



Rijksoverheid

Categorieplan Duurzame Inzetbaarheid Rijk

HRM inkopen met sociale impact



Colofon

| | |
|-----------------------------------|--|
| Uitgegeven door Contactpersoon | Inkoop Uitvoeringscentrum Bedrijfsvoering Rijkswaterstaat Marieke van der Aa Categoriemanager Duurzame Inzetbaarheid |
| E-mail | marieke.vander.aa@rws.nl |
| Auteur | Marieke van der Aa |

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 | 3.3 Efficiency, kwaliteit, besparingen | 25 |
| Managementsamenvatting | 4 | 3.4 Inkoopstrategie: van output naar impact | 25 |
| 1 Inleiding Categoriemanagement | 7 | 3.5 Groeituin Social Return | 26 |
| 1.1 Herijking categoriemanagement | 7 | 4 Organisatie en governance | 27 |
| 2 Categorie Duurzame Inzetbaarheid | 8 | 4.1 Taakverdeling en inrichting contract- en leveranciersmanagement | 27 |
| 2.1 Terugblik | 8 | 4.2 Governancestructuur | 28 |
| 2.2 Afbakening, scope | 9 | 4.4 Capaciteit en budget | 31 |
| 2.3 Inkoopvolume | 15 | 4.5 Randvoorwaarden en risico's | 32 |
| 2.4 De markt | 15 | Bijlage 1. Privacybescherming en informatiebeveiliging | 34 |
| 2.6 Lopende overeenkomsten | 17 | Bijlage 2. Sourcing afweging | 36 |
| 2.7 Politieke context | 19 | Bijlage 3. Wettelijke en beleidsmatige randvoorwaarden (een selectie) | 38 |
| 2.8 Ontwikkelingen en trends | 20 | Bijlage 4. Toelichting thema's ambitieweb Rijksinkoop | 40 |
| 2.9 Relevante regels | 21 | Bijlage 5. Factsheet GOR Rijk | 41 |
| 3 Doelstellingen, strategie, planning en implementatie | 22 | | |
| 3.1 Visie, hoofddoelstelling, te realiseren impact | 22 | | |
| 3.2 Beleidsdoelstellingen | 23 | | |

Managementsamenvatting

Scope categorie

Het categorieplan vormt het fundament van de categorie Duurzame Inzetbaarheid met de vernieuwde strategie: **'HRM inkopen met sociale impact'**.

De categorie Duurzame Inzetbaarheid draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van het Rijk en Defensie door middel van de rijksbrede verwerving en het strategisch contractmanagement van de inhuur van HR-professionals en uitbesteding van HR-diensten.

De categorie ontwikkelt zich tot een volwassen categorie met een integrale visie op het gebied van duurzame inzetbaarheid en de onderliggende thema's: mobiliteit, gezondheid en leren en ontwikkelen. Deze thema's zijn verder op te delen naar vijf inkoopsegmenten: werving & selectie, loopbaanontwikkeling, vitaliteit, verzuim en talentontwikkeling. Voorheen kende de categorie de naam Duurzame Inzetbaarheid en Mobiliteit. Omdat mobiliteit echter een van de thema's is, is de naam aangepast naar Duurzame Inzetbaarheid.

Arbeidsmarktcommunicatie (categorie Communicatie) en de rijksbrede leergangen (categorie Vakkennis en Persoonlijke ontwikkeling) vallen buiten de scope van de categorie. De categorie Software is verantwoordelijk voor de uitvoering van de verwerving en het strategisch contractmanagement van HR-software.

Klanten en afnemers

De klanten van de categorie zijn de vijf Shared Service Organisaties (SSO's) voor Personeel & Organisatie (P&O): Belastingdienst (BD), Defensie OndersteuningsCommando / Divisie P&O (Defensie), Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk - Personeel en Bedrijfszorg (UBR|P en UBR|B) en Rijkswaterstaat (RWS). Zij vormen de klantenraad samen met het directoraat-generaal Overheidsorganisatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK DGOO/A&O) en P-Direkt.

De gehele Rijksoverheid is eindgebruiker van de categorie. Tevens zijn een aantal agentschappen, Zelfstandig Bestuursorganen (ZBO's) en Hoge Colleges van Staat deelnemer aan de raamovereenkomst Inhuur HR-professionals.

Naast de klanten, de eindgebruikers en de markt kent de categorie diverse stakeholders. Dit zijn: Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR), Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeel (ICOP), Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden (ICIA), Groepsondernemingsraad Rijk (GOR Rijk), Coördinerend Directeur Inkoop Infrastructuur en Waterstaat (CDI I&W), en de directeur Inkoop en Bedrijfsvoering en het afdelingshoofd van het Inkoop Uitvoeringscentrum Bedrijfsvoering van Rijkswaterstaat (IUC BV RWS).

Contracten en spend

De inhuur van HR-professionals en de uitbesteding van HR-diensten binnen het Rijk en Defensie vindt binnen de categorie plaats via acht raamovereenkomsten. De totale spend van de raamovereenkomsten was in 2019 ruim €21 miljoen. De contractwaarde van de huidige raamovereenkomsten van de categorie is ruim €100 miljoen (1 januari 2021).

Markt

De markt voor duurzame inzetbaarheid bestaat uit een groot aantal uiteenlopende spelers die actief zijn in verschillende deelmarkten. Voor de Rijksoverheid zijn er per aanbesteding gemiddeld drie tot vijf leveranciers die inschrijven. Het is een markt die continu in ontwikkeling is. De marktpartijen zijn actief op onder meer het gebied van digitalisering, diversiteit en inclusie (bias-free selecteren) en social return en richten zich hierbij op laatste ontwikkelingen binnen deze gebieden. De acht raamovereenkomsten zijn in handen van zeven marktpartijen.

Ontwikkelingen, trends en maatschappelijke context

Als gevolg van COVID-19, het thuiswerken, en het kader Rijksdienst 2022 is het rijksbrede programma Hybride Werken geïntroduceerd. Het doel van dit programma is het verwezenlijken van de lange-termijn ambitie om te komen tot een wendbare, grenzeloze en bewuste rijksdienst. Deze ambitie betreft zowel de sociale, digitale en fysieke werkomgeving. Binnen de sociale werkomgeving zijn thema's aan de orde als 'leidinggeven op afstand', 'competenties van medewerkers', 'binding van (nieuwe) medewerkers' en 'gezonde en vitale medewerkers'.

Er is een toenemende vraag naar dienstverlening op het gebied van vitaliteit en verzuim. Onder dergelijke dienstverlening vallen bijvoorbeeld interventies als coaching, advisering en vitaliteitschecks. Voor de categorie Duurzame Inzetbaarheid is dit aanleiding om de scope verder te verbreden met onderwerpen op

het gebied van vitaliteit en verzuim. Doordat een groot deel van de medewerkers thuiswerkt is de digitalisering van HR-processen toegenomen. Bij de grotere leveranciers is dit ook goed terug te zien. Steeds meer activiteiten vinden online plaats. Zowel als het gaat om werving- en selectiegesprekken als om gesprekken op het gebied van loopbaan- en talentontwikkeling, vitaliteit en verzuim. Ook de toename van het aantal digitale assessments onderstreept de opmars van de digitalisering van HR-processen.

Tot slot is er een groeiende aandacht voor HR als platform voor sociale innovaties en het toepassen van diversiteit & inclusie en social return in de aanbestedingen.

Doelstellingen en strategie

De hoofddoelstelling van de categorie is:

We dragen bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van het Rijk en Defensie door middel van de rijksbrede verwerving en strategisch contractmanagement op het gebied van de inhuur van HR-professionals en de uitbesteding van HR-diensten.

De ambitie van de categorie is het realiseren en monitoren van sociale impact. Dit doen we door het:

- Leveren van een bijdrage aan groei, beweging, gezondheid en welzijn van rijksambtenaren van het Rijk door middel van aanbestedingen op het gebied van werving en selectie, loopbaanontwikkeling, vitaliteit, verzuim en talentontwikkeling;
- Gunnen van opdrachten op basis van de juiste kwaliteit tegen een eerlijke prijs op het juiste moment;
- Leveren van een bijdrage aan Diversiteit & Inclusie¹ in aanbestedingen;
- Toepassen van Groeituin Social Return² in alle aanbestedingen;
- Stimuleren van de samenwerking tussen HR, inkoop en de markt als platform voor sociale innovaties³ door het toepassen van 'innovatie proeftuinen' in aanbestedingen;
- Ontwikkelen van Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) om sociale impact inzichtelijk te maken.

Andere doelstellingen van de categorie zijn:

- Behouden van klanttevredenheid van de Rijksonderdelen;
- Het op een efficiënte en effectieve wijze inrichten en uitvoeren van het strategisch contract- en leveranciersmanagement.

Mogelijke besparingen en resultaten

Vanuit één rijksbreed perspectief inkopen levert besparingen op. Het verwachte besparingspotentieel ligt tussen de €1,1 en maximaal €2,2 miljoen per jaar. Dit is afhankelijk van het aantal aanbestedingen en het totaal aantal SSO's en rijksonderdelen dat aansluit per raamovereenkomst. Tevens levert rijksbreed inkopen een kwaliteitsvoordeel op. Dit voordeel is het resultaat van regie op de kwaliteit in de aanbesteding, op de uitvoering en op het contractmanagement. Denk daarbij aan monitoring en het sturen op kwaliteit, bijvoorbeeld op basis van tevredenheidsonderzoeken. Tot slot levert de categorie een bijdrage aan het realiseren van sociale impact. Die impact laat zich vertalen naar duurzaam inzetbare medewerkers, een grotere mate van diversiteit en inclusie, social return en sociale innovatie.

Aanpak: van output naar impact

De focus van de categorie Duurzame Inzetbaarheid ligt op het realiseren van sociale impact. De categorie levert een bijdrage aan de realisatie van (toekomstige) strategische businessdoelstellingen van de P&O-kolom van de Rijksoverheid (business alignment).

Op de korte termijn (2021-2022) is de categorie gericht op het verwerven en het uitvoeren van contractmanagement van lopende dossiers binnen de scope van de categorie Duurzame Inzetbaarheid. Tevens wordt binnen de categorie een start gemaakt met vooronderzoeken op het gebied van vitaliteit, verzuim en talentontwikkeling ter voorbereiding op potentiële aanbestedingen.

Voor de middellange termijn (2022-2024) is de doelstelling een bijdrage te leveren aan Diversiteit en Inclusie in de aanbestedingen (assessments en selectieprocedure Rijkstraineeprogramma, schrijven vacatureteksten en jobbranding). Een aanvullende doelstelling is de volledige (100%) toepassing van de Groeituin Social Return in de aanbestedingen. Tevens richt de categorie zich op het stimuleren van samenwerking tussen HR, inkoop en de markt als platform voor sociale innovaties door middel van 'innovatie proeftuinen'. Tot slot ontwikkelt de categorie KPI's om sociale impact inzichtelijk te maken en te kunnen monitoren.

Voor de lange termijn (2025) is het doel dat het inkopen van HRM met sociale impact vanzelfsprekend is en geheel is geïntegreerd in de bedrijfsprocessen, voor zowel de markt als de deelnemers. De wijze waarop dit binnen de categorie vorm krijgt getuigt dan van thought-leadership op het gebied van het inkopen van HRM met sociale impact. Om daadwerkelijke resultaten neer te zetten en bij te dragen

¹ Diversiteit en inclusie: bijdrage van leverancier(s) aan het (bias-free) werven en selecteren van een diverse en inclusieve groep van medewerkers.

² Groeituin Social Return: bijdrage van leverancier(s) door het versterken van de ontwikkeling van een kandidaat in de sporen (Oriëntatie op) Veranderen, Arbeidsmarktoriëntatie en Arbeidsmarkt bemiddeling en -plaatsing.

³ Sociale innovatie betreft vernieuwingen in het functioneren van (groepen) medewerkers met het oog op optimale bedrijfsprestaties en een prettig werkklimaat.

aan het verwezenlijken van de ambitie, zijn de komende jaren vooral de deelnemers samen met de leveranciers aan zet.

Contract- en leveranciersmanagement

Het contract- en leveranciersmanagement heeft het doel leveranciers bij te laten dragen aan het behalen van de categoriedoelen. Er wordt op KPI's gestuurd, waaronder klanttevredenheid (de beleefde prestatie), kwaliteit van dienstverlening en managementinformatie (de gemeten prestatie). Tevens is de ambitie om de Groeituin Social Return volledig (100%) toe te passen in de raamovereenkomsten. Op het gebied van sociale impact worden KPI's ontwikkeld.

Organisatie en governance

De categorie Duurzame Inzetbaarheid valt onder de verantwoordelijkheid van RWS en daarmee onder het verantwoordelijk ICBR-lid van RWS (de categorie-eigenaar). De categoriemanager rapporteert functioneel aan de CDI van I&W en hiërarchisch aan het afdelingshoofd IUC BV RWS.

Het voorzitterschap voor de klantenraad is door de ICBR belegd bij het ICOP-lid van SZW. De klantenraad van de categorie komt minimaal twee keer per jaar bij elkaar. Het categorieplan wordt vastgesteld door de eigenaar van de categorie. De GOR Rijk, ICOP en ICIA, hebben hierin een adviserende rol.

Kosten categorie

De totale kosten voor de categorie bedragen jaarlijks € 394.950,00. Hierin zijn de personeelskosten van het categorieteam (€ 334.950,00) en een jaarlijks budget (€ 60.000) in opgenomen. Het budget is benodigd voor het uitvoeren van vooronderzoeken van nieuwe klantvragen (vitaliteit, verzuim, talentontwikkeling), marktonderzoeken, marktbijsluitingen, communicatie en teamontwikkeling.

1 Inleiding Categoriemanagement

1.1 Herijking categoriemanagement

Deze nieuwe versie van het categorieplan Duurzame Inzetbaarheid is opgesteld naar aanleiding van de herijking van het categoriemanagement en het strategisch contract- en leveranciersmanagement. Deze versie bouwt voort op de eerder gemaakte keuzes, de ervaringen en ontwikkelingen van de afgelopen jaren. Ook richt het plan zich op de beoogde doorontwikkeling van de categorie.

Categoriemanagement creëert een basis die het mogelijk maakt om vanuit één rijksbreed perspectief te werken. Het draagt bij aan een rijksbrede inkoop van generieke producten en dienstverlening. Daarbij gaat het niet alleen om de feitelijke inkoop (het al dan niet gezamenlijk aanbesteden), maar om de gehele levenscyclus van het product of de dienst. Deze cyclus loopt van het formuleren van de behoefte aan het begin tot contractmanagement en evaluatie aan het einde. Het opzetten van rijksbrede strategieën voor het verwerven van goederen en diensten behoort hier ook toe. Om deze strategieën te ontwikkelen en te implementeren is er per categorie een categorieteam opgericht dat bestaat uit een categoriemanager en contractmanagers.

Het doel van de herijking is om het categoriemanagement naar een hoger niveau van volwassenheid te tillen en de categorieën zelf naar een meer strategisch niveau. Dit moet op zo'n manier gebeuren dat categoriemanagement een belangrijk instrument wordt voor het behalen van de kabinetsdoelstellingen op het gebied van duurzaamheid, social return en innovatie. Voor de komende jaren wordt door de categorie Duurzame Inzetbaarheid een stevige ambitie neergelegd om bovenstaande te bereiken. De strategie die we daarbij volgen is: **HRM inkopen met sociale impact**. Dit wordt in dit plan verder uitgewerkt.

De categorie ontwikkelt zich tot een volwassen categorie met een integrale visie op het gebied van duurzame inzetbaarheid en de onderliggende thema's. Deze thema's zijn: mobiliteit, gezondheid en leren en ontwikkelen.

De naamgeving van de categorie Duurzame Inzetbaarheid en Mobiliteit wordt aangepast naar Duurzame Inzetbaarheid.

1.2 Aanpak en verantwoording categorieplan

Het categorieplan is het fundament van de categorie en geeft op onderbouwde wijze de doelstellingen, keuzes, plannen, concrete acties en benodigde mensen en middelen weer. Na besluitvorming over het plan heeft de categoriemanager volledig mandaat om hiermee aan de slag te gaan. Het categorieplan kent een doorlooptijd van drie tot vijf jaar. Voor het opstellen van het plan is de handreiking categorieplannen van de Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden (ICIA) gevolgd.

Het categorieplan is opgesteld door de categoriemanager Duurzame Inzetbaarheid in opdracht van de categorie-eigenaar en in samenwerking met de klantenraad van de categorie. De categorie Duurzame Inzetbaarheid is formeel volledig toebedeeld aan het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W) bij het Inkoop Uitvoeringscentrum Bedrijfsvoering Rijkswaterstaat (IUC BV RWS). Het eigenaarschap van de categorie ligt bij het lid van de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) van RWS.

Het voorzitterschap van de nieuwe klantenraad is door de ICBR belegd bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). In de klantenraad zitten de vertegenwoordigers van de vijf Shared Service Organisaties (SSO's) voor Personeel & Organisatie (P&O) te weten: Belastingdienst (BD), Defensie Commando Dienstencentra/Divisie P&O (Defensie), Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk – Personeel en Bedrijfszorg (UBR|P en UBR|B) en Rijkswaterstaat (RWS). Ook zijn het directoraat-generaal Overheidsorganisatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Ambtenaar en Organisatie (BZK/DGOO/A&O) en P-Direkt vertegenwoordigd.

Tevens heeft afstemming plaatsgevonden met de staf van de CPO Rijk, directeur Bedrijfsvoering en Inkoop van RWS Corporate Dienst, het afdelingshoofd van het IUC BV RWS, en de Coördinerend Directeur Inkoop (CDI) van Infrastructuur en Waterstaat (I&W).

Tot slot is het categorieplan afgestemd met de Groepsondernemingsraad Rijk (GOR Rijk), de Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeel (ICOP) en de Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden (ICIA).

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

2 Categorie Duurzame Inzetbaarheid

2.1 Terugblik

De ICBR heeft in 2014 besloten om de categorie Duurzame Inzetbaarheid en Mobiliteit als categorie uit te laten voeren. De categorie is toen toebedeeld aan het IUC BV RWS en het IUC UBR|HIS.

In 2015 is het categorieplan opgesteld. Na interdepartementale afstemming is dit plan, in februari 2016, vastgesteld door de ICBR. Dat plan gaf een eerste richting aan voor de activiteiten binnen de categorie. Hieronder volgt een beknopte samenvatting van het vorige categorieplan en het resultaat van de activiteiten.

