

# Heroverweging 1984

## Het Rijksaankoopbeleid

Deelrapport nr.62



## HEROVERWEGING RIJKSAANKOOPBELEID

(Een verkenning van mogelijkheden tot verhoging  
van de doelmatigheid van de verwerving van  
goederen en diensten door de Rijksoverheid)

Naar dit rapport kan worden verwezen als: deelrapport nr. 62  
"Heroverweging Rijksaankoopbeleid", Heroverweging 1984.

Rapporten zijn op aanvraag verkrijgbaar bij de Centrale Directie  
Voorlichting van het Ministerie van Financiën, Postbus 20201,  
2500 EE 's-Gravenhage.

Het Samenvattend Eindrapport van de Heroverweging 1984, waarin onder  
meer de samenvattingen van de verschillende deelrapporten zijn  
opgenomen, is binnenkort (medio maart 1985) verkrijgbaar bij het  
Staatsdrukkerij- en Uitgeverijbedrijf, Christoffel Plantijnstraat 1,  
2515 TZ 's-Gravenhage.

INHOUDblz.1. Inleiding

|     |                                                  |    |
|-----|--------------------------------------------------|----|
| 1.1 | De aard en omvang van de overheidsaanschaffingen | 7  |
| 1.2 | De ministeries en rijksdiensten                  | 8  |
| 1.3 | De bemiddelende instanties                       | 9  |
| 1.4 | Economische aspecten van het rijksaankoopbeleid  | 15 |

2. Taak en Werkwijze

|     |              |    |
|-----|--------------|----|
| 2.1 | Taakopdracht | 17 |
| 2.2 | Werkwijze    | 17 |

3. Beschrijving inkoopbeleid in enkele omringende landen en het bedrijfsleven

|     |                                      |    |
|-----|--------------------------------------|----|
| 3.1 | Overheid in enkele omringende landen | 21 |
| 3.2 | Het bedrijfsleven                    | 25 |

4. Inventarisatie transactiestromen

|     |                              |    |
|-----|------------------------------|----|
| 4.1 | Ministeries en rijksdiensten | 32 |
| 4.2 | Staatsbedrijven              | 37 |

5. Beschrijving bestaand beleid

|     |                                            |    |
|-----|--------------------------------------------|----|
| 5.1 | Het overheidsaanschaffingsbeleid           | 39 |
| 5.2 | Regelgeving                                | 40 |
| 5.3 | Procedures bij de ministeries              | 41 |
| 5.4 | Procedures bij de Rijksgebouwendienst      | 45 |
| 5.5 | Procedures bij het Ministerie van Defensie | 47 |
| 5.6 | Procedures bij de bemiddelende instanties  | 50 |

6. Case studies

|     |                                        |    |
|-----|----------------------------------------|----|
| 6.1 | Informatica-hulpmiddelen en papier     | 54 |
| 6.2 | Voeding                                | 57 |
| 6.3 | Laboratoriumgoederen                   | 61 |
| 6.4 | Rijksscholen voor voortgezet onderwijs | 63 |

7. Hoofddlijnen beleid

|     |                                                                                 |    |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 7.1 | Vraagstelling                                                                   | 67 |
| 7.2 | Terreinafbakening                                                               | 68 |
| 7.3 | Begripsomschrijving                                                             | 68 |
| 7.4 | Tussenvormen van centralisatie en decentralisatie                               | 69 |
| 7.5 | Argumenten die pleiten voor decentralisatie                                     | 70 |
| 7.6 | Argumenten die pleiten voor centralisatie                                       | 71 |
| 7.7 | Centralisatie - decentralisatie en het bedrijfsleven                            | 74 |
| 7.8 | Enige obstakels bij het realiseren van een optimaal<br>rijksaanschaffingsbeleid | 75 |
| 7.9 | Evaluatie                                                                       | 78 |

8. Beleidsonderdelen

|      |                                        |     |
|------|----------------------------------------|-----|
| 8.1  | Vraagaggregatie en standaardisatie     | 81  |
| 8.2  | Kwaliteit                              | 84  |
| 8.3  | Informatievoorziening                  | 89  |
| 8.4  | Betaalfunctie                          | 91  |
| 8.5  | Privatisering                          | 92  |
| 8.6  | Inruil, doorverkoop en pooling         | 92  |
| 8.7  | Comptabiliteitswet                     | 93  |
| 8.8  | Doorberekening van kosten              | 94  |
| 8.9  | Taakafbakening bemiddelende instanties | 96  |
| 8.10 | Gebouwen                               | 100 |
| 8.11 | Adviezen externe bureaus               | 101 |
| 8.12 | Regelgeving                            | 102 |
| 8.13 | Inschakeling bedrijfsleven             | 103 |

9. Conclusies en aanbevelingen

|     |               |     |
|-----|---------------|-----|
| 9.1 | Conclusies    | 104 |
| 9.2 | Aanbevelingen | 105 |

blz.Samenvatting

111

Bijlagen

|                                                                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Ledenlijst werkgroepen                                                                                                                                            | 119 |
| 2. Transactiestromen van aanschaffingen door ministeries,<br>rijksdiensten en staatsbedrijven                                                                        | 123 |
| 3. Regelgeving overheidsaanschaffingen                                                                                                                               | 134 |
| 4. Enkele resultaten NIPO-enquête in opdracht van het<br>Rijksinkoopbureau                                                                                           | 141 |
| 5. Regelgeving taken en bevoegdheden Directeur Algemene<br>Zaken m.b.t. de materiële zorg (Ministerie van<br>Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer) | 142 |

## HOOFDSTUK 1

### INLEIDING

Heroverwegen is het ontwikkelen van voorstellen die kunnen leiden tot een verlaging van de collectieve uitgaven. Gedacht kan worden aan voorstellen ter verhoging van de doelmatigheid en doeltreffendheid van bestaande programma's, instrumenten en procedures waaronder het voorkomen van doublures, voorstellen die een beter functioneren van allocatiemechanismen beogen zoals privatisering, decentralisatie, deregulering en het toepassen van het profijtbeginsel en tenslotte voorstellen die een lager voorzieningenniveau tot gevolg hebben.

In vorige heroverwegingen kwamen reeds enkele onderdelen van het rijksaankoopbeleid aan de orde.

In de eerste heroverwegingsronde werden in het kader van het onderwerp privatisering onder meer het Staatsdrukkerij- en Uitgeverijbedrijf, het Rijksinkoopbureau, de Rijksgebouwendienst en de Rijksautomobielcentrale als in aanmerking komend voor enigerlei vorm van privatisering genoemd. Privatiseringsvarianten voor de Rijksautomobielcentrale en de Politie Technische Dienst zijn inmiddels uitgewerkt. In de tweede ronde waren het Materieel- en Aanschaffingsbeleid Defensie, de Rijksgebouwendienst en het Aanschaffingsbeleid in de Gezondheidszorg onderwerp van studie, waarmee drie belangrijke onderdelen van de overheidsaanschaffingen reeds de revue zijn gepasseerd.

Vanzelfsprekend is bij de uitwerking van dit heroverwegingsonderzoek voorzover mogelijk gebruik gemaakt van eerdere onderzoeken.

#### 1.1 De aard en omvang van de overheidsaanschaffingen

De aanschaffingen van de overheid zijn zeer rijk geschakeerd qua aard en omvang, ze variëren van een potlood van minder dan twee dubbeltjes tot complete wapensystemen van enkele miljarden guldens, van de aanbesteding van een schoonmaakcontract tot een Oosterscheldedam.

In de in april 1981 gepresenteerde nota "Aanschaffingsbeleid en Innovatie" (Tweede Kamer, zitting 1980-1981, 16 773, nrs. 1-2) wordt de overheidsmarkt aangeduid als "een lappendeken, een bont geheel van grote en kleine opdrachten en opdrachtgevers en van instellingen die meer of minder direct betrokken zijn bij een gecentraliseerd of gedecentraliseerd stuk overheid".

In dezelfde nota wordt een schatting gemaakt van overheidsaanschaffingen voor het jaar 1980. Voor 1983 is een raming door de werkgroep opgesteld. Vooral in verband met het niet bestaan van eenduidige definities dienen de cijfers met voorzichtigheid te worden gehanteerd.

#### Overheidsaanschaffingen in miljarden guldens

|                                  | <u>1980</u> | <u>1983</u> |
|----------------------------------|-------------|-------------|
| Centrale overheid                | 12.6        | 13.0        |
| Staatsbedrijven                  | 1.6         | 3.4         |
| Lokale overheid                  | 13.9        | 13.2        |
| Openbare nutsbedrijven           | 3.4         | 2.9         |
| Openbare vervoersbedrijven       | 2.0         | 1.9         |
| Intramurale gezondheidszorg      | 4.9         | 6.0         |
| Sociale-verzekeringsinstellingen | <u>0.7</u>  | <u>0.8</u>  |
| totaal                           | 39.1        | 41.2        |

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt een korte schets gegeven van de belangrijkste schakels in het inkoopproces bij de Rijksoverheid, te weten de aanschaffende ministeries en rijksdiensten en de bemiddelende instanties, waarbij de evolutie van hun taak met betrekking tot de aanschaf van goederen en diensten in de loop van de tijd wordt geaccentueerd.

#### 1.2 De ministeries en rijksdiensten

Wanneer de aanschaffingen van de Rijksoverheid worden gezien springen enkele departementen qua omvang sterk in het oog. In de eerste plaats het Ministerie van Defensie, waarvan de aanschaffingen van onroerende goederen, roerende goederen en diensten in 1983 bijna 7 miljard bedroegen. Daarnaast nemen het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2.9 miljard met name in de GWW\* sector) en het Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (1.2 miljard voornamelijk onderhoud, exploitatie en aankoop onroerende goederen) een belangrijke plaats in. De aanschaffingen van de overige ministeries tezamen worden op iets minder dan 2.0 miljard geraamd.

---

\* Grond, weg en waterbouw

Per ministerie is er niet sprake van één of enkele aanschafpunten of inkooporganisaties, maar van een groot aantal posities in de organisatie waar men zich bezig houdt met het verwervingsproces van goederen en diensten. Een aantal ministeries kent centrale aanschafpunten danwel centrale coördinatiecommissies. Een algemene schets van de ontwikkeling van de inkooporganisatie bij ministeries en rijksdiensten is dan ook niet goed mogelijk: de lappendeken is hiervoor te veelkleurig.

### 1.3 De bemiddelende instanties

De rijksoverheid kent vijf grote bemiddelende instanties bij de verwerving van goederen en diensten, daarnaast zijn er nog enkele instanties die slechts t.b.v. één of twee departementen aankopen.

#### 1.3.1 Het Rijksinkoopbureau (RIB)

Het Rijksinkoopbureau is opgericht op 1 augustus 1921 met als taak kantoorbehoeften, huishoudelijke artikelen en schoonmaakbenodigdheden centraal in te kopen.

In 1931 werd de werkingssfeer van het RIB enigszins uitgebreid en werd aan de rijksinstellingen de verplichting tot afname via het RIB opgelegd. Rechtstreekse aanschaffingen bleven verrichten de Ministeries van Oorlog, Marine en Koloniën, Rijkswaterstaat, de Rijksbouwmeester, het Gevangeniswezen en enkele staatsbedrijven.

Sedert zijn oprichting heeft het RIB, aanvankelijk onder de benaming Commissie van Toezicht, later Raad van Toezicht, een college gekend dat ter behartiging van de belangen zowel van afnemers als van leveranciers op het gebied van de aanschaffingen van roerende goederen afwisselend met adviserende en bestuurlijke bevoegdheden was bekleed. Aanvankelijk droegen deze bevoegdheden een adviserend karakter: het van advies dienen van de Minister van Financiën in zaken die het aanschaffingsbeleid ten goede zouden kunnen komen.

Het KB van 28 maart 1949, nr. 2 bracht wijziging in deze situatie doordat de toenmalige Commissie van Toezicht de zelfstandige bevoegdheid kreeg om te bepalen welke goederen door tussenkomst van het RIB dienden te worden aangekocht. Hiermee was de commissie van een louter adviserend tot een mede-besturend orgaan geworden.

Een belangrijke verandering bracht de "Regeling Werking RIB 1967". In deze regeling werd neergelegd dat, met uitzondering van artikelen van specifiek militaire of PTT-bedrijfstechnische aard, alle aankopen van voor het Rijk bestemde roerende goederen door het RIB behoren plaats te vinden.

Bij deze vooral in bestuurlijk opzicht belangrijke wijziging met betrekking tot de werking van het RIB kwam de taak van de Commissie van Toezicht weer meer in het adviserende vlak te liggen.

In de "Regeling Werking RIB 1967" werd de Commissie van Toezicht omgedoopt in de Raad van Toezicht. In dit KB wordt ook voor het eerst gewag gemaakt van afnemers buiten de rijksoverheid die met toestemming van de Minister van Financiën van het RIB gebruik kunnen maken.

In de "Regeling Werking RIB 1980" tenslotte wordt de Raad van Toezicht vervangen door de Raad van Advies, vindt een nauwkeuriger afbakening plaats van het werkterrein van het RIB en is de nieuwe vestigingsplaats Zwolle opgenomen.

Onder de aanschaffing van roerende goederen wordt volgens artikel 1 lid 3 van de "Regeling Werking RIB 1980" ook verstaan het sluiten van overeenkomsten inzake huur, huurkoop, reparatie, bewerking, verandering of onderhoud van die goederen, het sluiten van overeenkomsten inzake het verrichten van diensten die verband houden met de aanschaffing van goederen en het schoonhouden van dienstgebouwen. Een lijst van de categorie vrijwillige afnemers die met toestemming van de Minister van Financiën van het RIB gebruik kunnen maken, is opgenomen.

De uitzonderingspositie van RAC, KMC, SDUB, PTT en het Ministerie van Defensie blijft gehandhaafd. Het RIB behoudt als belangrijkste taak op doelmatige wijze te voorzien in de aanschaffingen van de roerende goederen welke de rijksinstellingen en de door de Minister van Financiën daarmee gelijk te stellen instellingen, voor de uitoefening van de dienst nodig hebben.

### 1.3.2 De Rijkskantoormachinecentrale (KMC)

De Rijkskantoormachinecentrale is ingesteld bij Koninklijk Besluit nr. 16 van 5 december 1928. De KMC ressorteert onder de PTT.

Dit KB is in 1933 eenmaal herzien (KB nr. 29 dd. 24 juli 1933).

De taak van de KMC is: het aanschaffen van alle kantoormachines ten behoeve van de Rijksinstellingen, de zorg voor het onderhoud van deze machines en het geven van adviezen. Onder aanschaffen wordt tevens huur begrepen. Buiten het taakgebied van de KMC vallen schrijfmachines en machines, ten aanzien waarvan zulks door de Minister van Binnenlandse Zaken wordt bepaald.

Bestellingen geschieden op verzoek van de betreffende overheidsdienst. Naast het bestellen van machines en de opstelling van de schriftelijke overeenkomsten vindt overleg met leveranciers plaats inzake kwesties als onderhoud, terugkoop en inruil van machines.

De rijksinstellingen zijn verplicht de KMC zo volledig mogelijk in te lichten omtrent hun kantoormachine-installaties en alle daarin aan te brengen wijzigingen en de KMC in de gelegenheid te stellen zich op de hoogte te houden van het gebruik van hun kantoormachines. De rijksinstellingen mogen geen machines op proef nemen dan na overleg met en verkregen toestemming van de KMC.

### 1.3.3 De Rijksautomobielcentrale (RAC)

De RAC is ingesteld bij Koninklijk Besluit van 2 maart 1936, nr. 40. Ook de RAC ressorteert onder de PTT.

