorinrichting. Naast gezamenlijke definities, worden er binnen de markt ook afspraken gemaakt over circulair ontwerpen en het meten van circulariteit. Ook wordt steeds meer gewerkt met een meubel-managementsysteem. Met behulp van tags wordt ieder meubelstuk geïndiceerd en toegekend aan een locatie. Al het onderhoud en reparatie, of wisseling in meubilair wordt

geregistreerd. Verder is gerecycled papier binnen de markten blanco papier en facilitair drukwerk steeds meer de standaard. Op dit moment kunnen papier en enveloppen al ruim 8 keer worden hergebruikt, voordat de vezels dusdanig versleten is zodat er geen nieuw papier van gemaakt kan worden. En zelfs dan wordt het oude papier alsnog gebruikt om pulp voor de verpakkingindustrie van te maken. Hiermee vormt oud papier de belangrijkste grondstof voor nieuw papier. Ook binnen de kantoorartikelenbranche onderzoekt men de kansen binnen de circulaire economie. Er wordt hierbij nauw samen gewerkt met afvalverwerkers om de gebruikte kantoorartikelen op te halen en de materialen als grondstof weer in de keten te brengen.

Biobased materialen en gerecyclede materialen

Onderdeel van de circulaire economie is het gebruik van biobased materialen en gerecyclede materialen. Deze trend wordt apart benoemd omdat leveranciers hier steeds meer gebruik van maken. Voorbeelden zijn: meubilair gemaakt van hennep en plantaardig hars of grascomposieten, boomvrij papier, notitieblokken van koffieafval en meubilair van oude bedrijfsuniformen.

Reductie CO₂-uitstoot

Naast de circulaire economie wordt ook hard gewerkt aan de doelstelling om de klimaatimpact terug te dringen. Dit gaat vaak ook hand in hand met de circulaire economie. Immers als er minder nieuwe producten worden gefabriceerd, daalt automatisch de CO₂-uitstoot. Daarnaast kijken de leveranciers naar hun eigen bedrijfsvoering. De categorie stimuleert leveranciers hierin door dit mee te nemen in aanbestedingen en een leverancier te belonen als ze een zo hoog mogelijke CO₂-prestatieladder certificering hebben behaald of gaan behalen. Verder werken de leveranciers tevens aan CO₂-reductie door het inzetten van efficiënt en duurzaam transport. Hierbij zoeken zij de samenwerking op met logistieke hubs.

2.7.4 Sociaal ondernemen

Aan sociaal ondernemen wordt binnen de verschillende leveranciersmarkten al langer aandacht besteed. Sociaal ondernemen gaat o.a. over het creëren van werkgelegenheid voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, maar ook over het uitbannen van sociale misstanden in de inkoopketen. Zo is social return inmiddels verankerd binnen de bedrijfsvoering van leveranciers van kantoormeubilair. Bij de productie van het meubilair danwel bij het revitaliseren, herstellen en herstofferen van meubilair worden bijvoorbeeld mensen ingezet met afstand tot de arbeidsmarkt die zonder re-integratieondersteuning niet aan het werk komen. En leveranciers binnen de markten van kantoorbenodigdheden pakken hun verantwoordelijkheid door enkel samen te werken binnen de toeleveringsketen met leveranciers die de mensenrechten en arbeidsrechten respecteren.

Binnen de inkoopstrategie “Inkopen met Impact” is social inkopen één van drie pijlers. Er ontwikkelen zich tevens meerdere initiatieven binnen het Rijk omtrent dit thema. Onder de noemer “Maatwerk voor Mensen” ontwikkelde het Rijk samen met diverse leveranciers proeftuinen, waarin in gezamenlijkheid wordt gekeken hoe een leverancier in haar overeenkomst(en) kan bijdragen aan sociale impact. Een andere initiatief is de groeituin social return van RWS. Hierin staat de kandidaat centraal, en wordt per kandidaat bekeken wat het beste bij hem of haar past. Leveranciers die bij dit initiatief zijn aangesloten dragen bij door een passende arbeidsplaats beschikbaar te stellen of door activiteiten aan te bieden op het gebied van persoonlijke ontwikkelingen en ter oriëntatie op de arbeidsmarkt.

2.7.5 Slimme werkplekken

Technologieën voor de slimme werkplek omvatten een reeks oplossingen om de fysieke werkvloer te optimaliseren. Deze trend is ook van invloed op de categorie. Zo zijn er bureau-stoelen/ bureaus die worden gekoppeld aan systemen om de

bezetting en de vrije plekken in een gebouw te kunnen achterhalen en is het mogelijk om draadloze oplaadpunten voor mobiele telefoons in een bureau te integreren. De concern-dienstverleners werken momenteel aan een informatiesysteem waarmee het mogelijk is om een werkplek in het kantoor te reserveren. Ook zijn bureaustoelen ontwikkeld die door toepassing van elektronica het zitgedrag van de gebruiker toetsen en feedback aan de gebruiker geeft over het zitgedrag. Zit een gebruiker bijvoorbeeld verkeerd dan wordt dit aangegeven door middel van een subtiel trilsignaal of er wordt een signaal na een bepaalde periode afgegeven om op te staan.

2.7.6 Digitalisering

Door de opkomst van de digitale middelen wordt de markt voor de inkoopsegmenten kantoorartikelen, blanco papier en facilitair drukwerk steeds kleiner. De toename van het gebruik van digitale middelen wordt o.a. gestimuleerd door tijd, plaats en apparaat onafhankelijk werken en rijksbrede duurzaamheidsdoelstellingen.

2.7.7 Focus op gezond en welzijn

Dat het welzijn van de rijksambtenaar steeds belangrijker wordt is niet nieuw meer. Vitaliteit staat tegenwoordig hoog in het vaandel. Maar door de coronacrisis krijgt de gezondheid en welzijn van de medewerkers nog meer aandacht. Binnen het programma “Hybride Werken” (zie paragraaf 2.6.2.) is dit ook een belangrijk thema.

In de markt wordt steeds meer gewerkt met een WELL certificaat voor gebouwen. Bij het Well-certificaat draait het niet om het gebouw zelf, maar om de gebruikers ervan. Zij moeten op een gezonde manier in het gebouw kunnen verblijven. Dus bijvoorbeeld met voldoende daglicht, zonder giftige stoffen en door voldoende te bewegen. Kantoorinrichting is hierbinnen een onderdeel. De categorie draagt al aan de vitaliteit van de rijksambtenaar bij door bijvoorbeeld binnen de overeenkomsten voor kantoormeubilair het leveren van zit-sta bureau's op te

nemen en te eisen dat het te leveren meubilair voldoet aan de gestelde NEN-normering. Maar er zijn meer mogelijkheden, zoals door inzet van slimme technologie (zie paragraaf 2.7.4) of door de inzet van werkplekken waarbij elke medewerker de temperatuur en ventilatie zelf kan regelen. Verder wordt er binnen alle inkoopsegmenten eisen gesteld dat er binnen de producten gelimiteerd toxische stoffen worden gebruikt.

2.7.8 (Tijdelijke) Stijging grondstofprijzen

Het is onrustig binnen de leveranciersmarkten. Leveranciers kampen met – in meer of mindere mate – verstoringen in de (toeleverings)keten, waardoor schaarste ontstaat. Vooral het papiertekort is nijpend. Hierdoor stijgen ook de prijzen gemiddeld sneller dan voorheen.

De oorzaak van de prijsstijgingen is grotendeels gelijk, echter elk product wordt op een andere manier beïnvloed door de prijsstijgingen. Dit komt omdat bepaalde prijsstijgingen een grote invloed hebben op het ene product, terwijl op het andere product dit een effect stuk minder is. Over het algemeen genomen zijn er de volgende oorzaken te noemen:

1. De belangrijkste component daarvan is de gestegen grondstofprijzen. De schaarste van de grondstoffen is hier een belangrijke oorzaak in. De klassieke wet van vraag en aanbod zorgt hierbij voor stijging van de prijzen.
2. Daarnaast hebben alle sectoren, af te rekenen met de torenhoge energiekosten voor de productie en de gestegen brandstof- en shippingkosten voor transport.

Om prijsstijgingen op te kunnen vangen, neemt de categorie binnen alle overeenkomsten een indexeringsclausule op. Hiervoor maakt de categorie gebruik van de prijsindexcijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (www.cbs.nl). Per inkoopsegment wordt een passende indexeringsclausule opgesteld.

2.8 Relevante regels en facilitair beleid

In deze paragraaf worden de belangrijkste regels en facilitair beleid beschreven die van invloed zijn op de categorie.

2.8.1 Aanbestedingswet 2012

Voor aanbestedingen binnen de categorie zijn vanzelfsprekend de aanbestedingswet 2012 en de gids proportionaliteit randvoorwaardelijk zijn. Als standaard voorwaarden worden in de overeenkomsten de ARIV (Algemene Rijksinkoopvoorwaarden) of de ARVODI (Algemene Rijksinkoopvoorwaarden voor het verstrekken tot het verrichten van Diensten) gebruikt.

2.8.2 Uitspraak van het Hof van Justitie 19 december 2018

In de uitspraak van het Hof is bepaald dat een vooraf bepaalde maximale waarde bepaalt wanneer een raamovereenkomst nog van kracht is. Als de uitgaven boven deze maximale waarde uitkomen, verliest de overeenkomst zijn werking. Uitgaven die dan nog worden gedaan, moeten als onrechtmatig worden beschouwd, zelfs als de beoogde looptijd van de raamovereenkomst nog niet is bereikt. In het kader van risicobeheersing zal de categorie WPO allereerst bij het plannen van (deelname aan) aanbestedingen randvoorwaardelijk extra aandacht geven aan de kwaliteit van de financiële ramingen van de deelnemers. Ten tweede richt de categorie monitoring in om de status van de financiële uitnutting van de overeenkomsten te volgen, zodat de categorie bij verwachte overschrijding kan anticiperen.

2.8.3 Arbo-Wet en de NPR-1813

Alle werknemers moeten veilig en gezond kunnen werken. Om daarvoor te zorgen is de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet). Werkgevers en werknemers zijn samen verantwoordelijk voor het gezond en veilig werken en voor de invulling van deze wet in de eigen organisatie of branche. Een cruciaal onderdeel van de Arbowet is de werkplek van de medewerkers. De arboregels zijn van toepassing op personeel welke langer dan

2 uur per dag gebruik maken van de werkplek. Voor het bureau en bureaustoelen zijn diverse eisen gesteld.

In Nederland is voor het kantoormeubilair de NPR-1813 opgesteld om aan te geven op welke wijze ‘goed zitten’ en ‘verantwoord staan’ bij het kantoorwerk kan worden uitgevoerd. Binnen de NPR-1813 worden de ergonomische uitgangspunten beschreven voor kantoormeubelen. De uitgangspunten binnen de NPR 1813 worden meegenomen als eis binnen alle aanbestedingen binnen de categorie.

2.8.4 Kader Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR)

In de Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR) is een rijksbreed kader afgesproken voor de kantooromgeving van het Rijk. De kern van de FWR bestaat uit rijksbreed geldende afspraken voor de kantoorhuisvesting van het Rijk. De afspraken gelden zowel voor de indeling als voor het gebruik van de ruimte.

De FWR is een concept voor een kantoorwerkomgeving voor ambtenaren dat flexibel, tijd- en plaatsafhankelijk (samen-) werken (TPAW) mogelijk maakt. Activiteit gerelateerd werken en de daarbij behorende werkomgeving is uitgangspunt voor de inrichting ervan. De belangrijkste activiteiten die zijn benoemd zijn: 1) Bureauwerk; 2) Geconcentreerd bureauwerk 3) Telefoneren; 4) Overleggen en vergaderen.

De producten binnen de overeenkomsten van de categorie Werkplekomgeving moeten vallen binnen het kader van de FWR en bijdragen aan de genoemde activiteiten en doelstellingen.

Fysieke Werkomgeving Rijk 3.0

Er is beoordeeld in hoeverre de huidige kaderstelling voor de Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR) aanvulling behoeft voor de transitie naar het hybride werken. Er is geconstateerd dat het FWR-kader grotendeels toereikend is voor het faciliteren van hybride werken en een kleine herziening behoeft. Deze herziening wordt uitgewerkt onder FWR 3.0. Hierin worden ook

meegenomen de ervaringen met de huidige FWR (punten die nu niet goed functioneren) en de lessen die de komende tijd worden getrokken met betrekking tot hybride werken in de praktijk. Het doel is om de fysieke aanpassingen zo beperkt mogelijk te houden. Als toch naar fysieke oplossingen gekeken wordt, dan gebeurt dat in eerste instantie in bestaande ruimtes en met voorzieningen/meubels die voorhanden zijn. Verwacht wordt dat de herziening naar FWR 3.0 in 2023 is afgerond.

2.8.5 Rijksbrede Producten en Diensten Catalogus (RPDC)

De CDV's verlenen aan Rijksoverheidsorganisaties facilitaire diensten (zie paragraaf 2.5.1. voor achtergrondinformatie over de CDV's). Om de facilitaire dienstverlening te uniformeren, hebben de CDV's een gezamenlijke RPDC opgesteld. In de RPDC is de beschrijving opgenomen van de rijksbrede facilitaire producten en diensten. Kantoorinrichting, kantoorartikelen, blanco papier en facilitair drukwerk zijn in de RPDC opgenomen. Dit betekent dat deze inkoopsegmenten binnen de scope van de facilitaire dienstverlening van de CDV's valt en via de CDV's dient te worden afgenomen.

Voor categoriemanagement geeft de RPDC het kader weer waar de dienstverlening (minimaal) aan moet voldoen. De categorie houdt voor deze inkoopsegmenten de ontwikkelingen bij op de leveranciersmarkt. Mochten deze ontwikkelingen of vernieuwde inzichten leiden tot wijzigingen van de dienstverlening, dan doet categoriemanagement in samenwerking met de CDV's een voorstel voor aanpassing van de RPDC.

3 Doelstellingen, strategie, planning en implementatie

Dit hoofdstuk gaat in op de hoofddoelstelling van de categorie Werkplekomgeving. Daarna wordt omschreven hoe de categorie bijdraagt aan “Inkopen met Impact” en worden de voordelen van het uitvoeren van categoriemanagement benoemd in “Efficiency, kwaliteit, besparingen”. Het hoofdstuk eindigt met het beschrijven van de inkoopstrategie per inkoopsegment, de invulling van contract- en leveranciersmanagement en welke aanbestedingen er de komende jaren op de agenda staan.

3.1 Hoofddoelstelling categorie Werkplekomgeving – “Voorzien in een werkplekomgeving met een maatschappelijke bijdrage voor alle Rijkskantoren”

De hoofddoelstelling van de categorie luidt:

De categorie Werkplekomgeving draagt bij aan een goede en duurzame fysieke werkplek(omgeving) voor alle rijks-ambtenaren door middel van (rijksbrede) verwerving en strategisch leveranciers- en contractmanagement van kantoorinrichting en kantoorbenodigdheden.