2.1.1 Categorieplan 2016-2020

De visie van het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020 gaat uit van één Rijksdienst en dus ook één werkgever in 2020. Medewerkers zijn voor de Rijksoverheid⁴ het belangrijkste kapitaal. De Rijksdienst van de toekomst is dienstverlenend, slagvaardig en kostenbewust. Eén van de doelstellingen uit het Strategisch Personeelsbeleid is het bevorderen van de mobiliteit van medewerkers bij de Rijksoverheid.

Categoriemanagement draagt bij aan het behalen van de ambities en doelstellingen van het Strategisch Personeelsbeleid door de inkoopbehoefte van de vijf SSO's P&O op het gebied van duurzame inzetbaarheid en mobiliteit te verbinden met het aanbod en de ontwikkelingen van de markt.

De SSO's P&O hebben zich verenigd in het Centraal Aanbieders Overleg (CAO) en verzorgen producten en diensten op het gebied van duurzame inzetbaarheid en mobiliteit aan overheidspersoneel van de sectoren Rijk en Defensie.

Bij duurzame inzetbaarheid gaat het om het creëren van de voorwaarden waaronder mensen gezond, gemotiveerd en productief kunnen (blijven) werken. Nu en in de toekomst. Mobiliteit richt zich op activiteiten om de juiste mens op de juiste plek op het juiste moment te krijgen.

Het categorieteam is de vanzelfsprekende partner van de vijf SSO's P&O en overige rijksonderdelen

van producten en diensten op het gebied van duurzame inzetbaarheid en mobiliteit met een uniforme en transparante PDC en daarmee samenhangende raamovereenkomsten.

Resultaten 2016-2020

Samen met de klantenraad, het CAO en de onderliggende platforms, het Aanbodplatform Mobiliteit Rijk (AMR) en het platform Arbeid Gezondheid en Welzijn (AGW), zijn de inkoopbehoeften in kaart gebracht die in aanmerking komen voor een rijksbrede aanpak.

Het merendeel van de activiteiten binnen de categorie was de afgelopen jaren gericht op het uitvoeren van verkenningen en aanbestedingen. Met name bij de verkenningen was veel tijd gemoeid met het leren kennen van de SSO's P&O, de behoeften, de overeenkomsten en verschillen, en het leren spreken van een gemeenschappelijke taal.

Kenmerkend voor aanbestedingen onder deze categorie is de afstemming met de GOR Rijk. Voor twee aanbestedingen (Werving en Selectie oplossing en Arbeidsmarktpositiometer) heeft de GOR Rijk gebruik gemaakt van haar instemmingsrecht ten aanzien van het verwerken en de bescherming van de persoonsgegevens (zie ook Bijlage 1. Privacybescherming en informatiebeveiliging). Bij de her-aanbestedingen (Inhuur HR-professionals en Contractovername) heeft afstemming plaatsgevonden met de GOR Rijk door het informeren van de werkgroep GOR Rijk Strategisch Personeelsbeleid (SPB) aan de hand van het inkoopplan. Voor de aanbesteding Re-integratiedienstverlening 2^e en 3^e spoor heeft de GOR Rijk overeenstemmingsrecht op grond van de arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) en instemmingsrecht ten aanzien van het verwerken en de bescherming van de persoonsgegevens.

De samenwerking tussen de SSO's P&O en categoriemanagement heeft geresulteerd in 24 rijksbrede contracten met 17 leveranciers met een totale contractwaarde van circa 100 miljoen euro over de looptijd van het contract (datum 1 januari 2020). De contracten betreffen de segmenten werving & selectie, mobiliteits- en loopbaanadvies, re-integratie, assessments & testen, en in-, door- en uitstroomsystemen.

⁴ Rijksoverheid: hier wordt tevens het Ministerie van Defensie bedoeld, als deelnemer aan de categorie.

Binnen de categorie wordt het contract- en leveranciersmanagement uitgevoerd op strategisch niveau. Dit draagt bij in de doorontwikkeling van de HR-dienstverlening van het Rijk.

De raamovereenkomst Tekstschrijven Jobbranding lag aan de basis voor de ontwikkeling van het concept Groeituin Social Return. De Groeituin Social Return is een andere manier van werken, een sociale innovatie, waarbij de ontwikkeling en duurzame plaatsing van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt centraal staat. Hiermee levert de categorie een actieve bijdrage aan hetgeen in de banenafpraak is overeengekomen.

Tevens heeft de categorie een actieve bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van Vitaliteit en Re-integratie vanuit het platform Arbeid Gezondheid en Welzijn. Concreet is gestart met de voorbereidingen van de aanbesteding Re-integratie dienstverlening 2^e en 3^e spoor. Dit is een eerste aanzet voor de verruiming van de scope van de categorie op het gebied van vitaliteit en verzuim.

Tot slot heeft de categorie tweemaal de kennissessie ‘Future of Work’ georganiseerd in samenwerking met de voormalige categorieën ICT Totaaloplossingen en Leren & Ontwikkelen.

| Raamovereenkomst | #Contracten (unieke leveranciers) | Leverancier(s) |
|--|------------------------------------|-------------------------|
| Inhuur HR Personeel | 3 (3) | POSG, Doxa, Yacht |
| Tekstschrijven Jobbranding | 1 (1) | RoestvrijTaal |
| Assessments | 3 (2) | Berenschot, Leeuwendaal |
| Contractovername | 1 (1) | POSG |
| Arbeidsmarktpositiemeter | 1 (1) | Eelloo |
| WenS oplossing* | 1 (1) | Launch! |
| Inhuur arbeidsparticipanten** | 14 (8) | Autitalent |
| | | Pernu |
| | | WSP Parkstad |
| | | Alescon |
| | | Haeghe Groep |
| | | Promen |
| | | IBN |
| | | WSD |
| Re-integratie dienstverlening 2 ^e en 3 ^e spoor | Voorbereiding aanbesteding gestart | |

Tabel 1. Raamovereenkomsten categorie Duurzame Inzetbaarheid (datum 1 januari 2020)

* De overeenkomst WenS oplossing is per 1 juli 2020 overgedragen van de categorie Enterprise Business Applications (IUC Belastingdienst) naar de nieuwe categorie Software (Ministerie van Justitie en Veiligheid).

** De raamovereenkomsten Inhuur arbeidsparticipanten zijn per 1 april 2020 overgedragen van de categorie Duurzame Inzetbaarheid en Mobiliteit naar de nieuwe categorie Uitzendkrachten & Participanten (IUC DJI).

2.2 Afbakening, scope

2.2.1 Duurzame Inzetbaarheid

Rijksmedewerkers moeten langer gezond, gemotiveerd, competent en productief aan het werk blijven. Structurele aandacht voor werk en gezondheid draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Onder duurzame inzetbaarheid wordt het vermogen verstaan werk te hebben en te houden, waarbij aandacht is voor mobiliteit, gezondheid en leren en ontwikkelen.

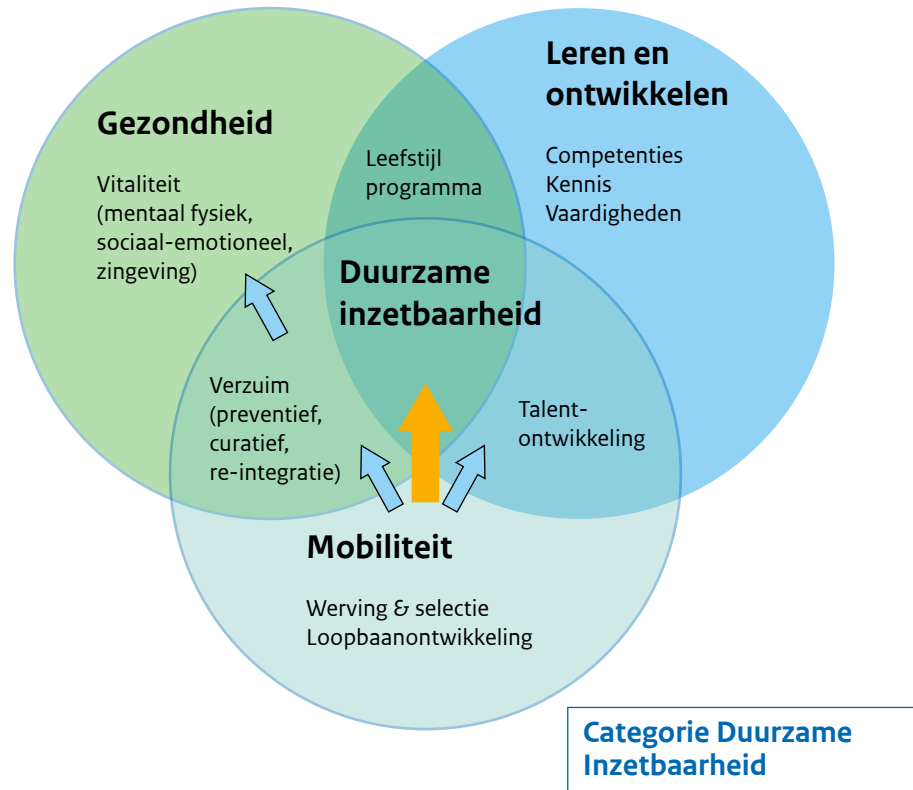
Duurzame inzetbaarheid kent dus een aantal onderliggende thema's:

1. *Mobiliteit*: in staat zijn om te bewegen naar de juiste (werk)plek op het juiste moment;
2. *Gezondheid*: zorgen voor fysieke en mentale fitheid en veerkracht;
3. *Leren & Ontwikkelen*: up-to-date houden van competenties, kennis en vaardigheden.

De focuspunten ‘Wendbare overheid’, ‘Permanent leren en ontwikkelen’ en ‘De werkbeleving centraal’ uit het Strategisch Personeelsbeleid 2025 richten zich op duurzame inzetbaarheid. Het Rijk zal zich de komende jaren extra richten op het verlagen van het ziekteverzuim door het verleggen van de focus van curatief naar preventief beleid en vitaliteit. De gedachte is dat het versterken van vitaliteit van alle medewerkers een positief effect heeft op inzetbaarheid.

De categorie Duurzame Inzetbaarheid is in de afgelopen jaren ontwikkeld tot een volwassen categorie op het gebied van mobiliteit. Daarnaast zijn de eerste stappen gezet op het gebied van gezondheid. Daarmee is de weg ingeslagen naar een integrale visie op het gebied van duurzame inzetbaarheid en de onderliggende thema's mobiliteit, gezondheid en leren en ontwikkelen. De ambitie is om op het gebied van gezondheid (vitaliteit en verzuim) en leren en ontwikkelen (talentontwikkeling) verder door te groeien.

In onderstaand figuur is de beweging van de categorie Duurzame Inzetbaarheid weergegeven.



Figuur 1. Beweging scope categorie van Mobiliteit naar Duurzame Inzetbaarheid

2.2.2 inkoopsegmenten

De categorie Duurzame Inzetbaarheid kent drie thema's: mobiliteit, gezondheid en leren en ontwikkelen. Deze zijn verder op te delen in vijf inkoopsegmenten

1. **Werving & Selectie:** het werven, selecteren en aannemen van de juiste kandidaat, op de juiste positie, op het juiste moment, tegen een eerlijke prijs, rekening houdend met instroom-, doorstroom- en uitstroomcijfers, HR- en organisatiedoelstellingen. Binnen dit segment valt ook de ondersteuning voor assessments en de selectieprocedure voor kandidaten van het Rijkstraineeprogramma. Deze programma's zijn gericht op jonge, pas afgestudeerde professionals, en stellen zich ten doel jonge talenten te boeien voor het werk van de Rijksoverheid en hen aan de Rijksoverheid te binden. Daarnaast omvat dit segment communicatie gericht op werving. Voorbeelden hiervan zijn het schrijven van vacatureteksten en jobbranding, searching/sourcing.
2. **Loopbaanontwikkeling:** loopbaanontwikkeling betreft een adviestaak vanuit de SSO's voor de medewerker, of de manager. Daarnaast omvat dit segment activiteiten die vallen onder Van Werk Naar Werk (zoals beleid, onderzoek, plan en begeleiding door professionele adviseurs);
3. **Vitaliteit:** binnen de Rijksoverheid wordt vitaliteit gedefinieerd als onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Vitaliteit richt zich op zaken en activiteiten op het gebied van: energie, motivatie en veerkracht. Vitaliteit kent meerdere aspecten. We maken onderscheid naar de volgende vier dimensies: fysiek, mentaal, sociaal-emotioneel en zingeving. Onderstaand volgt een nadere uitwerking van deze vier dimensies.
 - a. **Mentale vitaliteit:** de mate waarin we cognitieve vaardigheden kunnen inzetten en ontwikkelen, effectief kunnen reageren op drukke, hectische en/of veranderende situaties. Denk daarbij bijvoorbeeld aan stressbestendigheid, flexibiliteit en veerkracht.
 - b. **Fysieke vitaliteit:** de mate waarin ons lichaam de energie en mogelijkheden heeft om optimaal te functioneren. Fysieke vitaliteit is gerelateerd aan voldoende beweging, gezond eten, rust en ontspanning. Allemaal zaken waarmee we ervoor zorgen dat ons lichaam in conditie blijft.
 - c. **Sociaal-emotionele vitaliteit:** de mate waarin we met emoties kunnen omgaan en zaken kunnen relativeren. Het ondervinden van sociale steun van collega's, familie, vrienden en kennissenkring speelt binnen deze dimensie een belangrijke rol.
 - d. **Zingeving:** de mate waarin we ons bezighouden met factoren die ons leven betekenis en meerwaarde geven. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de wens iets bij te dragen, ertoe te doen, iets neer te zetten in de wereld, en gewetensvol en integer te werken. Deze dimensie heeft betrekking op de mate waarin we kunnen vormgeven wat we belangrijk vinden en waaruit we onze innerlijke motivatie, inspiratie en voldoening kunnen putten.
4. **Verzuim:** binnen het segment verzuim gaat het om activiteiten in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter en de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet). De kern van de Arbowet is dat werken veilig en gezond moet zijn; bedrijfsongevallen moeten worden voorkomen en werknemers mogen niet ziek worden van het werk.

Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen:

- a. *Preventief beleid*: de verbetering van de verdeling tussen werkbelasting en belastbaarheid van personeel en andere werkgerelateerde factoren die de gezondheid beïnvloeden (zoals gunstige fysieke en psychosociale arbeidsomstandigheden);
 - b. *Curatief beleid*: bevordering van het herstel van personeel en spoedige werkhervatting. Een voorbeeld hiervan is re-integratiedienstverlening 2^e en 3^e spoor. Onder een re-integratietraject 2^e en 3^e spoor verstaan we het begeleiden van een kandidaat naar een passende functie buiten de Staat der Nederlanden met als doel een duurzame plaatsing. Van duurzame plaatsing is sprake wanneer een medewerker minimaal 6 maanden +1 dag (conform kracht en bekwaamheden) werkzaam is in de geplaatste functie.
5. *Talentontwikkeling*: dit segment betreft activiteiten op het gebied van talentontwikkeling, zoals coaching en advisering van individuele medewerkers en ontwikkelassessments en tests op het gebied van talentontwikkeling. Een uitzondering vormen de rijksbrede leergangen (bijvoorbeeld talentontwikkelingsprogramma's). Deze vallen onder de categorie Vakkennis en Persoonlijke ontwikkeling.

Zie verdere afspraken onder 2.2.4 Afbakening met andere categorieën.

| Categorie Duurzame Inzetbaarheid | | | | |
|--|-----------------------|------------|---------|---------------------|
| Mobiliteit | | Gezondheid | | Leren & Ontwikkelen |
| Werving & Selectie | Loopbaan-ontwikkeling | Vitaliteit | Verzuim | Talent-ontwikkeling |
| <p>A. Inhuur HR-professionals (Rijksbreed) Flexibele arbeidskrachten voor tijdelijke inhuuropdrachten van HR-professionals (zwaartepunt in HR-werkveld)</p> | | | | |
| <p>B. Uitbesteding HR-diensten (SSO's) Onder uitbesteding HR-diensten valt in ieder geval onderstaande (deze opsomming is niet limitatief): <i>Tekstschrijven jobbranding</i> <i>Selectieprocedure Rijkstraineeprogramma</i> <i>Assessments</i> <i>Contractovername</i> <i>Re-integratie 2^e en 3^e spoor</i></p> | | | | |
| <p>C. HR-software (Uitvoering door categorie Software) (SSO's) Onder uitbesteding HR-diensten valt in ieder geval onderstaande (deze opsomming is niet limitatief): <i>WenS oplossing</i> <i>Arbeidsmarktpositiemeter</i> <i>TOP Rijk (Test-en Onderzoek Platform)</i></p> | | | | |

Figuur 2. Scope categorie Duurzame Inzetbaarheid

De categorie Duurzame Inzetbaarheid onderscheidt de volgende drie deelgebieden:

A. Inhuur HR-professionals: het werven, (pre-)selecteren en ter beschikking stellen van flexibele arbeidskrachten voor tijdelijke inhuuropdrachten van HR-professionals. Daarbij hoort ook de afhandeling op het gebied van administratie, contracten en financiën, in heel Nederland voor de gehele CAO Rijk en Defensie. Het zwaartepunt van de benodigde kennis, ervaring en vaardigheden en werkzaamheden voor de inhuuropdrachten moet hierbij liggen op de HR-expertise.

De huidige raamovereenkomst voor de inhuur van HR-professionals beperkt zich nog tot de inkoopsegmenten Werving & Selectie, Mobiliteit en HR algemeen. In de toekomst breidt deze mantel zich mogelijk uit tot de andere inkoopsegmenten onder de categorie Duurzame Inzetbaarheid.

Alle Rijksonderdelen zijn verplicht tot deelname aan de raamovereenkomst Inhuur HR-professionals (comply or explain).

B. Uitbesteding van HR-diensten: bij uitbesteding gaat het om dienstverlening waarbij de inzet van externe HRM-ers centraal staat. Het betreft alle rijksbrede dienstverlening op het gebied van werving & selectie, loopbaanontwikkeling, vitaliteit, verzuim en talentontwikkeling die wordt verleend door de SSO's P&O.