De taak van de Rijksautomobielcentrale bestaat uit :

- het aanschaffen van automobielen en motorrijtuigen ten behoeve van rijksinstellingen;
- het verlenen van bemiddeling bij het aanschaffen van de voor de rijksautomobielen en motorrijwielen benodigde onderdelen, uitrustingsstukken en verbruiksstoffen;
- de zorg voor en het onderhoud en de herstellingen van deze vervoermiddelen;
- het houden van toezicht op de uitvoering van de door haar gesloten overeenkomsten en, voor zoveel dit niet door haar zelf plaats vindt, op het onderhoud en de herstellingen, waartoe haar o.a. worden toegesonden de rekeningen, welke het gevolg zijn van het houden en het gebruiken van de vervoermiddelen;
- het geven van adviezen.

Buiten bemoeiing van de RAC vallen automobielen en motorrijwielen van de onder het Ministerie van Defensie ressorterende instellingen, alsmede die instellingen waarvoor zulks wordt bepaald door de Minister van Binnenlandse Zaken. Teneinde de RAC zo volledig mogelijk te doen beantwoorden aan het doel van haar instelling, zijn de rijksdiensten verplicht aan haar alle inlichtingen te verstrekken die zij nodig heeft voor de uitoefening van haar taak.

Het KB van 2 maart 1936 is nooit herzien.

#### 1.3.4 De Rijksgebouwendienst (RGD)

De Rijksgebouwendienst is op 1 augustus 1922 ingesteld bij Koninklijk Besluit. Dit hield geen oprichting in, maar een centralisatie van de Dienst der Rijksgebouwen. Het KB werd ondertekend door negen Ministers, die verantwoordelijk werden voor de uitvoering van deze centralisatie. De taak van de RGD bestond volgens dit KB uit:

"De zorg van de rijksgebouwen in Nederland voor zover dit betreft aankoop, huur, stichting, verbouwing, onderhoud en eerste inrichting. Uitgezonderd zijn de gebouwen die deel uitmaken van de landverdediging of bestemd zijn voor technische doeleinden en door hun inrichting slechts als zodanig kunnen dienen."

Op 1 september 1952 werd het Koninklijk Besluit van 29 juli 1922 vervangen door het Koninklijk Besluit van 20 augustus 1952 waarbij de Minister van Wederopbouw en Volkshuisvesting werd belast met de huisvesting van de Hoge Colleges van Staat, de departementen van Algemeen Bestuur en de daaronder ressorterende organen, bedrijven en diensten van het Rijk in Nederland. De bevoegdheden van de RGD zijn volgens het KB van 20 augustus 1952 uitgebreid met de zorg voor een doelmatig gebruik van de panden welke het Rijk in eigendom of huur heeft. De zorg voor de huisvesting geschiedt steeds na verkregen overeenkomst met de Minister waaronder het object van huisvesting ressorteert.

In geval van nieuwbouw, aanbouw, verbouw of exploitatievernieuwingen omvat deze overeenstemming mede een door het betreffende departement opgesteld programma van eisen waaraan de voorgenomen bouw of voorziening zal moeten voldoen.

Een nieuw Koninklijk Besluit betreffende de werking van de RGD is in voorbereiding.

#### 1.3.5 Het Staatsdrukkerij- en Uitgeverijbedrijf (SDUB)

Het Staatsdrukkerij- en Uitgeverijbedrijf, destijds geheten Rijksdienst der Algemene Landsdrukkerij, is heropgericht in 1814. Waren de hiervoor behandelde bemiddelende instanties rijksdiensten ofwel dienstonderdelen van het Staatsbedrijf der PTT, de Staatsdrukkerij is een staatsbedrijf.

Volgens het Koninklijke Besluit van 13 augustus 1947, werd per 1 september 1947 een reglement voor het Staatsdrukkerij- en Uitgeverijbedrijf van kracht, dat bepaalde dat het SDUB al het drukwerk ten dienste van de Staat der Nederlanden diende te leveren.

Volgens dit KB is de Rijksoverheid verplicht opdrachten voor benodigd drukwerk bij het SDUB te plaatsen, waarbij de directeur van het SDUB bevoegd is opdrachten buiten het SDUB te laten plaatsen indien het SDUB niet aan de door de opdrachtgever gestelde leveringseisen kan voldoen. De Staatsdrukkerij werkt uitsluitend voor de rijksoverheid, waaronder de staatsbedrijven.

In genoemd KB wordt voorts melding gemaakt van een uit ten minste vijf leden bestaande Commissie van Advies en van Toezicht op het SDUB.

Bij Koninklijk Besluit van 10 december 1955 werd bovenstaand KB gewijzigd, met dien verstande dat het KB van 1947 geheel van kracht bleef maar dat er in plaats van een Commissie van Advies en van Toezicht voortaan een Raad van Advies en van Toezicht op het SDUB kwam.

Het SDUB verzorgt de uitgifte van officiële publicaties (Staatscourant, Staatsbladen, Handelingen en Kamerstukken) en exploiteert de overige uitgaven die als kenmerk hebben dat de Rijksoverheid als auteur optreedt. Het SDUB werkt niet voor provincies, gemeenten en particulieren. Een nieuw Koninklijk Besluit betreffende de werking van het SDUB is in voorbereiding.

### 1.3.6 Enkele andere aankopende diensten bij de rijksoverheid

#### Ministerie van Defensie

Het Ministerie van Defensie is verantwoordelijk voor de aanschaffingen van goederen en diensten, die benodigd zijn voor de krijgsmacht. Aangeschaft worden bijvoorbeeld oorlogsschepen, vliegtuigen, tanks en andere gevechtsvoertuigen, maar ook wapen- en sensorsystemen, reddings- en veiligheidsmaterieel, levensmiddelen, brandstof, gereedschapswerktuigen, chemische baden, koelsystemen, elektronisch tegenmaatregelmaterieel, optische instrumenten e.d.; voorts in de onroerend goed sector: rol- en startbanen, legeringsgebouwen, hangars, munitie-opslagdepots etc.

#### Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Rijkswaterstaat, en voor zover het betreft de IJsselmeerpolders de Rijksdienst voor de IJsselmeerpolders, is verantwoordelijk voor het totale aanschaffingsgebeuren van de rijksoverheid op het gebied van wegeaanleg, inclusief verlichting, bebakening en verkeerssignalering, kust- en oeverwerken, baggerwerk, gladheidsbestrijding en havenaanleg. Het Directoraat-Generaal Scheepsvaart en Maritieme Zaken is verantwoordelijk voor alle aanschaffingen van de rijksoverheid binnen en buiten de nationale territoriale wateren, voorzover deze te maken hebben met de regeling van het zeescheepsvaartverkeer van en naar Nederland (verkeersbegeleidingssystemen voor de zeehavens, bebakening en betonnen, het loodswezen, vuurtorens en lichtschepen, loods-, bebakenings- en patrouillevaartuigen).

#### Ministerie van Justitie

De Intendance der Rijkspolitie schaft bewapening en kleding aan voor zowel de Rijkspolitie, de Gemeentepolitie als het gehele Ministerie van Justitie.

De Politie Technische Dienst der Rijkspolitie voorziet in de aanschaffingen en het beheer en het onderhoud van alle motorrijtuigen ten behoeve van het Ministerie van Justitie en de daaronder ressorterende diensten en instellingen.

#### 1.4 Economische aspecten van het rijksaankoopbeleid

Het rijksaankoopbeleid is er steeds op gericht geweest om op zo doelmatig mogelijke wijze te voorzien in de behoefte aan goederen, werken en diensten. Het rijksaankoopbeleid is ook een aspect van het sociaal-economisch beleid van de rijksoverheid waarbij de vijf macro-economische doelstellingen, zoals die voor het eerst door de Sociaal Economische Raad in 1950 werden verwoord, als leidraad dienen: volledige werkgelegenheid, evenwicht op de betalingsbalans, redelijke inkomensverdeling, harmonische groei en stabiele muntwaarde.

In de eerste na-oorlogse Industrialisatienota van 1949 werd een structuurbeleid uiteengezet dat nauw aansloot bij deze doelstellingen. Dit beleid, dat grote waarde hechtte aan de aanbodzijde, werd in de jaren vijftig en in het begin der jaren zestig geleidelijk verdrongen door een conjunctuurbeleid, daar gaandeweg de opvatting terrein won dat het afstemmen van de vraag op de productiecapaciteit de economische ontwikkeling van ons land nog beter kon stimuleren. Deze visie leek gesteund te worden door de enorme groeicijfers van de jaren zestig.

Nadat eind van de jaren zestig en in het begin der jaren zeventig was gebleken dat aan een ongebreidelde economische groei ook (voornamelijk ecologische) bezwaren waren verbonden, kwam in 1976 de Nota Selectieve Groei (Tweede Kamer, zitting 1975-1976, 13955, nrs. 1-3) tot stand.

In deze nota werden de genoemde vijf doelstellingen nevens geschikt gemaakt aan het zogenaamde facettenbeleid, d.w.z. een bewust gestuurd beleid ten aanzien van de facetdoelstellingen milieu, energie, grondstoffen, ruimtelijke ordening en internationale economische samenwerking.

Er van uitgaande dat de overheid enigszins sturend of regelend kan optreden in een vrije markteconomie, werd achtereenvolgens in de Innovatienota (Het Overheidsbeleid inzake technologische vernieuwing in de Nederlandse samenleving, Tweede Kamer, zitting 1979-1980, 15855, nrs. 1-2) en de Nota Aanschaffingsbeleid en Innovatie (Tweede Kamer, zitting 1980-1981, 16772, nrs. 1-2) een beleid ontwikkeld dat industriële innovatie beoogt.

Daar de overheidsmarkt ruim 10% van het Bruto Nationaal Product uitmaakt lijken er mogelijkheden aanwezig om sociaal-economische doelstellingen na te streven door sturing van overheidsaanschaffingen.

Uitdrukkelijk wordt er echter in dit verband de aandacht op gevestigd dat de overheid niet optreedt als één marktpartij. Ook de rijksoverheid treedt feitelijk op in de gedaante van verscheidene marktpartijen.

Waar het bij het innovatief aanschaffingsbeleid mede om gaat, is enerzijds dat er zo goed mogelijk rekening wordt gehouden met en ingespeeld op de effecten die aanschaffingen kunnen hebben op de vernieuwing en de versterking van ons bedrijfsleven, anderzijds dat de bij de aanschaffende diensten aanwezige kennis en kunde zo optimaal mogelijk worden benut ten behoeve van dat bedrijfsleven.

## HOOFDSTUK 2

### TAAK EN WERKWIJZE

#### 2.1 Taakopdracht

De Miljoenennota 1984 bevatte de volgende taakopdracht :

"In de derde ronde van de heroverwegingsprocedure is het aanschaffingsbeleid in de gezondheidszorg bestudeerd. Thans dient het overige deel van het rijksaankoopbeleid aan de orde te komen. Het gaat daarbij zowel om de aankopen die via het Rijksinkoopbureau verlopen als om de aankopen die door afzonderlijke diensten en instellingen worden verricht. Een eerste taak van de werkgroep bestaat uit het inventariseren van de verschillende transactiestromen. Vervolgens zullen mogelijkheden tot verdere kostenbesparingen aan de orde moeten komen bijvoorbeeld door de beïnvloeding van deze transactiestromen. Daarbij moet zowel acht worden geslagen op het introduceren of versterken van financiële prikkels als op het vaststellen van additionele richtlijnen."

#### 2.2 Werkwijze

Zoals in hoofdstuk 1 reeds is beschreven, bestrijken de aankopen van de overheid een zeer breed veld van aanschaffingen van goederen en diensten. De werkgroep stond direct voor de vraag welke aanschaffingen van de overheid in het onderzoek dienden te worden betrokken. Zoals ook in de taakopdracht is aangegeven, is het aanschaffingsbeleid in de gezondheidszorg reeds onderwerp van heroverweging geweest, waarna echter nog een zeer groot terrein overbleef. De werkgroep meent dat de aanschaffingen van de lagere overheden niet onder het rijksaankoopbeleid gerangschikt kunnen worden, alhoewel het Rijksinkoopbureau voor deze afnemers op vrijwillige basis als bemiddelend orgaan optreedt.

De instellingen gesubsidieerd uit de collectieve middelen zouden wel tot het onderzoeksveld moeten worden gerekend. De invloed van het Rijk op de aanschaffingen varieert echter zeer sterk, bij sommige instellingen is voor (een deel van) de aanschaffingen goedkeuring van het subsidiërende ministerie vereist, andere instellingen zijn op dit punt vrijwel autonoom. Gezien de enorme variëteit van deze groep aanschaffers, uiteenlopend van club- en buurthuizen tot universiteiten, zijn de gesubsidieerde instellingen slechts zijdelings bij het onderzoek betrokken.

Bij het Staatsbedrijf der PTT neemt de inkoop reeds een belangrijke eigen positie in binnen het bedrijf, de staatsbedrijven zijn om deze reden eveneens slechts zijdelings in het onderzoek betrokken. Een belangrijke groep aanschaffingen zijn de aanbestedingen van werken in de sector grond, weg en waterbouw met name door Rijkswaterstaat. In de huidige conjunctuur staan de aanbestedingsprijzen naar het gevoelen van de werkgroep zodanig onder druk dat verdere besparingen van enige omvang op dit moment nauwelijks mogelijk lijken. Hoe lang deze situatie zal aanhouden is echter moeilijk te voorspellen. Van een specifiek onderzoek in het kader van dit rapport naar aanbesteding van werken is afgezien.

De aandacht van de werkgroep heeft zich primair gericht op de aanschaffingen van ministeries en rijksdiensten, met het accent op roerende goederen en diensten, waarbij de specifiek militaire goederen buiten beschouwing zijn gelaten. Voor dit laatste wordt verwezen naar het heroverwegingsonderzoek Materieel- en Aanschaffingsbeleid Defensie (zowel specifieke als niet specifieke militaire goederen). Een aantal produktgroepen heeft weinig aandacht gekregen, omdat deze uit een oogpunt van inkoopbeleid minder interessant zijn, zoals gas, water en licht, reis- en verblijfskosten e.d., overigens relatief grote posten.

Mede een overweging bij deze terreinafbakening vormde de uitvoerbaarheid van het heroverwegingsonderzoek binnen de daarvoor gestelde termijn: om binnen deze periode een dergelijk onderzoek te kunnen uitvoeren is een redelijk snelle toegankelijkheid van kennis in het veld een eerste vereiste.

Bij het uitwerken van de taakopdracht hebben twee elementen steeds centraal gestaan, te weten het aangeven van concrete besparingsmogelijkheden op de collectieve uitgaven en het vergroten van de doelmatigheid van de overheidsaanschaffingen.

Teneinde de onderhandelingspositie van het Rijk bij aanschaffingen niet te schaden is in dit rapport de noodzakelijke terughoudendheid betracht bij de vermelding van gegevens c.q. raming van besparingen.

In hoofdstuk 3 is teneinde het onderzoek in een breder kader te plaatsen een overzicht gegeven van het aanschaffingsbeleid van de overheid in enkele ons omringende landen en van enkele grote Nederlandse concerns.

Door middel van een enquête bij de ministeries zijn de aanschaffingen van de ministeries en rijksdiensten geordend per ministerie naar produktgroep. Bij deze cijfermatige inventarisatie is tevens de rol van de bemiddelende centrale inkooporganen in kaart gebracht (hoofdstuk 4).