De categorie Werkplekomgeving heeft daarbij de ambitie om met haar inkoopkracht, binnen de desbetreffende inkoopsegmenten, maatschappelijke impact te realiseren, ten aanzien van:

- Terugdringen van de klimaatimpact;
- Verlagen van de hoeveelheid primaire grondstoffen;

- Creëren van baankansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- Aanpakken van misstanden in internationale ketens op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu.

3.1.1 Aansluiting bij rijksbrede ambities

De ambitie sluit naadloos aan op de rijksbrede ambities. Het verduurzamen van Nederland is een speerpunt van het kabinet. De Rijksoverheid draagt via haar eigen bedrijfsvoering daaraan bij, door duurzaamheid centraal te stellen. Zo wil het Rijk mens en milieu positief beïnvloeden. Binnen de inkoopstrategie “Inkopen met Impact” (zie paragraaf 2.6.1.) is beschreven hoe het Rijk via haar inkoop daaraan wil bijdragen.

Deze rijksbrede ambities zijn ook terug te vinden in de ambities van de klanten van de categorie. Waar de nadruk binnen de facilitaire organisaties van het Rijk in de afgelopen jaren sterk lag op efficiency en standaardisatie van de facilitaire dienstverlening, gaat de ambitie vandaag de dag verder dan dat. Duurzaamheid neemt hierin een belangrijke plek in. Zo is bijvoorbeeld de volgende ambitie opgenomen in de Rijks Producten Diensten Catalogus (zie paragraaf 2.8.3.) van de CDV's:

“Het kabinet heeft in het klimaatakkoord ambitieuze doelstellingen vastgesteld om te werken aan een betere wereld en een duurzame leefomgeving. Van de Rijksoverheid wordt hierin een expliciete voorbeeldrol verwacht. Deze voorbeeldrol biedt duidelijke kansen in de bedrijfsvoering van de departementen. De CDV's bieden facilitaire dienstverlening aan de rijksorganisaties op het gebied van huisvesting, diensten en middelen. De dienstverlening zoals vastgelegd in de RPDC

wordt duurzaam en sluit aan bij de ambities van het klimaatakkoord en het rijksbrede programma Circulaire Economie. Het aantal circulaire productgroepen zal de komende jaren toenemen.’

Ook Defensie heeft in de Kamerbrief “Defensie Energie en Omgeving Strategie 2019-2022” aangegeven een duurzamer en omgevingsbewuste krijgsmacht prioriteit te geven. Eén van de drie speerpunten die zij in deze kamerbrief expliciet benoemd is de circulaire economie. Waarin zij beschrijft dat de organisatie het afval wil verminderen en wil bijdragen aan de transitie naar de circulaire economie.

De categorie Werkplekomgeving verzorgt aanbestedingen en strategisch leveranciers- en contractmanagement voor het hele Rijk voor kantoorinrichting en kantoorbenodigdheden. Dit betekent dat zij daarmee een grote invloed heeft op de duurzaamheid van de producten en aanverwante dienstverlening die worden ingekocht. De categorie wil die invloed dan ook maximaal benutten.

3.1.2 Andere doelstellingen

Naast de hoofddoelstelling zijn er nog een aantal andere doelstellingen die integraal onderdeel zijn van de werkwijze van de categorie.:

- De klanttevredenheid van de deelnemers rondom de dienstverlening en producten binnen de inkoopsegmenten van de categorie en ten opzichte van de categorie zelf moet behouden blijven of verhoogd worden.
- Het afsluiten van overeenkomsten gebeurt tegen een optimale prijs- kwaliteitsverhouding.
- Binnen de overeenkomsten is ruimte om in te springen op nieuwe (maatschappelijke) ontwikkelingen.

- De geleverde producten dragen bij aan een veilige en gezonde werkplekomgeving.
- Het strategisch contract- en leveranciersmanagement is op een efficiënte en effectieve wijze ingericht en uitgevoerd;
- De categorie vervult een aanjaagrol in het stimuleren van maatschappelijke impact binnen en buiten het Rijk.

3.2 Inkopen met Impact

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) – voorheen ook duurzaam inkopen genoemd – betekent dat er bij de inkoop van diensten en goederen in alle fasen van het inkoopproces rekening wordt gehouden met de sociale, ecologische en economische dimensies van duurzaamheid. Het is een uitvloeisel van een politiek besluit. Sinds 2010 is de rijksoverheid verplicht 100% duurzaam in te kopen. In 2019 is binnen de inkoopstrategie “Inkopen met Impact” vastgelegd hoe het Rijk Maatschappelijk Verantwoord Inkopen binnen haar eigen bedrijfsvoering doorvoert. Hieruit blijkt dat er van inkoop en categoriemanagement een serieuze bijdrage wordt verwacht op het realiseren van maatschappelijke impact. Op dit moment is de Rijksinkoopstrategie voor de categorie het meest richtinggevende beleid.

3.2.1 Rijksbrede inkoopstrategie ‘inkopen met impact’

Van beleid, opdrachtgevers en inkopers wordt verwacht dat zij verder kijken dan alleen naar doelmatig en rechtmatig inkopen. Juist de maatschappelijke effecten van inkoop staan in de belangstelling. Die maatschappelijke effecten hebben te maken met goed opdrachtgeverschap aan de ene kant en met het beleid op het gebied van duurzaamheid en het stimuleren van de economie aan de andere kant. In beide gevallen versterkt de inkoop de effecten die het Rijk met haar beleid wil bereiken.

Om de inkoopinspanning vroegtijdig in de goede richting te sturen, zijn naast de inhoudelijke doelen (zie paragraaf 2.6.1), de onderstaande afspraken vastgelegd:

- Toepassen van maatschappelijk verantwoorde inkoopcriteria (MVI-criteria) bij alle aanbestedingen in 45 relevante productgroepen⁹;
- Toepassen van eisen of gunningscriteria op significant of ambitieus niveau bij 50 procent van deze aanbestedingen, vanaf 2020;
- Het toepassen van social return 2.0 in het kader van Maatwerk voor Mensen¹⁰;
- Het toepassen van internationale sociale voorwaarden (ISV) bij aanbestedingen boven de Europese drempels in de risicovolle categorieën¹¹;
- Bij alle aanbestedingen die via het categoriemanagement lopen, wordt de gunning naast prijs en kwaliteit ook minimaal voor 50 procent op maatschappelijke impact gebaseerd;

⁹ Zie ook de productgroepen op www.mvicriteria.nl

¹⁰ Zie ook: www.maatwerkvoormensen.nl

¹¹ De internationale sociale voorwaarden dragen bij aan het uitbannen van sociale misstanden in de inkoopketen, zoals kinderarbeid, hongerlonen en onmenselijke werkomstandigheden. De internationale sociale voorwaarden zijn verplicht voor Europese aanbestedingen door het Rijk. Ze dragen bij aan het veiligstellen van internationale arbeidsnormen en mensenrechten

Dit betekent voor de inkoopsegmenten binnen de categorie het volgende:

	Kantoormeubilair	Facilitair drukwerk	Blanco papier	Kantoorartikelen
MVI Criteria	In alle aanbestedingen worden de laatste MVI criteria meegenomen voor de productgroep "Kantoormeubilair"	In alle aanbestedingen worden de laatste MVI criteria meegenomen voor de productgroep "Drukwerk"	In alle aanbestedingen worden de laatste MVI criteria meegenomen voor de productgroep "Papier"	In alle aanbestedingen worden de laatste MVI criteria meegenomen voor de productgroep "Kantoorartikelen"
50% op ambitieniveau significant of ambitieus (onderdeel van ambitieweb, zie par. 3.2.1)	Voor het onderdeel kantoorinrichting is het ambitieweb uitgewerkt. Het ambitieweb is uitgangspunt voor alle aanbestedingen, raamovereenkomst en KPI's (zie paragraaf 3.2.1)	Voor het onderdeel kantoorbenodigdheden is het ambitieweb uitgewerkt. Het ambitieweb is uitgangspunt voor alle aanbestedingen, raamovereenkomst en KPI's (zie paragraaf 3.2.1)		
Social Return (onderdeel van ambitieweb, zie par. 3.2.1)	De 'groei in Social Return' is onderdeel van alle aanbestedingen en overeenkomsten. Na gunning wordt een plan van aanpak uitgevraagd. Opdrachtnemer geeft hierin aan, hoe hij invulling gaat geven aan social return. (zie ook par. 3.2.1. ambitieweb)	De loonwaarde in de opdrachtsom bij kantoorbenodigdheden is relatief laag. Dit maakt dat de impact die teweeg kan worden gebracht op onderliggende duurzaamheidsthema laag is en dat er binnen deze inkoopsegmenten nauwelijks tot geen mogelijkheden voor de inzet van social return. Vandaar dat social return niet wordt meegenomen in de aanbestedingen die worden uitgevoerd binnen de looptijd van dit categorieplan. Wel wordt samen met het team van de groei in RWS besproken of er een onderzoek kan plaatsvinden, zodat we inzichtelijk krijgen of en waar er eventueel kansen in de toekomst liggen voor dit thema bij de genoemde inkooppakketten. Indien nieuwe inzichten uit dit onderzoek daar aanleiding voor geven en het past binnen de beschikbare capaciteit, kan worden bijgestuurd op ambitieniveau. Het thema is ook meegenomen in het ambitieweb (Zie paragraaf 3.2.1.)		
ISV (onderdeel van ambitieweb, zie par. 3.2.1)	Kantoormeubilair valt niet onder één van de risicogroepen. Echter de textielbranche wel. Vandaar dat voor kantoormeubilair met veel textiel ISV wordt toegepast.	De inkoopsegmenten facilitair drukwerk, blanco papier en kantoorartikelen zijn aangewezen als ISV-risico categorieën. In alle opdrachten vanuit de categorie geldt daarom een due diligence-verplichting voor opdrachtnemers op basis van het ISV-rijksinkoopbeleid. Dit houdt in dat opdrachtnemers actief moeten werken aan vermindering van sociale en milieurisico's in hun eigen keten door een analyse van de risico's in de eigen keten te maken, maatregelen te treffen ter vermindering van deze risico's en daarbij transparant te zijn over het doorlopen proces en de resultaten daarvan in een jaarlijkse openbare rapportage. Bij aanbestedingen binnen kantoorbenodigdheden wordt een start gemaakt met de toepassing van ISV. Voor de markt én de categorie is deze materie echter relatief nieuw en tijdrovend om uitvoering aan te geven. Voor kantoorartikelen is bijvoorbeeld het assortiment uitgebreid en omvangrijk. De leverancier heeft te maken met heel veel verschillende ketens. Vandaar dat de categorie bij aanbestedingen die worden uitgevoerd binnen de looptijd van dit categorieplan als eerste inzet op het uitvragen van een risicoanalyse. Hiermee wordt goed inzicht verkregen in welke ketens de belangrijkste risico's zitten en waar de meeste impact gemaakt kan worden. Indien de risico's aanzienlijk worden geacht door de categorie kan een plan van aanpak worden uitgevraagd om de betreffende risico's die in de risicoanalyse zijn vermeld te mitigeren.		
50% Maatschappelijke Impact	Binnen alle aanbestedingen binnen de categorie wordt zoveel als mogelijk gegund op maatschappelijke waarde, waarbij 50% het streven is. Daarbij tellen alle toepassingen om te komen tot maatschappelijke waarde in het proces en de aanbesteding mee, waaronder de mate van duurzaamheid in de specificatie en de kansen voor duurzaamheid in de nadere overeenkomsten. Het ambitieweb is daarbij richtinggevend op welke thema's dit zijn. Zie paragraaf 3.2.1. voor een verdere uitwerking van het ambitieweb.			

3.2.2 Invulling ambitieweb

Zoals duidelijk in de hoofddoelstelling naar voren komt, heeft de categorie de ambitie om met haar inkoopkracht maatschappelijke impact te realiseren. In navolging hierop, streeft de categorie dan ook een hoger ambitieniveau na dan enkel het duurzaam inkopen op basis van de minimumeisen uit de milieucriteriadocumenten voor MVI. Echter wil de categorie niet alle doelen tegelijkertijd een beetje nastreven. Dat leidt in de praktijk vaak tot een teleurstellend resultaat voor zowel het Rijk als de markt. Veel (onnodige) inspanning, maar met weinig effect. Vandaar dat de categorie gebruik maakt van het zogenaamde ambitieweb voor het prioriteren en vastleggen welke ambitie zij heeft op de verschillende duurzaamheidsthema's. Het ambitieweb is een visuele weergave van de duurzaamheidsthema's en de daaraan gekoppelde ambitieniveaus. Het ambitieweb is ontwikkeld door het IUC RWS BV en als belangrijk hulpmiddel benoemd in de inkoopstrategie "Inkopen met Impact" om duurzaamheids- en sociale ambitie concreet te maken.

De doelen en de prioritering van de duurzaamheids- en sociale thema's voor de inkoopsegmenten binnen de onderdelen kantoorinrichting en kantoorbenodigdheden verschillen. Vandaar dat er twee aparte versies van het ambitieweb opgesteld zijn. Bij keuze in prioritering van de thema's is, naast de te behalen impact, ook gekeken naar de haalbaarheid van een ambitieniveau. Hierbij is rekening gehouden met de beschikbare capaciteit en budget binnen de categorie (zie paragraaf 4.3), maar ook met de (strategische) volwassenheid binnen de inkoopsegmenten van o.a. het (de-) centrale contractmanagement en de leveranciers. Deze versies van het ambitieweb worden toegepast in de (toekomstige) inkoopstrategie van de categorie met een concrete doorvertaling naar het aanbestedingsdossier, de raamovereenkomsten en KPI's. Zie bijlage 2 "Toelichting thema's ambitieweb Rijksinkoop" voor een uitleg welke onderdelen binnen de thema's vallen en voor een toelichting van de scores.

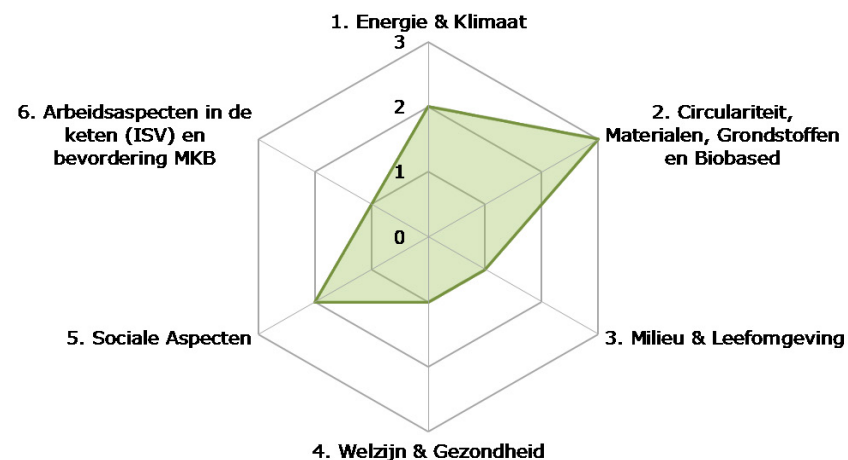
Toelichting op de niveau's:

Niveau 0. Niet relevant: Het thema is niet relevant of er zijn geen ambities op dit thema.