SSO's leveren de HR-diensten aan hun eigen organisaties en aan rijksonderdelen. SSO's zijn verplicht (comply or explain) de HR-diensten via de categorie aan de markt uit te besteden. Er is sprake van een generieke categorieaanbesteding wanneer ten minste twee SSO's vanuit een rijksbrede categorie-aanpak deelnemen.

C. HR-software (uitvoering door categorie Software): binnen dit deelgebied gaat het om alle rijksbrede HR-software op het gebied van werving & selectie, loopbaanontwikkeling, vitaliteit, verzuim en talentontwikkelingen. Voorbeelden zijn WenS oplossing, Arbeidsmarktpositiometer en TOP Rijk (Test- en Onderzoek Platform).

SSO's en rijksonderdelen kunnen HR-software zelfstandig of gezamenlijk inkopen onder de EASP-mantel van de categorie Software (Europese Aanbesteding voor Standaard Programmatuur). Indien de EASP-mantel onvoldoende aansluit bij de scope van de opdracht dan is het mogelijk om deze, zelfstandig of via de categorie Software, buiten de mantel om in te kopen.

Er is sprake van een generieke categorieaanbesteding wanneer ten minste twee SSO's vanuit een rijksbrede categorie-aanpak deelnemen.

Algemene uitgangspunten voor de samenwerking tussen de categorie Duurzame Inzetbaarheid en de categorie Software zijn:

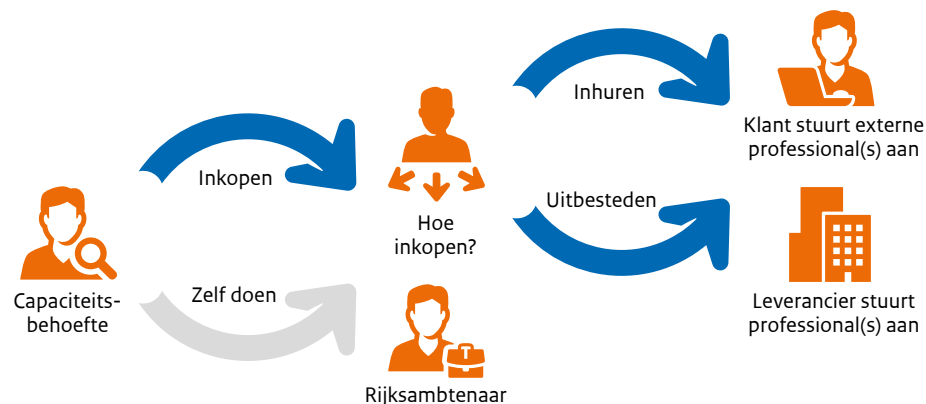
De categorie Duurzame Inzetbaarheid is verantwoordelijk voor de functionele behoeftebepaling.

De categorie Software is verantwoordelijk voor de uitvoering van de verwerving en het contractmanagement van de rijksbreed afgesloten HR-softwarecontracten.

Zie verdere afspraken onder 2.2.4 Afbakening met andere categorieën.

2.2.3 Inhuur versus uitbesteding

Bij inhuur van HR-professionals en uitbesteding van HR-diensten voeren externe HR-professionals werkzaamheden uit voor het Rijk. Of er sprake is van inhuur of uitbesteding van diensten is afhankelijk van het antwoord op de vraag wie de werkzaamheden van de HR-professionals selecteert en aanstuurt. Wanneer dit gebeurt onder leiding en toezicht van de klant, is er sprake van inhuur en wanneer dit gebeurt onder leiding en toezicht van de leverancier gaat het om uitbesteding.



Figuur 3. Inhuur en Uitbesteding (Bron: categorie ICT-professionals Rijk)

De uitsplitsing tussen inhuur en uitbesteding is nuttig om onderdelen van het Rijk beter te ondersteunen met het (waar gewenst) bouwen van hun externe inhuur, ten gunste van het uitbesteden van HR-opdrachten.

De ministeries/diensten kunnen de werkzaamheden waarbij inzet van externe HR-professionals nodig is, daarmee op een andere wijze aansturen. Deze externe partijen krijgen bij uitbesteding van diensten door onderdelen van het Rijk een eigen verantwoordelijkheid bij het uitvoeren van de werkzaamheden en daarmee ook andere prikkels om het werk kwalitatief goed en op een doelmatige wijze uit te voeren. Een rijksbrede handreiking Inspanning en Resultaatverplichting wordt hiervoor opgesteld.

2.2.4 Afbakening met andere categorieën

De categoriemanager Duurzame Inzetbaarheid is binnen de gestelde kaders verantwoordelijk voor de (functionele) generieke behoeftebepaling van alle inhuur van HR-professionals en uitbesteding van HR-diensten op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Daarnaast is de categoriemanager verantwoordelijk voor de afstemming met de klantenraad Duurzame Inzetbaarheid en het creëren van draagvlak.

De onderstaande figuur geeft schematisch de afbakening weer tussen de categorie Duurzame Inzetbaarheid en de rijksbrede categorieën waarmee de categorie Duurzame Inzetbaarheid de grootste raakvlakken heeft. Onder de figuur volgt een nadere toelichting.

| | | Categorie Duurzame Inzetbaarheid | | | | |
|---|--------------------|----------------------------------|---------------------|---------|---|--|
| Categorie communicatie Arbeidsmarkt-communicatie | Mobiliteit | Gezondheid | Leren & Ontwikkelen | | Categorie Vakkennis en persoonlijke ontwikkeling Opleidingen en trainingen | Inhuur Categorieën • Inhuur professionals • ICT-professionals • Uitzendkrachten en arbeidsparticipanten |
| | Werving & Selectie | Loopbaan-ontwikkeling | Vitaliteit | Verzuim | | |
| A. Inhuur HR-professionals (Rijksbreed) Flexibele arbeidskrachten voor tijdelijke inhuuropdrachten van HR-professionals (zwaartepunt in HR-werkveld) | | | | | | |
| B. Uitbesteding HR-diensten (SSO's) Onder uitbesteding HR-diensten valt in ieder geval onderstaande (deze opsomming is niet limitatief): Tekstschrijven jobbranding Selectieprocedure Rijkstraineeprogramma Assessments Contractovername Re-intergratie 2 ^e en 3 ^e spoor | | | | | | |
| C. HR-software (Uitvoering door categorie Software) (SSO's) Onder uitbesteding HR-diensten valt in ieder geval onderstaande (deze opsomming is niet limitatief): WenS oplossing Arbeidsmarktpositiemeter TOP Rijk (Test-en Onderzoek platform) | | | | | | |

Figuur 4. Scope afbakening met andere categorieën

Afbakening met categorie Communicatie

De categorie Communicatie is verantwoordelijk voor campagnes en communicatieactiviteiten gericht op positionering van de werkgever (employer branding) en/of specifieke beroepsgroepen (jobbranding).

Ook hieraan gerelateerde activiteiten, zoals advies, media, imago- en communicatieonderzoek, vallen binnen deze categorie.

De categorie Duurzame Inzetbaarheid is verantwoordelijk voor HR-diensten op het gebied van arbeidsmarkt en werving, zoals arbeidsmarktonderzoek en communicatie gericht op werving. Het schrijven van vacatureteksten en jobbranding zijn voorbeelden van communicatie die zich richt op werving.

Wanneer niet duidelijk is of een arbeidsmarktcommunicatie-uiting onderdeel is van de categorie Communicatie of van de categorie Duurzame Inzetbaarheid, is onderling overleg nodig. Daarbij gaat het erom enerzijds recht te doen aan een optimale categorieverdeling en anderzijds het deelnemen van rijksonderdeel van dienst te zijn.

Afbakening met categorie Vakkennis en Persoonlijke ontwikkeling

De categorie Vakkennis en Persoonlijke ontwikkeling richt zich op het behoud en de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van de rijksambtenaren. Eén van de wegen die hiervoor open staat is het faciliteren van toegang tot vakgebonden informatie, leer- en ontwikkeltrajecten (opleidingen en trainingen). Deze categorie kent een sterk raakvlak met de categorie Duurzame Inzetbaarheid op het thema leren en ontwikkelen.

De categorie Vakkennis en Persoonlijke ontwikkeling is verantwoordelijk voor de inkoop van rijksbrede leergangen (zoals talentontwikkelingsprogramma's). De categorie Duurzame Inzetbaarheid is verantwoordelijk voor de inkoop van dienstverlening op het gebied van talentontwikkeling zoals coaching en advisering, ontwikkelassessments en tests voor individuele medewerkers.

Wanneer niet duidelijk is of een product of dienst met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling onderdeel is van de categorie Vakkennis en Persoonlijke ontwikkeling of van de categorie Duurzame Inzetbaarheid is het nodig hier onderling over te overleggen. Daarbij gaat het erom enerzijds recht te doen aan een optimale categorieverdeling en anderzijds het deelnemende rijksonderdeel van dienst te zijn.

Afbakening met categorie Software

De categorie Software bundelt de inkoop van standaard software, enterprise business applicaties en generieke ICT-totaaloplossingen (met name clouddiensten). De inkoop/levering van deze software, functionaliteiten, platformen en/of hieraan gerelateerde diensten, vallen primair binnen de scope van de categorie Software. Bij de gerelateerde diensten gaat het bijvoorbeeld om implementatie, configuratie, integratie, het beheer en onderhoud dat is gericht op de kwaliteit van het systeem en eventuele managed services.

Voor nieuwe vraagstukken op het gebied van HR-software vanuit de klantenraad Duurzame Inzetbaarheid geldt onderstaande werkwijze.

1. De klantenraad Duurzame inzetbaarheid is de behoeftesteller;
2. De categoriemanager Duurzame Inzetbaarheid heeft het mandaat om op te treden als behoeftesteller aan de ICT categorie Software voor de uitvoering van de verwerving en het contractmanagement;
3. De voorzitter van de klantenraad van de categorie Software is op basis van behoeftestelling van generieke diensten de opdrachtgever van de categorie Software;
4. De uitvoering van de verwerving en het contractmanagement van de rijksbreed afgesloten softwarecontracten kan in opdracht van de klantenraad van de categorie Software (opdrachtgever) worden belegd bij de categorie Software (opdrachtnemer);
5. Hiervoor zal de categoriemanager Software (opdrachtgever) van JenV, waar de categorie Software is belegd, de opdracht geven aan het IUC JenV.

Met deze aanpak wordt gestart na de afronding van de transitie naar het nieuwe inkoopstelsel. Voorwaarde voor een goede werking van het model is een open en constructieve instelling en dat men bij vragen, zorgen en geschilpunten waar nodig een beroep kan doen op de betrokken behoeftestellers, categoriemanagers, klantenraden en CDI's.

Afbakening met categorie Uitzendkrachten en arbeidsparticipanten

De inhuur van flexibele arbeidskrachten op basis van uitzenden of detacheren in de salarisschalen 1 t/m 12 en de inhuur van arbeidsparticipanten valt binnen de scope van de categorie Uitzendkrachten en arbeidsparticipanten.

Inhuuropdrachten waarvoor geldt dat het zwaartepunt van de te verrichten taken en/of de benodigde expertise (kennis en kunde) ligt binnen het HR-werkveld, vallen binnen de categorie Duurzame Inzetbaarheid.

Afbakening met categorie Inhuur professionals

De categorie Inhuur professionals bundelt de inkoop/inhuur van interim-management en organisatieadvies, financieel advies en auditdiensten alsmede inkoopadvies en juridische capaciteit.

Inhuur-opdrachten waarvoor geldt dat het zwaartepunt van de te verrichten taken en/of de benodigde expertise (kennis en kunde) ligt binnen het HR-werkveld, vallen binnen de categorie Duurzame Inzetbaarheid.

Afbakening met categorie ICT-professionals Rijk

De categorie ICT-professionals kent twee deelgebieden: Inhuur van externe ICT/IV'ers en uitbesteding van ICT-diensten, waarbij inzet van externe ICT/IV'ers centraal staat. In beide gevallen voeren externe ICT/IV-professionals werkzaamheden uit voor het Rijk. Of er sprake is van inhuren of uitbesteden, is afhankelijk van het antwoord op de vraag wie de werkzaamheden van de ICT/IV-professionals selecteert en aanstuurt; de klant of de leverancier.

Inhuuropdrachten waarvoor geldt dat het zwaartepunt van de te verrichten taken en/of de benodigde expertise (kennis en kunde) ligt in het HR-werkveld, vallen binnen de categorie Duurzame Inzetbaarheid.

2.3 Inkoopvolume

In 2019 is in totaal 21,5 miljoen euro uitgegeven binnen het bereik van de categorie Duurzame Inzetbaarheid. Een bedrag van 12,6 miljoen ging naar de inhuur van HR-professionals, terwijl met de uitbesteding van HR-diensten een bedrag van 8,9 miljoen euro was gemoeid.

De uitgaven ten behoeve van HR-software contracten die in beheer zijn van de categorie Software worden niet opgenomen in de rapportages van de categorie Duurzame Inzetbaarheid.

Onderstaand overzicht geeft het inkoopvolume weer per deelgebied en onderliggende onderwerpen voor het jaar 2019. De cijfers zijn gebaseerd op inzichten uit lopende verkenningen, lopende aanbestedingen en huidige raamovereenkomsten binnen de categorie. Het rijksbrede inkoopvolume van de categorie (met de nieuwe scope) is groter. Deze uitgaven worden inzichtelijk gemaakt als onderdeel van de vooronderzoeken (zie paragraaf 2.6.2).

| Deelgebied | Onderwerp | Spend 2019 |
|---------------------------------|--|---------------------|
| Inhuur HR-professionals | HR Personeel | € 12.616.721 |
| | | |
| Uitbesteding HR-diensten | Schrijven vacatureteksten en jobbranding | |
| | Selectieprocedure Rijkstraineeprogramma | |
| | Assessments | |
| | Contractovername | |
| | Re-integratie dienstverlening 2 ^e en 3 ^e spoor | |
| | Arbeidsmarktpositiemeter | |
| | | € 8.949.556 |
| | | |
| Totaal | | € 21.566.277 |

Tabel 2. Spend categorie (2019)⁵

2.4 De markt

De scope van de categorie Duurzame Inzetbaarheid kent een breed behoeftenpallet: de inhuur van HR-professionals en uitbesteding van HR-diensten (werving en selectie, loopbaanontwikkeling, vitaliteit, verzuim, talentontwikkeling). Om in het geheel aan behoeften te kunnen voorzien, worden verschillende markten benaderd. Daarbij geldt dat elke markt zijn eigen dynamiek kent.

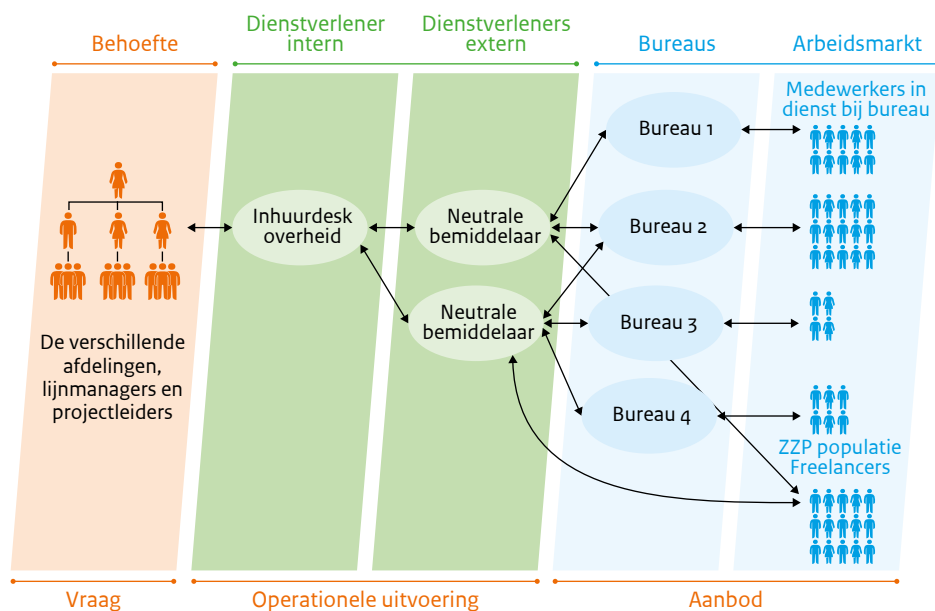
2.4.1 Markt Inhuur HR-professionals

Samen met Labor Redimo is de markt in kaart gebracht ten behoeve van de aanbesteding Inhuur HR-professionals. Labor Redimo is een onafhankelijk adviesbureau dat organisaties helpt om de werving en externe inhuur van personeel te optimaliseren.

De markt voor inhuur bestaat uit een groot aantal verschillende spelers, waaronder ZZP-ers, specialistische bureaus en specialistische dienstverleners (o.a. (neutrale) brokers), Dynamisch Aankoop Systeem (DAS), Managed Service Providers (MSP).

In de recente aanbesteding Inhuur HR-professionals is gekozen voor een nieuwe inkoopstrategie door te gaan samenwerken met twee neutrale brokers. Neutrale brokers zijn leveranciers die geen kandidaten mogen aanbieden die in (loon)dienst zijn bij juridische entiteiten die tot eenzelfde groep behoren waarvan de leverancier zelf deel uitmaakt. De gedachte is dat samenwerking met deze neutrale brokers het bereik op de arbeidsmarkt vergroot, omdat de brokers voor elke aanvraag de arbeidsmarkt op moeten gaan. Het aanbieden van eigen personeel dat nog op de 'bank zit' is namelijk niet toegestaan. De verwachting is dat met deze strategie beter voorzien kan worden in de gevraagde specifieke expertises of regionale uitvragen.

⁵ In de openbare versie van het categorieplan worden in verband met commercieel vertrouwelijk informatie alleen de (sub)totalen in de tabel weergegeven.



©2020 Labor Redimo

Figuur 5. Marktbenadering inhuur HR-professionals (Bron: Labor Redimo)

2.4.2 Markt Uitbesteding HR-diensten

Contractovername

Ten behoeve van de aanbesteding Contractovername heeft het IUC BV RWS eind 2019 een uitgebreide marktverkenning uitgevoerd door middel van een marktconsultatie en deskresearch. 8 leveranciers hebben deelgenomen aan de marktconsultatie. Dit heeft onder meer de volgende inzichten opgeleverd:

- Gezien de verschillen tussen de scope van aanbesteding en de dienstverlening van enkele leveranciers, worden er maximaal 5 inschrijvingen verwacht;
- Het Rijk is de enige écht grote organisatie die gebruik maakt van deze dienstverlening;
- 4 van de 8 partijen bieden het ABP-pensioenfonds aan. Eén grote potentiële inschrijver doet dit niet.