In een zestal werkgroepen zijn verschillende onderdelen van het rijksaankoopbeleid kritisch doorgelicht.

De werkgroep functionele organisatie heeft zich vooral gericht op de werkwijze en de kwaliteit van de inkoopfuncties bij de rijksoverheid. Bij alle ministeries zijn enquêtes uitgezet, gevolgd door een gesprek.

De werkgroep begrotingsbeheer had tot taak na te gaan of het mogelijk is financiële prikkels te introduceren of versterken voor een zo doelmatig mogelijke aanschaf van goederen en diensten, danwel bestaande belemmeringen daartoe weg te nemen.

De werkzaamheden van deze twee werkgroepen hadden een meer horizontaal karakter, op een aantal terreinen zijn daarom meer in de diepte gerichte onderzoeken uitgevoerd.

Een viertal werkgroepen heeft de opdracht gekregen voor een aantal goederen en diensten, cq. een bepaalde groep afnemers, concrete besparingsmogelijkheden aan te geven door o.a. vraagaggregatie, standaardisatie, versobering en decentralisatie.

Dit betrof:

- informatica-hulpmiddelen en papier (rijksoverheid)
- voeding (rijksoverheid)
- het voortgezet onderwijs (rijksscholen)
- gebruiksgoederen en apparatuur voor laboratoria (rijkslaboratoria)

De rapporten die door bovengenoemde werkgroepen werden uitgebracht aan de plenaire werkgroep, zijn geïntegreerd in het eindrapport.

Zoals blijkt uit bijlage 1 waren de werkgroepen samengesteld uit een groot aantal geledingen binnen de rijksoverheid. Het uitwisselen van ideeën en ervaringen in deze werkgroepen vanuit vaak geheel verschillende achtergronden was een proces dat soms tot moeizame voortgang maar ook tot het vinden van nieuwe wegen aanleiding gaf. Het onderling leren van elkaars ervaringen bij het zo doelmatig mogelijk inkoop is een aspect geweest van deze heroverweging, dat niet onvermeld mag blijven. De samenwerking en uitwisseling van gegevens zal zeker profijt opleveren.

### HOOFDSTUK 3

#### BESCHRIJVING INKOOPBELEID OVERHEID IN ENKELE OMRINGENDE LANDEN EN HET BEDRIJFSLEVEN

##### 3.1 Overheid in enkele omringende landen

In dit hoofdstuk wordt een korte schets gegeven van het gevoerde inkoopbeleid in enkele ons omringende landen. Het streven is niet een zo volledig mogelijk beeld te geven, maar om voor een aantal landen na te gaan in hoeverre er verschillende uitgangspunten aan het gevoerde beleid ten grondslag liggen in vergelijking met de Nederlandse situatie. Ook wordt aandacht besteed aan de kosten gemoeid met het gevoerde beleid.

##### 3.1.1 Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk kent men geen centraal inkoopapparaat voor de gehele overheid. Centrale inkooporganen voor de lagere overheden zijn georganiseerd per county of groep van counties, daarnaast is er de "Crown Suppliers", een inkooporganisatie die inkoopt voor de ministeries, en er is een landelijk inkooporgaan voor de gezondheidszorg welk laatste ook weer per regio is georganiseerd.

Het artikelpakket, waarvoor men bemiddelt, is in het algemeen beperkter dan in Nederland. Ook op commercieel niveau is men vooral regionaal georiënteerd, d.w.z. dat vooral plaatselijke leveranciers worden gecontracteerd. De vorming van centrale inkooporganen voor de lagere overheden werd lange tijd in de weg gestaan door een wet die het verbod om goederen en diensten in te kopen of op te slaan door een county voor een andere county. Nadat deze wet in 1967 werd ingetrokken kwamen schoorvoetende eerste pogingen tot centraal inkopen op gang, aanvankelijk eerst voor bulk-goederen, waar de aggregatiemogelijkheden groot zijn, zoals papier, schoolartikelen, teken- en schrijfbehoeften, schoonmaakmiddelen, bureaubehoeften en kleding.

De leden van de inkooporganisatie betalen een contributie, waarvan de hoogte afhankelijk is van hun potentiële omzet, en verplichten zich dan hun aanschaffingen voor het grootste deel via dit bureau te leiden. Tien procent van de geldwaarde van de aanschaffingen mag men buiten dit bureau inkopen, voor de overige 90% is men verplicht het centrale orgaan in te schakelen.

De opzet voor het systeem bestaat uit een centrale data-base, waar gegevens worden opgeslagen over (voorgenomen) aanschaffingen aan de hand waarvan onderhandelingen met leveranciers worden gestart die leiden tot contracten. Deze contracten bevatten condities, die meestal voor één jaar vastliggen. De contracten worden voor een deel opgesteld ten behoeve van zogenaamde handleiding-artikelen, die uit voorraad leverbaar zijn en door een eigen besteldienst worden bezorgd. Betaling geschiedt centraal door de bemiddelende instantie, die een opslagpercentage van gemiddeld 7% aan zijn afnemers in rekening brengt. Goederen die niet uit voorraad leverbaar zijn, kunnen rechtstreeks door de aanschaffers worden besteld, zoals autobanden, audio- en video-apparatuur, vervoermiddelen, etc. Daarnaast kan men zich tot het inkoopbureau wenden voor speciale opdrachten die niet door de twee eerder genoemde methoden worden ondervangen. De beleidsuitgangspunten zijn service, saving, simplicity en satisfaction. De simplicity wordt bevorderd door een verregaand gestandaardiseerd pakket, differentiatie vindt alleen plaats op basis van argumenten met betrekking tot prestatie-eisen.

Men is zeer klantgericht, de inkoper brengt ongeveer 50% van zijn tijd door bij de aanschaffers. Door de gebondenheid aan de regio kan men zich ook makkelijker identificeren met de aanschaffers. Er zijn verschillende panels, waarin aanschaffers zitting hebben of leveranciers, maar ook politici en burgers. In deze panels worden afspraken gemaakt over artikelassortiment, kwaliteitseisen, condities, etc., waarbij de meerderheid beslist. Tevens worden hier ontvangen klachten behandeld. De directeur van het inkoopbureau moet zich van tijd tot tijd verantwoorden voor grote inkoopbeslissingen en doet één keer in de zes weken verslag aan de raad van advies.

### 3.1.2 Frankrijk

In Frankrijk is er een centraal inkooporgaan opgericht in 1968, genaamd l'Union des Groupements d'Achats Publics (UGAP), dat tot taak heeft roerende goederen aan te schaffen voor (semi-)overheidsinstellingen in Frankrijk.

De organisatie beschikt over een hoofdkantoor in Parijs en ca. 20 regionale kantoren, die meestal service-werkplaatsen en magazijnruimte ter beschikking hebben. Er werken ca. 900 mensen en de omzet bedraagt ongeveer 1.2 mld. gulden, waarvan 0.4 mld. automobielen. De kosten van dit apparaat bedragen ongeveer 5.5% van de omzet. Het artikelassortiment is zeer breed, ongeveer vergelijkbaar met dat van RIB, KMC en RAC tezamen; de omvang van de doelgroep is eveneens vergelijkbaar, en verder probeert men invulling te geven aan innovatiebeleid en industriebeleid.

De aanschaffers zijn niet verplicht hun aanschaffingen via UGAP te leiden. Het marktaandeel bij de doelgroep bedraagt slechts 10%.

Vraagaggregatie wordt slechts moeizaam bereikt, waardoor de kortingen soms tegenvallen en moeilijk te concurreren valt met andere aanbieders. UGAP betaalt de leveranciers en ontvangt daartoe geld van de ministeries die in het begin van het jaar daartoe vooruitbetalingen doen. Er wordt een opslag berekend van gemiddeld 6%, waardoor men kostendekkend kan werken; voor magazijnartikelen ca. 30%, voor auto's 0%, voor computers en medische apparatuur 2%.

De omzet bestaat uit centrale inkopen (ca. 50%), inkopen via de handleiding met centrale afspraken (ca. 35%) en projecten (ca. 15%).

De omzet komt voor ongeveer de helft voor rekening van rijks- en lokale overheden, een kwart voor ziekenhuizen en een kwart voor onderwijs en onderzoek. Alle bestellingen gaan via het centrale kantoor, deze stuurt ze door naar de leveranciers of levert uit eigen magazijn.

### 3.1.3 Bondsrepubliek Duitsland

De Bondsrepubliek kent geen algemeen centraal inkoopbureau. Wel zijn er een aantal Duitse steden, o.a. Berlijn, en enkele delen van deelstaten, die een eigen inkoopcentrale kennen.

Er ligt een wettelijke beperking ten grondslag aan de mogelijke oprichting van een algemeen centraal inkooporgaan in de Bondsrepubliek, nl. de wet tegen concurrentiebeperking. Concurrentie wordt gestimuleerd als basis van de sociale markteconomie, de staat moet deze basis onderbouwen en bevorderen. De wet beoogt behalve de concurrentie aan de aanbodzijde tevens de concurrentie aan de vraagzijde te bevorderen.

Een uitzondering hierop vormt de inkooporganisatie in Berlijn met een omzet van DM 100 mln. Gezien de beperkte omvang van de doelgroep moet een beperkt artikelassortiment worden gevoerd, waarmee men beoogt door aggregatie een goede kwaliteit tegen een lage prijs te verkrijgen. Men bemiddelt voor goederen met een relatief hoge waarde, zoals kantoormachines, meubilair, kleding/textiel, autobanden, wetenschappelijke apparatuur en ziekenhuisbenodigdheden. Centraal worden normen opgesteld, die d.m.v. circulaires waarin tevens prijzen vermeld staan, bekend worden gemaakt. De aanschaffers zijn verplicht zich aan de strikte richtlijnen in deze circulaires te houden en kunnen slechts binnen nauwe grenzen hiervan afwijken bij individuele wensen.

De richtlijnen worden opgesteld aan de hand van de verplicht op te geven behoeften, waarna een publieke aanbesteding volgt. Na een evaluatie van de binnengekomen offertes en een beoordeling van de kwaliteit aan de hand van monsters volgt een keuze op grond van de beste kwaliteit voor de laagste prijs.

De kwantiteiten voor bulk-goederen, af te nemen in ongeveer een half jaar, worden geschat uit beschikbare statistieken. Met de aanschaffers worden afspraken gemaakt over een minimum-afname per bestelling.

Er is geen magazijn en men heeft niet de beschikking over de betaal-functie, wel heeft men een economische risicofunctie.

#### 3.1.4 Denemarken

In 1942 werd in Denemarken "Kommunetryk" opgericht, het nationale overheidsinkooporgaan.

Een belangrijke doelstelling was het bevorderen van standaardisatie van maten en gewichten van papier, documenten, formulieren, archieven, e.d.

Produktinnovatie wordt als beleidsdoelstelling wel nagestreefd, voorzover daar binnen het pakket waarvoor men bemiddelt mogelijkheden voor aanwezig zijn. Men werkt daartoe samen met andere Scandinavische landen. Behalve een beperkt artikelpakket voor de overheid bemiddelt men ook ten aanzien van dienstverlening, er worden adviezen gegeven bij het opzetten van administratieve systemen, archivering en opleidingen.

Centraal opereert er daarnaast nog een inkooporgaan voor automatiseringsapparatuur "Kommunedata". Er is een afspraak gemaakt dat Kommunityk voor de stand-alone systemen (hardware, software en benodigdheden) bemiddelt. Opslag van goederen, marketing en distributie worden overgelaten aan leveranciers.

Men sluit in principe twee soorten contracten af met de leveranciers, in de ene worden afnamehoeveelheden voor één of twee jaar vastgelegd in geld of hoeveelheden, in de andere contracten worden alleen prijsafspraken gemaakt. Men verzorgt de bestellingen en ook de betalingen aan de leveranciers, naast de economische risicofunctie wordt dus ook de betalingsfunctie uitgeoefend.

Men heeft een losbladige catalogus die bij 15.000 afleveradressen wordt bezorgd en informatie bevat over produkten, de normale dagprijzen, de overeengekomen prijzen en kortingen, de leveringscondities, de garanties, etc. Deze catalogus wordt gebruikt voor rechtstreekse bestellingen.

### 3.2 Het bedrijfsleven

In het bedrijfsleven is de inkoopfunctie lange tijd ondergewaardeerd geweest t.o.v. andere functies, zoals verkoop en productie.

Steeds meer komt men tot het besef, dat de uitoefening van de inkoopfunctie -als onderdeel van de totale marketing- een wezenlijke bijdrage levert aan het streven naar winstmaximalisatie.

Onlangs werd een inkoopcontactdag georganiseerd, waaraan vele grote bedrijven zoals Philips, Shell en Akzo hun medewerking verleenden. Om de inkoopfunctie goed tot zijn recht te laten komen is het o.a. noodzakelijk om met een aangepast marketingconcept de aandacht en inspanningen te richten op de markt waarvoor men moet inkopen. Dit concept veronderstelt een grondige kennis van de wensen en verlangens van de (interne) afnemer, waartoe de inkoper een aantal instrumenten ten dienste staan.

De instrumenten zijn verbonden aan een vijftal hoofdgebieden, t.w. inkooplogistiek, kwaliteitsbeleid, prijsbeleid, leveranciersbeleid en communicatiebeleid. M.b.t. de inkooplogistiek is te denken aan de opbouw van een centrale data-base om zicht te krijgen op de logistieke procesgang en de inschakeling van de kennis van de inkoper in de processen die aldus zichtbaar zijn geworden. De betaalfunctie wordt gezien als een belangrijk hulpmiddel om greep te krijgen op de gebeurtenissen in het logistieke proces.

Inkopen betekent niet alleen het verwerven van goederen en diensten, maar tevens het verwerven van een constante kwaliteit. De inkoop moet ook zorgdragen voor de juiste kwaliteit tegen de juiste prijs. De juiste kwaliteit hangt samen met de prestatie- of functie-eisen die ontstaan als vertaling van de behoeften van de gebruikers. Om deze specificaties zo nauwkeurig mogelijk te kunnen bepalen is het nodig voor de inkoop een ingang te hebben in het logistieke proces.

Het prijsbeleid is gericht op het komen tot een zo gunstig mogelijk resultaat op basis van kennis omtrent de prijsvorming. Bij het leveranciersbeleid moet enerzijds de zorgvuldigheid in de verhouding leveranciers-afnemer in acht worden genomen, o.a. ten behoeve van de toekomstige onderhandelingspositie, anderzijds kan er een belangrijke stimulerende werking naar de leverancier uitgaan van een gestandaardiseerde en geaggregeerde vraag of van duidelijke functie-eisen met name in het geval van innovatieve projecten.

Rendementsverbetering is mogelijk door langere termijn contracten, volumeverhoging en produktvereenvoudiging.

Tenslotte is er het communicatiebeleid dat het belang van inkoop duidelijk dient te maken naar de afnemers en het belang van inkoopmarketing naar de leveranciers.

De aandacht voor het logistieke besturingssysteem is een gevolg van de waarde die het goed geïnformeerd zijn heeft voor de snelheid en voordelige accuraatheid waarmee een inkoop kan worden afgehandeld. Dat inkopen een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan de bedrijfsvoering moge blijken uit de beschrijvingen van de inkoopprocessen zoals die in het hiernavolgende worden gegeven van de Hema, Albert Heijn, Philips en Shell.

Op voorhand dient te worden erkend, dat de inkoopfunctie bij de genoemde bedrijven een veel duidelijker afgeleide vormt van de vraagzijde, de inkoop is meestal bedoeld ten behoeve van verkoop, c.q. bewerking in de genoemde bedrijven. Bij de rijksoverheid richt de inkoop zich veel meer op de ondersteuning van de bedrijfsvoering.