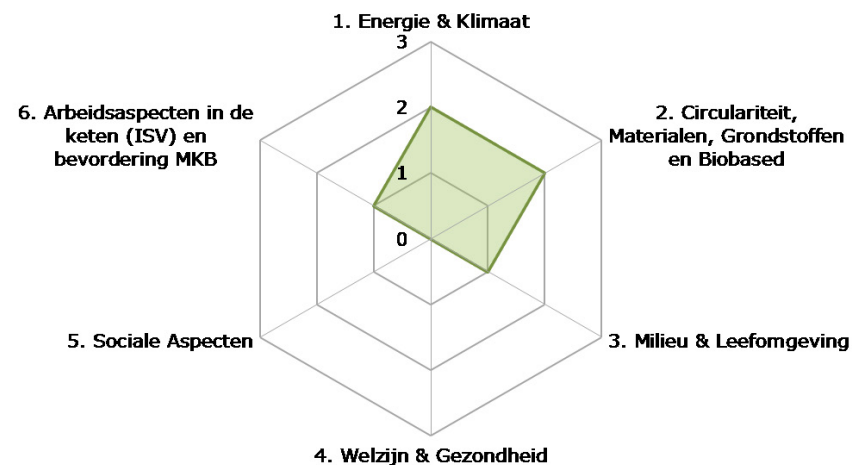
Niveau 1. Basis: Op dit niveau worden eisen gesteld. Deze eisen sluiten niet duurzame producten, diensten en werken uit en dragen bij aan een bredere duurzame basis in de markt.

Niveau 2. Significant: Op dit niveau worden scherpere eisen geformuleerd en kan de markt via prestatiebelonende gunningcriteria worden uitgedaagd tot hogere duurzaamheidsprestaties. Het aanbestedingstraject is uitgebreider omdat een beoordeling van de verschillende inschrijvers moet plaatsvinden op gunningcriteria. De inkoopende organisatie dient zelf te bepalen en beschrijven hoe de gunningscriteria worden beoordeeld.

Niveau 3. Ambitueus: Het niveau ambitueus gaat nog verder in ambitie. Van de inkoopende organisatie wordt meer betrokkenheid vereist bij het aanbestedingstraject en tijdens de contractperiode dan bij niveau significant. Er wordt gebruik gemaakt van meer 'experimentele' en functionele criteria. Vaak zijn nieuwe oplossingen en innovatie nodig om zo laag mogelijke negatieve belasting of positieve bijdrage te leveren



Figuur 4: Ambitieweb Rijksinkoop kantoorinrichting



Figuur 5: Ambitieweb Rijksinkoop kantoorbenodigdheden

3.3 Efficiency, kwaliteit, besparingen

De voordelen van het uitvoeren van categoriemanagement zijn:

- Het vergroten van de inkoopkracht om te sturen op maatschappelijke transitie op het gebied van circulariteit, CO₂-reductie, social return en internationale sociale voorwaarden.
- Vergroten van de kwaliteit:
 - ‘Lessons learned’ uit voorgaande aanbestedingen, implementatie- en contractfase worden meegenomen in nieuwe aanbestedingen;
 - Door het toepassen van een eenduidige inkoopstrategie ontstaat één gezicht naar de markt. De leveranciersmarkten herkennen de doelen en behoefte van het Rijk steeds beter en kunnen daar op inspelen. Daarbij kunnen ze hun interne processen hierop afstemmen en uiteindelijk duurzame, kwaliteit- en proces optimalisaties doorvoeren.
- Beperken van de inzet van inkoopcapaciteit door het verminderen van het aantal aanbestedingen en overeenkomsten binnen de Rijksoverheid;
- Realiseren van inkoopbesparingen door:
 - Het nastreven van een circulaire ambitie, waarbij de aanschaf van nieuwe producten zoveel mogelijk wordt beperkt, door meer uit te gaan van bestaande materialen dan wel door de behoefte te heroverwegen. In de praktijk zijn de kosten van een refurbished meubelstuk 20% lager dan de aanschaf van nieuw.
 - Het bundelen van het inkoopvolume.

3.4 Inkoopstrategie

In de inkoopstrategie is uitgewerkt hoe de inkoopdoelstellingen bereikt gaan worden. De inkoopstrategie bepaalt de uitgangspunten van een aanbesteding. Een inkoopstrategie is gebaseerd op de inkoopbehoeften, de geformuleerde ambities en de marktsituatie. De inkoopsegmenten binnen de categorie werken vanuit dezelfde hoofddoelstelling. Echter, de geformuleerde

ambities en marktsituatie van de inkoopsegmenten verschillen, doordat er een andere behoefte is (andere producten) en de leveranciersmarkten verschillen. Dit maakt dat de inkoopsegmenten een andere aanpak vragen. Vandaar dat de overeenkomsten binnen de categorie in ieder geval opgesplitst worden per inkoopsegment en dat er per inkoopsegment een inkoopstrategie moet worden opgesteld en vastgelegd. Bij het uitvoeren van een aanbesteding, contract- en leveranciersmanagement en de daarbij te maken keuzes is de vastgestelde inkoopstrategie leidend.

3.4.1 Kantoormeubilair

In de afgelopen jaren is er door de voormalige categorie Kantoorinrichting zeer succesvol ingezet op de transitie van een ‘lineaire naar een circulaire’ categorie. Het doel voor het inkoopsegment kantoormeubilair is dan ook om de eerder ingeslagen weg voort te zetten. Hieronder worden de belangrijkste componenten van de inkoopstrategie beschreven.

“Van lineair naar circulair”

Bij alle aanbestedingen binnen het inkoopsegment kantoormeubilair is de circulaire economie het uitgangspunt is. De rijksbrede circulaire visie kantoorinrichting vormt hiervoor het fundament. Deze is opgenomen als bijlage 3 “Circulaire Visie Kantoorinrichting” en vastgesteld door de ICIA. De strategie voor het inkoopsegment is erop gericht om zo min mogelijk (nieuw) meubilair in te kopen en zoveel mogelijk gebruik te maken van de producten, onderdelen en materialen die al aanwezig zijn.

De deelnemers zijn zelf verantwoordelijk om de circulaire visie door te vertalen naar beleid binnen de eigen organisatie. Welke aanpak het meest geschikt is om naar deze circulaire ambitie toe te groeien, verschilt per organisatie. Dit komt allereerst omdat de organisatie inrichting per organisatie verschilt. Waar FMH bijvoorbeeld een centrale sturing kent, heeft de Rechtspraak te maken met de autonomie van de gerechten, waardoor centrale sturing op de inkoop van meubilair niet mogelijk is. Ten tweede

kent elke organisatie haar eigen ‘volwassenheid’ op het gebied van circulariteit, waardoor de ene organisatie verder is dan de andere. De categorie speelt hierin een verbindende rol en creëert een omgeving waarin de verschillende organisaties ervaringen kunnen uitwisselen en van elkaar kunnen leren.

Overige maatschappelijke thema’s

In navolging op het ambitieweb zijn, naast circulariteit, ook duurzaamheid en social return belangrijke maatschappelijke thema’s binnen aanbestedingen en overeenkomsten. Zo past de categorie bijvoorbeeld de CO₂ prestatieladder toe en vraagt de categorie levenscyclusanalyses (LCA) op, waarmee de milieubelasting kan worden ingezien. Daarnaast koopt het Rijk steeds meer dienstverlening in die nodig is om kantoormeubilair op een circulaire manier te gebruiken. Door de groei van deze dienstverlening ontstaat er ruimte voor het substantieel inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om een grotere impact te maken heeft de categorie de 5% eis Social Return vervangen door de “Groeituin Social Return”.

Opsplitsen en perceelindeling

Het volume is te groot om de behoefte van het Rijk onder te brengen in één overeenkomst. Daarnaast kent elke organisatie zijn ‘volwassenheid’ op het gebied van circulariteit. Vandaar dat het Rijk haar behoefte naar kantoormeubilair en aanverwante dienstverlening onderverdeelt in verschillende percelen/aanbestedingen. Dit brengt tevens als voordeel mee dat meerdere marktpartijen de mogelijkheid krijgen om samen te werken met het Rijk. Hiermee kan het Rijk de circulaire ontwikkeling bij meerdere partijen binnen de leveranciersmarkt stimuleren.

De categorie kiest voor een organisatorische indeling, waarbij zij ernaar streeft om in ieder geval voor de CDV’s en Defensie een raamovereenkomst af te sluiten. Andere deelnemers kunnen (eventueel) n.a.v. hun behoefte worden toegevoegd. Per aanbesteding wordt bekeken of een extra perceelindeling nodig is.

Gewenste leveranciers

Via aanbestedingen is de categorie op zoek naar leveranciers die substantieel bijdragen aan de circulaire visie. Dit vraagt om een 'ander' type leverancier dan voorheen. Dit komt omdat de strategie uitgaat van producten, componenten, en materialen die hernieuwbaar of reeds in omloop. Dit vraagt om de levering van diensten i.p.v. het leveren van nieuwe producten. Bij elke aanbesteding past de categorie de vraag aan o.b.v. ervaringen binnen lopende overeenkomsten, de laatste marktontwikkelingen en specifieke behoeften van de deelnemer(s). De categorie beoogt hiermee kansen te creëren voor nieuwe circulaire marktpartijen en de markt te stimuleren tot het aanbieden en ontwikkelen van nieuwe circulaire oplossingen.

Looptijd

In de inkoopbehoefte maakt de categorie een verschil tussen circulaire diensten en circulaire producten. De uitvraag naar circulaire diensten vraagt om een strategische samenwerking, gericht op partnership met leveranciers. Doel van het partnership is om samen met de leveranciers en de CDV's te zoeken naar (innovatieve) mogelijkheden om het bestaande meubilair binnen de Rijkskantoren zo lang mogelijk in te zetten. Binnen het partnership ontstaat ook ruimte om de overige maatschappelijke doelen op het gebied van social return en klimaatimpact samen met de leverancier (door) te ontwikkelen. Voor deze overeenkomsten hanteert de categorie een langere looptijd. Bij de uitvraag naar circulaire producten worden de circulaire vernieuwingen voornamelijk tijdens het inkoopproces gehaald. Dit vraagt minder om een strategische samenwerking gedurende de looptijd van de overeenkomst. Voor deze overeenkomsten hanteert de categorie een kortere looptijd. In paragraaf 3.6.2. is de gewenste samenwerking binnen de overeenkomsten verder uitgewerkt.

Kwaliteit en technische uitvoering als standaardisen

Het Rijk heeft goed zicht op de eisen die zij stelt aan de kwaliteit van haar kantoormeubilair. Vandaar dat de kwaliteit en technische uitvoering van het kantoormeubilair zoveel mogelijk op

basis van standaard eisen (o.a. eisen t.b.v. NPR 1813 en FWR, zie paragraaf 2.8) wordt uitgevraagd. Dit brengt tevens flexibiliteit met zich mee ten aanzien van de herinzet van kantoormeubilair. Hoe meer uniformiteit in bijvoorbeeld afmetingen hoe groter de uitwisselbaarheid en daarmee de mogelijkheden voor herinzet. Daarnaast bieden de overeenkomsten voldoende flexibiliteit om meubilair aan het assortiment toe te voegen.

Kennisontwikkeling en -deling

De categorie zet in op kennisontwikkeling en -deling. Niet alleen met de huidige leveranciers, maar ook met potentiële leveranciers. Het doel hiervan is om de gehele branche mee te nemen in de ontwikkelingen binnen de Rijksoverheid, en ook om inzicht te hebben in de ontwikkelingen binnen de markt. Daarnaast is de categorie een voorbeeld voor andere opdrachtgevers. Ervaringen en kennis wordt gedeeld via externe communicatiekanalen, het geven van interviews, het vervullen van een actieve rol in leernetwerken en het adviseren van andere aanbestedende diensten in hun zoektocht naar de inkoop van circulaire kantoorinrichting. Ook zoekt de categorie actief de samenwerking op met de marktpartijen en overheden, om gezamenlijk te werken naar een circulaire economie. Zo werkt de categorie bijvoorbeeld samen met de markt aan de ontwikkeling van een NPR-normering voor een circulaire kantoorinrichting. Ook werkt de categorie regelmatig samen met adviesbureau's zoals CE Delft, Nibe en Copper8 voor (door)ontwikkeling op de maatschappelijke thema's binnen het inkoopsegment.

3.4.2 Blanco papier

Het laatste categorieplan van het Ministerie van Justitie ten behoeve van blanco papier dateert uit 2010. Dit maakt het noodzakelijk om de inkoopstrategie van destijds te herijken waarin zowel de ervaringen binnen de huidige overeenkomsten als de meest recente (duurzame) (markt)ontwikkelingen (zoals boomvrij papier) worden meegenomen. Het ontwikkelen van de inkoopstrategie duurt langer dan het opstellen van dit categorieplan. Vandaar dat dit als actie in dit categorieplan is

benoemd. Het staat op de planning om dit in het eerste half jaar van 2024 ter goedkeuring aan te bieden aan de strategische klantenraad.

Actie (A2)

Ontwikkelen inkoopstrategie inkoopsegment blanco papier. Strategische klantenraad stelt de ontwikkelde inkoopstrategie vast. Het staat op de planning om dit in het eerste half jaar van 2023 ter goedkeuring aan te bieden aan de strategische klantenraad.

3.4.3 Facilitair drukwerk

De overeenkomsten van facilitair drukwerk zijn onlangs aanbesteed. De ingangsdatum van deze overeenkomsten zijn 1 augustus 2021. Als onderdeel van deze aanbesteding is een aanbestedingsstrategie ontwikkeld.

Deelnemers en perceelindeling

Het betrof een rijksbrede aanbesteding, waaraan 57 organisaties meededen. Er is aanbesteed in 2 percelen, namelijk:

- Perceel 1 Handelsdrukwerk, briefpapier en formulieren
- Perceel 2 Enveloppen

Uitgangspunten aanbesteding

Het zwaartepunt van de aanbesteding lag op het stimuleren van duurzaamheid, een hoge leverbetrouwbaarheid en kwalitatieve hoogstaande producten. De uitgangspunten voor de aanbesteding waren:

- Kwalitatief acceptabele producten die geschikt zijn voor de daartoe bestemde doeleinden;
- Gebruiksvriendelijke bestelomgeving voor alle artikelen maar specifiek voor de visitekaartjes;
- Herleidbare marktconforme prijzen;
- Continuïteit en betrouwbare kwaliteit van de te leveren producten;
- Producten die op een zo duurzaam mogelijke manier zijn gemaakt en geleverd.