Re-integratiedienstverlening 2^e en 3^e spoor

Ten behoeve van de aanbesteding re-integratiedienstverlening 2^e en 3^e spoor heeft het IUC BV RWS eind 2020 een marktconsultatie uitgevoerd. In totaal hebben 21 marktpartijen de marktconsultatievragen schriftelijk beantwoord. De belangrijke conclusies zijn:

- 75% van de marktpartijen geeft aan te kunnen voorzien in de vraag van de SSO's.
- De marktpartijen die kunnen voldoen aan de gevraagde omvang, hebben een landelijke dekking met een regionale focus. Deze partijen hebben niet altijd voor alle doelgroepen en/of problematieken de expertise en het benodigde netwerk in huis;
- De marktpartijen richten zich vooral op generieke re-integratie dienstverlening. Ze geven aan dat het bij een bepaalde piekbelasting of bij hele specialistische trajecten mogelijk moet blijven om specifieke expertise in te huren;
- Een aantal van de marktpartijen die kan voorzien in de vraag, is gespecialiseerd in één of meerdere (specialistische) problematieken;
- Er is weliswaar sprake van samenwerking in de markt waar dit nodig blijkt, maar er is weinig gebundelde/ gecoördineerde samenwerking, bijvoorbeeld in de vorm van een koepelorganisatie.

Voor de aanbesteding tekstschrijven vacatureteksten en jobbranding en assessments wordt in 2021 opnieuw een marktverkenning uitgevoerd.

Afnemers, stakeholders

Het categoriemanagement bedient die organisaties die tot de Rijksoverheid behoren. Dit volgt uit het kader dat eerder is vastgesteld door de ICBR. Het gaat daarbij om de volgende organisaties:

- Bestuursdepartementen;
- De aan departementen toebehorende uitvoeringsorganisaties;
- Agentschappen / batenlasten diensten;
- De rechterlijke macht en het Openbaar Ministerie;
- De Hoge Colleges van Staat (facultatief).

Andere publieke sectoren (Onderwijs, Rechterlijke Macht, Politie, Gemeenten, Provincies en Waterschappen) blijven vooralsnog buiten beschouwing.

In de ICIA van maart 2015 is besloten dat ook de Zelfstandig Bestuursorganen (ZBO's) kunnen aansluiten bij het rijksbrede categoriemanagement.

Rijksonderdelen

Alle rijksonderdelen zijn verplicht tot deelname aan de raamovereenkomst Inhuur HR-professionals (comply or explain).

Deelnemers aan de nieuwe raamovereenkomst voor de inhuur van HR-professionals (die loopt van 1-1-2021 tot en met 31-12-2024) zijn alle ministeries (met uitzondering van EZK/LNV en Defensie), de vier SSO's P&O Rijk, de ZBO's Reclassering Nederland, de Hoge Raad, en de Hoge Colleges van Staat. Bij deze laatste gaat het om de Eerste Kamer der Staten-Generaal en de Nationale Ombudsman.

SSO's en rijksonderdelen

SSO's leveren de HR-diensten aan hun eigen organisaties en aan rijksonderdelen. SSO's zijn verplicht (comply or explain) hun HR-diensten via de categorie aan de markt uit te besteden. Er is sprake van een generieke categorieaanbesteding wanneer ten minste twee SSO's vanuit een rijksbrede categorie-aanpak deelnemen.

Het kabinet Rutte II heeft in het Regeerakkoord dd. 29 oktober 2012 afspraken gemaakt over deelname van ministeries en ZBO's aan rijksbrede shared services onder meer op het gebied van bedrijfsvoering.

Op het gebied van tweedelijns P&O-diensten zijn er vijf centrale aanbieders:

- BD;
- Defensie;
- DJI;
- UBR|Personeel;
- RWS.

Basisdiensten worden afgenomen bij de 'eigen aanbieder' BD, Defensie, DJI, UBR|Personeel, of RWS.

UBR|Personeel is leverancier voor alle departementen en de daaronder vallende organisaties.

UBR|Personeel stelt jaarlijks op basis van een behoefte-inventarisatie een producten- en dienstencatalogus (PDC) op. Dit gebeurt in samenspraak met het Afnemersberaad en hun vertegenwoordiging in het Bestuurlijk Overleg UBR.

Er wordt gewerkt conform permanente leveringsvoorwaarden die worden vastgesteld door het Bestuurlijk Overleg. Zowel de PDC als de leveringsvoorwaarden zijn online beschikbaar op de website van UBR.

Alle departementen nemen al hun tweedelijnsdiensten, die zijn opgenomen in de PDC van UBR|Personeel, bij UBR|Personeel af. Uitzonderingen zijn Defensie, de collega-SSO's (DJI, RWS, BD), de Hoge Colleges van Staat en de Rechtspraak. Met hen zijn en worden maatwerkafspraken gemaakt.

Voor maatwerkdienstverlening vindt er vanuit de departementen afstemming plaats met UBR|Personeel over de vraag of er afgenomen wordt van UBR|Personeel, bij een andere SSO, dan wel bij een leverancier op de markt.

De (eind)gebruikers zijn managers en medewerkers die bij de departementen werkzaam zijn.

2.6 Lopende overeenkomsten

2.6.1 Rijksinkoopregister

Binnen de categorie Duurzame Inzetbaarheid zijn 8 raamovereenkomsten in beheer die onder regie van het categorieteam zijn afgesloten (datum 1 januari 2021). De categorie is nog een relatief 'jonge' categorie. Het is de verwachting dat het aantal raamovereenkomsten de komende jaren zal toenemen.

| Raamovereenkomst | Leveranciers | Ingangsdatum | Berekende Einddatum | Deelnemers |
|---------------------------------|-----------------------------|--------------|---------------------|--|
| Inhuur HR-professionals | | | | |
| Inhuur HR Personeel | De Staffing Groep Nederland | 01-01-2021 | 31-12-2024 | Rijksbreed |
| | Between Staffing Nederland | 01-01-2021 | 31-12-2024 | Rijksbreed |
| Uitbesteding HR-diensten | | | | |
| Tekstschrijven Jobbranding | Roestvrij Taal B.V. | 01-11-2018 | 31-10-2022 | UBR Personeel (Rijk en Defensie) |
| Assessments | Berenschot Groep | 19-09-2017 | 31-05-2022 | Defensie |
| | Leeuwendaal Advies B.V. | 01-01-2018 | 31-05-2022 | Defensie |
| | Leeuwendaal Advies B.V. | 23-08-2017 | 31-05-2022 | UBR Personeel, RWS |
| Contractovername | Het Publieke Domein | 01-12-2020 | 30-11-2024 | UBR Personeel, RWS, DJI, Belastingdienst |
| HR-software | | | | |
| Arbeidsmarkt positiemeter | Eelloo | 30-08-2018 | 31-12-2024 | UBR Personeel, RWS, DJI, Belastingdienst |

Tabel 3. Raamovereenkomsten (1 januari 2021)

Wanneer UBR|Personeel is genoemd in de tabel zijn afspraken gemaakt met rijksonderdelen en categoriemanagement. UBR|Personeel is verantwoordelijk voor de continuïteit en kwaliteit van de te leveren diensten van zijn producten- en dienstencatalogus (PDC), ten behoeve van de aangesloten rijksonderdelen. Indien UBR|Personeel de gevraagde kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit niet zelf kan leveren, dan regelt UBR|Personeel in nauwe samenwerking met de opdrachtgever van het aangesloten rijksonderdeel dat deze capaciteit wordt gehaald bij één van de andere SSO's dan wel bij een marktpartij. Inschakeling van externe capaciteit vindt dan plaats via de voordeur en onder verantwoordelijkheid van UBR|Personeel. Indien langs deze weg geen goede kwantitatieve of kwalitatieve uitvoering van de opdracht mogelijk is, dan is het Rijksonderdeel alsnog vrij om zelf de beoogde dienstverlening op de markt te verkrijgen.

Om transparantie naar de markt te waarborgen wordt bovenstaande tekst opgenomen in alle toekomstige aanbestedingsdossiers.

2.6.2 Aanbestedingskalender

Vooronderzoeken

Aanbestedingen op het gebied van vitaliteit, verzuim en talentontwikkeling starten op zijn vroegst gestart vanaf 2022, wanneer er meer inzicht bestaat in de generieke behoefte. In samenwerking met de klantenraad en het categoriemanagement vinden vanaf 2021 vooronderzoeken plaats. Na deze vooronderzoeken wordt besloten hoe voor deze thema's rijksbreed wordt ingekocht.

In de onderzoeksfase komen aan bod:

- Rijksbrede definitie;
- Gemeenschappelijke ambitie;
- Visie;
- Welke doelen willen we bereiken (welk problemen lossen we op)?;
- Wat zijn de gemeenschappelijke vertrekpunten/ behoeften?;
- Scope;
- Wat wordt er nu ingekocht?;
- Wat is het inkoopvolume?;
- Welke interventies worden er aangeboden door de markt?;
- Welke mogelijkheden zijn er voor het realiseren van sociale impact?

Verkenningen en aanbestedingen

In 2020 is een start gemaakt met de voorbereidingen op de aanbestedingen voor Assessments, Selectieprocedure Rijkstraineeprogramma, Re-integratie dienstverlening 2^e en 3^e spoor. De doorlooptijd die binnen de categorie gehanteerd wordt voor de verkenningfase, de aanbestedingsfase en contractimplementatie bedraagt in totaal 18 maanden.

De verkenningfase is onder meer bedoeld om de rijksbrede behoeften in kaart te brengen (de WAT-vraag).

Tijdens de aanbestedingsfase wordt het inkoopplan opgesteld en het aanbestedingsdossier voorbereid (de HOE-vraag) om te komen tot een raamovereenkomst. Tevens vindt er, indien van toepassing, afstemming met de GOR Rijk en de Privacy Adviseur Rijk (PAR) plaats.

Er wordt voldoende ruimte ingebouwd voor de rijksbrede implementatie van de overeenkomsten. Hierbij gaat het om een periode van 2 tot 3 maanden.

| Publicatienaam aanbesteding | Startdatum voorbereidingen aanbesteding | Uiterste expiratie datum overeenkomst | Gewenste startdatum overeenkomst |
|--|---|---------------------------------------|----------------------------------|
| A. Inhuur HR-professionals | | | |
| Inhuur HR personeel | 01-07-2023 | 31-12-2024 | 01-01-2025 |
| B. Uitbesteding HR-diensten | | | |
| Schrijven vacatureteksten en jobbranding | 01-04-2021 | 31-10-2022 | 01-11-2022 |
| Selectieprocedure Rijkstraineeprogramma | 01-09-2020 | 31-12-2021 | 01-01-2022 |
| Assessments | 01-10-2020 | 31-05-2022 | 01-06-2022 |
| Contractovername | 01-06-2023 | 30-11-2024 | 01-12-2024 |
| Re-integratie dienstverlening 2 ^e en 3 ^e spoor | 01-02-2020 | Niet van toepassing | 01-02-2022 |
| Vitaliteit | Na 01-01-2022 | Niet van toepassing | Nader te bepalen |
| Verzuim | Na 01-01-2022 | Niet van toepassing | Nader te bepalen |
| Talentontwikkeling | Na 01-01-2022 | Niet van toepassing | Nader te bepalen |
| C. HR-software | | | |
| Arbeidsmarktpositiemeter | 01-06-2023 | 31-12-2024 | 01-01-2025 |

Tabel 4. Planning aanbestedingen (1 januari 2021)

2.6.3 Sourcing afweging

Aan het inkopen van een product of dienst gaat een zogeheten sourcing-afweging vooraf. Het maken van deze afweging vindt vaak minder bewust plaats.

Sourcing is het bepalen van de optimale wijze om een product of dienst te verkrijgen. Er zijn verschillende mogelijkheden:

- Zelf doen;
- Uitbesteden;
- Inbesteden;
- Samenwerken.

Opvallend is dat de SSO's verschillende uitgangspunten hanteren ten aanzien van deze afweging (zie ook Bijlage 2. Sourcing afweging).

De categoriemanager Duurzame Inzetbaarheid adviseert de vijf SSO's op het gebied van sourcing met betrekking tot de dienstverlening binnen de scope van de categorie. De vooronderzoeken maken inzichtelijk wat de SSO's zelf doen en wat ze inhuren, uitbesteden of inbesteden.

Transparantie over nieuwe behoeftes en nieuwe aanbestedingen binnen de klantenraad en richting categoriemanager is een randvoorwaarde om dit inzicht actueel te houden. Dit geeft de categoriemanager de mogelijkheid om te onderzoeken of de behoefte ook bij andere SSO's aanwezig is. Op deze wijze houdt de categoriemanager een actueel beeld van wat er binnen de scope gebeurt richting de markt. Dit stelt de categoriemanager in staat om daar adequaat op in te spelen om verbinding te maken tussen de SSO's waar die niet spontaan tot stand komt.

2.7 Politieke context

Categoriemanagement kent een bestuurlijke, maatschappelijke en politieke context die van invloed is op de wijze waarop inhuur en uitbesteding van dienstverlening plaatsvindt. Binnen de categorie Duurzame Inzetbaarheid is de Rijksinkoopstrategie 'Inkopen met impact' leidend. Hieronder volgt een beknopt overzicht van de huidige beleidskaders Personeel Rijk voor de sector Rijk respectievelijk de sector Defensie.

Voor de sector Rijk gaat het om:

- WNRA;
- Arbocatalogus;
- Arboret-wijzigingen;
- Banenafpraak voor mensen met een arbeidsbeperking;

- Circulaires met concrete normen op P&O-gebied;
- Eigen risicodragerschap WGA, Ziektewet en WW;
- Extra Belonen;
- Functiegebouw Rijk;
- Gedragscode Integriteit Rijk;
- Richtlijn gezondheidszorg en werk;
- Kader Topstructuur en Topfuncties Rijk 2017;
- Normenkader Externe Inhuur;
- Verplichte afname P&O-diensten;
- Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025;
- Wet Verbetering Poortwachter.

Ook het Jaarplan ICOP en het (ambitiedocument) Rijksdienst 2022 is van invloed op de categorie.

Voor de sector Defensie:

- Agenda voor de toekomst van het personeelsbeleid bij Defensie
- De bijzondere positie van de militair
- Defensiebeveiligingsbeleid
- In het belang van Nederland
- Interne regelgeving (aanwijzingen, instructies, voorschriften)
- Functiegebouw Defensie
- Gedragscode Defensie
- Sectorplan Defensie en Politie
- Vigerende P&O wet- en regelgeving, het betreft onder meer:
- Algemeen Militair Ambtenarenreglement (AMAR)
- Burgerlijk ambtenarenreglement defensie (BARD)
- Inkomstenbesluit en regeling burgerlijke ambtenaren defensie (IBBBAD, IRBAD)
- Inkomstenbesluit en regeling militairen (IBM, IRM)
- Militair keuringsreglement
- Regeling aanstellingspremie militairen 1999
- Regeling huisvesting en voeding militairen
- Regeling werving en selectie burgerlijke ambtenaren defensie
- Sociaal Beleidskader defensie (SBK 2004 en SBK 2012-2016)
- Verplaatsingskostenbesluit en regeling defensie (VKBD, VKRD)
- Wet op de medische keuringen
- Wet veiligheidsonderzoeken
- Visie op de bedrijfsvoering
- Visie op de IT: let's make IT happen!

2.8 Ontwikkelingen en trends

Verschillende belangrijke ontwikkelingen en trends zijn opgenomen in het ambitiedocument Rijksdienst 2022 en het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025. Hieronder volgt een beknopte samenvatting.

Rijksdienst 2022 – Programma Hybride Werken

In het kader van de Rijksdienst 2022 is het rijksbrede programma Hybride Werken geïntroduceerd. Dit programma heeft het doel om de langetermijnambitie van een wendbare, grenzeloze en bewuste rijksdienst mogelijk te maken. Het programma 'Hybride werken' krijgt vorm langs drie sporen:

- Sociale werkomgeving: hier spelen thema's als leidinggeven op afstand, competenties medewerkers, binding (nieuwe) medewerkers en gezonde en vitale medewerkers;
- Digitale werkomgeving: de thematiek richt zich onder meer op samenwerken op afstand, informatieveiligheid en privacy, aanpassingen ICT-voorzieningen en versterken digi-vaardigheden;
- Fysieke werkomgeving: onderwerpen zijn bijvoorbeeld herinrichting kantoren, herijking vastgoedportefeuille, SMART-kantoren en verduurzaming van vastgoed.

Technologisering

Als gevolg van COVID-19 is er een versnelling in gang gezet op het gebied van technologisering. Kennis en kunde op het gebied van ICT en data wordt een nieuwe kerncompetentie voor steeds meer medewerkers en hun leidinggevendenden. Daarnaast ligt er voor het Rijk een uitdaging om de juiste capaciteit te organiseren voor de uitvoering van het nieuwe werk dat als gevolg van die technologisering ontstaat. In sommige gevallen blijft externe inhuur de meest adequate manier om deze uitdaging op te pakken.

De verandering in en van het werk vraagt ook om een andere aansturing van werkenden. Modern leiderschap moet zich in toenemende mate richten op het stimuleren van typische menskwaliteiten (communicatie, interactie, interpretatie, creativiteit), en minder op het sturen op output of het voorkomen van fouten. Er is niet altijd een eenduidig rijksbreed antwoord op de verschillende kansen en uitdagingen die de technologisering met zich brengt. Duidelijk is echter dat deze discussie het belang van duurzame inzetbaarheid onderstreept.

Arbeidsmarkt en conjunctuur

Wanneer zich een economische recessie voordoet, is het van belang rekening te houden met bezuinigingen. De ervaring leert dat de overheid tijdens een laagconjunctuur minder uitgeeft, er minder inkomsten zijn en er meer wordt bezuinigd. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om bezuinigingen in de vorm van taakstellingen op apparaatslasten en het inhouden van loon- en prijsbijstellingen. De conjunctuur kan daarmee direct effect hebben op de financiële ruimte voor het personeelsbeleid van het Rijk en is daarmee van grote invloed op de koers van het beleid.