### 3.2.1 De inkoopfunctie bij de HEMA

Bij de Hema wordt uitgaande van het koperspubliek een gericht commercieel beleid gevoerd door op een klein winkeloppervlak een breed assortiment te voeren. Uitgaande van een grondige kennis van de behoeften van de doelgroep wordt een assortiment van eigen merk ontwikkeld, met een op deze doelgroep toegesneden kwaliteit/prijsverhouding en eigen lay-out, die zonodig van tijd tot tijd wordt bijgesteld. Wij zien dus een actiegerichte, flexibele, klantgerichte opstelling, waarbij door het voeren van een ondiep assortiment (alleen eigen merk) de mogelijkheden en voordelen van aggregatie optimaal worden benut en tevens door een eigen lay-out een zekere binding ontstaat door herkenning.

Door marktonderzoeken wordt bepaald hoe de doelgroepen zijn samengesteld, wat het koopgedrag is, waar dit door wordt beïnvloed en wat de behoeften zijn.

Het gezicht van de Hema wordt bepaald door de inkoper, de Hema is inkoop. De inkoper heeft de hoofdverantwoordelijkheid voor de verkoopbaarheid van de produkten en moet derhalve zeer dicht bij de klanten staan.

Momenteel is men bezig een geautomatiseerd systeem te ontwikkelen, het is de bedoeling dat on-line de goederenstroom binnen het bedrijf kan worden beheerst en daarmee een wezenlijk deel van de kosten.

Inkoop omvat alle activiteiten om goederen te verwerven met als steunpunten de afdelingen Styling, Verpakking en Maatbeheersing, en de afdeling Warenonderzoek. Hier worden o.a. kwaliteitskritische aspecten onderkend en getoetst. De organisatie is opgezet rond de groeps-inkoopleiders, deze coördineren de inkoopactiviteiten en hebben de eindverantwoordelijkheid voor hun assortimentsgroepen. De werkgebieden zijn grofweg in te delen naar voedingsmiddelen, hardware en textiel. De groeps-inkoopleiders zijn verantwoordelijk voor dertig inkopers die op pad gaan met specificaties voor het produktenpakket op zak.

Binnen de inkoop-systematiek worden periodieke afstemmings- en evaluatiegesprekken gehouden. Bij deze afstemmingsgesprekken zijn ook vertegenwoordigers van Styling en Verkoop aanwezig, maar het beleid wordt bepaald door de inkoper. De Hema koopt produkten die door veel leveranciers gemaakt kunnen worden en laat aan de hand van eigen specificaties aanpassingen aanbrengen. De specificaties bevatten behalve functie-eisen ook kwaliteitseisen en prijsindicaties, aan de hand waarvan wordt gepoogd om een faire prijs uit te onderhandelen. De inkoper heeft een grondige kennis van het produktie-apparaat van de fabrikant en daarmee van de kostenstructuur. Op grond van deze kennis wordt mede onderhandeld en is het mogelijk te schatten wat een redelijke marge is die aan de leverancier gelaten kan worden. Bovendien kent de inkoper de kosten van de fysieke distributie, hetgeen van belang is voor de juiste inkoopbeslissing. Het produkt wordt verder uitsluitend afgestemd op de verbruikssituatie en daarin wordt de meest geaccepteerde prijs/kwaliteitsverhouding gekozen, plus een eigen vormgeving.

De Hema-inkopers vervullen dus een duidelijke marketingfunctie voor de leveranciers, verder bieden zij zekerheden aan de fabrikanten door grote volumina af te nemen en langetermijn contracten af te sluiten. Door de ingebrachte produktkennis van de inkopers wordt bovendien de positie van de leveranciers versterkt en hierdoor o.a. hun exportkansen. Met brochures wordt vorm gegeven aan de PR-functie, die van wezenlijk belang is om de verschillende doelgroepen duidelijk te maken dat men er is en wat men kan leveren.

### 3.2.2 De inkoopfunctie bij AH

De inkoop is bij AH een belangrijk beleidsinstrument om de winsten in positieve zin te beïnvloeden, immers de inkoopprijs is 70 tot 80% van de consumentenprijs. Het inkoopgebeuren is de start van de goederenstroom, waarvan de beheersing noodzakelijk is om tot een goede bedrijfsvoering te komen.

De detailhandelactiviteiten zijn steeds nadrukkelijker in het teken komen te staan van rendementsbewaking. De primaire aandacht is daarmee verschoven van het streven naar omzetgroei naar rendementsbewaking.

Er wordt vooral gezocht naar artikelen met een goede marge, zoals de huismerken, om het pakket aan te vullen. De inkoopkosten worden verlaagd door nog hardere onderhandelingen met leveranciers, die voor de zekerheid van levering (lang lopende contracten, grotere volumina) in deze conjunctuur wel iets extra's over hebben.

Verder kunnen de verkoopkosten worden verlaagd door het assortiment in de diepte te beperken.

Andere mogelijkheden zijn het verlagen van de fysieke distributiekosten door overleg met de leveranciers over o.a. vormgeving en verpakking en het verlagen van operationele winkelprijzen.

Aan het einde van de jaren zeventig werd een reorganisatie doorgevoerd, waarbij de structuur werd gewijzigd: niet langer werd gewerkt met een gescheiden inkoop- en verkooporganisatie, maar deze werden per produktgroep en de daarvoor verantwoordelijke persoon gecombineerd. De marktoriëntatie veranderde, de inkoop diende zich voortaan ook te oriënteren op de verkoopmarkt.

### 3.2.3 De inkoopfunctie bij Shell

Shell heeft een centrale inkoopafdeling, waarvan alle Shell-maatschappijen op basis van vrijwilligheid gebruik kunnen maken. De centrale inkoop werkt met een assortiment gestandaardiseerde goederen, deze worden beschreven in catalogi die over alle plants van Shell worden verspreid. Het assortiment wordt op basis van het gebruik van de plants vastgesteld. Uit deze catalogi kunnen goederen worden aangeschaft door de verschillende Shell-bedrijven. Wanneer de bedrijven zelfstandig (lokaal) goederen inkopen kan gebruik worden gemaakt van de diensten van het centrale inkoopkantoor. Ook de ontwerpbureau's binnen Shell en externe adviseurs maken in hun ontwerpen zoveel mogelijk gebruik van de gestandaardiseerde goederen. Van de belangrijkste verbruiksgoederen worden voorraden door de werkmaatschappijen van Shell aangehouden of op afroep bij de desbetreffende leveranciers. Aan kwaliteitszorg wordt, gezien de soms extreme omstandigheden waaronder de plants moeten functioneren, uitgebreid aandacht besteed. Alle kosten, ook die van het inkopen zelf, worden aan de eindgebruikers doorberekend. Thans bedragen de kosten van het centrale inkooporgaan ca. 5% van de aangekochte waarde.

### 3.2.4 De inkoopfunctie bij Philips

Bij Philips wordt gewerkt met zowel centrale als decentrale (bedrijfs)inkoopafdelingen. De decentrale afdelingen zijn niet ondergeschikt aan de centrale afdeling, maar dienen wel te rapporteren aan één directie, de directie Philips Inkoop te Eindhoven. De centrale afdeling te Eindhoven werkt markt- en artikelgericht en houdt zich vooral bezig met het maken van (mantel)contracten voor goederen die kunnen worden geaggregeerd, dit is een verhoudingsgewijs groot pakket, omdat Philips vrij sterk heeft gestandaardiseerd.

De decentrale bedrijfsgerichte inkoopafdelingen zijn verantwoordelijk voor de inkoop voor één specifiek bedrijfsonderdeel. Zij werken binnen het organisatorisch verband van hun eigen bedrijfsonderdelen en houden daar voortdurend contact met de ontwikkelaars, de fabricagemensen, logistieke afdelingen etc.

De decentrale inkopers zijn verplicht de goederen die zijn opgenomen in het "centrale assortiment" te betrekken met gebruikmaking van de daartoe centraal gemaakte mantelcontracten. Voor goederen buiten dit assortiment hebben zij keuzevrijheid, zij het wel dat hiervoor verantwoording aan de centrale inkoopdirectie moet worden afgelegd.

De ontvangen goederen worden decentraal gekeurd, afkeuringen worden bij de centrale inkoopafdeling gemeld en vandaar met de leverancier opgenomen. Alle betalingen geschieden door de centrale inkoopafdeling, waarna verrekening met decentrale budgetten plaatsvindt. Inkoopresearch, maken van statistieken, vaststelling assortiment etc. geschiedt bij de centrale inkoopafdeling. De diensten van het centrale inkooporgaan worden niet doorberekend aan de diverse bedrijven.

## HOOFDSTUK 4

### INVENTARISATIE TRANSACTIESTROMEN

De overheidsaanschaffingen zijn in drie hoofdgroepen te onderscheiden, te weten de aanschaffingen door de rijksoverheid, waaronder de staatsbedrijven, de lagere overheden en het resterende deel van de collectieve sector. De totale overheidsaanschaffingen bedragen ca. 40 mld. per jaar, waarbij ieder van bovengenoemde groepen ongeveer één derde deel voor zijn rekening neemt. Deze inventarisatie beperkt zich tot de rijksoverheid.

De bij het begin van het onderzoek direct beschikbare gegevens over de aanschaffingen van de rijksoverheid bleken zeer gebrekkig.

Teneinde een beter inzicht te verkrijgen in de aanschaffingen van de ministeries, de daaronder ressorterende diensten en de staatsbedrijven zijn enquetes verzonden naar de ministeries en staatsbedrijven, waarin werd verzocht de aanschaffingen van goederen en diensten in te delen in een aantal produktgroepen. Ook de bemiddelende instanties is gevraagd hun omzet ten behoeve van deze groep aanschaffers en de overige afnemers te specificeren. Als gevolg van het ontbreken van standaardindelingen zijn verschuivingen tussen de diverse produktgroepen niet uitgesloten, reden waarom het cijfermateriaal met voorzichtigheid dient te worden benaderd. De totale aanschaffingen van de ministeries en rijksdiensten worden geraamd op ca. 13 mld., die van de Staatsbedrijven op ca. 3.5 mld.

#### 4.1 Ministeries en rijksdiensten

Onder aanschaffingen wordt verstaan de verwerving van goederen en diensten door ministeries en daaronder ressorterende rijksdiensten, waarvoor gelden op de departementale begrotingen zijn uitgetrokken en waarbij de verantwoordelijkheid voor de beslissing over de vraag welk produkt zal worden aangeschaft in beginsel berust bij één van de ministeries.

Door het Rijk gesubsidieerde instellingen worden hier niet onder begrepen, hoewel hier soms sprake is van goedkeuringsprocedures voor een deel van de aanschaffingen die door deze instellingen worden verricht.

Ook de bouw en de kosten van scholen en ziekenhuizen, waarvoor bedragen zijn uitgetrokken op de begrotingen van Onderwijs en Wetenschappen en Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, zijn buiten beschouwing gebleven.

Per produktgroep zal kort worden ingegaan op een aantal aspecten, bijvoorbeeld zijn er binnen de produktgroep enkele aanschaffende ministeries of diensten die het overgrote deel voor hun rekening nemen, of is er sprake van een grote spreiding over de departementen. Ook zal worden ingegaan op de mate van inschakeling van bemiddelende instanties bij de aanschaf binnen de betreffende produktgroep. Daarnaast wordt de totale omzet van de bemiddelende instanties per produktgroep vermeld, d.w.z. inclusief de omzet voor staatsbedrijven, lagere overheden, het onderwijs, de gezondheidszorg, etc., voorzover van toepassing.

Het onderstaande overzicht is afgeleid uit de cijfermatige overzichten van de gerealiseerde uitgaven in het jaar 1983, zoals opgenomen in bijlage 2. Voor enkele produktgroepen bleek bij confrontatie van de cijfers zoals verstrekt door de ministeries en die van de bemiddelende instanties, dat de opgaven onderling afwijkingen vertoonden. De verklaring hiervoor moet enerzijds worden gezocht in het verschijnsel dat veel kleinere aanschaffingen niet op artikelen voor materiële uitgaven worden geboekt, maar op andere begrotingsartikelen, bijvoorbeeld als onderdeel van een bepaald project, werk of subsidieregeling, dit geldt onder andere voor de post druk- en bindwerk en papier, anderzijds bij het feit dat niet alle uitgaven op gelijke wijze worden geboekt. De administratie van de meeste bemiddelende instanties is echter niet zodanig ingericht dat zowel per ministerie als produktgroep de verschillen geanalyseerd konden worden. De onderstaande cijfers geven daarom niet meer dan een orde van grootte aan en dienen met enige voorzichtigheid te worden gehanteerd.

#### 4.1.1 Onroerende goederen

De totale aanschaf van onroerende goederen door de rijksoverheid, daaronder begrepen werken in de sector grond, weg en waterbouw, wordt geraamd op ca. 3.5 mld.

In de sector utiliteitsbouw komt het overgrote deel voor rekening van het Ministerie van Defensie (385 mln.) en de Rijksgebouwendienst (537 mln.). In de eerste inrichting van gebouwen als onderdeel hiervan wordt bemiddeld door het Rijksinkoopbureau (ca. 30 mln.).

In de sector grond, weg en waterbouw (ca. 2.2 mld) neemt het Ministerie van Verkeer en Waterstaat meer dan 95% voor haar rekening, nl. ca. 2.1 mld.

#### 4.1.2 Roerende goederen

De aanschaf van roerende goederen door de rijksoverheid wordt geraamd op ruim 6.5 mld. Grootste aanschaffers zijn het Ministerie van Defensie, dat 5.6 mld. ten behoeve van de krijgsmachtdelen aanschaf en het Ministerie van Justitie (234 mln) vooral ten behoeve van de Rijkspolitie en het Gevangeniswezen.

Per produktgroep worden onderstaand aangegeven het geraamde volume, enkele grote afnemers en de rol van de bemiddelende instanties. Bovendien zijn de omzetten van de bemiddelende instanties RIB/KMC/-RAC/SDUB/RGD steeds onderaan per behandelde artikelgroep vermeld. Deze laatste cijfers betreffen naast de ministeries en rijksdiensten ook de staatsbedrijven, de lagere overheden en gesubsidieerde instellingen.

##### Kleding, textiel

Binnen het totale bedrag van de aanschaffingen van 157 mln. wordt een belangrijke plaats ingenomen door de Ministeries van Defensie (116 mln.) en Justitie (25 mln.).

Het Ministerie van Defensie verzorgt zelf de gehele inkoop van kleding en textiel voor de krijgsmachtdelen. De aanschaffingen van de overige ministeries geschieden met uitzondering van de Intendance der Rijkspolitie (Justitie) vrijwel uitsluitend via het Rijksinkoopbureau.

Omzet RIB: 111 mln.

##### Levensmiddelen, voedingcatering

Ook in deze produktgroep (143 mln.) wordt een belangrijke plaats ingenomen door het Ministerie van Defensie (101 mln.) en het Ministerie van Justitie (19 mln.), met name het Gevangeniswezen. De aankopen van het Ministerie van Defensie geschieden geheel door dit Ministerie zelf, de overige ministeries schaffen deze produkten door bemiddeling van het Rijksinkoopbureau aan.

Omzet RIB: 353 mln.

Boeken, tijdschriften, dagbladen e.d.

Boeken, tijdschriften e.a. (33 mln.) worden door de ministeries veelal zelfstandig ingekocht.

Omzet RIB: 18 mln.