Maatschappelijke thema's

Voor de volgende maatschappelijke thema's lag er een hogere ambitie:

- Energie en klimaat;
- Levering voor de regio Den Haag gaat via de Haagse Hub. Er is mogelijk in de overeenkomst gelaten om bij het ontstaan van nieuwe Hubs in andere steden ook via Hubs te laten leveren. Daarnaast zijn er diverse eisen opgenomen met betrekking tot het verminderen van CO₂ - emissies.
- Circulariteit, grondstoffen en biobased;
- Als gunningcriteria is gevraagd aan de inschrijvers om een ontwikkelplan in te dienen dat bij uitvoering leidt tot een zo circulair mogelijk productiesysteem gedurende de loop van de overeenkomst.
- Sociale aspecten.
- Leverancier dient na gunning een plan van aanpak "Social Return" aan te leveren hoe de leverancier invulling gaat geven aan Social Return. De leverancier heeft daarbij een inspanningsverplichting.

Looptijd

Er is gekozen voor een langere looptijd van 6 jaar. De reden hiervoor was:

1. Toetreding van nieuwe marktpartijen is in relatie tot de gestelde eisen en doelstellingen enkel mogelijk als investerings- en ontwikkelingskosten over een substantiële termijn gespreid kunnen worden.
2. Het inspelen op innovaties en ontwikkelen en implementeren daarvan kan enkel proportioneel van een marktpartij worden gevraagd als deze daarvoor een substantieel tijdspad heeft waarop dit kan worden uitgerold.
3. Leverbetrouwbaarheid- en productieketens inrichten, borgen en beheersen kost tijd.

Ontwikkelen van een inkoopstrategie

Daar de overeenkomsten van het inkoopsegment facilitair drukwerk een langere looptijd hebben en binnen de

aanbesteding rekening is gehouden met de laatste marktontwikkelingen, wordt het ontwikkelen van een nieuwe inkoopstrategie niet benoemd als actie binnen dit categorieplan.

3.4.4 Kantoorartikelen

Medio 2022 is de inkoopstrategie voor het inkoopsegment kantoorartikelen geactualiseerd. In de geactualiseerde inkoopstrategie zijn zowel de ervaringen binnen de huidige overeenkomsten als de meest recente (duurzame) (markt)ontwikkelingen meegenomen. De inkoopstrategie is opgesteld met en geaccordeerd door de kennisgroep Kantoorartikelen van het LFMO. Tevens is er afstemming gezocht met Ministerie van Defensie, de categorie ICT werkomgeving Rijk m.b.t. de toekomst van kantoorartikelen in relatie tot digitale middelen als tablets e.d. en het programma "Hybride Werken m.b.t. de invloed van het hybride werken op dit inkoopsegment. Daarnaast is er een marktverkenning gedaan en verkend of trends als 'buy your own' kansen bieden voor het Rijk.

3.5 Aanbestedingsstrategie

Per aanbesteding wordt een aanbestedingsstrategie opgesteld. Een aanbestedingsstrategie is de wijze waarop de categorie van plan is het benodigde te gaan inkopen voor de betrokken Rijksorganisaties. De inkoopstrategie vormt het fundament voor de aanbestedingsstrategie. In een aanbestedingsstrategie staat o.a.:

- Hoe de markt wordt benaderd;
- Voor welke contractvorm en looptijd wordt gekozen;
- Welke aanbestedingsvorm wordt toegepast, incl. selectie- en (weging van) gunningscriteria;
- Op welke wijze de maatschappelijke thema's in de aanbesteding zijn geborgd.

De aanbestedingsstrategie wordt vastgelegd in een inkoopplan.

3.6 Contract- en Leveranciersmanagement

Deze paragraaf gaat in op de wijze waarop het contract- en leveranciersmanagement (CLM) voor de categorie Werkplekomgeving wordt ingericht en uitgevoerd, beschrijft de monitoring, het prestatiemanagement en de taakverdeling tussen centraal en decentraal contractmanagement.

3.6.1 Het belang en doelstelling van contract- en leveranciersmanagement

Het maken van impact uit "Inkopen met Impact" begint met het bepalen van meetbare doelstellingen op duurzame en sociale prestaties in aanbestedingen, gevolgd door het monitoren van de feitelijke resultaten en eindigt met het sturen op de inspanningen, zodat die impact ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Om te komen tot de realisatie van de beoogde impact is een juiste inrichting en uitvoering van het contract- en leveranciersmanagement essentieel.

De inrichting van het CLM is afhankelijk van de strategische doelen die de categorie zich per inkoopsegment heeft gesteld. De doelstelling voor contract- & leveranciersmanagement van de categorie:

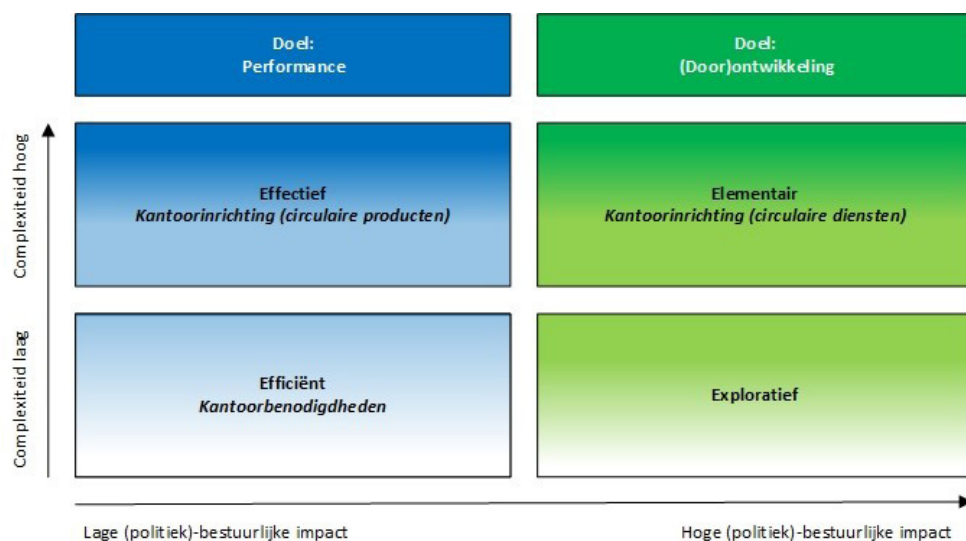
"Het contract- en leveranciersmanagement op efficiënte en effectieve wijze inrichten en uitvoeren, zodat gecontracteerde leveranciers de beoogde waarde toevoegen aan de contractdoelstellingen en hiermee bijdragen aan het realiseren van de doelen binnen de categorie, de doelen van de klanten en de doelen van het Rijk."

3.6.2 Leveranciersmanagement

Voor de inrichting van het leveranciersmanagement binnen de categorie is het van belang om te kijken naar een passende invulling van de samenwerkingsrelatie met de leveranciers. Hiervoor gebruikt de categorie de methodiek 'Samenwerken op maat' (SOM), ontwikkeld door het UWV. De methodiek maakt onderscheid tussen vier verschillende leveranciersrelaties. De mate van complexiteit en de politiek-bestuurlijke impact van

een product of dienst bepaalt de beoogde samenwerking tussen klant en leverancier. Hiervoor wordt onderstaande matrix gebruikt. Elke samenwerking kent haar eigen unieke kenmerken voor inrichting van de leveranciersrelatie. Deze kenmerken zijn van invloed op de inrichting en de intensiteit van het contractmanagement.

De verschillende product/leverancier combinaties binnen de categorie Werkplekomgeving vragen om een eigen aanpak. De samenwerking met leveranciers in circulaire dienstverlening vraagt iets anders dan de samenwerking bij levering van kantoorbenodigdheden of circulaire producten. Niet voor elke overeenkomst is de politiek-bestuurlijke impact even groot en ook de complexiteit van de producten en diensten is verschillend, deze is mede afhankelijk van het (strategische) vraagstuk. Daarom wordt er binnen de categorie onderscheid gemaakt tussen de onderdelen kantoorinrichting en kantoorbenodigdheden.



Figuur 6: Matrix "Samenwerken op Maat" (SOM)

Kantoorinrichting

Voor de verdere realisatie van de circulaire ambitie en duurzame doelen voor het inkoopsegment kantoorinrichting is een intensieve samenwerking nodig tussen de categorie, de deelnemers en de leveranciers. Leveranciers hebben een significant aandeel in het realiseren van de ambitie en het

behalen van de doelstellingen. De overeenkomsten binnen dit inkoopsegment worden dan ook ingedeeld in een elementaire en effectieve samenwerking.

Circulaire diensten, elementaire samenwerking:

In de overeenkomsten waar circulaire dienstverlening centraal staat werken de categorie en haar deelnemers samen met leveranciers, in het zoeken naar mogelijkheden om het bestaande meubilair binnen de Rijkskantoren zolang mogelijk te blijven inzetten. Dit vraagt om afstemming van logistieke processen, het delen van best practices, gezamenlijk meubelmanagement en het continue zoeken naar maatwerkoplossingen. Dit vraagt om co-creatie, transparantie en innovatie. Een goed functionerend 'partnership' is in deze overeenkomsten de basis voor het behalen van de feitelijke resultaten, dit maakt de samenwerkingsrelatie **Elementair**. De politiek- bestuurlijke impact is hoog, evenals de complexiteit van de producten en diensten, de leverancier levert immers maatwerk.

De gewenste elementaire samenwerking kenmerkt zich als:

Samen verantwoordelijk voor opgeleverde resultaten. Transparantie, samen sturen op zekerheid en vertrouwen, kwetsbaar en flexibel opstellen, risico's samen identificeren/ beleggen/ managen, samen optrekken en (door)ontwikkelen.

Circulaire producten, effectieve samenwerking:

In de overeenkomsten waar het leveren van circulaire producten centraal staan worden circulaire vernieuwingen voornamelijk tijdens het inkoopproces uit de markt gehaald. De focus gedurende de samenwerking (contractfase) ligt voornamelijk op het behalen van klanttevredenheid, flexibiliteit, service, en kwaliteit. Innovaties gedurende de contractperiode worden op projectbasis ingezet.

Leveranciers leveren wel maatwerk producten (een refurbished meubelstuk dat voldoet aan de wensen van de klant) echter het leveringsproces is gestandaardiseerd. Dit maakt de gewenste samenwerkingsrelatie **Effectief**.

De gewenste effectieve samenwerking kenmerkt zich als;

Standaard product en/of dienst met beperkt maatwerk, leverancier is intern gestandaardiseerd en levert "maatwerk" naar opdrachtgever, sturing op inhoud.

Kantoorbenodigdheden

In de overeenkomsten voor de levering van kantoorbenodigdheden (blanco papier, facilitair drukwerk en kantoorartikelen) worden standaard producten geleverd en werkt men met standaard bestelprocessen via digitale bestelplatforms. De focus in de samenwerking ligt op beheersing van kosten, tijd, eenvoud, standaardisatie en leverbetrouwbaarheid. Dit betekent niet dat de duurzame

doelen binnen deze overeenkomsten niet worden ontwikkeld. Innovaties en de ontwikkeling van duurzame thema's worden voornamelijk tijdens het inkoopproces uit de markt gehaald of vinden plaats op projectbasis. Producten en diensten hebben een lage (politiek) bestuurlijke impact, er is geen verhoogde kans op (reputatie) schade voor het Rijk. De gewenste samenwerkingsrelatie met de leveranciers voor kantoorbenodigdheden is daarom **Efficiënt**.

Mogelijk kan de ontwikkeling naar het hybride werken in de toekomst vragen om levering van maatwerk. In dat geval zal de samenwerking verschuiven naar een meer effectieve aanpak.

De gewenste efficiënte samenwerking kenmerkt zich als;

Standaard product en/of dienst (catalogi), relatie op afstand, sturen op leveringsvoorwaarden (prijzen, garantie, bestelproces, kortingen), routinematig, geen inhoudelijke expertise nodig vanuit de opdrachtgever.

3.6.3 Contractmanagement

De methodiek "Samenwerken Op Maat" biedt naast de segmentatietool die de categorie heeft gebruikt om de leveranciersrelaties in te delen ook een receptuur om het contractmanagement in te richten en een toolbox met KPI's, passend bij de verschillende type samenwerkingsrelaties. Met het team contractmanagement van de categorie en de decentrale contractmanagers zal dit verder worden uitgewerkt en geïmplementeerd.

Acties (A3)	<i>Specificeren van de (contractmanagement)inrichting voor de diverse leveranciersrelaties. Verbeteren van centraal en decentraal contractmanagement per type leveranciersrelatie.</i>
--------------------	--

3.6.4 Monitoring

Het maken van impact uit "Inkopen met Impact" begint met het bepalen van meetbare doelstellingen op duurzame en sociale prestaties in aanbestedingen, gevolgd door het monitoren van de feitelijke resultaten en eindigt met het sturen op de inspanningen, zodat die impact ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt.

Het inrichten van prestatie management is de basis om te kunnen sturen op het behalen van de gewenste resultaten. Dit is noodzakelijk voor alle overeenkomsten binnen de categorie werkplek omgeving.

Prestatiemanagement

Gerelateerd aan de gestelde doelen en de inrichting van het contractmanagement worden er in elke overeenkomst KPI's opgesteld. Voor de inkoopsegmenten kantoorinrichting en kantoorartikelen zijn er de afgelopen jaren al formats opgesteld en uniforme resultaatgebieden met KPI's. De doel-

stellingen van de categorie zijn als resultaatgebieden het fundament voor de KPI's. De resultaatgebieden zijn uniform voor alle overeenkomsten binnen de categorie maar de invulling van de KPI's (norm, meetinstrument en frequentie) kan per overeenkomst verschillen. Dit stemt de centrale contractmanager tijdens de implementatieperiode met de leverancier(s) af, waarbij afstemming met het decentraal contractmanagement van de deelnemers plaatsvindt.

In onderstaande tabel de uniforme resultaatgebieden van de categorie met, als voorbeeld de uitgewerkte KPI's voor kantoorinrichting.