Vergrijzing

De Nederlandse bevolking en arbeidsmarkt vergrijzen gestaag. Zo werken mensen langer door, waarbij laagopgeleiden om financiële redenen later met pensioen gaan dan hoogopgeleiden. Vergrijzing kan ook leiden tot:

- Een gemiddeld hoger ziekteverzuim, doordat ouderen langer ziek zijn;
- Verminderde instroom van nieuwe medewerkers, als gevolg van langer doorwerken;
- Minder mobiliteit, doordat oudere werknemers minder op de arbeidsmarkt bewegen;
- Minder scholing. Naarmate werknemers ouder worden, volgen ze minder opleidingen of cursussen. Dit betekent overigens niet automatisch dat de productiviteit afneemt.

In de arbeidsmarkt van de toekomst kunnen werkenden in verschillende fasen van hun leven de nadruk leggen op werken, leren en ontwikkelen, uitrusten en weer opladen, of dit deels gelijktijdig naast elkaar laten bestaan.

Een flexibiliserende arbeidsmarkt

Deregulering van de Nederlandse arbeidsmarkt heeft geleid tot een daling van het aantal vaste contracten, een toename van het aantal flexibele contracten voor onder meer laagopgeleiden en jongeren, en een toename van het aantal zzp'ers. De overheidssector wijkt op dit punt af van de algemene trend op de arbeidsmarkt. De bewegingsruimte van de rijksorganisatie is beperkt vanwege de zeer grote vaste kern. Daarbij komt dat veel medewerkers langdurig in dezelfde functie en bij dezelfde organisatie binnen het Rijk werkzaam zijn. Dit heeft voordelen, maar leidt ook tot zorg over de mate waarin medewerkers inzetbaar zijn bij een veranderende vraag naar expertise. De afgelopen jaren was dit aanleiding voor de intensivering van maatregelen om arbeidsmobiliteit binnen het Rijk te stimuleren.

2.9 Relevante regels

2.9.1 Wettelijke randvoorwaarden

In bijlage 3 zijn de belangrijkste verdragen, wetten en regels van lagere orde op het gebied van arbeidsbemiddeling en het ter beschikking stellen van arbeidskrachten door derden op een rij gezet. Daarbij gaat het niet om een uitputtende lijst, maar om een selectie. Ook is vermeld wat de belangrijkste gevolgen van deze randvoorwaarden zijn. Het is van belang hiermee rekening te houden bij aanbestedingen, het opstellen van contractvoorwaarden en de inzet van externe HRM-ers; de wet moet worden nageleefd. Vanuit de categorie, maar ook door afnemers en marktpartijen dient monitoring plaats te vinden van veranderingen in deze randvoorwaarden. En bij eventuele vraagstukken is het van belang deze met met juridisch specialisten af te stemmen. Bijzondere aandacht verdienen de ontwikkelingen op het gebied van de wetgeving over de inzet van zelfstandigen (wet DBA); al enkele jaren is de verwachting dat deze wet zal wijzigen.

2.9.2 Rijksbrede randvoorwaarden

In aanvulling op de wettelijke randvoorwaarden die gelden voor iedereen in Nederland, zijn er ook beleidsregels/normen en circulaire's die alleen van toepassing zijn op onderdelen van de rijksdienst. In bijlage 3 zijn de belangrijkste rijksbrede randvoorwaarden genoemd die gelden voor de categorie Duurzame Inzetbaarheid. Ook dit is geen uitputtende lijst. Daarnaast is vermeld wat de belangrijkste gevolgen van deze randvoorwaarden zijn.

3 Doelstellingen, strategie, planning en implementatie

3.1 Visie, hoofddoelstelling, te realiseren impact

3.1.1 Missie, visie en strategie categorie Duurzame inzetbaarheid

De ambitie is om de categorie richting 2025 te ontwikkelen tot een volwassen en strategische categorie Duurzame Inzetbaarheid. Het onderstaande schema toont de uitgangssituatie en het gewenste doel.

| Van (2020) | Naar (2025) |
|------------------------------------|--|
| 1 Rijk, 1 werkgever | Eén werkgever Rijk, waarin de mens centraal staat. Waarbij voldoende ruimte wordt gelaten voor de specifieke dynamiek in de verschillende organisatieonderdelen van het Rijk. |
| Mobiliteit | Duurzame Inzetbaarheid: mobiliteit, gezondheid, leren en ontwikkelen. |
| Partner van vijf SSO's P&O | Partner van het Rijk en de markt op het gebied van duurzame inzetbaarheid. |
| Bundelen en kosten besparen | Duurzame inzetbaarheid, kwaliteit tegen een eerlijke prijs, sociale impact (diversiteit & inclusie, social return en sociale innovatie). |
| Uniformeren | Uniformeren met ruimte voor flexibiliteit en maatwerk. |
| Tactisch / uitvoerende klantenraad | Strategische klantenraad met hierin vertegenwoordiging van Beleid en Uitvoering. |

Tabel 5. Ambitie categorie

Om de ambities te verwezenlijken is het nodig een nieuwe missie, visie, strategie en doelstellingen te formuleren.

Missie (waarom bestaan we?)

We dragen bij aan de beweging naar één werkgever Rijk waarin de mens centraal staat.

Dit doen we met voldoende ruimte voor de specifieke dynamiek in de verschillende organisatieonderdelen van het Rijk.

Visie (wat willen we zijn?)

We zijn een betrouwbare en volwaardige partner binnen het Rijk en maken de verbinding met de markt op het gebied van duurzame inzetbaarheid en de daarmee samenhangende raamovereenkomsten.

Strategie (wat moeten we doen?)

We zijn verantwoordelijk voor **'HRM inkopen met sociale impact'**.

Hierbij gaat het om de verwerving en het strategisch contractmanagement van de rijksbreed afgesloten overeenkomsten voor de inhuur van HR-professionals en de uitbesteding van HR-diensten.

Doelstellingen

We richten ons op de volgende doelstellingen:

1. We dragen bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van het Rijk en Defensie door middel van de rijksbrede verwerving en het strategisch contractmanagement van de inhuur van HR-Professionals en de uitbesteding van HR-diensten;
2. We realiseren en monitoren sociale impact door het:
 - Leveren van een bijdrage aan groei, beweging, gezondheid en welzijn van rijksambtenaren van het Rijk door middel van aanbestedingen op het gebied van werving en selectie, loopbaanontwikkeling, vitaliteit, verzuim en talentontwikkeling;
 - Gunnen van opdrachten op basis van de juiste kwaliteit tegen een eerlijke prijs op het juiste moment;

- Leveren van een bijdrage aan Diversiteit & Inclusie⁶ in aanbestedingen;
- Toepassen van Groeituin Social Return⁷ in alle aanbestedingen;
- Stimuleren van de samenwerking tussen HR, inkoop en de markt als platform voor sociale innovaties⁸ door het toepassen van ‘innovatie proeftuinen’ in aanbestedingen;
- Ontwikkelen van Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI’s) om sociale impact inzichtelijk te maken.

Andere doelstellingen van de categorie zijn het:

- Behouden van klanttevredenheid van de Rijksonderdelen;
- Op een efficiënte en effectieve wijze inrichten en uitvoeren van het strategisch contract- en leveranciersmanagement.

3.2 Beleidsdoelstellingen

3.2.1 Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025

Vanuit de categorie leveren we een bijdrage aan de doelstellingen van het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025.

Het Strategisch Personeelsbeleid van het Rijk 2025 (dat is geformuleerd in 2018) kent, in willekeurige volgorde, de volgende zeven focuspunten:

- Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever. Het Rijk doet dit als één werkgever Rijk.
- Het Rijk is een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams.
- Bij het Rijk staat de mens centraal.
- Het Rijk is een wendbare organisatie met flexibele medewerkers.
- Medewerkers bij het Rijk leren en ontwikkelen zich permanent.
- Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop.
- Leidinggevenden bij het Rijk werken aan de ontwikkeling van organisatie en medewerkers.

Bij bovenstaande focus past een andere benadering van (de implementatie van) het personeelsbeleid. Meer dan voorheen staat het perspectief van vergelijkbare werkprocessen tussen de verschillende departementen voorop. Daarbij gaat het om de werksoorten ‘uitvoering’, ‘inspectie’, ‘beleid’ en ‘bedrijfsvoering’.

Hoewel Defensie een opzichzelfstaande sector is, met een eigen personeelsbeleid en een eigen rechtspositieregeling, komen veel beleidsdoelstellingen overeen. Ook streeft Defensie net als het Rijk naar een maximale bijdrage aan interdepartementale samenwerking.

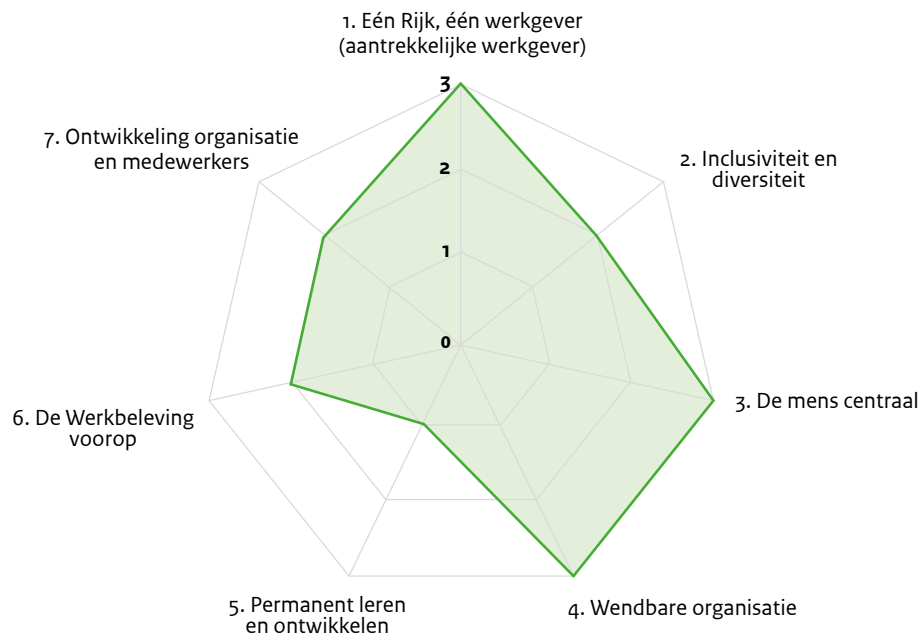
Voor de categorie Duurzame Inzetbaarheid ligt de ambitie, in volgorde van prioritering, op:

1. Eén Rijk, één werkgever (aantrekkelijke werkgever): categoriemanagement kent een rijksbreed perspectief;
2. De mens centraal: de categorie draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen het Rijk en Defensie;
3. Wendbare organisatie: de categorie draagt bij aan een wendbare organisatie door middel van de verwerving en strategisch contractmanagement op het gebied van Inhuur HR-professionals en uitbesteding van HR-diensten;
4. Ontwikkeling organisatie en medewerkers (mobiliteit) en de werkbeleving voorop (gezondheid): de categorie is gericht op Duurzame inzetbaarheid (mobiliteit, gezondheid en leren en ontwikkelen);
5. Diversiteit en inclusie: de categorie levert een actieve bijdrage aan het (bias-free) werven en selecteren van een diverse en inclusieve groep van medewerkers (aanbestedingen assessments, selectieprocedure Rijkstraineeprogramma, schrijven vacatureteksten en jobbranding) en social return (Groeituin Social Return).

⁶ Diversiteit en inclusie: bijdrage van leverancier(s) aan het (bias-free) werven en selecteren van een diverse en inclusieve groep van medewerkers.

⁷ Groeituin Social Return: bijdrage van leverancier(s) door het versterken van de ontwikkeling van een kandidaat in de sporen (Oriëntatie op) Veranderen, Arbeidsmarktoriëntatie en Arbeidsmarkt bemiddeling en-plaatsing.

⁸ Sociale innovatie betreft vernieuwingen in het functioneren van (groepen) medewerkers met het oog op optimale bedrijfsprestaties en een prettig werkklimaat.



Figuur 6. Ambitieweb Strategisch Personeelsbeleid Rijk voor de categorie

3.2.2 Rijksinkoopstrategie: duurzaam, sociaal en innovatief inkopen

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) – voorheen ook duurzaam inkopen genoemd – betekent dat er bij het inkopen van diensten en goederen in alle fasen van het inkoopproces aandacht is voor de sociale, ecologische en economische dimensies van duurzaamheid.

De ambitie van het Rijk op het gebied van maatschappelijk verantwoord inkopen is tweeledig:

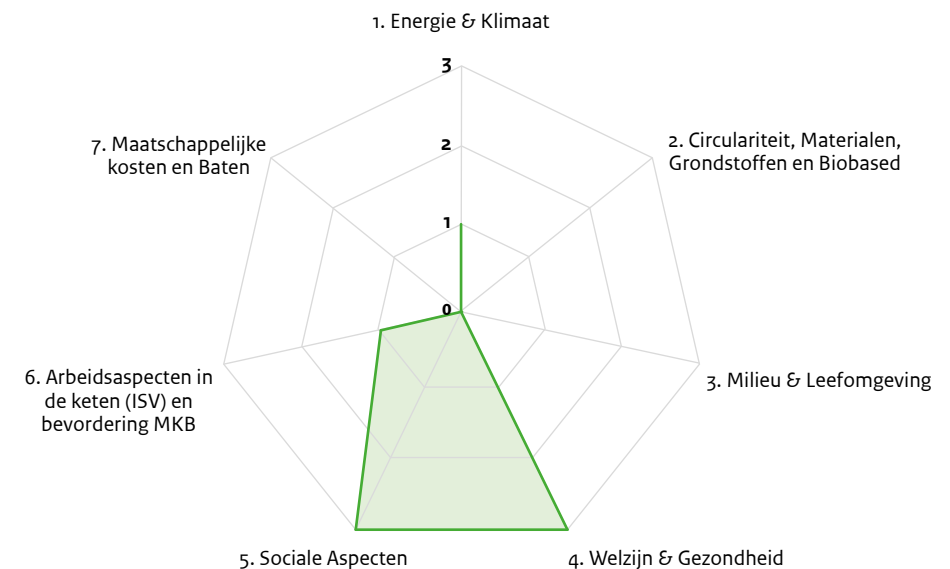
- MVI levert een bijdrage aan de realisatie van beleidsdoelen (primaire proces) c.q. de maatschappelijke effecten die de Rijksoverheid wil realiseren. Denk daarbij aan beleid op het gebied van duurzaamheid en economie, zoals het stimuleren van circulaire economie, het tegengaan van klimaatverandering, het stimuleren van hernieuwbare energieopwekking en energie-efficiëntie en het creëren van baankansen voor mensen met een afstand door de arbeidsmarkt.
- MVI verbetert en verduurzaamt de kwaliteit van de Rijksbedrijfsvoering. Goed en professioneel inkopen verbetert de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Daarmee zorgen we voor een efficiënte en effectieve ondersteuning van de taken van de Rijksoverheid.

Om ten behoeve van het opstellen van de inkoopplannen de ambities op het gebied van MVI inzichtelijk te maken is voor de categorie een ambitieweb gemaakt. Dit is gebeurd in samenwerking met vertegenwoordigers van de SSO's P&O. Deze versie van het ambitieweb zal worden toegepast in toekomstige inkoopplannen van de categorie Duurzame Inzetbaarheid met een doorvertaling naar het aanbestedingsdossier, de raamovereenkomsten en de KPI's.

De categorie Duurzame Inzetbaarheid heeft raakvlakken met de volgende vier thema's in volgorde van prioritering:

1. Sociale aspecten (ambitieniveau = 3)
2. Welzijn en Gezondheid (ambitieniveau = 3)
3. Arbeidsaspecten in de keten (ISV) en bevordering MKB (ambitieniveau = 1)
4. Energie & Klimaat (ambitieniveau = 1)

Zie Bijlage 4. Toelichting thema's ambitieweb Rijksinkoop voor een uitgebreide toelichting van de scores.



Figuur 7. Ambitieweb Rijksinkoop voor de categorie

Toelichting op de niveaus:

Niveau 1. Basis: De eisen op dit niveau overstijgen het wettelijke niveau en zijn gericht op het uitsluiten van niet duurzame producten, diensten en werken. Dit type eisen is verplicht voor het Rijk.

Niveau 2. Significant: Op dit niveau gaat het veelal om een combinatie van (aangescherpte) minimumeisen en gunningscriteria. Het aanbestedingstraject is iets uitgebreider doordat er een beoordeling van de verschillende inschrijvers moet plaatsvinden op de gunningscriteria. De inkoopende organisatie dient zelf te bepalen en te beschrijven hoe de beoordeling van de gunningscriteria plaatsvindt.

Niveau 3. Ambitieux: Het niveau ambitieux gaat nog een stapje verder dan niveau 2. Dit derde niveau vereist een nog grotere mate van betrokkenheid van de inkoopende organisatie bij het aanbestedingstraject en tijdens de contractperiode dan bij niveau significant.

3.3 Efficiency, kwaliteit, besparingen

De voordelen van het uitvoeren van categoriemanagement zijn het:

- Vergroten van de kwaliteit van de aanbestedingen: opnemen van kwaliteit in de aanbestedingen en sturen en monitoren op kwaliteit in de uitvoering van de raamovereenkomsten door middel van strategisch contractmanagement;
- Beperken van de inzet van inkoopcapaciteit door het verminderen van het aantal aanbestedingen en contracten binnen de Rijksoverheid;
- Realiseren van inkoopbesparingen van circa 1,1 tot (op termijn) maximaal 2,2 miljoen euro per jaar door het bundelen van volume en het verbeteren van de uitdraag van de behoefte (zie onderstaande tabel).
- Realiseren van sociale impact: duurzaam inzetbare medewerkers, diversiteit en inclusie, social return, sociale innovatie.

| Inkoopdomein | Uitgaven 2019 (Miljoen Euro) | Verwachte inkoop besparing (%) | Jaarlijkse inkoop besparing (Miljoen Euro) |
|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|--|
| A. Inhuur HR- Professionals | € 12.6 | 5% tot 10% | 0,6 tot 1,3 |
| B. Uitbesteding HR- diensten | € 8.9 | 5% tot 10% | 0,5 tot 0,9 |
| Totaal | € 21.5 | | 1.1 tot 2,2 |

Tabel 6. Besparingspotentieel per segment

De verwachte inkoopbesparing (in euro's) is gebaseerd op de uitgaven in 2019 en ervaringsgetallen voor het realiseren van inkoopbesparingen binnen het HRM domein (5% tot 10%).