Motorbrandstoffen, oliën en vetten

Het totale bedrag van de aanschaffingen bedraagt ca. 377 mln., het Ministerie van Defensie koopt de brandstoffen zelf in (323 mln.), bij de andere ministeries lopen de aankopen voor naar raming ca. 90% via het Rijksinkoopbureau.

Omzet RIB: 133 mln.

Vervoermiddelen

De aanschaf van vervoermiddelen bedraagt ca. 240 mln. De vervoermiddelen voor de krijgsmacht worden door het Ministerie van Defensie zelf ingekocht, zijnde een bedrag van bijna 200 mln.

De overige ruim 40 mln. wordt voor ongeveer ieder de helft ingekocht door de Politie Technische Dienst der Rijkspolitie (Justitie) en de Rijksautomobielencentrale.

Omzet RAC: 61 mln.

Meubilair, stofferingen

Naar schatting wordt bij ongeveer de helft van het totale bedrag (ca. 60 mln.) het Rijksinkoopbureau ingeschakeld. Ook in deze produktgroep neemt het Ministerie van Defensie met een aandeel van 30 mln. een belangrijke plaats in.

Omzet RIB: 157 mln.

Kantoormachines, computers

Aanschaf van deze produkten (ruim 150 mln) geschiedt zowel via de Rijkskantoormachinecentrale (118 mln.) als het Rijksinkoopbureau (ca. 30 mln.). Er dient op te worden gewezen dat kantoormachines ook in belangrijke mate worden gehuurd (zie diensten).

Omzet KMC: 283 mln, omzet RIB: 283 mln.

### Druk- en bindwerk, papier e.d.

Druk- en bindwerk wordt verzorgd door het Staatsdrukkerij- en Uitgeverijbedrijf (117 mln.), via het RIB wordt voor een bedrag van ca. 50 mln. voornamelijk papier ingekocht. Gecombineerd met een schatting dat door de ministeries zonder bemiddeling voor een bedrag van 30 à 40 mln. wordt ingekocht, wordt deze produktgroep op ruim 200 mln. geraamd. De opgave van de ministeries (ruim 110 mln.) wijkt wel erg sterk af van de raming van ruim 200 mln., afgeleid uit de gegevens van de bemiddelende instanties.

Omzet RIB: 118 mln., omzet SDUB: 192 mln.

### Kantoorartikelen

De aankopen worden op een bedrag van bijna 50 mln. geraamd, ca. de helft verloopt naar raming via het Rijksinkoopbureau.

Omzet RIB: 88 mln.

### Gas, water, electriciteit

De totale gas, water en licht-rekening voor de Rijksoverheid bedraagt ca. 220 mln. Alle ministeries kopen zelfstandig in.

### Huisbrandolie

De aanschaf van huisbrandolie (ca. 84 mln.) geschiedt grotendeels via het Rijksinkoopbureau. Voor het Ministerie van Defensie werd in 1983 voor een bedrag van 55 mln. ingekocht, voor de overige ministeries tezamen voor 29 mln.

Omzet RIB: 157 mln.

## 4.1.3 Overige roerende goederen

Hieronder is opgenomen een belangrijk deel van de materieelvoorziening van de krijgsmacht. Dit betreft o.a. wapensystemen (3821 mln.), reparatiedelen (524 mln.) en munitie en springstoffen (209 mln), hetgeen door het Ministerie van Defensie zelf wordt aangekocht. Daarnaast is er een variëteit van andere goederen.

Grote volumina zijn technische installaties, verbindingsmateriaal, geneeskundig materieel, schepen en aanschaffingen t.b.v.

civieltechnische werken. De totale omvang van de niet-militaire goederen moet worden geraamd op 300 à 400 mln., het RIB bemiddelt hierin voor ca. 250 mln.

Omzet RIB\*: ca. 1000 mln.

#### 4.1.4 Diensten

De totale aanschaf van diensten bedraagt ca. 2.9 miljard. Grote posten zijn hier o.a. huur, onderhoud en exploitatie van gebouwen en installaties (766 mln.) waarvan bij Defensie 255 mln. en de Rijksgebouwendienst 457 mln; kennis (ca. 340 mln.); telefoon, porti en vrachten (ca. 315 mln.); vergoedingen voor reis-, verblijfs- en pensiekosten (555 mln) en schoonmaakdiensten (ca. 150 mln.). Het overgrote deel daarvan wordt door de ministeries zonder inschakeling van bemiddelende instanties ingekocht. Bij de schoonmaakdiensten verzorgt het RIB ca. 70% van het contractvolume voor de Rijksoverheid, exclusief het Ministerie van Defensie dat deze diensten nog vrijwel geheel zelf inkoopt (ca. 60 mln.). Bij de huur, onderhoud en reparatie van computers en kantoormachines (ca. 280 mln.) bemiddelen zowel de Rijkskantoormachinecentrale (68 mln.) als het Rijksinkoopbureau (10 mln.).

Omzet\* RGD: 369 mln., omzet KMC: 143 mln, omzet RIB: 200 mln.

#### 4.2 Staatsbedrijven

Van de vier staatsbedrijven in de zin van de Comptabiliteitswet, te weten het Staatsbedrijf der Posterijen, Telegrafie en Telefonie, het Staatsdrukkerij- en Uitgeverijbedrijf, het Staatsmuntbedrijf en het Staatsvisserijhavenbedrijf zijn alleen de eerste twee, gezien de grootte van hun aanschaffingen, betrokken bij de inventarisatie van transactiestromen.

De totale aanschaffingen van de PTT bedroegen 3.3 miljard in 1983, die van het SDUB 133 mln. en die van de overige twee staatsbedrijven tezamen minder dan 10 mln.

---

\* Zie paragraaf 4.1.2 (blz. 34) ter toelichting

De aanschaffingen van de PTT zijn als volgt onder te verdelen:

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Technische apparatuur                                                                  | 1079 mln. |
| Diensten t.b.v. technische apparatuur                                                  | 563 mln.  |
| Kantoormachines, meubilair en kantoorartikelen                                         | 302 mln.  |
| Onderhoud en exploitatie gebouwen (inclusief gas, water, licht, verwarming en electra) | 317 mln.  |
| Reiskosten                                                                             | 234 mln.  |
| Verwerving onroerend goed (gebouwen plus terreinen)                                    | 249 mln.  |
| Diensten t.b.v. kantoor (van huur kantoormachines tot inkoop van adviezen)             | 188 mln.  |
| Overig                                                                                 | 364 mln.  |

Belangrijkste aanschaffingen van het SDUB zijn:

|                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| Papier                             | 44 mln. |
| Uitbesteding aan derden (drukwerk) | 59 mln. |

Ook de staatsbedrijven maken, zij het op veel beperkter schaal dan de ministeries, gebruik van de bemiddelende instanties bij de rijksoverheid.

De aanschaffingen van de staatsbedrijven worden veelal zonder inschakeling van een bemiddelende instantie verricht wegens het specifiek bedrijfstechnische karakter. De inschakeling van de bemiddelende instanties bij de aanschaf van goederen en diensten door de staatsbedrijven is opgenomen in bijlage 2. De artikelgroep kantoormachines, meubilair en kantoorartikelen (ca. 300 mln.) komt primair in aanmerking voor aanschaf via RIB/KMC. Uit de cijfers kan afgeleid worden dat dit evenals bij de ministeries en rijksdiensten niet voor 100% geschiedt, de omzet van RIB/KMC tezamen bedraagt ruim 200 mln.

## HOOFDSTUK 5

### BESCHRIJVING BESTAAND BELEID

#### 5.1 Het overheidsaanschaffingsbeleid

De centrale doelstelling van het overheidsaanschaffingsbeleid is het op zo doelmatig mogelijke wijze voorzien in de gesignaleerde behoeften. De meest doelmatige invulling is die welke de gunstigste combinatie oplevert van prijs, kwaliteit, levertijd, levensduur- en inkoopkosten. Het gezamenlijk streven van aanschaffende overheden en bemiddelende c.q. adviserende instanties dient hierop gericht te zijn. Ook andere doelstellingen van overheidsbeleid vormen een facet van het aanschaffingsbeleid. Het gaat hierbij vooral om een aantal sociaal-economische doelstellingen van de overheid. Het geheel van de overheidsopdrachten is immers door de omvang en aard van de aanschaffingen van groot economisch belang (zie paragraaf 1.4).

Ten aanzien van de afstemming van de centrale doelstelling van het aanschaffingsbeleid op andere doelstellingen ligt er bij het Ministerie van Economische Zaken een coördinerende rol. In voorkomende gevallen dient door de Interdepartementale Commissie Overheidsaanschaffingsbeleid danwel door de Ministeriële Commissie Overheidsaanschaffingsbeleid, deze afweging te worden gemaakt.

Het overheidsaanschaffingsbeleid heeft vorm gekregen in een groot aantal regels en procedures. In dit hoofdstuk zijn aan de orde de regelgeving, zowel de nationale als internationale (paragraaf 5.2) en de procedures. Naast de procedures bij de ministeries (paragraaf 5.3) worden de Rijksgebouwendienst en het Ministerie van Defensie, gezien hun bijzondere karakter en de daarmee samenhangende afwijkende procedures, separaat behandeld (paragraaf 5.4 en 5.5). In paragraaf 5.6 worden de verschillende procedures besproken die het Rijksinkoopbureau bij inschakeling kent, evenals de procedure bij inschakeling van de Rijkskantoormachinecentrale en de Rijksautomobielencentrale.

Kenmerkend voor de aanschaffingen van de ministeries in engere zin (de produktiebedrijven dus uitgezonderd), is de ondersteunende functie ten aanzien van de hoofdtaken van de rijksdienst. Dit betekent vaak, dat het volume van deze aanschaffingen veelal voortvloeit uit het volume van de hoofdtaken. In samenhang hiermee zijn in het verleden geen doelstellingen geformuleerd die objectief meetbaar zijn.

De kosten van inkoopactiviteiten van bemiddelende instanties zijn bekend, die van inkoopactiviteiten door de ministeries blijken echter moeilijk te schatten. De huidige kostentoedeling staat een dergelijke functionele analyse niet toe. De werkgroep veronderstelt echter dat de departementale kosten in procenten van de factuurprijs van dezelfde orde van grootte zullen zijn als die van de bemiddelende instanties.

## 5.2 Regelgeving

Een zeer uitvoerige rapportage t.a.v. regelgeving heeft plaatsgevonden door de interdepartementale werkgroep Wettelijke Regeling Overheidsaanschaffingen. In dit verband kan dan ook verwezen worden naar het hoofdstuk III "bespreking van de bestaande regelgeving" van het door deze werkgroep uitgebrachte verslag "Over de wettelijke regelgeving voor overheidsopdrachten", dd. 31 mei 1983.

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen internationale en nationale regelgeving, regelingen specifiek voor aanschaffende c.q. bemiddelende organen, algemene voorwaarden van aanbesteding en/of uitvoering van overheidsopdrachten en tot slot voorwaarden voor aanbesteding en/of uitvoering van overheidsopdrachten in bepaalde sectoren.

Daarnaast kunnen de verschillende aanschaffers met vele wetten en daarvan afgeleide besluiten te maken krijgen, die uitsluitend van toepassing zijn op specifieke goederengroepen.

In bijlage 3 worden de meest recente uitgaven van wetten, besluiten etc. genoemd.

Binnen de Europese Economische Gemeenschap zijn sedert 1971 richtlijnen tot stand gekomen, die enerzijds het openstellen van aanbestedingen door centrale en lagere overheden van leveringen en werken beogen en anderzijds coördinatie van bestaande procedures in de EEG-lidstaten willen bewerkstelligen.

Daarnaast hebben de GATT-partners in 1980 een overeenkomst gesloten, die evenals de EEG-richtlijnen opheffing beoogt van bestaande beperkingen voor aanbestedingen van de overheidsleveringen. De GATT-overeenkomst\* heeft uitsluitend betrekking op de aanbestedingen van centrale overheden.

---

\* de GATT-overeenkomst is ondertekend door de EEG-lidstaten, de Verenigde Staten, Canada, Japan, Zweden, Zwitserland, Oostenrijk, Noorwegen, Finland, Singapore en Hongkong.

Om tot het beoogde doel te geraken, is besloten tot publicatievoorschrift van de aankondigingen voor overheidsopdrachten.

Iedere potentiële leverancier in de EEG dient in beginsel in de gelegenheid te worden gesteld in te schrijven op een aanbesteding, zij het dat aan een aantal voorwaarden moet worden voldaan.

In deze richtlijnen en in de GATT-overeenkomst (General Agreement on Tariffs and Trade) worden onderscheiden openbare en niet-openbare procedures, overheidsopdrachten voor de uitvoering van werken op het gebied van de bouwnijverheid en overheidsopdrachten voor leveringen van roerende goederen.

### 5.3 Procedures bij de ministeries

De beschrijving van de procedures is gebaseerd op de resultaten van een inventarisatieronde bij de ministeries, aangevuld met de informatie uit gesprekken met enkele ministeries en met de Rijksgebouwendienst.

Sterk vereenvoudigd gezien kan het verwervingsproces worden onderverdeeld in vijf fasen:

- a) behoeftesignalering en -bepaling en functiebeschrijving
- b) marktoriëntatie
- c) offertes aanvragen en evalueren
- d) order gunnen en plaatsen
- e) nazorg (levering, keuring, factuurcontrole, betaling, onderhoud, nalevering, etc.)

Fase a is vooral een zaak voor de gebruiker. De overige fasen zijn het werk van de inkoper, waarbij hij zal moeten samenwerken met de financier(s) en naarmate de in te kopen goederen gecompliceerder worden ook met de gebruiker.

Voor specifieke goederen gelden vaak afwijkende procedures, die moeilijk op overzichtelijke wijze in één schema onder te brengen zijn. In paragraaf 5.3.2. wordt hierop kort ingegaan.

#### 5.3.1 De verwerving van niet-specifieke goederen

Uit de reacties van de ministeries blijkt dat idealiter op de volgende wijze inhoud wordt gegeven aan het verwervingsproces. De onderstaande schematisering is vooral geënt op de aanschafprocedures voor de meer eenvoudige goederen.

##### Behoeftbepaling en functiebeschrijving

Het voorstel wordt ingediend bij een afdeling van de directie Algemene Zaken of een andere aanschaffende afdeling (hierna te noemen "materiële voorzieningen" = MV).

MV beoordeelt - eventueel in samenwerking met een gespecialiseerde afdeling, bijvoorbeeld de centrale directie Organisatie en Automatisering/Informatievoorziening - de doelmatigheid van het voorstel. Waar mogelijk wordt gestreefd naar standaardoplossingen. Normeringen voor bepaalde goederen die als criterium bij de beoordeling kunnen worden gebruikt, blijken slechts in zeer beperkte mate aanwezig te zijn.

Voor niet-routinematige aanschaffingen en specialistische goederen is MV veelal afhankelijk van de informatie en deskundigheid van de aanvragende afdeling.

In overleg met de gebruiker/aanvrager wordt door MV een produktspecificatie of functiebeschrijving opgesteld. Bemiddelende instanties kunnen hierbij tot op zekere hoogte ondersteuning verlenen.

Functiebeschrijvingen, produktspecificaties en doelmatigheidsbeoordelingen vereisen overleg met de gebruiker en kennis van c.q. onderzoek op de werkplek. Voor kleine, meer routinematige aanschaffingen voldoet een algemene produktbeschrijving.

Met betrekking tot de aanschaf van automatiserings- en informatica-apparatuur wordt in de fase van behoeftebepaling en functiebeschrijving een doelmatigheidsonderzoek gedaan door de directie Organisatie en Automatisering/Informatievoorziening van het eigen departement.