Resultaatgebied	KPI's beschrijving
Klanttevredenheid	<u>Tevredenheid Categoriemanagement</u> ; d.m.v. een evaluatieformulier over de strategische en tactische samenwerking
	<u>Tevredenheid Deelnemende organisatie (CDV/IUC/ZBO)</u> ; d.m.v. een evaluatieformulier over de operationele samenwerking
Kwaliteit van dienstverlening	<u>Beschikbaarheid/Tijdigheid</u> ; betrouwbare levering van diensten en producten
	<u>Managementinformatie</u> ; Tijdige en volledige rapportage volgens vastgesteld format
Kostenbeheersing	<u>Gelijkblijvende of lagere kosten</u> ; Besparing heringezet/ refurbished meubilair t.o.v. nieuw meubilair
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	<u>Circulariteit</u> ; Inzet van bestaand meubilair en gebruiks- en levensduur verlengende maatregelen
	<u>Circulariteit</u> ; Inzet van producten, componenten en materialen die reeds in omloop zijn.
	<u>Circulariteit</u> ; Levering van nieuw circulair kantoormeubilair met een zo hoog mogelijk percentage circulaire kenmerken
	<u>Klimaatimpact (CO₂)</u> ; Levering van nieuw circulair kantoormeubilair met een zo klein mogelijke Klimaatimpact
	<u>Social Return</u> ; % ureninzet op diensten uitgevoerd door vastgestelde doelgroep of inzet groeituin

Tabel 4: Basis format resultaatgebieden en KPI's t.b.v. inkoopsegment kantoormeubilair Door de ontwikkeling van circulariteit in de markt, de aangescherpte circulaire visie voor kantoorinrichting en hiermee de bredere circulaire scope van de nieuwste overeenkomsten zijn de huidige KPI's niet meer volledig. De bestaande set KPI's voor kantoorinrichting dient daarom geactualiseerd te worden.

Voor de inkoopsegmenten blanco papier, facilitair drukwerk en kantoorartikelen wordt een nieuwe inkoopstrategie ontwikkeld. Als verlengstuk op deze nieuwe strategie kan het prestatie management voor deze segmenten worden (door)ontwikkeld en ingericht zodat we op uniforme wijze binnen de nieuwe categorie werkplekomgeving kunnen sturen op de gestelde doelen.

Acties (A4) Actualiseren standaard set KPI's voor kantoorinrichting.
Inrichten van het prestatie management voor kantoorbenodigdheden.

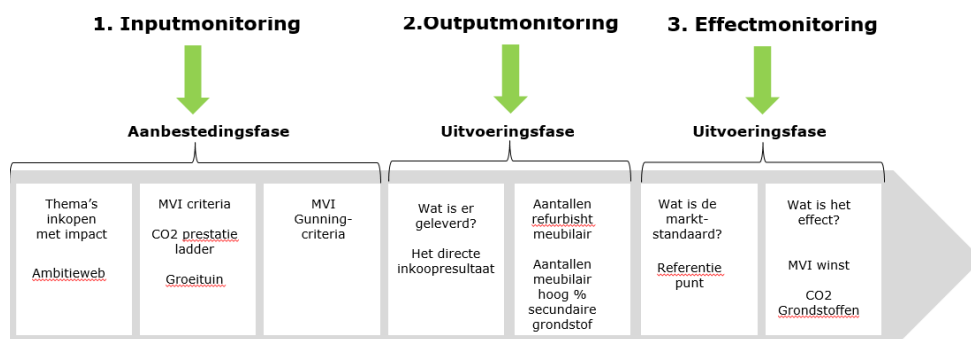
Effectmonitoring

Naast het monitoren van de leveranciersprestaties middels de vastgestelde KPI's, wil de categorie ook monitoren op de behaalde effecten, de daadwerkelijke gerealiseerde duurzame resultaten.

In monitoring maakt de categorie onderscheid tussen:

1. Wat er daadwerkelijk uitgevraagd is (inputmonitoring);
2. Wat er daadwerkelijk geleverd wordt (outputmonitoring);
3. Wat het resultaat is (effectmonitoring).

Ter illustratie is monitoring van circulair kantoormeubilair samengevat in onderstaand figuur:



Figuur 7: Monitoring in inkoopproces

Voor het inzichtelijk maken van het circulariteits- en klimaateffect binnen de overeenkomsten van kantoormeubilair heeft de categorie haar eigen ontwikkelde monitoringstool. De door de leveranciers aangeleverde cijfers gaan jaarlijks in de tool, waarna er, voor de 6 belangrijkste productgroepen binnen de kantoorinrichting, gegevens uitrollen. Door haar ervaring met de monitoringstool heeft de categorie vernieuwde inzichten opgedaan om de effecten nog beter in kaart te kunnen brengen en hierop te kunnen sturen. Het is dan ook de wens van de kans om de monitoringstool door te ontwikkelen.

Voor de inkoopsegmenten blanco papier, facilitair drukwerk en kantoorartikelen wordt een nieuwe inkoopstrategie ontwikkeld. Als verlengstuk op deze nieuwe strategie kan monitoring voor deze segmenten worden ontwikkeld.

De categorie vindt het belangrijk om de effecten ook te communiceren. Dit doet zij via haar eigen communicatiemiddelen (zie paragraaf 4.2). Daarnaast beoogt de categorie om de resultaten jaarlijks openbaar te maken via het dashboard en de jaarrapportage (duurzame) bedrijfsvoering Rijk.

Samen met de strategische klantenraad en/of tactische gebruikersraden stelt de categorie een plan van aanpak op, om de ambities op effectmonitoring te prioriteren.

Acties (A5) Opstellen en uitvoeren plan van aanpak (door)ontwikkeling effectmonitoring.

3.6.5 Taakverdeling (de)centraal contractmanagement

De categorie sluit aan bij de taakverdeling zoals deze is vastgelegd in de rijksbrede RASCI, om zo op eenduidige en uniforme wijze uitvoering te geven aan de rol en verantwoordelijkheden van de centrale contractmanager. IUC RWS BV heeft deze RASCI doorvertaald naar de werkwijze binnen het IUC, zodat ook de verschillende verantwoordelijkheden tussen categoriemanagement en inkoop transparant zijn.

De centrale contractmanager is verantwoordelijk voor de raamovereenkomsten op strategisch en deels tactisch niveau en voor de inrichting van het contract- en leveranciersmanagement (CLM) binnen de categorie. Vanuit de CDV's en Defensie, deelnemende IUC's en zelfstandige deelnemers zijn de decentrale contractmanagers verantwoordelijk voor het tactisch en operationele contractmanagement voor de uitvoering en sturing op hun eigen organisatie en overeenkomst.

Beiden hebben contact met de leveranciers, de centrale contractmanager op leverancier- en raamovereenkomstniveau (deelnemer overstijgend) en de decentrale contractmanager op zijn/haar eigen contractniveau.

Afhankelijk van de inrichting en de intensiteit van de samenwerkingsrelatie met de leverancier zal de rol van de (de)centrale contractmanager in de ene overeenkomst groter zijn dan in de andere. Dit wordt verder uitgewerkt in het plan zoals benoemd in paragraaf 3.6.3.

Contractmanagers overleg

Vanuit de categorie worden contractmanagers overleggen georganiseerd. Deze overleggen bestaan uit de centrale contractmanager(s) van de categorie en de decentrale contractmanagers van de

deelnemende organisaties. Met deze groep wordt gezamenlijk gewerkt aan de inrichting en uitvoering van professioneel contract- en leveranciersmanagement. Hiervoor vindt eenmaal per kwartaal een bijeenkomst plaats. Voor de meer strategische onderwerpen schuift ook de categoriemanager aan.

Implementatie overeenkomsten

Omdat de maatschappelijke thema's steeds meer plaats krijgen in de overeenkomsten van de categorie en hierdoor de sturing op de overeenkomsten telkens iets anders vragen van zowel de deelnemers als de leveranciers, wordt uitgebreid ingezet op de implementatie van de overeenkomsten. Gedurende elk implementatietraject worden, door de centrale contractmanager, diverse bijeenkomsten met deelnemers en leveranciers georganiseerd die vaak plaatsvinden op locatie bij de leverancier.

Leveranciers

De basis voor de overlegstructuur binnen de categorie met de gecontracteerde leveranciers wordt ingericht conform onderstaande tabel. Na inrichting van het CLM volgens de verschillende samenwerkingsrelaties wordt deze overlegstructuur per leverancier passend gemaakt.

Leveranciersoverleg (contractoverstijgend):

Categoriemanager	Directeur leverancier
Contractmanager(s) Categorie	Landelijk accountmanager leverancier

- Ontwikkelingen van en bij beide partijen;
- Marktontwikkelingen / innovatie / gezamenlijke product/dienst-ontwikkeling;
- Voortgang duurzame ambities/doelen;
- Optimalisatie van samenwerking;

Strategisch Contractoverleg

Contractmanager Categorie	Landelijk accountmanager leverancier
Duurzaamheidsadviseur (optioneel)	Contractmanager leverancier
	Accountmanager leverancier

- Voortgang duurzame ambities/doelen;
- Optimalisatie van samenwerking;
- Prestaties (algemeen, per resultaatgebied, per KPI);
- Analyses, trends en corrigerende maatregelen;
- Knelpunten/escalaties vanuit tactisch niveau;
- Het wel/niet inzetten van verlengingsopties.

Tactisch Overleg

Contractmanager Categorie	Contractmanager leverancier
Contactpersoon deelnemer (optioneel)	Accountmanager leverancier
Decentrale Contractmanager deelnemer (optioneel)	

- Terugblik (ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie);
- Prestaties (algemeen, per resultaatgebied, per KPI);
- Analyses, trends en corrigerende maatregelen;
- Prijzen en tarieven en indexeringen;
- Knelpunten/escalaties vanuit operationeel niveau.

Operationeel Overleg

Contactpersoon deelnemer	Accountmanager leverancier
Decentrale Contractmanager deelnemer	Contractmanager leverancier

- Terugblik (ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie met Deelnemer);
- Acties en afspraken vorig overleg
- VGR deelnemer (2x per jaar)
- Voortgang lopende projecten

Tabel 5: Overlegstructuur t.b.v. contract- en leveranciersmanagement

3.7 Planning en implementatie

Onderstaande tabel somt alle aanbestedingen voor de komende 5 jaar op die op dit moment binnen de categorie bekend zijn. Bij het opstellen van de planning is de categorie ervan uitgegaan dat de overeenkomsten volledig worden uitgediend:

Publicatienaam aanbesteding	Startdatum voorbereiding aanbesteding	Uiterste expiratie datum overeenkomst	Gewenste startdatum overeenkomst	Deelnemers
Kantoormeubilair				
Levering (extern gebruikt) circulair meubilair t.b.v. Defensie (3 percelen)	1-7-2023	30-10-2024	1-11-2024	Ministerie van Defensie
Maatwerkmeubilair Rijk	1-1-2024	4-7-2025	5-7-2025	Diverse deelnemers binnen Rijksoverheid, waaronder CDV RWS, CDV FMH en CDV DJI
Circulair Kantoormeubilair Rechtspraak (2 percelen)	1-7-2024	2-1-2026	1-1-2026	Raad van de Rechtspraak
Circulair Kantoormeubilair Rijksoverheid (4 percelen)	1-7-2026	30-10-2027	1-11-2027	Diverse deelnemers binnen Rijksoverheid
Zit- en Plaatmeubilair	1-6-2026	30-11-2028	1-12-2028	Belastingdienst
Bestaand speciaal meubilair	1-9-2026	15-3-2028	16-3-2028	Belastingdienst
Blanco Papier				
Blanco Papier (3 percelen)	1-9-2021	30-11-2023	1-12-2023	Diverse deelnemers binnen Rijksoverheid en Politie
Blanco Papier	1-9-2026	30-05-2027	01-06-2027	Belastingdienst
Blanco Papier	1-1-2027	30-11-2027	01-06-2027	Rijksbreed
Facilitair Drukwerk				
Facilitair Drukwerk (2 percelen)	1-4-2026	1-8-2027	2-8-2027	Diverse deelnemers binnen Rijksoverheid en Politie
Kantoorartikelen				
Kantoorartikelen RWS	1-4-2023	30-9-2024	1-10-2024	Diverse deelnemers binnen het Rijk waaronder CDV RWS
Kantoorartikelen Belastingdienst	1-9-2024	30-11-2025	1-12-2025	Diverse deelnemers binnen het Rijk waaronder CDV Belastingdienst
Kantoorartikelen Defensie	1-7-2025	31-1-2027	1-2-2027	Ministerie van Defensie
Kantoorartikelen CDV FMH, CDV DJI en overige deelnemers	1-10-2025	30-4-2027	1-5-2027	Diverse deelnemers binnen Rijksoverheid, waaronder CDV FMH en CDV DJI

*recentelijk aanbesteed en gegund

Tabel 9: Planning aanbestedingen categorie Werkplekomgeving

4 Organisatie en governance

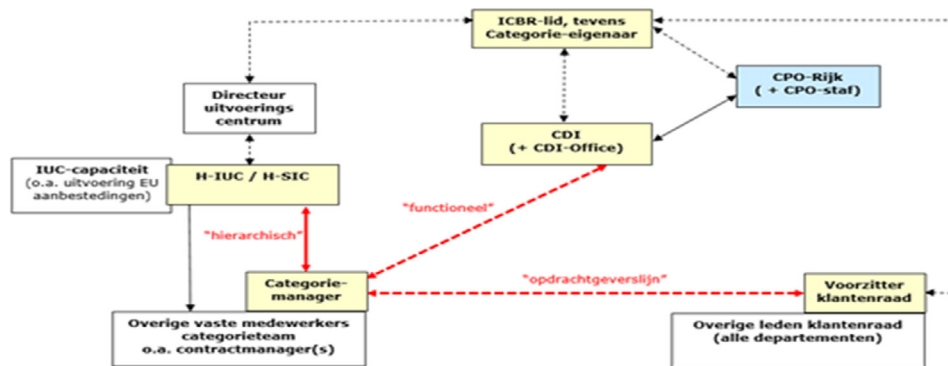
4.1 Governancestructuur

In dit hoofdstuk staat de organisatie en governance van de categorie beschreven, hoe de communicatie wordt ingericht en welke capaciteit en middelen er nodig zijn om het categorieplan tot uitvoering te brengen.

4.1.1 Sturing en Organisatie

In de nieuwe inrichting ligt het eigenaarschap bij het ICBR-lid van RWS. Het voorzitterschap voor de klantenraad is door de ICBR belegd bij het LFMO-lid van FMH.

De aansturing van het categoriemanagement is vastgesteld in het document Sturing en Organisatie. In onderstaand schema volgt hierin het overzicht zoals we dit binnen lenW hebben geregeld.



Figuur 8: Sturing en Organisatie categoriemanagement stelsel lenW

De primaire rollen zijn:

- **Categorie eigenaar (ICBR-lid RWS):** verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van toereikende capaciteit en middelen. Eindverantwoordelijk voor de continuïteit en het functioneren van categoriemanagement. Stelt categorieplannen vast, in overleg met voorzitter klantenraad. De samenstelling van de Klantenraad en het voorzitterschap worden vastgesteld door het verantwoordelijk ICBR-lid als onderdeel van het vast te stellen categorieplan.
- **Voorzitter van de klantenraad (LFMO-lid FMH):** is de opdrachtgever van de categoriemanager (opdrachtnemer) en vertegenwoordigt het collectief van afnemers naar de opdrachtnemer en de eigenaar van de categorie. Als zodanig dient hij ook de beleidsdoelstellingen van het Kabinet die mogelijk via inkoop te realiseren zijn, mee te wegen.
- **Coördinerend Directeur Inkoop lenW:** gedelegeerd namens eigenaar, vraagt aandacht voor het nakomen van afspraken, voortgang categorie en realisatie beleidsdoelen. Fungeert als portaal richting BZK/DGOO/IFHR (CPO-Rijk).
- **Categoriemanager Werkplek omgeving:** opdrachtnemer voor het uitvoeren van rijksbreed categoriemanagement tevens opdrachtgever voor de uitvoering van de aanbestedingen.
- **IUC manager RWS Bedrijfsvoering:** is verantwoordelijk voor de invulling van de bezetting van het team Categoriemanagement en is opdrachtnemer ten behoeve van de uitvoering van de aanbestedingen die vanuit Categoriemanagement worden geïnitieerd.