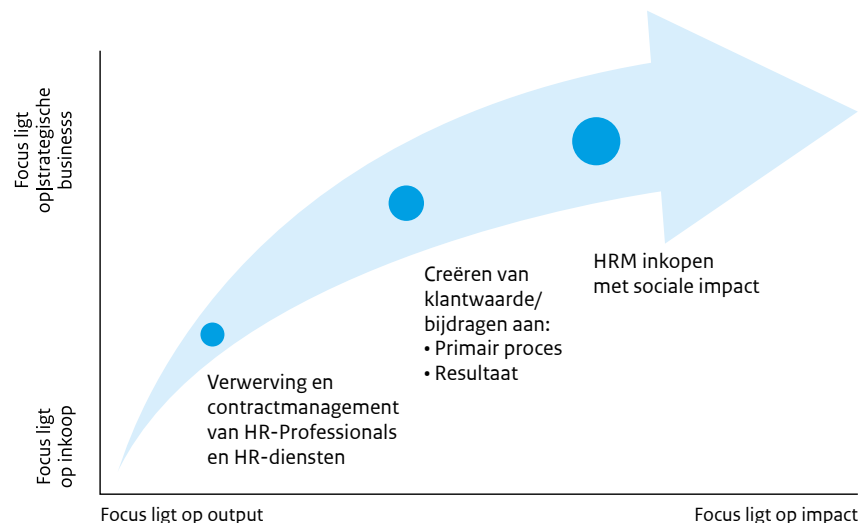
Er is geen raming gemaakt van de uitgaven voor de komende jaren. De te realiseren besparingen zijn onder andere afhankelijk van de mate waarin toekomstige uitgaven beïnvloedbaar zijn.

De besparingen worden gemonitord en gemeten op basis van nader vast te stellen kaders binnen het stelsel van categoriemanagement.

3.4 Inkoopstrategie: van output naar impact

De focus van de categorie Duurzame Inzetbaarheid is het bereiken van sociale impact door het leveren van een bijdrage aan de realisatie van (toekomstige) strategische businessdoelstellingen van de Rijksoverheid (business alignment). De business voor de categorie zijn de vertegenwoordigers uit de P&O kolom.

Onderstaand is de inkoopstrategie uitgewerkt. Dit is een groeimodel waarin de categorie een steeds volwassener en strategischer karakter krijgt. Hierdoor kan ook de mate van sociale impact toenemen.



Figuur 8. Inkoopstrategie

3.4.1 Verwerven en het strategisch contract- en leveranciersmanagement

- Verwerven en managen van contracten van lopende dossiers in scope van de categorie Duurzame Inzetbaarheid;
- Uitvoeren van vooronderzoeken rondom vitaliteit, verzuim en talentontwikkeling ter voorbereiding op potentiële aanbestedingen;
- Doorontwikkelen van het Strategisch Contractmanagement in samenwerking met Decentraal Contractmanagement.

3.4.2 Creëren van klantwaarde:

- Richten op HR-doelstellingen:
 - Eén Rijk, één werkgever
 - De mens centraal
 - Wendbare organisatie
- Richten op inkoopbeleidsdoelstellingen:
 - Sociale aspecten
 - Welzijn en Gezondheid
- Gunnen van opdrachten op basis van de juiste kwaliteit tegen een eerlijke prijs op het juiste moment;
- Sturen en monitoren op KPI's: onder andere klanttevredenheid (beleefde prestatie) en kwaliteit van dienstverlening en managementinformatie (gemeten prestatie).

3.4.3 HRM inkopen met sociale impact

- Delen van kennis op het gebied van HRM inkopen met impact (in samenwerking) met de markt en andere (publieke) opdrachtgevers (vanuit thought-leadership);
- Leveren van een bijdrage aan Diversiteit & Inclusie in aanbestedingen;
- Toepassen van Groeituin Social Return in alle aanbestedingen;
- Stimuleren van de samenwerking tussen HR en inkoop en de markt als platform voor sociale innovaties door middel van 'innovatie proeftuinen' in aanbestedingen;
- Ontwikkelen van KPI's om sociale impact inzichtelijk te maken;
- Herijken categorie in relatie tot het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2030.

3.5 Groeituin Social Return

In de periode tot 2017 was er op het gebied van social return een standaard contractbepaling voor alle opdrachten met een loonsom boven €250.000 en een looptijd langer dan 6 maanden die uitging van

5% van de opdrachtwaarde. Dit is de 'klassieke' social Return variant. Om meer maatschappelijke impact te creëren, is sinds begin 2018 met de nieuwe werkwijze 'Maatwerk voor Mensen' meer ruimte gecreëerd voor het inzetten van social return binnen de Rijksoverheid door een aanbestedende dienst.

Om de sociale opgave waar het Rijk voor staat waar te maken, hanteert het Rijk met de werkwijze *Maatwerk voor Mensen* een brede inzet van social return. Met *Maatwerk voor Mensen* werkt het Rijk in aanbestedingen samen met leveranciers en andere maatschappelijke samenwerkingspartners. Het doel van deze samenwerking is het betrekken van mensen uit kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt bij de uitvoering van de opdracht en/of het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van deze mensen. Het gaat om het creëren van of toewerken naar (duurzaam) werk en het versterken van de kandidaat met als einddoel duurzame plaatsing. De Rijksoverheid gebruikt *Maatwerk voor Mensen* om het gesprek met leveranciers over social return aan te gaan en stimuleert om hier gezamenlijk mee aan de slag te gaan.

Social return bij RWS

Social return betekent dat we als overheidsorganisatie niet alleen moeten zorgen voor het financiële rendement, maar ook het maatschappelijke rendement in de samenwerking met partners. Met het doel dat iedereen volwaardig mee kan doen in de samenleving. De Groeituin Social Return (hierna de Groeituin) is een innovatief concept dat is ontwikkeld door Rijkswaterstaat voor de invulling van social return op de MVI-thema's: Banenafpraak, Social Return en Inkopen bij sociale ondernemingen.

In de Groeituin maken Opdrachtnemer en Opdrachtgever maximaal gebruik van hun kennis en expertise door met een andere bril te kijken naar de mogelijkheden om te investeren in de ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het is een aanpak waarbij de doelstellingen van de Banenafpraak en social return samenkomen.

Na gunning van de (raam)overeenkomsten dient Opdrachtnemer het social return beleid *Maatwerk voor Mensen* conform de werkwijze Groeituin Social Return toe te passen, waarbij het realiseren van sociale impact centraal staat.

Na gunning vindt een dialoog plaats tussen het team van de Groeituin en Opdrachtnemer, waarin de werkwijze en de mogelijkheden worden besproken. Opdrachtnemer dient na deze kennismaking een plan van aanpak aan te leveren waarmee wordt voldaan aan het social return beleid van de Groeituin, welke na akkoord van de Groeituin dient te worden uitgevoerd.

4 Organisatie en governance

4.1 Taakverdeling en inrichting contract- en leveranciersmanagement

Het contractmanagement voor de categorie Duurzame Inzetbaarheid omvat twee hoofdactiviteiten:

1. Strategisch contract- en leveranciersmanagement;
2. Contractbeheer.

4.1.1 Strategisch contract- en leveranciersmanagement

De algemene definitie van contractmanagement luidt:

Het managen van de leveranciersrelatie en de daarbij behorende contracten, evenals het meten, beoordelen en rapporteren van kritische prestatie indicatoren (KPI's) ter continuering en verbetering van de afgesproken dienstverlening.

Kortom, bij contractmanagement gaat het om het:

- Monitoren van de contractueel vastgelegde afspraken;
- Meten van gebruik en (klant)tevredenheid;
- Inspelen op ontwikkelingen.

Contractmanagement levert daarmee input op voor eventuele nieuwe aanbestedingen.

Contractmanagement levert verder een belangrijke bijdrage aan een:

- Rechtmatig gebruik van contracten (dat wil zeggen: binnen scope en looptijd);
- Betere uitnutting van de contracten;
- Naleving van de (inkoop)beleidsdoelen.

De algemene definitie van leveranciersmanagement luidt:

Het managen van het leveranciersbestand (bekende/huidige en nog onbekende/potentiële leveranciers) en opdoen van marktkennis, zodanig dat dit leidt tot het vaststellen, structureren, inrichten, onderhouden en monitoren van het juiste leverancierstype.

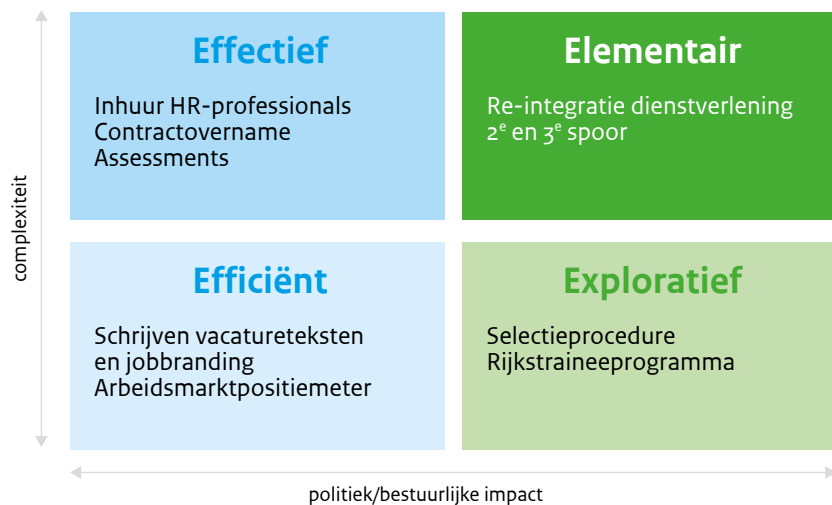
Van belang hierbij is dat de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de categorie-contractmanager en de decentrale (operationele) contractmanagers wordt bepaald en vastgelegd.

Binnen de categorie is de contractmanager Duurzame Inzetbaarheid Rijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het strategisch contract- en leveranciersmanagement. De deelnemende rijksonderdelen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het tactisch en operationele contract- en leveranciersmanagement.

Voor de inrichting van het leveranciersmanagement binnen de categorie is het van belang om te bepalen wat een passende vorm van samenwerking is met de leverancier. Hiervoor gebruikt de categorie de methodiek 'Samenwerken op maat' (SOM) die is ontwikkeld door het UWW.

De methodiek maakt onderscheid tussen vier verschillende leveranciersrelaties. De mate van complexiteit en de politiek-bestuurlijke impact van product of dienst bepaalt de beoogde samenwerking tussen klant en leverancier. Hiervoor wordt onderstaande matrix gebruikt. Elke samenwerking kent haar eigen unieke kenmerken voor de inrichting van de leveranciersrelatie. Deze kenmerken zijn ook van invloed op de inrichting van contractmanagement.

Alle raamovereenkomsten binnen de categorie kennen een classificatie overeenkomstig de SOM-methodiek. Voor de huidige raamovereenkomsten en raamovereenkomsten die het resultaat zijn van lopende aanbestedingen geldt de onderstaande classificatie.



Figuur 9. Classificatie raamovereenkomsten

4.1.2 Contractbeheer

De algemene definitie van contractbeheer luidt:

Contractbeheer is het proces dat ervoor zorgt dat de juiste informatie over de status van afgesloten overeenkomsten op het juiste tijdstip en op de juiste plaats beschikbaar is ter ondersteuning van het gehele contractmanagementproces.

In de praktijk komt dit neer op het (voortijdig) beëindigen, verlengen of het al dan niet in gewijzigde vorm heraanbesteden van contracten. Hiertoe wordt maandelijks het inkoopregister doorgenomen.

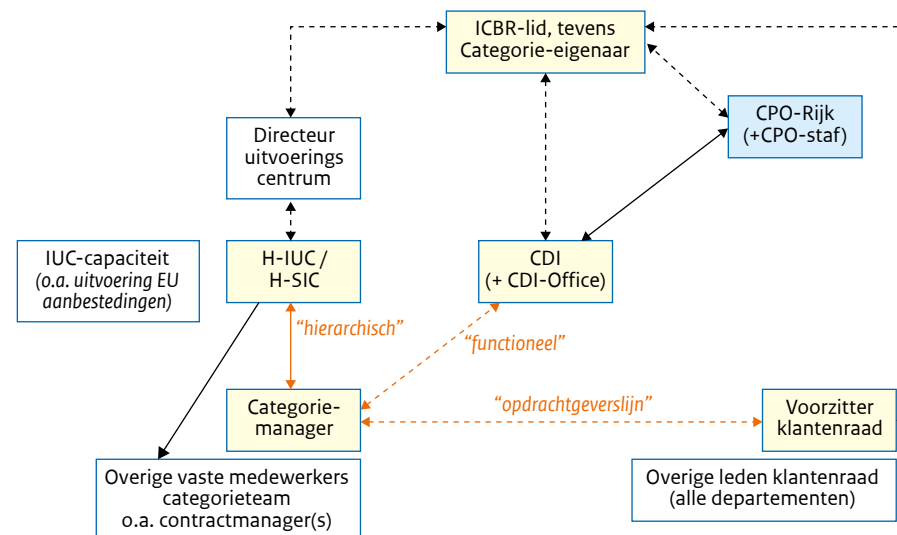
Ook contractregistratie is een onderdeel van contractbeheer. Hierbij gaat het om het bijhouden van aanbestedingen en overeenkomsten in de Rijksaanbestedingskalender, respectievelijk het Rijksinkoopregister.

4.2 Governancestructuur

4.2.1 Sturing en Organisatie

In de nieuwe inrichting van de categorie Duurzame Inzetbaarheid ligt het eigenaarschap bij het ICBR-lid van RWS. Het voorzitterschap voor de klantenraad is door de ICBR belegd bij het ICOP-lid van SZW.

De aansturing van het categoriemanagement is vastgesteld in het document Sturing en Organisatie. In onderstaand schema volgt hierin het overzicht.



Figuur 10. Sturing en Organisatie categoriemanagement stelsel

De primaire rollen zijn:

- *Categorie-eigenaar (ICBR-lid RWS)*: De categorie-eigenaar is verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van toereikende capaciteit en middelen en is eindverantwoordelijk voor de continuïteit en het functioneren van het categoriemanagement. De eigenaar stelt categorieplannen vast, in overleg met de voorzitter van de 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 (ICOP-lid SZW)*: De voorzitter van de klantenraad 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 of zij ook de beleidsdoelstellingen van het kabinet die mogelijk via inkoop te realiseren zijn, mee te wegen.
- *Coördinerend Directeur Inkoop I&W*: De coördinerend Directeur Inkoop I&W is gedelegeerd namens de eigenaar en vraagt aandacht voor het nakomen van afspraken, voortgang categorie en realisatie beleidsdoelen. Hij of zij fungeert als portaal richting BZK/DGOO/IFHR (CPO-Rijk).
- *Categoriemanager Duurzame Inzetbaarheid*: De Categoriemanager Duurzame Inzetbaarheid is opdrachtnemer voor het uitvoeren van rijksbreed categoriemanagement en ook opdrachtgever voor de uitvoering van de aanbestedingen.
- *IUC manager RWS Bedrijfsvoering*: De 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 het categoriemanagement worden geïnitieerd.

4.2.2 Strategische klantenraad

Het voorzitterschap voor de klantenraad is door de ICBR belegd bij het ICOP-lid van SZW. De leden van de klantenraad zijn vertegenwoordigers van BZK/DGOO/A&O, de vijf SSO's P&O en experts op het gebied van duurzame inzetbaarheid (mobiliteit, gezondheid, leren en ontwikkelen). De klantenraad komt minimaal twee keer per jaar bijeen en bepaalt mede de strategie en het beleid van de categorie (HRM inkopen met sociale impact). Jaarlijks vindt uitwerking plaats van een jaarplan waarin de activiteiten binnen de categorie op basis van de beschikbare capaciteit en budget zijn beschreven (zie paragraaf 4.4). De klantenraadleden hebben mandaat vanuit hun eigen organisaties voor het nemen van besluiten over beleidswijzigingen en de strategie van de categorie.

4.2.3 Tactische gebruikersoverleggen

Het categorieteam informeert en escaleert over de stand van zaken, voortgang, mijlpalen en risico's van de verkenningen en aanbestedingen in de overleggen van het Aanbodplatform Mobiliteit Rijk

(AMR) en het platform Arbeid Gezondheid en Welzijn (AGW). Indien gewenst agendeert het categorie-team onderwerpen voor de agenda van het Centraal Aanbiedersoverleg.

Waar gewenst worden specifieke stuurgroepen ingericht voor de aanbestedingen.

4.2.4 Groepsondernemingsraad Rijk

Per aanbesteding wordt aan de start van het traject contact opgenomen met het bestuurlijk secretariaat GOR Rijk en zo nodig met de PAR. Het bestuurlijk secretariaat GOR Rijk maakt inzichtelijk of de GOR Rijk een rol speelt bij de aanbesteding op basis van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). De PAR gaat na of er een PAR-traject op grond van de AVG nodig is (zie Bijlage 5. Factsheet GOR Rijk).

4.2.5 Aanbestedingsteam

Per aanbesteding wordt er een apart aanbestedingsteam opgesteld. De verantwoordelijke inkoper van het IUC BV RWS van de aanbesteding stuurt dit team aan. In het aanbestedingsteam zijn de grootste deelnemers aan de aanbesteding inhoudelijk vertegenwoordigd. De teamleden leveren de benodigde input voor de aanbesteding.

4.2.6 Taakverdeling met afnemers en inrichting contract- en leveranciersmanagement

In opdracht van de categoriemanager voert het IUC BV RWS aanbestedingen uit voor de organisaties die aan de categorie deelnemen. Hieruit volgen raamovereenkomsten. De deelnemers kunnen vervolgens zelf onder deze raamovereenkomsten bestellen.