Indien interne deskundigheid tekortschiet wordt ook wel de hulp ingeroepen van de KMC of externe adviesbureaus. Daarnaast schrijft het "Besluit informatievoorziening in de rijksdienst" voor dat voornemens tot invoering of uitbreiding van geautomatiseerde systemen deel moeten uitmaken van meerjaren-automatiseringsplannen. Voornemens tot verwerving van specifieke automatiseringshulpmiddelen moeten deel uitmaken van op die automatiseringsplannen gebaseerde meerjaren-automatiseringshulpmiddelenplannen. Deze plannen moeten worden voorgelegd aan de Minister van Binnenlandse Zaken, die hierover advies vraagt aan de subcommissie informatievoorziening van de ARD.

#### Marktoriëntatie, offerte aanvragen en evalueren

MV verzamelt prijs/produkt-gegevens. Bronnen zijn de eigen dokumentatie, ervaringsgegevens, RIB-Handleidingleveranciers, marktoriëntatie, offertes (al dan niet met inschakeling van de bemiddelende instanties). Voor bepaalde produktgroepen kennen de ministeries vaste leveranciers (b.v. meubilair) of een beperking in merken en typen (kantoorapparatuur). Op basis van de verkregen prijs en produktinformatie wordt bepaald of de aanschaffingen binnen de budgettaire prioriteitenafweging kunnen worden gerealiseerd. Mandateringsregels bepalen wie de aanschafbeslissingen nemen.

#### Order gunnen en plaatsen

Voor de uiteindelijke aanschaffing worden de bemiddelende instanties ingeschakeld of wordt gebruik gemaakt van de Handleiding-procedure van het Rijksinkoopbureau. Uitzonderingen op deze regel doen zich met name voor bij spoedopdrachten en bij aanschaffingen, waarbij de technische know-how van de dienst groter wordt geacht dan die van de bemiddelende instanties.

#### Nazorg

Na levering en produkt- en proceskeuring en eventuele steekproefsgewijze produktkeuring volgt factuurbehandeling en betaling.

Betaling van de factuur vindt plaats op basis van een controle en/of prestatieverklaring.

Bij ministeries en rijksdiensten die over keuringsdiensten beschikken, is een regeling voor de keuringen aanwezig (b.v. Defensie), de wijze waarop bij de andere afnemers controle plaatsvindt blijkt niet erg duidelijk.

Bij goederen aangekocht door inschakeling van het Rijksinkoopbureau vindt controle van de factuur plaats door het Rijksinkoopbureau of door de afnemer. Daar waar nodig geacht door afnemers (gecompliceerde goederen) wordt de keuring vastgelegd in een overname-protocol.

De nazorg bij de verwerving van goederen blijkt weinig belicht. Voor met name de gecompliceerde goederen is deze aandacht juist van groot belang. Het feit dat in de reacties van departementen vooral is ingegaan op de gang van zaken bij de verwerving van de meer eenvoudige goederen, speelt hierbij mogelijk een rol.

### 5.3.2 De verwerving van specifieke goederen

Van de verwerving van specifieke goederen door de ministeries kon geen duidelijk beeld worden verkregen.

De indruk is dat de verwerving van specifieke goederen op redelijke wijze plaatsvindt, maar dat de verschillende diensten hierbij vrijwel uitsluitend rekening houden met eigen beleid en belangen. Voor zover dit voor het technisch functioneren van de goederen binnen de dienst niet noodzakelijk is, lijkt van enige afstemming tussen de diensten nauwelijks sprake. Zo konden enige jaren geleden politie, brandweer, leger, etc. bij reddingsoperaties niet met elkaar communiceren, omdat bij de opbouw van hun communicatiesystemen hiermee geen rekening was gehouden. Bij het Ministerie van Defensie kon wel een goed inzicht worden verkregen in de gestructureerde procedures op dit punt. Voor de indeling van goederen in de categorie specifiek militaire goederen bestaan ondermeer EEG en GATT-richtlijnen. Bij de taakverdeling tussen de bemiddelende organen en het Ministerie van Defensie blijken deze richtlijnen in de praktijk niet voor alle goederen voldoende duidelijk.

#### 5.4 Procedures bij de Rijksgebouwendienst

Deze dienst kent een sterk van de departementen afwijkende procedure. De Rijksdiensten zijn voor de huisvesting en het (groot) onderhoud aangewezen op de Rijksgebouwendienst.

De RGD verzorgt tevens de eerste inrichting van opgerichte en gerestaureerde gebouwen (eerste ingebruikname). In tegenstelling tot de andere bemiddelende instanties bij de rijksoverheid voor de verwerving van goederen en diensten heeft de RGD een eigen budget voor nieuwbouw, onderhoud en eerste inrichting van gebouwen.

##### 5.4.1 Nieuwbouw

Bij het verwerven van nieuwbouwprojecten worden de volgende stappen doorlopen.

##### Behoeftbepaling en functiebeschrijving

- Verzoek departement
- Onderzoek regionale directie (wijze waarop in de huisvestingsbehoefte kan worden voorzien)
- Programma van eisen departement
- Onderzoek door Adviescentrum RGD;akkoord RGD
- Fiattering Ministerie van Financiën
- Prioriteitstelling en meerjarenplanning
- Opdrachtverlening aan architect met taakstellend budget
- Goedkeuring van het ontwerp door de gebruiker en het Ministerie van Financiën
- Technisch plan/bestek e.d., goedkeuring afnemer.

##### Marktoriëntatie

Het doen van de verplichte EEG-melding; voorselectie van voor inschrijving uit te nodigen aannemers.

#### Offertes aanvragen en evalueren

Na een uitnodiging aan ca. 8 aannemers voor het doen van een prijsopgave volgt de keuze, waarbij de betrokken directie zich laat adviseren door de architect, de bouwcoördinator / projectleider en bij "derden", ook de opdrachtgever. Voor de dienstverlening aan "derden" (PTT, Marine) worden begeleidingskosten in rekening gebracht. Voor de goedkeuring van de RGD is het akkoord van de Rijksbouwmeester essentieel. Deze toetst onder meer op de esthetische eisen.

#### Order gunnen en plaatsen

Orderplaatsing vindt plaats op basis van een technisch plan/bestek, nadat alle betrokkenen goedkeuring hebben verleend.

#### Nazorg

De RGD zorgt zelf voor keuring, factuurcontrole en betaling, onderhoud, naleving, verbouwingen etc. Een uitzondering hierop vormt het schoonhouden van de gebouwen, dit wordt verzorgd door gebruiker al dan niet met inschakeling van het Rijksinkoopbureau. Hoe bij het ontwerp van nieuwbouw met lange termijn-kosten (kosten voor nazorg) rekening wordt gehouden, is echter niet duidelijk.

### 5.4.2 (Eerste) inrichting

#### Behoeftbepaling en functiebeschrijving

Veelal wordt een gedeelte van de oude inventaris meegenomen, welk gedeelte wordt bepaald door RIB-keurmeesters.

Voor het nieuw aan te kopen gedeelte stelt de RGD aan de hand van het programma van eisen een gedetailleerde inventarislijst met daarbij behorende prijzen op. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van de normen en prijslijsten van RIB en RGD.

#### Marktoriëntatie t/m nazorg

Hiervoor gelden de RIB-procedures.

### 5.4.3 Onderhoud (geen schoonmaak)

#### Behoeftbepaling en functiebeschrijving

De planning van het onderhoud is gebaseerd op een (verwacht) uitgavenpatroon. De korte-termijn planning wordt bepaald op basis van inspectiegegevens.

#### Marktoriëntatie en offerte aanvragen en evalueren

Inschrijving vindt onderhands of uit de hand plaats.

Voor de volgende fasen kan verwezen worden naar de procedure bij nieuwbouw.

Een sterk punt bij de RGD t.o.v. de andere bemiddelende instanties is dat door de beschikking over eigen begrotingsgelden het gehele proces beter beheerst kan worden.

#### 5.4.4. Advisering

Tot slot dient nog de adviesfunctie van de RGD vermeld te worden.

De RGD geeft adviezen aan het rijk omtrent bouwplannen van gesubsidieerde instellingen (b.v. gezondheidszorg, onderwijs).

Voor bouwadviezen aan "derden" worden voor de dienstverlening van de RGD kosten doorberekend, hiertoe worden speciale overeenkomsten afgesloten.

### 5.5 Procedures bij het Ministerie van Defensie

Defensie kent voor de verwerving van alle goederen nauwkeurig gestructureerde en schriftelijk vastgelegde procedures, die overeenstemmen met de in de aanhef van dit hoofdstuk genoemde theoretische fasen van het inkoopproces.

De procedures zijn bij sommige goederen zeer gecompliceerd en -onvermijdelijk - tijdrovend, omdat rekening moet worden gehouden met vele (inter)nationale normen en voorschriften. In vergelijking met de procedures op de andere ministeries wordt veel aandacht besteed aan een nauwkeurige formulering van technische en kwaliteitsaspecten. In sommige processen wordt gewerkt met levensduurkosten-berekeningen. Deze berekeningen vinden plaats om enerzijds tot een goede commerciële vergelijking van concurrerende aanbiedingen te komen, anderzijds om de logistieke en financiële gevolgen ook voor de lange termijn te kunnen schatten.

Soms spelen andere dan zuiver commerciële overwegingen een rol bij defensie-aanschaffingen (strategie, politiek).

Bij Defensie wordt organisatorisch een strikt functioneel onderscheid gemaakt tussen de behoeftebepaling (operaties, techniek) en de behoefterealisatie (aanschaf, financiering). Orderplaatsing geschiedt op basis van het concurrentieprincipe.

Het inschakelen van het Nederlandse bedrijfsleven geschiedt in principe op dezelfde basis. Orderplaatsing door Defensie vindt in principe alleen dan plaats bij een Nederlands bedrijf als vergelijkbare kwaliteits-/prijsproducten kunnen worden geleverd in verhouding tot buitenlandse bedrijven. In het kader van de stimulering van de Nederlandse industrie (innovatie, werkgelegenheid) kan onder handhaving van de doelmatigheidscriteria hiervan soms worden afgeweken. Uitgangspunt bij het Ministerie van Defensie is echter dat de meerkosten als gevolg van gunning aan een Nederlands bedrijf niet (alleen) ten laste van dit ministerie behoren te komen.

#### 5.5.1. Het verwervingsproces van grote materieelprojecten

Bij een project van enige omvang treedt een projectleider of projectgroep op met eigen (gedelegeerde) bevoegdheden. Bij Defensie kent men twee projectcategorieën, t.w. projectcategorie 1, waarbij bewindslieden en de Centrale Organisatie betrokken zijn en projectcategorie 2, die in principe is gedelegeerd aan het betreffende krijgsmachtonderdeel. Criterium voor indeling in categorie 1 is in de eerste plaats de financiële omvang van het project: groter dan f. 100 mln. Daarnaast zijn er andere criteria t.w. politieke gevoeligheid, te (verwachten) hoge exploitatiekosten, meerkosten, internationale aspecten, interdepartementale aspecten of interservice aspecten (eventueel een combinatie van deze criteria), waardoor projecten als categorie 1 projecten kunnen worden behandeld.

De projecten zijn bij Defensie opgebouwd uit vier fasen, nl. analyse, voorstudie, studie en verwerving:

##### Analyse

- Specificeren van de operationele behoefte met bijbehorende belangrijkste operationele, personele en logistieke specificaties.
- Globaal vaststellen van benodigde aantallen en raming van de levensduurkosten.

- Voorlopig vaststellen van moment van indienststelling en de gevolgen voor reeds aanwezige middelen.
- Identificeren van de relatie met reeds lopende nationale of internationale projecten of noodzakelijke vervolgprojecten.
- Onderzoeken van de mogelijkheden van onderzoek en ontwikkeling binnen Nederland.
- Vaststellen van de mogelijkheden van onderzoek en ontwikkeling binnen Nederland.
- Vaststellen van de mogelijke gevolgen voor het wapenbeheersingsbeleid van de Regering.

#### Voorstudie

- Nagaan noodzaak van actualiseren van de operationele behoefte.
- Opstellen van globale technische eisen/specificaties en gebruikseisen.
- Het ondermeer door marktverkenning onderzoeken van de technische realisatiemogelijkheden en op grond daarvan definiëren van alternatieven om aan de behoefte te voldoen. Daarbij naast kopen, huren, leasen overwegen om nationale ontwikkeling, internationale samenwerking of een combinatie hiervan te starten.
- Globaal vaststellen van personele, logistieke en infrastructuurele consequenties per alternatief.
- Opstellen van een prognose van de levensduurkosten.
- Opstellen globaal tijdschema.
- Uitvoeren van selectie van alternatieven die in aanmerking komen.
- Zonodig ontwikkelen van een organisatievorm van de verdere voortgang van het project (bijv. projectbureau).
- Ontwerpen van een plan voor de voorbereiding van de introductie.

#### Studie

Actualiseren en concretiseren van de stappen onder "voorstudie".

### Verwerving

Er zijn 4 startsituaties mogelijk:

1. Er dienen twee of meer realisatiemogelijkheden te worden onderzocht.
2. Er is nog steeds een realisatiemogelijkheid in de vorm van een gereed produkt.
3. Het benodigde materieel moet worden ontwikkeld.
4. Er bestaat een lopend ontwikkelingsproject voor het benodigde materieel.

Vanuit deze startsituatie worden de volgende fasen doorlopen:

- Nagaan van de noodzaak tot actualiseren van de operationele behoefte.
- Verwerven van een prototype of (een) beproevingsmodel(len) met de bijbehorende onderhoudsuitrusting.
- Het beproeven van prototype of beproevingsmodel en het toetsen daarvan aan de gestelde eisen.
- Het aan de hand van de beproevingen zo nodig bijstellen van het plan voor de logistieke ondersteuning.
- Actualiseren van het introductieplan.
- Het inwinnen en beoordelen van offerten.

## 5.6 Procedures bij de bemiddelende instanties

In de inleiding is reeds ingegaan op de taak van de verschillende bemiddelende instanties. Nu wordt voorzover nodig meer in detail ingegaan op de verschillende interne procedures, c.q. bestelmethoden. Voor de procedures bij de Rijksgebouwendienst wordt verwezen naar paragraaf 5.4.

### 5.6.1 Rijksinkoopbureau

Om in de behoeften van zijn afnemers te kunnen voorzien, kent het RIB een aantal bestelmethoden, c.q. procedures.

### Advisering

De op het Rijksinkoopbureau aanwezige marktkennis en commerciële, technische en juridische deskundigheid is de basis van de Rijksinkoopbureau-adviesfunctie. De advisering kan zich afspelen op het gehele traject van het verwervingsproces van behoeftebeschrijving t/m inruil of ontmanteling. Deze advisering, die los kan staan van de door het Rijksinkoopbureau uit te voeren orders, vormt een steeds belangrijker onderdeel van de taak van de RIB-inkoper.

Naast bovengenoemde procedures, heeft het Rijksinkoopbureau de mogelijkheid op verzoek van afnemers projectmatig te werken. In dat geval wordt door de directie een coördinator of projectleider benoemd die in samenspraak met de afnemer(s) een volledig verwervingsproces afhandelt.

### Handleidingorder

De handleidingorder is een wijze van aankopen, waarbij de afnemer zelf de order plaatst op basis van door RIB-inkopers gemaakte mantelovereenkomsten, opgenomen in de RIB-handleiding. Deze mantelovereenkomsten worden jaarlijks opnieuw bekeken en eventueel aangepast. De handleidingcontracten kennen veelal maximum en minimumbedragen.