4.1.2 Strategische klantenraad

Het voorzitterschap voor de klantenraad is door de ICBR belegd bij het LFMO-lid van FMH. De leden van de klantenraad bestaat uit vertegenwoordigers op directieniveau van:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| • CDV RWS | Uitvoerende Organisatie |
| • CDV Belastingdienst | Uitvoerende Organisatie |
| • Defensie | Uitvoerende Organisatie |
| • BZK/DGOO/IFHR | Beleid Faciliteit & Huisvesting |
| • BZK/DGOO/AO | Personeelsbeleid Rijk |
| • lenW, DG Milieu en Internationaal | Beleid duurzame leefomgeving & Circ Economie |
| • Ministerie SZW | Klantorganisatie |
| • IND | Klantorganisatie |
| • RWS | Categoriemanagement |

De klantenraad komt minimaal twee keer per jaar bijeen en is medebepalend in de strategie en het beleid van de categorie. De klantenraadleden hebben mandaat vanuit hun eigen organisaties voor het nemen van besluiten over beleidswijzigingen en de strategie van de categorie. De strategische klantenraad wordt geadviseerd en ondersteund door de tactisch gebruikersraad.

4.1.3 Tactisch gebruikersraden

Om te borgen dat de vertegenwoordigers in de strategische klantenraad gevoed worden door inhoudelijk deskundigen worden voor de verschillende inkoopsegmenten gebruikersraden ingericht. Zij denken mee over en adviseren de strategische klantenraad op categorie gerelateerde zaken. De gebruikersraden opereren op tactisch niveau.

Voor de invulling van de tactische gebruikersraden voor de categorie Werkplek omgeving is aansluiting gezocht naar aansluiting op bestaande gremia. Aan het LFMO zijn diverse kennisgroepen verbonden. Aan deze kennisgroepen nemen de product-groep eigenaren van alle CDV's deel. De kennisgroepen opereren op tactisch niveau. Aangezien de CDV's de belangrijkste klantengroep vormt van de categorie, wil de categorie zo dicht mogelijk bij deze gremia aansluiten. De gebruikersraden worden eventueel aangevuld met andere belangrijke klanten zoals het ministerie van Defensie.

De categorie is trekker van de tactische gebruikersraden. De tactische gebruikersraden komen minimaal twee keer per jaar bij elkaar.

4.1.4 Kennisgroep duurzaamheid

Om de kennis t.b.v. de maatschappelijke thema's binnen de categorie te borgen, zoekt de categorie de samenwerking op met de kennisgroep duurzaamheid van het LFMO. In de kennisgroep zitten alle duurzaamheidsadviseurs van de CDV's. De leden van de kennisgroep zijn sparringpartner en ondersteunen

de categorie op maatschappelijke thema's binnen de verschillende inkoopsegmenten. Het voordeel van deze werkwijze is dat de duurzaamheidskennis ook buiten de categorie wordt opgebouwd. Daarnaast kunnen de duurzaamheidsadviseurs direct een doorvertaling maken binnen hun eigen organisatie, danwel CDV overstijgende beleid. Bovendien wordt op deze manier de samenwerking tussen de CDV's bevorderd en hoeft niet elke CDV diepgaande kennis voor alle inkoopsegmenten op te bouwen.

De vereiste inhoudelijke duurzaamheidskennis verschilt per inkoopsegment. Vandaar dat is afgesproken om de vier inkoopsegmenten van de categorie onder te verdelen onder de duurzaamheidsadviseurs. Voor elk inkoopsegment is ook een achtervang aangewezen, zodat er de mogelijkheid is om te sparren. De verdeling is als volgt gemaakt:

- | | |
|--------------------------|---------|
| • Kantoormeubilair | RWS/CD |
| • Blanco papier | SSO CFD |
| • Facilitair Drukkerwerk | DJI/FB |
| • Kantoorartikelen | FMH |

Het zwaartepunt per inkoopsegment ligt bij:

- Kansen, risico's en ontwikkelingen in de markt voor de MVI thema's vroegtijdig signaleren en mede doorvertalen naar strategie categorie;
- Een sparringpartner voor de marktpartijen inzake de duurzaamheidsonderwerpen;
- Participeren in rijksbrede themabijeenkomsten o.g.v. duurzaamheid en de verbinding/vertaling met de categorie maken;
- Inhoudelijk adviseren op MVI thema's bij aanbestedingen;
- Adviseren over circulaire indicatoren, kpi's en monitoringsmethodes;
- Het leveren van input voor de jaarlijkse update van de milieucriteria.

4.1.5 Aanbestedingsteam

In opdracht van de categorie worden bij het IUC RWS BV aanbestedingen uitgevoerd voor de deelnemende organisaties aan

de categorie. Per aanbesteding wordt er een apart aanbestedingsteam opgesteld. Het team wordt aangestuurd door de verantwoordelijke inkoper van het IUC RWS BV van de aanbesteding. In het aanbestedingsteam zitten inhoudelijk vertegenwoordigers van de grootste deelnemers van een aanbesteding. De teamleden leveren de benodigde input voor de aanbesteding. De categorie sluit aan bij de taakverdeling zoals deze is vastgelegd in de rijksbrede RASCI, om zo op eenduidige en uniforme wijze uitvoering te geven aan de rol en verantwoordelijkheden van vertegenwoordigers van de deelnemers.

4.1.6 Taakverdeling met afnemers en inrichting contract- en leveranciersmanagement

De deelnemers kunnen zelf onder de raamovereenkomsten bestellen. De decentrale contractmanagers van de deelnemende organisaties zijn verantwoordelijk voor het tactische en operationele contractmanagement en hebben op dit niveau ook contact met de leveranciers. Indien er zich problemen voordoen dan lost de decentrale contractmanager deze in eerste instantie zelf op in overleg met de leverancier. Wanneer dit niet lukt wordt er contact gezocht met de contractmanager van de categorie. De contractmanager van de categorie is verantwoordelijk voor de strategische invulling van het contractmanagement en het monitoren van de leveranciersprestaties op raamovereenkomst- en categorieniveau. Zie ook paragraaf 3.6.4..

4.2 Communicatie, informatie, rapportages, monitoring, ambassadeerschap

De categorie staat niet op zich en bereikt haar missie en doelen in samenwerking met anderen. Goede communicatie is dus cruciaal. Het is voor de categorie belangrijk om de gewenste doelen en bereikte resultaten actief te communiceren. Daarbij deelt de categorie ook hoe zij dit heeft aangepakt, welke ervaringen zij hierbij heeft opgedaan en tot welke successen dit heeft geleid. Naast dat de categorie hiermee aantoont welke impact zij met haar inkopen maakt en op welke manier zij bijdraagt aan de Rijksdoelen, wil de categorie ook het goede voorbeeld geven en anderen inspireren en aanjagen.

Daarnaast heeft de categorie de regie op de rijksbrede implementatie van de categoriemanagement-overeenkomsten waaronder de communicatie over de toepassing en het gebruik van deze overeenkomsten inclusief wijzigingen. Ook het beschikbaar stellen en communiceren over toepassing en gebruik van overeenkomsten is dus een communicatiedoel.

De communicatie die de categorie hierbij gebruikt is doelgroepgericht. Dit betekent dat de boodschap, kanalen, middelen en frequentie van communiceren zijn afgestemd op de specifieke doelgroepen. De categorie onderscheidt de volgende doelgroepen:

1. Management binnen het Rijk, dit betreft o.a.: Categorie eigenaar, Strategische Klantenraad, CPO en zijn portfolioadviseur Facilitair, CDI IenW en Directeur BV&I;
2. Deelnemers van de categorie, dit betreft o.a.: Gebruikersraad, Decentrale contractmanagers, Meubelmakelaars;
3. Eindgebruikers van de deelnemers, dit betreft o.a.: projectleiders, rijksambtenaren;
4. Interne en externe collega's, dit betreft o.a.: Categorie- en contractmanagers binnen het Rijk, collega's IUC RWS BV, andere opdrachtgevers;
5. (Potentiële) Leveranciers.

Onderstaande communicatiemiddelen kunnen per doelgroep worden ingezet. Deze lijst is niet uitputtend. Per project moet worden bekeken welk middel het beste kan worden ingezet:

Middel	Doelgroepen				
	Management	Deelnemers	Eindgebruikers	Collega's	(Potentiële) Leveranciers
Rijksportaalpagina van de categorie		X			
Aansluiten op bestaande overleggen ¹² , zoals strategische klantenraad, gebruikersraad LFMO, Portfolio-overleg, Thema bijeenkomst IUC, leveranciersgesprekken etc.	X	X		X	X
Organiseren bijeenkomsten ¹³ zoals kennissessie of leveranciersdagen				X	X
Presentatie via congressen en leernetwerken, zoals PIANOo-congres, Rijksinkoopdag				X	X
Artikelen in bestaande nieuwsbrieven zoals:	X	X		X	
• Nieuwsbrief bedrijfsvoering Rijk				X	
• Nieuwsbrief Duurzame Inkoop Bedrijfsvoering RWS				X	X
• Rijkswaterstaat & Zakelijk en Innovatie				X	
Artikelen in eigen nieuwsbrief (1x per kwartaal)	X	X		X	X
Communicatie via webpagina's zoals					
• www.denkdoeduurzaam.nl		X	X	X	X
• www.maatwerkvoormensen.nl		X	X	X	X
• LinkedIn		X	X	X	X

Tabel 7: Communicatiemiddelen per doelgroep

¹² De verschillende doelgroepen kennen haar eigen overleggen.

¹³ Per bijeenkomst dient te worden bekeken voor welke doelgroep het wordt georganiseerd.

Voor de communicatie via externe media wordt afgestemd met de woordvoering van RWS en wordt de CPO Rijk geïnformeerd. De communicatie wordt verzorgd door de categorie zelf en indien nodig afgestemd met een communicatieadviseur van RWS.

4.3 Randvoorwaarden en risico's

Om de voorgestelde ambities en doelstellingen waar te kunnen maken dienen onderstaande randvoorwaarden te zijn ingevuld:

- Vaststelling categorieplan door categorie-eigenaar RWS;
- Commitment voor implementatie categorieplan bij voorzitter klantenraad;
- Commitment voor implementatie categorieplan bij klantenraadleden;
- Benodigde capaciteit en budget is aanwezig bij categorie, inkoopondersteuning IUC RWS BV en deelnemers;
- Inrichting van decentraal contractmanagement bij de deelnemers;
- (Financiële) ruimte voor toekomstige ontwikkelingen en innovaties.

Onderstaande risico's zijn in kaart gebracht:

Risico	Gevolg	Beheersmaatregel	Actiehouder
<i>Te weinig capaciteit/ expertise beschikbaar voor categoriemanagement bij RWS.</i>	<i>Implementatie van categoriemanagement- Werkplekomgeving van onvoldoende kwaliteit en niet conform planning. Ambitie wordt niet gehaald.</i>	<i>Vaststellen van FTE in Categorieplan en afstemmen met categorie-eigenaar RWS. Benodigde capaciteit tijdig bespreken met hoofd IUC RWS BV. Als nodig escaleren naar CDI lenW en/of categorie-eigenaar RWS. Eventueel voorzitter klantenraad betrekken. Bij blijvende ondercapaciteit moet de categoriemanager in samenspraak met de (voorzitter) klantenraad inhoudelijke prioriteiten stellen.</i>	<i>Categoriemanager met eventuele escalatie naar categorie eigenaar RWS</i>

Risico	Gevolg	Beheersmaatregel	Actiehouder
<i>Te weinig budget beschikbaar voor uitvoeren projecten t.b.v. ontwikkeling categorie, marktanalyses, communicatie en gewenste advisering/ ondersteuning vanuit de markt.</i>	<i>Implementatie van categoriemanagement Werkplekomgeving van onvoldoende kwaliteit en niet conform planning. Ambitie wordt niet gehaald.</i>	<i>Vaststellen van budget in Categorieplan en begroting RWS Corporate Dienst. Benodigd budget tijdig bespreken met hoofd IUC RWS BV. Als nodig escaleren naar CDI lenW en/of categorie eigenaar RWS. Eventueel voorzitter klantenraad betrekken. Bij te weinig budget moet de categoriemanager in samenspraak met de (voorzitter) klantenraad inhoudelijke prioriteiten stellen.</i>	<i>Categoriemanager met eventuele escalatie naar categorie eigenaar RWS</i>
<i>Te weinig commitment en onvoldoende betrokkenheid bij de leden van de klantenraad voor implementatie categorieplan.</i>	<i>Onvoldoende draagvlak en aandacht voor implementatie voor de gestelde ambitie.</i>	<i>Belang van categoriemanagement Werkplekomgeving benadrukken/ toelichten en indien nodig escaleren.</i>	<i>(Voorzitter) Klantenraad</i>
<i>Capaciteit van deelnemers voor uitvoeren van aanbestedingen, implementeren raamovereenkomsten en/of decentraal contractmanagement is (kwalitatief/ kwantitatief) onvoldoende.</i>	<i>Klantbehoefte hierdoor onvoldoende duidelijk of onvoldoende behartigd.</i>	<i>Benodigde capaciteit bij klanten bespreken met leidinggevende bij deelnemer en CDI.</i>	<i>Categoriemanager</i>
<i>Realisatie van beleidsdoelstellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord inkopen (o.a. sociale impact) heeft onvoldoende prioriteit bij deelnemers.</i>	<i>Onvoldoende realisatie van maatschappelijke impact.</i>	<i>Bespreken in gebruikersraad, decentraal contractmanager en/of opdrachtnemer. Als nodig klantenraadlid namens deelnemer betrekken en/of voorzitter klantenraad.</i>	<i>Categoriemanager</i>

Tabel 8: Risico's

Bijlage 1 Toelichting op scope t.b.v. inkoopsegment kantoormeubilair en facilitair drukwerk

In paragraaf 2.2 is de scope van de categorie Werkplekomgeving beschreven. De categorie omvat 2 onderdelen: kantoorinrichting en kantoorbenodigdheden. Deze zijn verder te delen naar vier inkoopsegmenten, namelijk kantoormeubilair, blanco papier, facilitair drukwerk en kantoorartikelen.