De contractmanagers van de deelnemende organisaties zijn verantwoordelijk voor het tactische en operationele contractmanagement en hebben op dit niveau ook contact met de leveranciers. Wanneer zich problemen voordoen, dan lost de contractmanager deze in eerste instantie zelf op in overleg met de leverancier. Wanneer dit niet lukt zoekt de contractmanager van de deelnemende organisatie contact met de contractmanager van de categorie. Deze laatste is verantwoordelijk voor de strategische invulling van het contractmanagement en het monitoren van de leveranciersprestaties op categorieniveau.

4.3 Communicatie, informatie, rapportages, monitoring, ambassadeurschap

Communicatie begint met het geven van bekendheid aan de categorie Duurzame Inzetbaarheid. De kern ervan bestaat uit adviseren en delen van kennis. Het opzetten van een effectieve communicatie met stakeholders is van grote waarde om het categoriemanagement te laten landen. Per stakeholder zal worden bepaald wat de meest effectieve vorm van communicatie is.

De communicatie krijgt vorm door het

- Deelnemen aan de verschillende bestaande overleggen (klantenraad, CAO, AMR, AGW, satellieten);
- Initiëren van overleg met klanten, (decentrale) contractmanagers en/of leveranciers;
- Plaatsen van artikelen in nieuwsbrieven om een brede groep te bereiken;
- Organiseren van presentaties aan P&O (DGOO/A&O, ICOP, de vijf SSO's P&O,) en Inkoop (CDI's en IUC's);
- Bezoeken van klanten en samenwerkingsverbanden;
- Expliciet onder de aandacht brengen van bereikte mijlpalen en behaalde resultaten;
- Gebruik maken van websites en webpagina's (rijksinkoop community, klanten, marktpartijen, opdrachtgevers).

Hieronder volgt een beknopt communicatieoverzicht:

| Communicatiemiddel | Doelgroep |
|---------------------------------|---|
| Overleg satellieten | Satellieten Mobiliteit, Werving & Selectie, Vitaliteit en Re-integratie |
| Overleg AMR /AGW | AMR / AGW (vijf SSO's) |
| Overleg CAO | CAO (vijf SSO's) |
| Categoriedag | Leveranciers |
| Rijksaanbestedingskalender | Leveranciers |
| Nieuwsbrief ICOP | P&O kolom |
| Nieuwsbrief Bedrijfsvoering | Inkoop en P&O |
| Rijksportaal | Klanten |
| PleinBZK | Rijksinkoop community |
| www.DenkDoeDuurzaam.nl | Klanten, marktpartijen, opdrachtgevers |
| www.MaatwerkvoorMensen.nl | Klanten, marktpartijen, opdrachtgevers |
| LinkedIn | Klanten, marktpartijen, opdrachtgevers |
| www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk | Klanten, marktpartijen, opdrachtgevers |
| www.Rijksoverheid.nl | Klanten, marktpartijen, opdrachtgevers |

Tabel 7. Communicatieoverzicht

4.4 Capaciteit en budget

De benodigde capaciteit voor het uitvoeren van het categoriemanagement betreft de volgende onderdelen:

- Categoriemanagement
- Inkoopcapaciteit: gemiddeld 500 uur per aanbesteding (gemiddeld 3 aanbestedingen per jaar)
- Juridische capaciteit
- Capaciteit SSO's P&O / deelnemers
- Capaciteit Beleid (gewenst)

De uitvoering van het categoriemanagement vindt plaats met 'gesloten beurzen'. Dit betekent dat het IUC BV RWS de kosten voor het uitvoeren van categoriemanagement draagt.

De categorie Duurzame inzetbaarheid kent een vaste formatie van 1 FTE (S13) ten behoeve van de categoriemanager en 2 FTE (S12) ten behoeve van senior contractmanagers voor het uitvoeren van het strategisch contractmanagement en leveranciersmanagement. Dit komt overeen met het inrichtingsvoorstel Categoriemanagement en Strategisch Leveranciersmanagement van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Het is van belang te benadrukken dat er naast de bemensing bij het IUC BV RWS nog steeds capaciteit van de deelnemers aan de categorie noodzakelijk blijft. Het bepalen van de benodigde capaciteit per deelnemer valt echter buiten de reikwijdte van dit categorieplan.

| Duurzame Inzetbaarheid | | | FTE | Personeels kosten | Budget |
|--|-----|------------------------|-----|---------------------|--------------------|
| Senior adviseur bedrijfsvoering | S13 | Categoriemanager | 1,0 | | |
| Senior adviseur bedrijfsvoering | S12 | Senior contractmanager | 1,0 | | |
| Senior adviseur bedrijfsvoering | S12 | Senior contractmanager | 1,0 | | |
| | | | | | |
| Vooronderzoeken: vitaliteit, verzuim, talentontwikkeling | | | | | |
| Marktonderzoeken | | | | | |
| Communicatie | | | | | |
| Markt/leveranciers-bijeenkomsten | | | | | |
| Teamontwikkeling | | | | | |
| | | | | | |
| Totaal | | | | € 334.950,00 | € 60.000,00 |

Tabel 8. Capaciteit en budget categorie IUC BV RWS⁹

Om de nieuwe strategie 'HRM inkopen met sociale impact' waar te maken, is er aanvullend op de personeelskosten jaarlijks een budget nodig van 60.000 euro voor onder meer:

- Vooronderzoeken nieuwe klantvragen: vitaliteit, verzuim, talentontwikkeling
- Marktonderzoeken
- Communicatie
- Markt/leveranciersbijeenkomsten
- Teamontwikkeling

⁹ In de openbare versie van het categorieplan zijn om privacy redenen alleen de (sub)totalen in de tabel weergegeven.

4.5 Randvoorwaarden en risico's

Om de voorgestelde ambities en doelstellingen waar te kunnen maken, is het van belang dat aan onderstaande randvoorwaarden is voldaan:

- 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;
- Afstemming met GOR Rijk;
- Deelname door SSO's P&O en rijksonderdelen aan aanbestedingen (comply or explain);
- De categorie ondersteunt in generieke dienstverlening. Er is sprake van een generieke categorie-aanbesteding wanneer tenminste twee SSO's deelnemen, vanuit een rijksbrede categorie-aanpak;
- Transparantie binnen de klantenraad en richting categoriemanager over nieuwe behoeftes en nieuwe aanbestedingen. Dit geeft de categoriemanager de mogelijkheid om te onderzoeken of die behoeftes ook bij andere SSO's aanwezig zijn. Op deze wijze houdt de categoriemanager een actueel beeld van wat er binnen de scope gebeurt richting markt en kan daar adequaat op inspelen om verbinding te maken tussen de SSO's waar die niet spontaan tot stand komt;
- (alle) Klanten worden bediend via de klantenraad. De categorie kan geen maatwerk leveren;
- Inrichting van decentraal contractmanagement bij de deelnemers;
- Ruimte voor toekomstige ontwikkelingen en innovaties.

De risico's zijn in kaart gebracht in tabel 9. Risico's.

| Risico | Gevolg | Beheersmaatregel | Actiehouder |
|---|---|--|--------------------------------------|
| Te weinig capaciteit / expertise beschikbaar voor categoriemanagement bij RWS.→ | Implementatie van categoriemanagement Duurzame Inzetbaarheid van onvoldoende kwaliteit en niet conform planning. | Vaststellen van FTE in Categorieplan en afstemmen met categorie-eigenaar RWS. Benodigde capaciteit tijdig bespreken met hoofd IUC BV RWS. Als nodig escaleren naar CDI I&W en/of categorie-eigenaar RWS. Eventueel voorzitter klantenraad betrekken. Bij blijvende ondercapaciteit moet (voorzitter) klantenraad inhoudelijke prioriteiten stellen. | Categorie-eigenaar RWS |
| Te weinig budget beschikbaar voor uitvoeren onderzoeken, marktanalyses, communicatie en gewenste advisering/ ondersteuning vanuit de markt. | Implementatie van categoriemanagement Duurzame Inzetbaarheid van onvoldoende kwaliteit en niet conform planning. | Vaststellen van budget in categorieplan en begroting RWS Corporate Dienst. Benodigd budget tijdig bespreken met hoofd IUC BV RWS. Als nodig escaleren naar CDI I&W en/of categorie-eigenaar RWS. Eventueel voorzitter klantenraad betrekken. Bij te weinig budget moet (voorzitter) klantenraad inhoudelijke prioriteiten stellen. | Categorie-eigenaar RWS |
| Te weinig commitment bij de leden van de klantenraad voor implementatie categorieplan voor eigen organisatie. | Onvoldoende impact en kwaliteit en hoge kosten voor de inhuur van HR-professionals en de uitbesteding van HR-diensten (Duurzame Inzetbaarheid). | Belang van categoriemanagement Duurzame Inzetbaarheid benadrukken/ toelichten en indien nodig escaleren. | Voorzitter) Klantenraad |
| Betrokkenheid van leden klantenraad is te laag, waardoor zij niet de juiste prioriteiten aan de categorie meegeeft. | Onvoldoende impact en kwaliteit en hoge kosten voor de inhuur van HR-professionals en de uitbesteding van HR-diensten (Duurzame Inzetbaarheid). | Samenwerking mogelijk maken en indien nodig escaleren. | (Voorzitter) Klantenraad |
| Onvoldoende rijksbrede samenwerking tussen de SSO's P&O. | Onvoldoende impact en kwaliteit en hoge kosten voor de inhuur van HR-professionals en de uitbesteding van HR-diensten (Duurzame Inzetbaarheid). | Bespreken in gebruikersoverleg, decentraal contractmanager en/of opdrachtnemer. Als nodig klantenraadlid namens deelnemer betrekken. Waar nodig moet (voorzitter) klantenraad inhoudelijke prioriteiten stellen. | (Voorzitter) Klantenraad |
| Realisatie van beleidsdoelstellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord inkopen (o.a. sociale impact) heeft onvoldoende prioriteit bij deelnemers. | Onvoldoende realisatie van sociale impact. | Meenemen van GOR Rijk in ontwikkeling van categorieplan en aanbestedingen. | Categorie- manager |
| Geen instemming of overeenstemming vanuit de GOR Rijk. | Onvoldoende impact en kwaliteit en hoge kosten voor de inhuur van HR-professionals en de uitbesteding van HR-diensten (Duurzame Inzetbaarheid). | Regelmatig tussendoor afstemmen. | Categorie- manager |
| Toekomstige ontwikkelingen op het vlak van Duurzame Inzetbaarheid. | Vertraging in besluitvorming en implementatie van categorieplan Duurzame Inzetbaarheid. | Bijhouden van ontwikkelingen in categorieteam Duurzame Inzetbaarheid. | Categorieteam Duurzame Inzetbaarheid |

Tabel 9. Risico's

Bijlage 1. Privacybescherming en informatiebeveiliging

Privacybescherming

Voor privacy is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) het belangrijkste te hanteren kader. Vanuit de Rijksoverheid zijn, als invulling op de AVG, het Rijksmodel PIA en model verwerker-sovereenkomst opgesteld. De toepassing van deze modellen is verplicht.

Het doel van de AVG is om de persoonsgegevens van de medewerker/burger beter te beschermen. Om dit te bewerkstelligen heeft de verantwoordelijke (de Rijksoverheid) een aantal verplichtingen (waaronder personeelsbeveiliging, uitvoeren PIA's, implementeren privacy by design, opstellen verwerkingsregister, opstellen verwerkersovereenkomst). De betrokkene (medewerker/burger) heeft meer rechten (zoals transparante informatie over verwerking persoonsgegevens, recht op rectificatie/wissing, recht van bezwaar en geautomatiseerde besluitvorming). De wijze waarop de eisen ten aanzien van personeelsbeveiliging bepaald kunnen worden staan beschreven in de paragraaf 'Informatiebeveiligingskaders en uitgangspunten Rijksdienst'.

Bij overtreding van de AVG kunnen hoge bestuurlijke boetes (tot 20 miljoen euro) worden opgelegd. Om te bewijzen dat aan de AVG is voldaan geldt de verantwoordingsverplichting.

In dit verband is het belangrijk om te weten dat de verantwoordelijke, ook bij uitbesteden, altijd verantwoordelijk blijft. Het is daarom noodzakelijk dat de verantwoordelijke duidelijke afspraken maakt met de verwerker zodat de verantwoordelijke zijn plichten kan nakomen en de betrokkene zijn rechten op een gemakkelijke manier kan uitoefenen. Deze afspraken dienen in een apart contract (verwerkingsovereenkomst) te worden vastgelegd, inclusief de afspraken over de invulling van de verantwoordingsplicht door de verwerker en de financiële afhandeling indien de verwerker niet aan zijn verplichtingen voldoet.

Het is belangrijk voor de start van een aanbestedingstraject al een privacy risicoanalyse (PIA) uit te

voeren; hiermee kunnen de benodigde risico verlagende maatregelen al in een vroegtijdig stadium worden vastgesteld. Deze kunnen worden meegenomen bij het opstellen van de specificaties. Na het selecteren van de leverancier zal, indien het product van de geselecteerde leverancier afwijkt van de specificaties (een Software pakket heeft bijvoorbeeld meer functionaliteiten dan gevraagd), opnieuw een privacy risico moeten worden uitgevoerd.

Voor Rijksbrede trajecten, waarbij persoonsgegevens worden verwerkt (zoals een categorieplan, of de inkoop van rijksbrede applicaties), is een PAR-procedure ontwikkeld ten behoeve van de rijksbrede afstemming. Neem hiertoe contact op met de PAR.

Voor departementale trajecten, waarbij persoonsgegevens worden verwerkt, kan het beste contact worden opgenomen met de departementale privacy expert (privacy officer en/of functionaris gegevensbescherming).

Om invulling te geven aan privacy by design is het belangrijk om al in een zo vroeg mogelijk stadium (strategieplan, categorieplan) rekening te houden met privacy. Hierbij kunnen vragen aan de orde komen zoals 'Wat is het risico op het gebied van privacy en het financieel risico wanneer ik bijzondere persoonsgegevens laat verwerken door een kleine partij? Is het echt nodig om persoonsgegevens te laten verwerken door derden of zijn er meer privacy-vriendelijke oplossingen?'

Informatiebeveiligingskaders en uitgangspunten Rijksdienst

Voor de Rijksdienst gelden het Beveiligingsvoorschrift Rijksdienst¹⁰ (BVR), het Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst¹¹ (VIR) en het Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst - Bijzondere Informatie¹² (VIR-BI) en de algemene voorschriften voor de beveiliging van informatiesystemen. Het VIR hanteert een ruime definitie voor een informatiesysteem, namelijk: 'een samenhangend geheel van gegevensverzamelingen, en de daarbij behorende personen,

¹⁰ Beveiligingsvoorschrift Rijksdienst 2013, Stcrt. 2013, 15496.

¹¹ Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst 2007, Stcrt. 2007, 122/11.

¹² Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst - Bijzondere Informatie 2013, Stcrt. 2013, 15497

procedures, processen en programmatuur alsmede de voor het informatiesysteem getroffen voorzieningen voor opslag, verwerking en communicatie.¹³ Deze definitie wordt in de Baseline Informatiebeveiliging Rijk (BIR) gevolgd.

De Rijksdienst past risicomanagement toe om tot de juiste beveiliging van informatie en informatiesystemen te komen. Risicomanagement is het inzichtelijk en systematisch inventariseren, beoordelen en – door het treffen van maatregelen – beheersbaar maken van risico's en kansen, die het bereiken van de doelstellingen van de organisatie bedreigen dan wel bevorderen, op een zodanige wijze dat verantwoording kan worden afgelegd over de gemaakte keuzes¹⁴.

De BIR beoogt de beveiliging van informatie(systemen) bij alle bedrijfsonderdelen van de Rijksdienst te bevorderen, zodat deze bedrijfsonderdelen erop kunnen vertrouwen dat gegevens die worden verstuurd naar of worden ontvangen van andere onderdelen van de Rijksdienst, in lijn met wet- en regelgeving, passend beveiligd zijn.

Om het basis beveiligingsniveau (BBN-toets zoals beschreven in de BIR) vast te stellen en om aanvullende vereisten te bepalen die noodzakelijk zijn om een informatiesysteem te beschermen kan gebruik worden gemaakt van de handreiking Quickscan Information Security (QIS).

Bij de bepaling van de specificaties van te verwerven producten en diensten wordt de op deze wijze bepaalde verzameling toe te passen beveiligingsmaatregelen als uitgangspunt gehanteerd. Neem voor nadere informatie en ondersteuning met betrekking tot het hanteren van de BIR en de QIS contact op met de Chief Information Security Officer (CISO) van het betreffende departement.

¹³ Artikel 1 sub b VIR.

¹⁴ Artikel 5 lid 2 BVR en Artikel 1 sub d BVR.

Bijlage 2. Sourcing afweging

Zelf doen

Eigen Personeel

'Zelf doen' is in dit verband het verrichten van werkzaamheden door eigen personeel (ambtenaren) van de Rijksoverheid. Mogelijkheden om de activiteiten onder de scope van de categorie Duurzame uit te laten voeren door (een pool van) eigen personeel zullen per segment verder worden onderzocht.

Externe Inhuur

Bij externe inhuur gaat het om het inhuren van extern personeel (van marktpartijen) die voor de uit te voeren activiteiten zijn gekwalificeerd. De inhuur vindt plaats op basis van een inspanningsverplichting. De aansturing gebeurt onder verantwoordelijkheid van medewerkers van de Rijksoverheid.

Inbesteden

Shared Service Organisaties (SSO)

Een SSO is een resultaatverantwoordelijk samenwerkingsverband binnen de Rijksoverheid dat tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie aan de afzonderlijke moederorganisaties op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs. Deze vorm sluit vormen van uitbesteding uit en dient daarom als eerste onderzocht en/of uitgesloten worden.

Uitbesteden

Marktpartij

Bij uitbesteding gaat het om het afnemen van producten of diensten van een marktpartij: de ene partij is de leverancier, de andere de afnemer. De zakelijke overeenkomst heeft als doel om de reguliere werkzaamheden van de afnemende partij te ondersteunen. Het resultaat van deze overeenkomst is een afgeronde dienst of product.

Consortium

Het kan zijn dat een aantal leveranciers besluit om samen aan te bieden. Dit is een consortium. Een voorbeeld is de samenwerking tussen MKB-bedrijven en grotere organisaties.

Samenwerken

Elk samenwerkingsverband komt in de praktijk bijna altijd voor in combinatie met andere sourcingvormen zoals externe inhuur, een overheids-SSO of uitbesteding. Hieronder volgt een overzicht van vormen van samenwerken.