### Via-order

Deze wijze van inkopen wordt toegepast voor alle aankopen waar de magazijn- en handleidingsprocedure niet in voorzien of waar deze procedures onvoldoende waarde toevoegen. De via-orderprocedure wordt ook toegepast bij alle contractvormen die geen betrekking hebben op koop, zoals contracten voor diensten, advisering, huur, leasen e.d. Een bijzondere vorm van de via-order is het sluiten van een speciale mantelovereenkomst, waarin regels kunnen worden vastgelegd tussen een afnemer en een leverancier, waarbinnen de afnemer volledig zelfstandig kan aanschaffen. Hierdoor wordt het tijdverlies voor de afnemer bij het plaatsen van orders vermeden.

### Magazijn

In het magazijn is een beperkt assortiment courante goederen opgeslagen die uit voorraad worden geleverd.

### 5.6.2 De Rijkskantoomachinecentrale

Voor kleine aanvragen van afnemers wordt door de KMC op grond van een gestandaardiseerd programma van eisen een advies uitgebracht ten aanzien van de meest geëigende apparatuur. Bij grotere aanschaffingen is een nauw samenspel tussen aanvrager of gebruiker en de KMC een noodzakelijke voorwaarde om tot een conclusie te komen.

Daartoe moet een aantal fasen worden doorgewerkt, zoals vooronderzoek, offerte-aanvraag en middelenplan, teneinde te komen tot de eigenlijke aanschaf.

Naast het KMC beweegt ook het Rijksinkoopbureau zich op de markt van informatica-apparatuur. Medio 1984 is tussen de Directeur-Generaal van de PTT en de Thesaurier-Generaal van Financiën de volgende overeenstemming bereikt over de taakafbakening tussen RIB en KMC.

Op de markt van gecompliceerde kantoorinformatica-apparatuur bemiddelt de Rijkskantoomachinecentrale uitsluitend ten behoeve van rijksinstellingen, gemeentelijke en provinciale bestuurscentra.

Het Rijksinkoopbureau bemiddelt bij de aanschaffing van gecompliceerde kantoorinformatica-apparatuur ten behoeve van onderwijsinstellingen (ook rijks en gemeentelijke) en gesubsidieerde instellingen.

Voorts beweegt het Rijksinkoopbureau zich op het gebied van de markt van alle andere informatica-apparatuur (d.w.z. gecompliceerde informatica-apparatuur buiten de kantoor sfeer en niet-gecompliceerde informatica-apparatuur) ten behoeve van alle overheidsgebruikers, te weten rijksinstellingen, gemeentelijke en provinciale bestuurscentra, onderwijsinstellingen en instellingen van gezondheidszorg.

Als definitie van niet-gecompliceerde kantoorinformatica-apparatuur geldt: machines met bijbehorende software, die zelfstandig kunnen functioneren, geen integrerend deel vormen van grote systemen en zodanig van ontwerp zijn dat de toekomstige gebruiker met behulp van standaarddocumentatie in staat mag worden geacht de voor zijn (kantoor) functie benodigde machine uit het marktaanbod te selecteren.

Het niet-gecompliceerde karakter zal veelal blijken uit veelvuldige toepassing en het repeterend karakter, waardoor vraagbundeling mogelijk is.

### 5.6.3 De Rijksautomobielen centrale en de Rijkshoofdinspecteur van het Verkeer voor Overheidsdiensten (RHIO)

De aankoop van rijksmotorrijtuigen geschiedt door een vijftal instanties, te weten de Politie Technische Dienst voor het Ministerie van Justitie, de Directie Materieel Koninklijke Landmacht voor het Ministerie van Defensie, de Directie Materiële Zaken voor het Ministerie van Landbouw en Visserij, de afdeling Materieelvoorziening Rijksdienst voor de IJsselmeerpolders voor de IJsselmeerpolders en de Rijksautomobielen centrale voor de overige ministeries en staatsbedrijven.

In de Beschikking Beheer Motorrijtuigen Rijksoverheid (BBMR) zijn regels opgenomen voor de aanschaffing, het gebruik en de verkoop van rijksmotorvoertuigen, de huur van voertuigen, het gebruik van privé-auto's voor dienstuitvoering enz. In deze beschikking is de RHIO aangewezen als centrale instantie met een adviserende en controlerende taak ten aanzien van de aanschaffing en het gebruik van rijksautomobielen. Voor de aankoop van rijkspersonenauto's wordt uitgegaan van normen met een catalogusprijs als bovengrens, die periodiek door de Minister van Verkeer en Waterstaat op voorstel van de RHIO worden bijgesteld.

Voor de overige rijksmotorvoertuigen gelden geen normen.

Jaarlijks wordt door de RAC met afnemers overleg gepleegd over de gewenste uitbreiding en de eventuele vervanging van voertuigen en worden voorlopige jaarprogramma's opgesteld met een raming van de benodigde gelden, zodat daarmee bij de begroting van de uitgaven van de betreffende instelling rekening kan worden gehouden.

Na instemming van de RHIO wordt voor de aankoop een verklaring van geen bezwaar afgegeven, waarna tot aankoop kan worden overgegaan. Na aankoop vindt inschrijving plaats in het register van rijksmotorrijtuigen en wordt een "bewijs van inschrijving" afgegeven.

## HOOFDSTUK 6

### CASE STUDIES

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de werkgroepen samengevat, die op een aantal betrekkelijk willekeurige terreinen naar besparingen op de overheidsaanschaffingen hebben gezocht. Dit betreft de onderwerpen:

- informatica-hulpmiddelen en papier
- voeding
- laboratoriumgoederen
- rijksscholen voor Voortgezet Onderwijs

De hierna volgende case-studies illustreren de grote diversiteit van het inkoopgebeuren, maar geven ook aan dat er nog mogelijkheden zijn voor besparingen. Er zij echter ook gewezen op gebieden, waar de situatie op dit moment de optimale reeds zodanig dicht benadert, dat de besparingsmogelijkheden zeer beperkt geacht moeten worden.

#### 6.1 Informatica- hulpmiddelen en papier

##### 6.1.1 Onderzoeksveld

Onder informatica-hulpmiddelen worden verstaan tekstverwerkers, computers, randapparatuur, kopieerapparaten, verbruiksmaterialen en programmatuur. Onder papier is zowel onbedrukt papier als drukwerk verstaan. Uit de gegevens van de bemiddelende instanties, de Rijkskantoor-machincentrale, het Rijksinkoopbureau en het Staatsdrukkerij- en Uitgeverijbedrijf kan voor enkele segmenten uit het onderzoeksveld een goede indruk verkregen worden van de markt van de rijksoverheid, voor andere is een bewerking van de markt-informatie CBS-cijfers een beter uitgangspunt. Globaal kan thans het onderzoeksveld voor informaticahulpmiddelen voor 1985 als volgt worden geschetst:

|                             |             |
|-----------------------------|-------------|
| computers                   | ca. 80 mln. |
| micro-computers             | ca. 60 mln. |
| tekstverwerkende apparatuur | ca. 35 mln. |
| randapparatuur              | ca. 50 mln. |
| magnetische gegevensdaggers | ca. 5 mln.  |

Cijfers over de aankoop van software zijn niet beschikbaar. De inkoop van bedrukt en onbedrukt papier door de rijksoverheid wordt geraamd op 200 à 250 mln.

#### 6.1.2 Mogelijke besparingen

Voor een aantal produktgroepen is getracht te ramen hoe groot de besparingen onder optimale omstandigheden zouden kunnen zijn. Gegeven deze kanttekening en het matige inzicht in de markt dienen de geraamde besparingen met de nodige voorzichtigheid te worden gehanteerd, ze beogen niet meer dan een orde van grootte aan te geven. De besparingsmogelijkheden door toepassing van lease, huur i.p.v. koop of omgekeerd zijn niet nader onderzocht, deze worden overigens beperkt geacht.

##### Computers, randapparatuur en magnetische gegevensdragers

Ministeries bestellen het overgrote deel van de apparatuur via de KMC, het RIB bemiddelt bij een klein deel van de apparatuur en supplies. Het blijkt dat de aanschaffende ministeries een deel van de apparatuur zonder inschakeling van de bemiddelende instanties bestellen. Dit blijkt vooral het geval bij de sterk in ontwikkeling zijnde markt voor micro-computers. Besparingen kunnen worden bereikt door uitbreiding van het reeds bestaande aantal mantelcontracten met leveranciers, bij de micro-computers worden besparingen tot 20% mogelijk geacht.

Ervaring leert, dat door inkoop in voorraad en opslag in het RIB-magazijn van supplies voor de ministeries een extra besparing te behalen zou zijn van ca. 30%.

De mogelijke besparingen op de aanschaf van computers worden gering geacht.

### Tekstverwerkende apparaten

Door bundeling van vraag en samenwerking tussen RIB en KMC zijn betere mantelkontrakten af te sluiten ten voordele van de ministeries.

### Kopieerapparatuur

De door KMC en RIB gehanteerde prijzenschema's en tariefovereenkomsten vinden algemeen toepassing. Wanneer de ministeries in staat zouden zijn vooraf het totaal jaarvolume aan kopieën op te geven, zou dit in één keer kunnen worden aanbesteed. Op deze wijze kunnen kostenbesparingen tot 20% worden bereikt.

Teneinde de beheersing van het volume te verbeteren, kunnen kopieregistratie-systemen worden ingevoerd. Indien invoering van een kopieregistratie-systeem wordt overwogen, dient vooraf een kosten/baten analyse te worden gemaakt. Bij organisaties met een beperkt aantal decentraal geplaatste apparaten moet op grond van ervaringen elders een beperking van het kopievolume met 10% reëel worden geacht.

### Software

Besparingen lijken te bereiken door het zoveel mogelijk toepassen van leveranciers-pakketten, danwel van inmiddels reeds elders binnen de overheid ontwikkelde programmatuur. Daarbij zal aan een verantwoorde bijstelling van de gebruikerseisen in een aantal gevallen niet kunnen worden ontkomen.

Besparingen in de aanschaf van programma's kunnen tevens worden bereikt door het opstellen van meerjaren-automatiseringsplannen. Zo kan in een vroeg stadium de wijze van aanschaf worden voorbereid, rekening houdend met de ervaring van andere ministeries.

De coördinatie van de Directie Organisatie & Automatisering van het Ministerie van Binnenlandse Zaken zou ten behoeve van het bovenstaande moeten worden geoptimaliseerd.

### Kettingformulieren en onbedrukt papier

Het RIB ontwikkelt momenteel een aanschaffingsmethodiek, waarbij de overheidsbehoefte macro wordt berekend en zodanig op de markt wordt ondergebracht dat afnemende diensten met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid kunnen afroepen in een algemeen kader. Deze methodiek is waarschijnlijk medio 1985 gereed. Op deze wijze moeten besparingen in de orde van grootte van 10% kunnen worden gehaald bij aggregatie van de gehele vraag; thans is het aggregatieniveau zeer laag.

### Bedrukt papier

In de praktijk worden tussen beide bemiddelende instanties (SDUB en RIB) op het gehele drukwerkpakket prijsverschillen oplopend tot 20% geconstateerd.

Het SDUB verzorgt voor de afnemers een totaal pakket, het RIB bemiddelt uitsluitend. Het SDUB berekent een opslagpercentage van 3 à 6%, het RIB berekent geen kosten door.

Besparingsmogelijkheden zijn te bereiken door versoepeling van de regelgeving met betrekking tot aanschaf van drukwerk. Besparingen kunnen worden bereikt door meer gebruik te maken van het prijsniveau van particuliere drukkerijen. Onderzocht zou tevens kunnen worden of bij het SDUB kostenbesparingen mogelijk zijn teneinde het prijsniveau omlaag te brengen.

## 6.2 Voeding

### 6.2.1 Onderzoeksveld

De totale grootverbruikersmarkt voor levensmiddelen voor de overheid en gesubsidieerde instellingen excl. kantines, beslaat ongeveer 1.0 mld. per jaar. De geldswaarde van de jaarlijks te verstrekken voeding door Defensie bedraagt ongeveer f 92 mln. en die door de overige ministeries samen ongeveer f 15 mln. De onderzoeksresultaten hebben uitsluitend betrekking op de aanschaffingen van de rijksoverheid, wanneer rekening wordt gehouden met mogelijke uitstralingseffecten naar de kwartaire sector, is de betekenis echter aanzienlijk groter.

Het Rijksinkoopbureau heeft te maken met de aanschaf van voeding voor alle ministeries excl. Defensie en tevens met de aanschaf van voeding voor instellingen die op 24-uurs basis voeding verstrekken. Het RIB bemiddelt in totaal bij de aanschaf van ca. f 350 mln. in deze sector. Het gaat hier uitsluitend om uitgaven ten behoeve van de ingrediënten. Andere uitgaven verbonden aan het bereiden en verstrekken van voedsel, zoals personele kosten, kosten van huisvesting, kosten voor inventaris, rente en afschrijving zijn in deze cijfers niet begrepen. Bij de rijksoverheid vormen de ingrediënten ca. 37% van de kosten, personeel ca. 50% en overig 13%.

#### 6.2.1.1 Een korte schets van de aanschafprocedures binnen Defensie

De verse en houdbare levensmiddelen worden door het Ministerie van Defensie aangeschaft door het afsluiten van centrale contracten. Op de verschillende punten in het land roepen de officieren van voeding de benodigde levensmiddelen af bij de betreffende leveranciers in geval van verse levensmiddelen, bij het centrale levensmiddelendepot in geval van houdbare levensmiddelen.

Op basis van de opdracht tot aanschaffing selecteert Defensie aan de hand van de technische documentatie, commercieel-technische documentatie en de leveranciersgegevens potentiële leveranciers door middel van concurrentiestelling. Op basis van meerdere binnengekomen offertes vindt een offertevergelijking plaats, welke vergelijking uitmondt in een gunningsvoorstel. Sluitstuk van de procedure is het op basis van het gunningsvoorstel opmaken en versturen van een bestelorder. Houdbare levensmiddelen worden in depots opgeslagen.

Defensie hanteert strikt een vastgestelde voedingsdagprijs. Het voedingspakket wordt op basis van produktspecificaties en een componentenlijst op basis van voedingswaarde-eenheden opgesteld. Defensie bepaalt jaarlijks centraal in welke hoeveelheden, op welk moment, wat zal worden aangeschaft.

#### 6.2.1.2 De aanschafprocedure bij het Rijksinkoopbureau

Het KB dat de taak van het Rijksinkoopbureau regelt, geeft het RIB niet dezelfde mogelijkheden als voor Defensie beschreven. Uitsluitend door middel van raamcontracten en standaardafspraken voor wat betreft kwaliteit en prijsniveau met leveranciers kan het Rijksinkoopbureau het aanschafproces beïnvloeden. De afnemers blijven autonoom zodat het moment van en de hoeveelheid per afname in het ongewisse blijft.

Afhankelijk van het te leveren produkt en de afname worden door het Rijksinkoopbureau jaarorders danwel handleidingsovereenkomsten afgesloten.

#### 6.2.2 Mogelijke besparingen

##### Kwartaire sector

Ten opzichte van groothandelsprijzen heeft in deze sector het Rijksinkoopbureau gemiddeld een prijsvoordeel van 7%. Indien het Rijksinkoopbureau op dezelfde wijze zoals zij nu opereert, zou bemiddelen voor de afnemers die nog geen relatie voor de aanschaf van voedingsmiddelen met het RIB hebben, danwel het gehele voedingspakket van de hun bekende afnemers verzorgen, dan zou, zo mag worden aangenomen, een prijsvoordeel van f 19 mln bereikt kunnen worden. Het Rijksinkoopbureau zou daartoe nog meer dan thans aandacht dienen te besteden aan het verbeteren van kwaliteitszorg en het doen verrichten van keuringen. Op het gebied van vlees is daar ervaring mee opgedaan, die als zeer positief door de afnemers en leveranciers wordt beschouwd.