Als onderdeel van de scope worden in deze bijlage de inkoopsegmenten kantoormeubilair en facilitair drukwerk extra toegelicht. In paragraaf 2.2. wordt naar deze bijlage verwezen.

Toelichting op scope t.b.v. inkoopsegment kantoormeubilair

Onder de scope van het inkoopsegment kantoormeubilair valt:

1. Het onderhouden, repareren en refurbishen van bestaand kantoormeubilair zodat de levensduur wordt verlengd en de waarde van dit meubilair en zijn componenten zo hoog mogelijk blijft (maintain, repair, refurbish), waarbij zoveel mogelijk gebruik gemaakt wordt van componenten en materialen vanuit de bestaande voorraad van het Rijk.
2. Het leveren en onderhouden van extern gebruikt en/of nieuw circulair kantoormeubilair dat zoveel mogelijk geschikt is voor toekomstig gebruik. De categorie hanteert de volgende definities:

Definities	Omschrijving
Bestaand meubilair	<i>Het kantoormeubilair dat op dit moment in bezit is van de deelnemers, ongeacht of het meubilair in gebruik is of in opslag staat.</i>
Extern gebruikt* circulair meubilair	<i>Kantoormeubilair dat reeds een gebruikstermijn van minimaal 3 jaar heeft gehad, afkomstig is van buiten de Rijksoverheid en door de Rijksoverheid wordt aangekocht.</i>
Nieuw circulair meubilair	<i>Het kantoormeubilair dat volledig nieuw en circulair is en voldoet aan de gestelde eisen van het Rijk.</i>
Onderhouden	<i>Het uitvoeren van preventief onderhoud tijdens de gebruiksfase</i>
Repair (repareren)*	<i>Het uitvoeren van correctief onderhoud tijdens de gebruiksfase.</i>
Refurbish (renoveren)*	<i>Herstellen en aanpassen van een bestaand product, met behoud of verbetering van de functionaliteit.</i>

Tabel 9: Definities scope inkoopsegment kantoormeubilair

De volgende productgroepen vallen o.a. onder het standaard kantoormeubilair:

- Bureau
- Duo werkplek
- Bureaustoel
- 24-uurs stoel
- Jaloeziedeurkasten
- Schuifdeurkasten
- Lockerkasten
- Overlegtafels
- Vergaderstoelen
- Ladeblokken (verrijdbaar)

De volgende productgroepen vallen o.a. onder het overig kantoormeubilair:

- Restaurantmeubilair (stoelen en tafels)
- Terras- en tuinmeubilair
- Les- en examenlokale meubilair
- Directiemeubilair (bureau, stoel, kast en bespreektafel)
- Loungemeubilair (waaronder zitjes, banken, fauteuils en tafels)
- Vergadercentra meubilair
- Specifiek meubilair representatieve/gezamenlijke en operationele ruimten
- Meubilair passend bij nieuw te ontwikkelen werkplekconcepten (bijvoorbeeld bureaufiets of zitbal).
- Maatwerk meubilair (los/nagelvast)

Buiten de scope van de categorie vallen o.a.:

- Kluizen en brandkasten;
- Magazijnmeubilair;
- Archiefstellingen;
- Postkamermeubilair;

Toelichting op scope t.b.v. facilitair drukwerk

Facilitair drukwerk en aanpalende dienstverlening, zoals (Rijks)Briefpapier, Enveloppen en Ketting-

formulieren bestaat uit de volgende te leveren productencategorieën:

- Handelsdrukwerk
- Etiketten
- Visitekaartjes
- Dossieromslagen
- Briefpapier
- Enveloppen
- (Ketting)Formulieren
- Acceptgiro's
- Logopapier
- Naambordjes
- Naambadges
- 'met vriendelijke groet' kaartjes
- Schietschijven in allerlei vormen en maten

De aanverwante dienstverlening betreft:

- franco levering van de producten;
- opmaak/ontwerp van producten;
- omzetting van ontwerp naar afdrukbaar format; en
- het faciliteren van en/of aansluiten op een bestelomgeving van deelnemer.

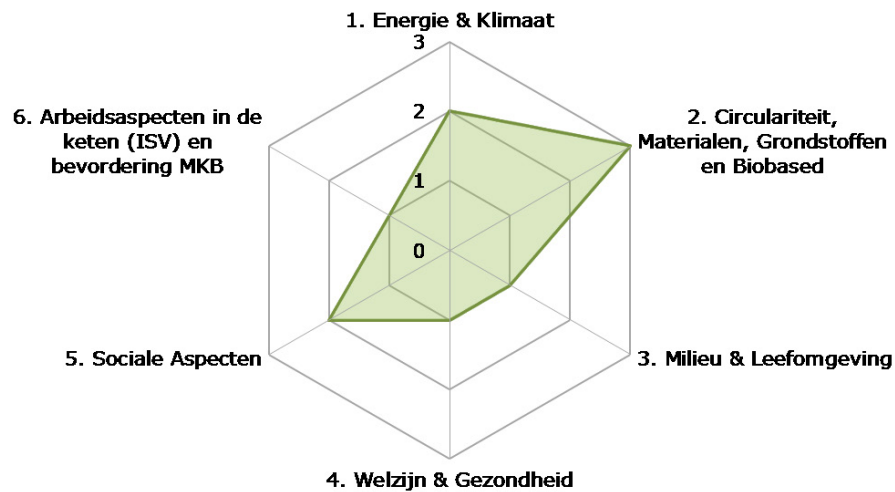
Buiten de scope van de categorie vallen o.a.:

- Communicatie drukwerk. Bijvoorbeeld grafisch advies, reproducties, boeken, folders, Voorlichting op Aanvraag, Printing on demand etc. E.e.a. zoals vastgelegd in de overeenkomst levering en sourcing grafische dienstverlening;
- Producten die inbesteed worden binnen de Rijksoverheid, zoals bijvoorbeeld bij Penitentiaire Inrichtingen, print en repro diensten die daar door gedetineerden worden vervaardigd.

Bijlage 2 Toelichting Thema's ambitieweb

Kantoorinrichting

Voor het onderdeel kantoorinrichting is het volgende ambitieweb gegenereerd:



1. Energie & Klimaat: Niveau 2

Het thema Energie & Klimaat heeft betrekking op al *het energiegebruik, CO₂-reductie en duurzame energieopwekking*. De te behalen winst voor kantoorinrichting zit in de te behalen reductie van het energieverbruik en de CO₂-uitstoot bij de productie van de producten. De categorie heeft een hoge circulaire ambitie (zie uitwerking thema 2: circulariteit, Materialen, Grondstoffen en Biobased). Het werken aan een circulaire opgave gaat vaak hand in hand met een lagere klimaatimpact. Immers: door minder nieuwe producten te bestellen, neemt de klimaatimpact van de productie van nieuwe producten af.

De klimaatimpact van een product wordt bepaald met levenscyclusanalyses (LCA's), die voor steeds

meer producten worden gemaakt. De categorie vraagt aan haar leveranciers een LCA uit voor de belangrijkste producten binnen een overeenkomst. Daarnaast stuurt de categorie op energie & klimaat in de bedrijfsvoering van de leverancier door het uitvragen van minimaal niveau 3 van certificering op de CO₂-prestatieladder. Verder is in de circulaire visie meegenomen dat de totale milieu-impact van logistiek en werkzaamheden leidend om te kiezen voor het leveren van bestaand meubilair danwel nieuw meubilair.

2. Circulariteit, Materialen, grondstoffen en Biobased: Niveau 3

Dit thema heeft betrekking op *materiaal- en grondstoffengebruik, circulair materiaalgebruik, biobased materiaalgebruik en afval*. Binnen de inkoopstrategie 'Inkopen met Impact' is kantoormeubilair één van de bedrijfsvoeringcategorieën om circulair in te richten. Vandaar dat de categorie Werkplek-omgeving zich maximaal inzet om de hoogst haalbare resultaten te bereiken. De te behalen winst voor de kantoorinrichting zit dan binnen alle onderwerpen op dit thema.

De circulaire economie is uitgangspunt bij alle aanbesteding. Door bij elke nieuwe aanbesteding de vraag aan te passen o.b.v. onze ervaringen binnen de huidige overeenkomsten en de laatste marktontwikkelingen, creëren we kansen voor nieuwe circulaire marktpartijen en stimuleren we de markt tot het aanbieden en ontwikkelen van nieuwe circulaire oplossingen. De markt wordt hierdoor gestimuleerd en gefaciliteerd om deze producten en diensten te ontwikkelen en te leveren. Zo komen er dus meer circulaire diensten en producten beschikbaar op de markt, ook voor andere geïnteresseerden dan de overheid.

3. Milieu en Leefomgeving: Niveau 1

Het thema Milieu en Leefomgeving heeft betrekking op *lucht, water en bodem, natuur en biodiversiteit en ruimte en landbouwgrond*. De te behalen winst voor kantoorinrichting zit in het reduceren van schadelijke emissies. De categorie stuurt hierop door bij alle aanbestedingen de minimale eisen van de MVI-criteria mee te nemen.

4. Welzijn & Gezondheid: Niveau 1

Het thema Welzijn & Gezondheid heeft betrekking op *gezondheid en veiligheid van eigen medewerkers, gebruikers en dienstverleners en welbevinden van eigen medewerkers, gebruikers en dienstverleners*.

Het meubilair binnen kantoorinrichting moet voldoen aan de regels binnen de Arbo-Wet. Op dit

moment stuur de categorie hierop door bij alle aanbestedingen een eis op te nemen dat het meubilair dient te voldoen aan de NPR-1813. Echter, mede door COVID-19 ziet de categorie dat er meer aandacht op dit thema is. Hygiëne, meer bewegen en het sociale aspect op de werkvloer kunnen in de toekomst vragen om een andere inrichting. Dit kan ook betekenen dat het niveau op dit thema verschuift van ambitieniveau 1 naar ambitieniveau 2. Mocht dit zo zijn, dan wordt dit binnen de inkoopplannen gecorrigeerd en toegelicht.

5. Sociale Aspecten: Niveau 2

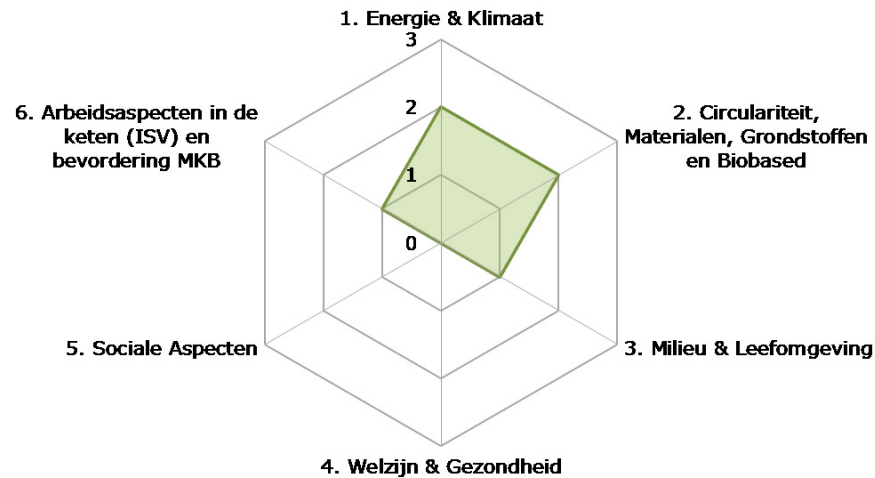
Het thema Sociale Aspecten heeft betrekking op *arbeidsparticipatie, social return en sociaal ondernemerschap*. De categorie koopt steeds meer dienstverlening in binnen het segment kantoor-meubilair die nodig is om kantoorinrichting op een circulaire manier te gebruiken. Door de groei van deze dienstverlening ontstaat er ruimte voor het substantieel inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vandaar dat de categorie de 5% eis Social Return vervangt door de “Groei tuin Social Return”.

6. Arbeidsaspecten in de keten (ISV) en bevordering MKB: Niveau 1

Dit thema heeft betrekking op *internationale sociale voorwaarden, arbeidsomstandigheden en bevorderen van midden- en kleinbedrijf (MKB)*. Het kantoormeubilair valt niet onder één van de risicocategorieën. Echter de textielbranche vormt wel een risicogroep op dit gebied. Vandaar dat voor kantoormeubilair waarin veel textiel is toegepast (denk bijvoorbeeld aan stoelen en loungemeubilair) in het Programma van Eisen, eisen m.b.t. het verbeteren van de arbeidsomstandigheden, mensenrechten en leefbaar loon (ISV) worden opgenomen.

Kantoorbenodigdheden

Voor het onderdeel kantoorbenodigdheden is het volgende ambitieweb gegenereerd:



1. Energie & Klimaat: Niveau 2

Het thema Energie & Klimaat heeft betrekking op al het energiegebruik, CO₂-reductie en duurzame energieopwekking. De te behalen winst voor kantoorbenodigdheden zit in de te behalen reductie van het energieverbruik en de CO₂-uitstoot.

Allereerst heeft de categorie een hoge circulaire ambitie (zie uitwerking thema 2: circulariteit, Materialen, Grondstoffen en Biobased) voor kantoorbenodigdheden. Het werken aan een circulaire opgave gaat vaak hand in hand met een lagere klimaatimpact. Immers: door minder nieuwe producten te bestellen, neemt de klimaatimpact van de productie van nieuwe producten af. Daarnaast stuurt de categorie op energie & klimaat in de bedrijfsvoering van de leverancier door het uitvragen van minimaal niveau 3 van certificering op de CO₂ prestatieladder. Verder wordt bij alle aanbesteding geëist dat de leveranciers binnen de regio Den Haag bij transport gebruikt maakt van de logistieke hub Den Haag.

2. Circulariteit, Materialen, grondstoffen en Biobased: Niveau 2

Dit thema heeft betrekking op *materiaal- en grondstoffengebruik, circulair materiaalgebruik, biobased materiaalgebruik en afval*. Binnen de inkoopstrategie 'Inkopen met Impact' zijn blanco papier en facilitair drukwerk productgroepen die aangewezen zijn om circulair in te richten. Vandaar dat de categorie zich inzet om een significante bijdrage aan dit thema en dat de circulaire economie uitgangspunt is bij alle aanbestedingen. De categorie wil de markt uitdagen om producten aan te bieden die hoog scoren op het gebied van circulariteit. Door het grote inkoopvolume kan dit leiden tot nieuwe productinnovaties. Echter, de categorie heeft niet de ambitie om samen met de markt nieuwe producten te ontwikkelen speciaal voor het Rijk. Vandaar dat er gekozen is voor ambitieniveau 2.

3. Milieu en Leefomgeving: Niveau 1

Het thema Milieu en Leefomgeving heeft betrekking op *lucht, water en bodem, natuur en biodiversiteit en ruimte en landbouwgrond*. De te behalen winst voor kantoorbenodigdheden zit in het reduceren van schadelijke emissies. De categorie stuurt hierop door bij alle aanbestedingen de minimale eisen van de MVI-criteria mee te nemen.