Kenmerken van allianties en andere samenwerkingsvormen

Er zijn verschillende samenwerkingsvormen. In de literatuur worden de kenmerken van allianties en andere samenwerkingsvormen als volgt omschreven (Van Twist, Boonstra, 2007):

- Gelijkwaardige verhoudingen tussen zelfstandige partijen;
- Een gezamenlijk doel en/ of ambitie;
- De inbreng van mensen en/of middelen;
- Delen van risico's, kosten en baten;
- Een gezamenlijke besluitvorming;
- Een directe relatie met de core business (primaire processen);
- Vastleggen van afspraken in een overeenkomst;
- Oprichten van een herkenbare afzonderlijke entiteit.

Er dient nog worden opgemerkt dat een samenwerkingsverband een levenscyclus heeft en dus eindig is.

Samenwerkingsvormen

Er zijn verschillende samenwerkingsvormen te weten:

- 1. Afstemmen** (samen praten):
Van afstemming is sprake als de partijen elkaar informeren over elkaars activiteiten of van een bepaalde situatie.
- 2. Coördinatie** (samen plannen):
In het geval van coördinatie gaat de samenwerking tussen een of meerdere partijen verder dan bij afstemming. Er is sprake van een gezamenlijke planning en op elkaar afgestemde activiteiten.
- 3. Inkoopcombinatie** (samen kopen):
Bij een inkoopcombinatie gaat het om een groep van afnemers die gezamenlijk goederen inkopen om daarmee een sterkere onderhandelingspositie tegenover de leveranciers te creëren.
- 4. Programmatische samenwerking** (samen doelen bereiken):
Bij programmatische samenwerking is sprake van coördinatie in de vorm van netwerken tussen organisaties die gericht zijn op activiteitenprogramma's en brede, maatschappelijke doelen. Dergelijke

samenwerkingsverbanden zijn bedoeld om specifieke maatschappelijke problemen aan te pakken, en zijn gericht op een meer effectieve uitvoering door professionele medewerkers. Daarbij moet veel kennis worden uitgewisseld tussen complementaire partners, in de vorm van een duurzaam uitvoerend werkverband en tussen meerdere organisaties

5. Allianties (samen delen):

De kern van een alliantie is dat partners meerwaarde creëren die individueel niet kan worden behaald. Een alliantie is een exclusief samenwerkingsverband tussen onafhankelijke organisaties met een gezamenlijk doel dat zij niet zonder elkaar kunnen bereiken.

6. Fusie (samen gaan):

Fusie is de samensmelting van twee of meer ondernemingen tot één enkele. Het belangrijkste verschil tussen een fusie en een overname is dat bij een fusie de organisaties samensmelten, in overleg de doelen van de nieuwe organisatie vastleggen en de middelen in kaart brengen. Bij een overname maakt de overgenomen partij zich volledig ondergeschikt aan de doelen van de overnemende partij. De verschillende vormen van samenwerking zijn in onderstaand figuur gevisualiseerd.

Bijlage 3. Wettelijke en beleidsmatige randvoorwaarden (een selectie)

| Wettelijke randvoorwaarden | Belangrijkste gevolgen |
|--|---|
| Burgerlijk Wetboek, Boek 7 ^a | Arbeidsovereenkomst, bescherming arbeidskrachten, concurrentie- en relatiebeding |
| Aanbestedingswet (AW) ^b | Objectieve, transparante, gelijkwaardige en proportionele wijze van opdrachtverstrekking door opdrachtgevers in het publieke domein |
| Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs (WAADI) ^c | Bescherming bij arbeidsbemiddeling, verbod ter beschikking stellen arbeidskrachten zonder registratie, gelijke behandeling ter beschikking gestelde arbeidskrachten t.o.v. personeel bij inlener (arbeidsvoorwaarden, bedrijfsvoorzieningen), belemmeringverbod voor totstandkoming arbeidsovereenkomst |
| Wet werk en zekerheid (WWZ) | Vastleggen rechten flexibele arbeidskrachten, verkleinen kloof tussen vaste contracten en flexibele arbeid |
| Arbeidsomstandighedenwet | Een veilige en gezonde werkomgeving voor de arbeidskracht. Opdrachtgever informeert opdrachtnemer over eventuele risico's. |
| Wet Deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) ^d | Voorkomen schijnzelfstandigheid. |
| Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) | Verkleinen kloof tussen vaste contracten en flexibele arbeid, o.a. met gevolgen voor cumulatiegroond, ketenregeling, ontslagrecht, transitievergoeding, oproepovereenkomst, proeftijd, payrollen en WW-premiedifferentie (flex wordt duurder). O.a. aanpassing BW, WAADI. |
| Wet aanpak schijnconstructies (WAS) ^e | Voorkomen constructies waarmee regels en cao-afspraken omzeild worden bij inzet arbeidskrachten. Niet alleen werkgever, ook inlener wordt (mede)verantwoordelijk voor betalen cao-loon. |
| Wet arbeid vreemdelingen (WAV) ^f | Regelt voorwaarden waaronder werkgever en inlener buitenlandse werknemers buiten de EU kunnen inzetten en de rechten van de buitenlandse werknemer die in Nederland werkzaam is. |
| Participatiewet ^g en Wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten (BQA) ^h | Bevordering van arbeidsparticipatie van werknemers met een beperking. O.b.v. nadere regels moeten reguliere werkgevers 125.000 extra banen creëren voor arbeidsbeperkten. |
| Wet arbeidsvoorwaarden gedetacheerde werknemers in de EU ⁱ | Bedrijven uit andere EU-landen die tijdelijk personeel in Nederland laten werken moeten zorgen dat dit personeel recht heeft op de belangrijkste arbeidsvoorwaarden zoals die in Nederland gelden |
| Invorderingswet 1990 ^j en Uitvoeringsregeling inleners-, keten- en opdrachtgeversaansprakelijkheid 2004 ^k | Borging (vrijwaring van) aansprakelijkheid voor afdragen belastingen en premies bij ter beschikking stellen arbeidskrachten. Nadere regels over G-rekening. |
| Uitvoeringswet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) ^l | Bescherming van natuurlijke personen bij verwerking van hun persoonsgegevens, borging van privacy |

^a <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005290>

^b <https://wetten.overheid.nl/BWBR0032203>

^c <https://wetten.overheid.nl/BWBR0009616>

^d <https://wetten.overheid.nl/BWBR0037602>

^e <https://wetten.overheid.nl/BWBR0036706>

^f <https://wetten.overheid.nl/BWBR0007149>

^g <https://wetten.overheid.nl/BWBR0015703>

^h <https://wetten.overheid.nl/BWBR0036551>

ⁱ <https://wetten.overheid.nl/BWBR0038054>

^j <https://wetten.overheid.nl/BWBR0004770>

^k <https://wetten.overheid.nl/BWBR0016131>

^l <https://wetten.overheid.nl/BWBR004094>

| Rijksbrede randvoorwaarden | Belangrijkste gevolgen |
|--|---|
| Circulaire afbouw inhuurvorm payrolling bij de sector Rijk ^a | Payrolling bij het Rijk wordt afgebouwd. Werving/selectie van arbeidskracht door inlener, waarna arbeidskracht in dienst komt van payroller en deze door payroller aan inlener ter beschikking wordt gesteld, is niet meer mogelijk. |
| Circulaire toepassing Wet werk en zekerheid bij de Rijksoverheid ^b | Zorgen dat Rijksoverheid handelt in de geest van de Wwz. Inzet van flexibele contractvormen beperkt zich in principe tot tijdelijke werkzaamheden. |
| Normenkader externe inhuur ^c 1) een norm voor de totale uitgaven externe inhuur 2) een maximumuurtarief voor de inhuur van externen | 1) de totale uitgaven aan externe inhuur mogen in principe niet meer dan 10% bedragen van de totale personele uitgaven 2) er geldt een maximumuurtarief voor de inhuur van extern personeel buiten zogeheten mantelcontracten van € 225 per uur (excl. BTW) Overschrijding van deze normen dienen ministers in het jaarverslag toe te lichten. |
| Functiegebouw Rijk ^d | Het functiegebouw van het Rijk is geharmoniseerd en gestandaardiseerd. Ministeries moeten de functie-indeling van het Functiegebouw Rijk (FGR) toepassen. |
| Banenafpraak Sociaal Akkoord 2013 arbeidsbeperkten | De wettelijke kaders voor de banenafpraak zijn vastgelegd in de Participatiewet en de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten (BQA). Het kabinet heeft besloten tot activering van het quotum voor de overheid ^e f Op grond daarvan moeten overheidsorganisaties doelgroepen van de Banenafpraak inzetten en aanvullende arbeidsplaatsen creëren. Dat mag nu ook via inkoop van diensten ^g Als de doelstelling niet gehaald wordt, volgt een boete. |
| Gedragscode Integriteit Rijk ^h | De gedragscode is een kader voor integer handelen. Niet alleen voor ambtenaren, maar ook voor externen die werken voor het Rijk. |

^a <https://wetten.overheid.nl/BWBR0035050>

^b <https://wetten.overheid.nl/BWBR0037126>

^c <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-32501-15.html>

^d <https://wetten.overheid.nl/BWBR0029514>

^e <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-34352-65.html>

^f <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-33981-3.html>

^g <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/10/08/kamerbrief-reactie-motie-banenafpraak>

^h <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2017-71100.html>

Bijlage 4. Toelichting thema's ambitieweb Rijksinkoop

1. Energie & Klimaat: Niveau 1

De te behalen winst op energie en klimaat voor de categorie zit in de te behalen CO₂-reductie. In de opdrachten onder de categorie valt er winst te behalen door de reistijd te beperken, of door duurzamere vormen van reizen mee te nemen in de nadere gunning.

2. Materialen, Grondstoffen & CE: Niveau 0

Materialen en grondstoffen worden niet of nauwelijks gebruikt door leveranciers van de categorie en afval wordt beperkt gegenereerd.

3. Milieu & Leefomgeving: Niveau 0

Bij het thema Milieu & Leefomgeving gaat om het om het zo min mogelijk belasten van het milieu (op globaal niveau) en de leefomgeving van mens en dier (op globaal en op lokaal niveau), en om het zoveel mogelijk in stand houden van het natuurlijk kapitaal. De categorie heeft hier zeer beperkte invloed op.

4. Welzijn & Gezondheid: Niveau 3

Het thema Welzijn & Gezondheid heeft betrekking op de (fysieke en mentale) gezondheid en veiligheid van de (eigen) medewerkers, (toekomstig) gebruikers, externen en dienstverleners. Dit is een belangrijk onderwerp voor de categorie, omdat het gaat over inzet van externe medewerkers (inhuur van HR-professionals of de uitbesteding van HR-diensten). Op dit thema zien we mogelijkheden om significante verbeteringen door te voeren.

5. Sociale Aspecten: Niveau 3

Met de grote arbeidscomponent, valt er veel winst te behalen op het sociale aspect. De overeenkomsten onder de categorie lenen zich daarnaast ook goed voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In de afgelopen jaren zijn binnen RWS door zowel het team Banenafpraak als het IUC BV RWS al veel initiatieven genomen om de juiste randvoorwaarden te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze initiatieven zijn samengebracht en dat heeft geleid tot de 'Groei tuin Social Return' (hierna: 'Groei tuin').

In de Groei tuin wordt een netwerk van leveranciers gecreëerd met een social return afspraak. RWS creëert daarnaast randvoorwaarden om leverancier vanuit de eigen competentie een bijdrage te laten leveren aan de ontwikkeling van de doelgroep, waarbij het gaat om het versterken van de betreffende persoon met als einddoel duurzame plaatsing.

6. Arbeidsaspecten in de Keten: Niveau 1

Bij arbeidsaspecten in de keten gaat het enerzijds over eerlijk werk voor een eerlijk loon (fair pay) in de keten van de overeenkomsten onder de categorie. Anderzijds gaat over het betrekken van het MKB en de wijze waarop hun kansen vergroot kunnen worden.

Vanuit de categorie wordt er ruimte gecreëerd voor het MKB via de brokers die worden gecontracteerd onder de overeenkomsten voor de inhuur van HR-professionals.

7. Maatschappelijke Kosten en Baten: Niveau 0

Het thema Maatschappelijke Kosten en Baten heeft betrekking op alle maatschappelijke kosten en opbrengsten (waarde) die samenhangen met het contract. Het gaat dan niet alleen om de directe (aanschaf)kosten, maar ook om de kosten die de gehele levensduur van een product betreffen. Dit thema heeft voornamelijk betrekking op leveringen, en er zijn dan ook geen raakvlakken met de categorie.

Bijlage 5. Factsheet GOR Rijk

Rijksbrede medezeggenschap

Ministeries werken binnen de rijksdienst steeds intensiever samen en de rijksdienst fungeert steeds meer als één concern. Daardoor vragen ook steeds meer onderwerpen op het terrein van de interne bedrijfsvoering of het personeelsbeleid om afstemming met de rijksbrede medezeggenschap: de Groepsondernemingsraad (GOR) Rijk.

De departementale ondernemingsraden blijven conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) overleg voeren met de SG van hun departement. Rijksbrede onderwerpen worden besproken aan de centrale overlegtafel tussen de GOR Rijk en de bestuurder (de SG van BZK). Een project is rijksbreed als het alle of een meerderheid (dat wil zeggen: meer dan de helft) van de departementen raakt of wanneer het de intentie heeft om op termijn rijksbreed te worden.

GOR Rijk

De GOR Rijk behartigt de belangen van de rijksambtenaren ten aanzien van rijksbrede onderwerpen op het terrein van de bedrijfsvoering en het personeelsbeleid, die alle of een meerderheid van de ministeries raken. Dit gebeurt conform de Wet op de Ondernemingsraden. De departementale medezeggenschap (DOR) van elk ministerie heeft het recht een afvaardiging te kiezen die zitting neemt in de GOR Rijk. De WOR is niet van toepassing op het ministerie van Defensie. Defensie heeft een eigen regeling in de vorm van het Besluit Medezeggenschap Defensie (BMD) en heeft geen zitting in de GOR Rijk. Dit kan betekenen dat de medezeggenschap van Defensie apart, naast de GOR Rijk, moet worden geconsulteerd. Een vertegenwoordiger van Defensie neemt wel als toehoorder deel aan GOR Rijk-overleggen.

Wat betekent de GOR Rijk voor rijksbrede projecten?

De WOR beschrijft de rol die de ondernemingsraad heeft bij de besluitvorming over verschillende onderwerpen. Op basis van de artikelen 25 (adviesrecht) en 27 (instemmingsrecht) van de WOR legt de bestuurder (SG BZK) bepaalde voorgenomen besluiten formeel voor aan de GOR Rijk voor advies of instemming. De wet schrijft voor dat de bestuurder een adviesaanvraag op een zodanig tijdstip aan de GOR Rijk voorlegt, dat het advies van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit. Bij instemmingsrecht geldt dat de bestuurder voorgenomen besluiten of regelingen aan de GOR Rijk voorlegt met de vraag daarmee in te stemmen. Besluiten op het gebied van arbeidsomstandigheden zijn bijvoorbeeld instemmingsplichtig. Andere voorbeelden zijn de introductie van een verplicht-

te opleiding of de invoering van iets nieuws met gevolgen voor de privacy van medewerkers.

Zijn er privacy-aspecten voor rijksmedewerkers verbonden aan jouw project, beleidsonderwerp, beleidskader of aanbesteding, dan is behalve de WOR ook de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) van belang. In de AVG zijn de belangrijkste regels vastgelegd voor de omgang met persoonsgegevens. De GOR Rijk wil beschikken over een privacy-advies van de PAR (Privacy Adviseur Rijk) voordat zij instemming zal verlenen. De PAR stelt dit advies op in afstemming met de departementale privacy functionarissen. De PAR onderhoudt het contact met de departementale functionarissen; dit hoef je niet zelf te doen.

Wat is de procedure?

Neem direct bij de start van een nieuw rijksbreed project, beleidsonderwerp, beleidskader of aanbesteding contact op met het bestuurlijk secretariaat GOR Rijk en zo nodig met de PAR. Het bestuurlijk secretariaat GOR Rijk gaat voor je na of de GOR Rijk een rol heeft bij jouw project op basis van de Wet op de Ondernemingsraden. De PAR gaat na of er een PAR-traject op grond van de AVG nodig is. Het is van belang om tijdig na te gaan wat de mogelijke rol van GOR Rijk en/of PAR is, om daarmee vertraging binnen jouw project of bij de behandeling van jouw onderwerp of aanbesteding te voorkomen.

Project voorleggen aan rijksbrede (GOR Rijk) of departementale medezeggenschap (DOR)?

Onderstaand schema geeft in hoofdlijnen weer wanneer een GOR Rijk-traject c.q. een DOR-traject voor de hand ligt. Bij een pilot met rijksbrede intentie is het over het algemeen praktischer om dit meteen bij de GOR Rijk neer te leggen. Dan hoeft het niet aan verschillende departementale ondernemingsraden te worden voorgelegd.

Indien er instemming nodig is van de DOR (en niet de GOR Rijk) moet de Functionaris Gegevensbescherming (FG) van het betreffende departement vooraf worden geraadpleegd indien er sprake is van privacy-aspecten (en niet de PAR).

| | GOR Rijk | DOR |
|---|--------------------------|---|
| Rijksbrede projecten, die volgens de WOR instemming OR behoeven | Ter instemming | Nee (geen instemming nodig) |
| Pilot bij beperkt aantal departementen; intentie rijksbreed | Voorkeur(ter instemming) | Mogelijk |
| Rijksbreed kader | Ja | Nee |
| Rijksbrede handreiking | Ter info | Ter instemming bij de departementale implementatie van de handreiking |

Met wie neem ik contact op?

Neem bij de start van een nieuw rijksbreed project, beleidsonderwerp, beleidskader of aanbesteding contact op met het bestuurlijk secretariaat GOR Rijk en met de PAR (Privacy Adviseur Rijk).

Waar vind ik meer informatie? (links)

Het Bestuurlijk secretariaat GOR Rijk is bereikbaar via: BestuurlijkSecretariaatGORRijk@minbzk.nl

De PAR is bereikbaar via: privacy-ciorijk@minbzk.nl.

Inkoop Uitvoeringscentrum
Bedrijfsvoering Rijkswaterstaat

Mei 2022