4. Welzijn & Gezondheid: Niveau 0

Het thema Welzijn & Gezondheid heeft betrekking op *gezondheid en veiligheid van eigen medewerkers, gebruikers en dienstverleners en welbevinden van eigen medewerkers, gebruikers en dienstverleners*. De categorie heeft door kantoorbenodigdheden zeer beperkte invloed op het welzijn en de gezondheid van medewerkers, gebruikers en dienstverleners. Vandaar dat dit thema niet relevant is voor dit onderwerp binnen de categorie.

5. Sociale Aspecten: Niveau 0

Het thema Sociale Aspecten heeft betrekking op *arbeidsparticipatie, social return en sociaal ondernemerschap*. De loonwaarde in de opdrachtsom bij kantoorbenodigdheden is relatief laag. Dit maakt dat de impact teweeg kan worden gebracht op onderliggende duurzaamheidsthema laag is en de er binnen deze inkoopsegmenten nauwelijks tot geen mogelijkheden voor de inzet van social return. Vandaar dat de categorie geen ambitie heeft op dit thema binnen de categorie.

Wel wordt samen met het team van de groeituin besproken of er een onderzoek kan plaatsvinden, zodat we inzichtelijk krijgen of en waar er eventueel kansen in de toekomst liggen voor dit thema bij de genoemde inkooppakketten. Indien nieuwe inzichten uit dit onderzoek daar aanleiding voor geven en het past binnen de beschikbare capaciteit, kan worden bijgestuurd op ambitieniveau.

6. Arbeidsaspecten in de keten (ISV) en bevordering MKB: Niveau 1

Dit thema heeft betrekking op *internationale sociale voorwaarden, arbeidsomstandigheden en bevorderen van midden- en kleinbedrijf (MKB)*. De inkoopsegmenten die vallen onder kantoorbenodigdheden vallen onder de één van de risicocategorieën. Vandaar dat bij aanbestedingen binnen kantoorbenodigdheden de ISV 100% wordt toegepast. Dit houdt in dat binnen het programma van eisen wordt opgenomen dat de leverancier zich inspant om de ISV na te leven.

Voor de markt én de categorie is deze materie echter relatief nieuw en tijdrovend om uitvoering aan te geven. Voor kantoorartikelen is bijvoorbeeld het assortiment uitgebreid en omvangrijk. De leverancier heeft te maken met heel veel verschillende ketens.

Vandaar dat de categorie bij de aanbestedingen die worden uitgevoerd binnen de looptijd van dit categorieplan als eerste inzet op het uitvragen van een risicoanalyse ten aanzien van de keten van het productieproces. Hiermee wordt goed inzicht verkregen in welke ketens de belangrijkste risico's zitten en waar de meeste impact gemaakt kan worden. Indien de risico's aanzienlijk worden geacht door de categorie kan een plan van aanpak worden uitgevraagd om de betreffende risico's die in de risicoanalyse zijn vermeld te mitigeren.

Bijlage 3 Circulaire Visie Kantoorinrichting

Hieronder vindt u de visie van het inkoopsegment kantoorinrichting, onderdeel van de categorie werkplek omgeving. De visie vormt het fundament van het inkoopsegment. Hiermee wil de categorie komen tot een volledig circulaire inkoopsegment.

Van een lineaire naar een circulaire inkoopsegment

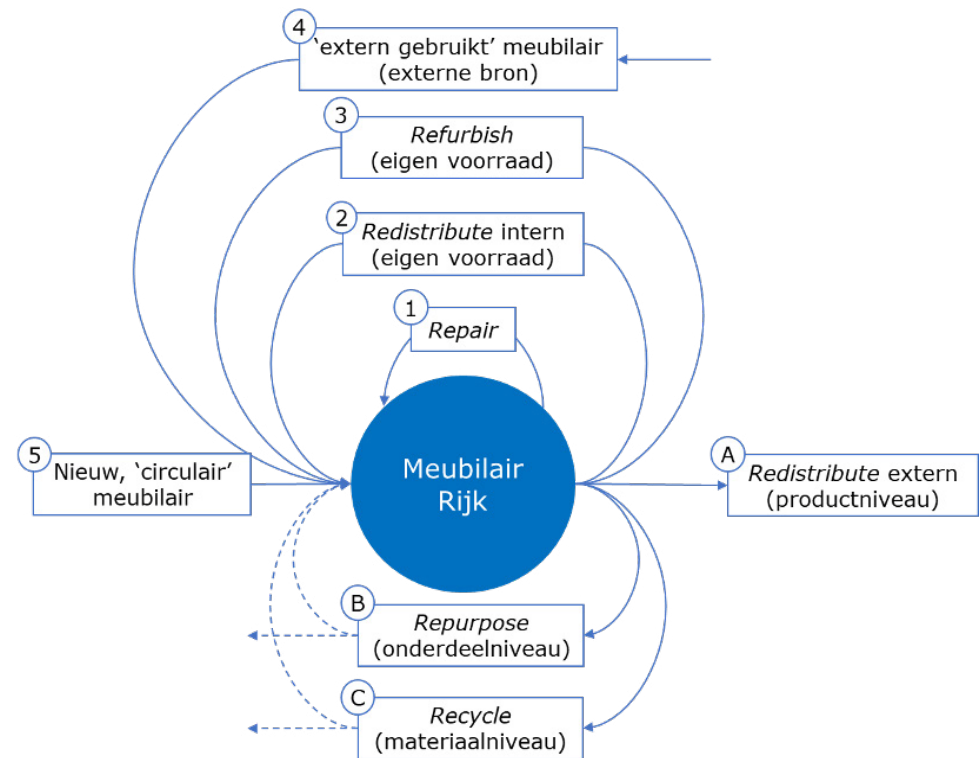
De strategie voor het inkoopsegment kantoorinrichting is erop gericht om zo min mogelijk (nieuw) meubilair in te kopen en zoveel mogelijk gebruik te maken van de producten, onderdelen en materialen die al aanwezig zijn. Dit doen we op basis van de volgende uitgangspunten, op basis van onderstaande prioriteit:

1. Goed onderhouden en waar nodig repareren van het huidige meubilair, zodat dit langer gebruikt kan worden (*repair*);
2. Inzetten van reeds beschikbaar meubilair binnen de Rijksoverheid, via de Rijksmarktplaats (*redistribute*);
3. Refurbishen van bestaand meubilair uit de eigen organisatie, waarbij het meubilair opnieuw geschikt wordt gemaakt voor gebruik;
4. Aanschaffen van 'extern gebruikt' meubilair, dat nieuw is voor de Rijksoverheid maar eerder gebruikt is bij andere organisaties. Onderdeel daarvan is refurbished meubilair, waarbij het meubilair opnieuw geschikt is gemaakt voor gebruik;
5. Aanschaffen van nieuw meubilair, wat zo veel mogelijk voldoet aan principes van de circulaire economie:
 - a. Losmaakbaarheid en toekomstige herbruikbaarheid van onderdelen en materialen;
 - b. Toepassing van hergebruikt (repurposed en recycled) en biobased materiaal;
 - c. Een zo laag mogelijke milieu-impact.

Wanneer meubilair niet meer voldoet en niet meer refurbished kan worden voor inzet binnen het Rijk, wordt dit op de volgende manier verwerkt:

- A. Hergebruik als meubelstuk buiten het Rijk, bijvoorbeeld op plekken waar lagere normeringen van toepassing zijn (*redistribute*)
- B. Hergebruik van onderdelen van meubilair in andere (meubilair)producten (*repurpose*)
- C. Hergebruik van materialen (*recycle*)

Dit is tevens samengevat in onderstaande figuur. In bijlage 3a is een circulaire definitielijst opgenomen.



Figuur 1 Prioriteiten binnen circulaire meubilair van de Rijksoverheid

Deze visie betekent dat er vooral zal worden ingezet op de levensduurverlenging van bestaand meubilair. Het leveren van nieuw meubilair gebeurt in principe alleen wanneer er vanuit de huidige Nederlandse (of mogelijk West-Europese) voorraad geen meubilair is dat geschikt is, of geschikt kan worden gemaakt. De totale milieu-impact van logistiek en werkzaamheden is daarbij leidend.

Daarmee wil de Rijksoverheid een volgende stap zetten van leveringscontracten naar overeenkomsten waar de levering van diverse diensten zoals onderhoud, reparatie, opslag en *refurbishment* centraal staat.

Thema's

Vanuit de aangescherpte visie ontstaan vier thema's, waar de categorie de aandacht op richt. Binnen ieder thema zijn enkele uitgangspunten benoemd. Die uitgangspunten staan centraal bij het bepalen van vervolgcacties. Daarnaast zal bij iedere aanbesteding worden bepaald welke uitgangspunten binnen die aanbesteding prioriteit hebben en hoe dit wordt doorvertaald naar eisen en gunningscriteria.

De thema's zijn:

- Thema 1 **Reductie nieuw materiaalgebruik:** de hoofddoelstelling van een circulaire categorie
- Thema 2 **Minimaliseren milieu-impact:** het tweede doel van de circulaire categorie
- Thema 3 **Hoogwaardige verwerking na gebruik:** het voorkomen van afval en waardeverlies aan het einde van de levensduur
- Thema 4 **Minimaliseren Total Cost of Ownership:** het verlagen van de totale kosten van het gebruik van meubilair, gerekend over de gehele levensduur.

In bijlage 3b zijn de thema's inclusief uitgangspunten verder uitgewerkt.

Bijlage 3a Definities

Voor de circulaire ambitie worden onderstaande definities gebruikt. De grijsgedrukte termen komen niet specifiek terug in de visie, maar zijn wel gedefinieerd om toe te kunnen passen binnen de overeenkomsten.

Bestaand meubilair		
Reuse	Hergebruiken	Opnieuw gebruiken van producten in dezelfde functie op dezelfde locatie.
Repair	Repareren	Het uitvoeren van correctief onderhoud tijdens de gebruiksfase.
Redistribute	Herbestemmen	Opnieuw gebruiken van producten in dezelfde functie op een andere locatie.
Recondition	Her conditioneren	Terugbrengen van een product naar een acceptabele staat door dit opnieuw op te bouwen of grote onderdelen die aan vervanging toe zijn, te vervangen, zelfs als er nog geen storingen in die onderdelen zijn.
Refurbish	Renoveren	Herstellen en aanpassen van een bestaand product, met behoud of verbetering van de functionaliteit.
Remanufacture	Herfabriceren	Maken van een nieuw product uit productonderdelen van een afgedankt product met een vergelijkbare functie.
Repurpose	-	Maken van een nieuw product uit productonderdelen van een afgedankt product met een andere functie.
Recycle	Recyclen	Terugwinnen van materialen en grondstoffen uit gebruikte producten (secundaire materialen), zodat deze opnieuw kunnen worden ingezet voor het maken van producten of onderdelen op hetzelfde kwaliteitsniveau.
Recover	Terugwinnen	Terugwinnen van energie uit grondstoffen door verbranding.
Nieuw meubilair		
Redesign	Herontwerpen	Opnieuw ontwerpen van een product, op basis van circulaire ontwerpprincipes.
Reduce	Reduceren	Verminderen van de benodigde grondstoffen voor het maken van een nieuw product of onderdeel, waarbij de functionaliteit en kwaliteit behouden blijft.

Bijlage 3b Thema's en uitgangspunten

Thema 1

Reductie nieuw materiaalgebruik: de hoofddoelstelling van een circulaire categorie

- 1.1 **Levensduurverlenging** van de bestaande interne voorraad, door onderhoud, reparatie en *refurbishment*;
- 1.2 Gebruiken van **extern gebruikte voorraad** meubilair, zodat voor de Rijksoverheid nieuw meubilair niet altijd nieuw geproduceerd hoeft te zijn;
- 1.3 Verhogen van het **percentage recycled en/of hernieuwbaar materiaal** in producten, om nieuw ('primaair') grondstofverbruik te voorkomen;
- 1.4 **Afvalpreventie**, zowel in het productieproces als bij levering;
- 1.5 Borgen van **herbruikbaarheid van nieuw meubilair in de toekomst**, onder andere door losmaakbaarheid van onderdelen.

Thema 2

Minimaliseren milieu-impact: het tweede doel van de circulaire categorie

- 2.1 Verkrijgen van inzicht in de milieu-impact van producten door het stellen van informatie-eisen, om op termijn te kunnen gaan sturen op het reduceren van die milieu-impact;
- 2.2 Produceren van producten met een lage milieu-impact, waarbij de gehele keten wordt meegenomen;
- 2.3 Stimuleren van duurzame processen van producenten en leveranciers, om de totale milieu-impact van de bedrijfsvoering te minimaliseren.

Thema 3

Hoogwaardige verwerking na gebruik: het voorkomen van afval en waardeverlies aan het einde van de levensduur

- 3.1 Allereerst wordt gekeken naar **hergebruik als meubelstuk buiten het Rijk** (*redistribute*): wellicht zijn er andere locaties waar het meubel nog als meubel gebruikt kan worden, bijvoorbeeld als gevolg van lagere eisen;
- 3.2 Vervolgens wordt gekeken naar **hergebruik van onderdelen** (*repurpose*): het herbestemmen van vrijkomende onderdelen van meubelstukken in nieuwe producten;
- 3.3 Tot slot wordt gekeken naar **hergebruik van materialen** (*recycling*): het terugwinnen van materialen en grondstoffen uit gebruikte producten (secundaire materialen), zodat deze opnieuw kunnen worden ingezet voor het maken van producten of onderdelen op hetzelfde kwaliteitsniveau.

Thema 4

Minimaliseren Total Cost of Ownership: het verlagen van de totale kosten van het gebruik van meubilair, gerekend over de gehele levensduur. Daarbij is TCO₂ het totaal van de investerings- en onderhoudskosten, minus de restwaarde aan het einde van de levensduur. De gemiddelde TCO₂ per jaar nemen daarnaast af bij een langere levensduur van meubilair. Het verlagen van de TCO₂ kan op vier manieren, waarbij het totaal van deze vier de TCO₂ bepaalt:

- 4.1 **Gebruikt meubilair is goedkoper** dan nieuw meubilair, omdat er minder nieuwe productieprocessen en nieuwe materialen nodig zijn. Mogelijk zijn er in een overgangsfase wel hogere kosten voor arbeid, omdat producten nog niet zijn ontworpen voor eenvoudig onderhoud en levensduurverlenging;
- 4.2 Producten hebben een **restwaarde**, omdat onderdelen en materialen aan het einde van de levensduur kunnen worden hergebruikt;
- 4.3 Producten worden **goed onderhouden**, waarbij dit onderhoud bijdraagt aan een langere levensduur
- 4.4 Producten hebben een **langere garantietermijn**, mede omdat deze makkelijk aanpasbaar en repareerbaar zijn. Inkoop Uitvoeringscentrum

Bedrijfsvoering Rijkswaterstaat

Oktober 2023