Het Rijksinkoopbureau zou zich meer en anders moeten profileren, bijvoorbeeld door het organiseren van inkoop- of contactdagen ten einde de potentiële afnemers te overtuigen van haar meerwaarde. De potentiële afnemers zullen, indien zij daarvan overtuigd zijn, ongetwijfeld meer dan nu het geval is hun aanschafprocedures via het RIB leiden.

##### Aanschafprocedures Defensie

Het aanschafproces voor levensmiddelen bij het Ministerie van Defensie kan als sterk geoptimaliseerd worden getypeerd. Het blijkt echter dat hier en daar nog kleine voordelen te behalen zijn.

Uit de prijsvergelijking tussen Defensie en het RIB blijkt dat op de meeste onderdelen Defensie goedkoper inkoopt, op enkele punten schaft Defensie wat duurder aan dan het Rijksinkoopbureau. Er valt te beargumenteren dat bij gebruikmaking door het RIB en Defensie van elkaars informatie inzake kwaliteit, leveringsvoorwaarden en prijs een prijsvoordeel van maximaal 1% is te behalen zonder dat de koel- en opslagcapaciteit behoeft te worden uitgebreid.

### Kwaliteit

Onderzocht is of er mogelijkheden bestaan om de kwaliteit van het aan te schaffen ingrediëntenpakket te verlagen zonder dat dit consequenties heeft voor de kwaliteit van het te verstrekken voedsel.

Bijvoorbeeld: door Defensie wordt 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> klas groente aangeschaft.

Degrading integraal naar een 2<sup>e</sup> klasse kwaliteit levert een voordeel op van f 0,03 per man per dag. Er schijnen weinig belemmeringen te zijn voor het hanteren van deze 2<sup>e</sup> kwaliteitsklasse voor groenten en Defensie overweegt dan ook dit te beproeven door bij een beperkt aantal kazernes over te gaan op deze kwaliteit. Dit zelfde kan ook gesteld worden ten aanzien van 17-weekse kaas of 8-weekse kaas. Hiermee valt een financieel voordeel te behalen van f 0,02 per man per dag.

Binnen Defensie is gebleken dat op een totaal van f 92 mln. door kwaliteitsdegradering een besparing van f 1 mln. valt te behalen, zonder dat de kwaliteit van het voedsel op een onacceptabele wijze in het geding komt.

### Voedingsdagprijzen

De voedingsdagprijzen binnen de sectoren van de overheid die door de werkgroep zijn bekeken, variëren sterk. Defensie hanteert een laagste voedingsdagprijs van f 4,50 en het Loodswezen kent een voedingsdagprijs van f 8,62, bij deze laatste zijn echter wel verklarende factoren voorhanden (voeding op schepen).

In de gezondheidszorg en de verpleeg- en bejaardentehuizen worden voedingsdagprijzen gehanteerd die rondom de f 6,00 liggen. Het Gevangeniswezen en Defensie, de instanties die de laagste voedingsdagprijs realiseren, hanteren produktspecificaties, voeren controles uit en hanteren componentenlijsten en werken met een gestandaardiseerde voedingswaarde. Ook is er vanuit deze organisaties intensief contact met externe adviserende instanties. Het valt te verwachten dat indien bij de aanschaf van levensmiddelen tevoren de afnemer zich er uitdrukkelijk rekenschap van geeft welke hoeveelheden, in welke perioden, tegen welke kwaliteit hij nodig heeft, en tevens daarbij produktspecificaties, componentenlijsten en voedingswaardespecificaties hanteert, het mogelijk moet zijn dat de prijs per voedingsdag gemiddeld kan worden verlaagd. Het verdient overweging een basisrantsoen op te doen stellen, met opslagen voor specifieke omstandigheden, zoals dieet e.d. Dit zou zeker in de gezondheidszorg toepassing kunnen vinden.

### Uitbesteding

Bezien is of het uitbesteden van het gereedmaken van het voedsel incl. de aankoop van de ingrediënten in zijn algemeenheid voordeliger is dan deze activiteiten in eigen beheer uitvoeren. Aangezien binnen Justitie enige onderdelen ervaring hebben met het uitbesteden van de voedselbereiding incl. de aanschaf, zijn nacalculatoirisch prijsvergelijkingen gemaakt.

Gebleken is dat zonder rekening te houden met de kosten van overhead het uitbesteden van de voedselbereiding in 1984 ca. 4% goedkoper is dan het zelf verzorgen van de voedselbereiding. Voorcalculatoirisch was dat verschil in enige inrichtingen van Justitie wel 15%. Het opperen van de mogelijkheid tot uitbesteding leverde intern voorstellen tot efficiencyverbetering op bij enkele inrichtingen tot een bedrag van ca. 11% van de kosten. Onderzoek naar mogelijkheden tot uitbesteding elders lijkt wenselijk.

## 6.3 Laboratoriumgoederen

### 6.3.1 Onderzoeksveld

De aandacht is met name gericht op Rijkslaboratoria. Betrokken bij deze case studie waren het v. Swindenlaboratorium (IJKwezen, Ministerie van Economische Zaken), het dr. Neherlaboratorium (PTT), het Rijksinstituut voor Zuivering van Afvalwater (Ministerie van Verkeer en Waterstaat), het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieuhygiëne (Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur), het Centraal Laboratorium voor onderzoek van voorwerpen van Kunst en Wetenschap (Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur), het Gerechtelijk Laboratorium (Ministerie van Justitie), de Directie Landbouwkundig Onderzoek (Ministerie van Landbouw en Visserij) en Rijkswaterstaat (Ministerie van Verkeer en Waterstaat).

De aanschaf van specifieke laboratoriumgoederen door bovengenoemde instellingen kan worden geraamd op ca. 30 mln., de totale markt voor laboratoriumgoederen bij de overheid in ruime zin wordt geraamd op ca. 300 mln.

Belangrijke artikelgroepen zijn: chemicaliën, analyse-apparatuur, mechanische laboratoriumapparaten en spectrofotometrie-apparatuur.

### 6.3.2 Besparingsmogelijkheden

#### Samenwerking

De werkzaamheden van de overheidslaboratoria vertonen grote verschillen. Gevolg hiervan is dat elk laboratorium veelal eigen specifieke methoden moet ontwikkelen. Voorzover laboratoria al dezelfde soort apparatuur nodig zouden hebben, worden hieraan vaak verschillende eisen gesteld. Niettegenstaande dit lijkt samenwerking mogelijk. Besparingen kunnen worden bereikt als samenwerkingsverbanden gerealiseerd zouden worden voor:

- gecombineerde aanschaf van verschillende apparatuur van dezelfde leverancier (vraagaggregatie)
- het gebruik en/of uitwisseling van apparatuur, al dan niet tegen vergoeding
- afsluiting van onderhoudscontracten (harmonisatie van contracten)
- de beoordeling van de aan te schaffen apparatuur

Omdat de laboratoria zelf geen initiatieven tot samenwerking ontwikkelen zouden deze gestimuleerd moeten worden. Een instantie die hier mee bezig is, is het RIB; bij verschillende artikelgroepen zijn reeds besparingen bereikt van enkele tientallen procenten o.a. door vraagaggregatie.

#### Databestanden produkten

Enkele grote leveranciers beschikken over databestanden waarin gegevens opgeslagen zijn over de kwaliteit, onderhoudbaarheid enz. van instrumenten. De opzet van dergelijke databestanden binnen de overheid zou gestimuleerd kunnen worden om de uitwisselbaarheid van dit soort gegevens te bevorderen.

#### Relatie Rijksinkoopbureau-afnemers

In de laboratoriumsector treden in het samenspel tussen RIB en afnemer enkele knelpunten op.

De laboratoria zijn onvoldoende op de hoogte van de diensten die het RIB zou kunnen leveren. Het RIB zou zijn PR-functie derhalve dienen te versterken teneinde de laboratoria duidelijk te maken wat de mogelijkheden zijn m.b.t. commercieel-technische advisering en de ondersteuning bij onderhandeling en het opstellen van contracten.

Er is een categorie apparaten, waar het het RIB ontbreekt aan voldoende zicht op de markt en de techniek. Daar waar laboratoria hier zelf over beschikken is er geen probleem. Echter heel vaak hebben de laboratoria toch behoefte aan advies, dat zou dan elders verkregen moeten kunnen worden. Een inventarisatie van de mogelijkheden in Nederland is aan te bevelen.

Op korte termijn zou meer bekendheid gegeven kunnen worden aan het bestaan en de functie van de Commissie Analytische Toetsing van TNO. Het zou de ministeries mogelijk gemaakt moeten worden om in navolging van het Ministerie van Landbouw en Visserij deze commissie in te schakelen. In dit verband lijkt het zinvol te streven naar één coördinatiepunt per ministerie voor de adviesaanvragen van de daaronder vallende laboratoria.

#### Relatie met leveranciers

Door een externe organisatie-adviseur zijn in de sfeer van laboratorium-artikelen een aantal leveranciers geïnterviewd. Hieruit komt naar voren dat in een tweetal produkt-categorieën de verhouding tussen afnemer/gebruiker en leverancier redelijk in balans is en dat prijsvoordelen door de bemiddelende instantie bedongen worden. In geval van een andere produkt-categorie is er een vrij grote afhankelijkheid van de afnemer/gebruiker van de leverancier, die nauw betrokken blijkt te worden bij de opstelling door de gebruiker van de functie-specificatie.

### 6.4 Rijksscholen voor voortgezet onderwijs

#### 6.4.1 Onderzoeksveld

Er zijn 55 rijksscholen(gemeenschappen) voor Algemeen Voortgezet Onderwijs (gymnasium, atheneum, HAVO, MAVO).

De rijksscholen voor Algemeen Voortgezet Onderwijs (RSG) schaften in 1983 voor ruim f 30 mln. aan roerende goederen en diensten aan. Onroerende goederen ten bedrage van ongeveer f 28 mln. werden ten behoeve van de RSG door de Rijksgebouwendienst aangeschaft.

De RSG zijn normstellend voor het gemeentelijk en bijzonder Algemeen Voortgezet Onderwijs zoals vastgelegd in art. 80 t/m 90 van de Wet op het Voortgezet Onderwijs, in die zin dat aan de hand van de werkelijke exploitatie-uitgaven der RSG (roerende goederen en diensten) jaarlijks de exploitatiekostenvergoeding voor het gemeentelijk en bijzonder Algemeen Voortgezet Onderwijs wordt vastgesteld. Hiertoe worden de exploitatie-uitgaven van de RSG verdeeld in norm- en niet-normuitgaven. De normuitgaven bedroegen in 1983 ruim f 19 mln. Door deze normuitgaven met een factor 13 te vermenigvuldigen ontstaat de toegestane exploitatiekostenvergoeding voor het gemeentelijk en bijzonder Algemeen Voortgezet Onderwijs.

M.a.w. de aanschaffingen van de RSG ten bedrage van ruim f 19 mln. hebben een uitstralingseffect op aanschaffingen ten bedrage van ruim  $13 \times f 19 =$  ongeveer f. 270 mln.

De totale materiële uitgaven van het Directoraat-Generaal voor het Voortgezet Onderwijs bedragen f 784 mln. in 1984, hiervan is f 274 mln. ten behoeve van het Algemeen Voortgezet Onderwijs (gemeentelijk en bijzondere onderwijs), f 31 mln. t.b.v. het Rijks Algemeen Voortgezet Onderwijs en het restant ten behoeve van het lager en middelbaar beroepsonderwijs, het volwassenenonderwijs en het onderwijs voor werkende jongeren.

De personele uitgaven voor de RSG zijn ongeveer negen maal zo groot als de materiële uitgaven der RSG. Deze verhouding is representatief te achten voor het totale Algemeen Voortgezet Onderwijs.

Onderscheid kan gemaakt worden naar aard der aanschaffingen d.w.z. onroerende goederen, roerende goederen en diensten.

#### A. Onroerende goederen

|                                          |                   |
|------------------------------------------|-------------------|
| Nieuwbouw en aankopen, verbouwingen e.d. | f 17.2 mln.       |
| Onderhoud                                | f 8.8 mln.        |
| Huur onroerende goederen                 | <u>f 2.1 mln.</u> |
| Totaal                                   | f 28.1 mln.       |

Deze kosten komen geheel ten laste van de Rijksgebouwendienst.

#### B. Roerende goederen en diensten

|                                                                 |                   |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------|
| Gas, electriciteit, huisbrandolie, water                        | f 6.9 mln.        |
| Boekenfonds <sup>1</sup> en overige boekenkosten                | f 5.5 mln.        |
| Meubilair, stoffering, kantoormachines en kantoor-<br>artikelen | f 2.0 mln.        |
| Leer- en hulpmiddelen, schoolbehoeften                          | f 2.3 mln.        |
| Schoonmaakkosten                                                | f 8.4 mln.        |
| Diverse uitgaven                                                | <u>f 4.5 mln.</u> |
| Totaal                                                          | f 29.6 mln.       |

Deze kosten komen geheel ten laste van het Directoraat-Generaal voor het Voortgezet Onderwijs.

#### 6.4.2 Mogelijke besparingen

##### Onderhoud

Onderhoud der RSG door de RGD is erop gericht de RSG in stand te houden tot in lengte van dagen. Met name bij gebouwen tegen het einde van hun levensduur leidt dit tot te hoge onderhoudskosten.

Het door de RGD t.b.v. de RSG uitgegeven bedrag aan onderhoud zou een aparte positie binnen de RGD begroting voor onderhoud moeten innemen vooral gezien de omstandigheid, dat een dertien keer zo groot bedrag ten laste van de O&W begroting komt ten behoeve van het gemeentelijk en bijzonder algemeen voortgezet onderwijs, zonder dat laatstgenoemde scholen de verplichting hebben dit bedrag daadwerkelijk t.b.v. onderhoud aan schoolgebouwen aan te wenden. De beheersbaarheid van de begroting kan hierdoor sterk worden verbeterd.

In overleg tussen de Ministeries van Onderwijs en Wetenschappen, Financiën en Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer zou een systeem ontwikkeld dienen te worden teneinde sterke fluctuaties in onderhoudskosten en de daarmee corresponderende fluctuaties in de rekening voor het Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen te vermijden.

Waar mogelijk kan men klein onderhoud laten uitvoeren door eigen RSG-personeel. Als voorbeeld voor een overeenkomst met de RGD zou hierbij kunnen dienen het beheerderscontract dat tussen de PTT en de RGD is afgesloten. In hoeverre hiermee besparingen bereikbaar zijn kan geleerd worden uit ervaringen bij de bijzondere scholen, die meer klein onderhoud in eigen beheer uitvoeren.

---

<sup>1</sup> Tegenover deze uitgaven staan dekkende inkomsten

### Energie

Het energieverbruik van de verschillende RSG-en loopt sterk uiteen, een variatie van 4-17 m<sup>3</sup> gas/m<sup>3</sup> gebouw per jaar komt voor.

Het verdient aanbeveling de oorzaken hiervan nader te onderzoeken en maatregelen te nemen voor het beperken van het energieverbruik.

Een goede taakverdeling tussen het Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, de directie van een RSG en de RGD is hierbij een eerste vereiste.

Het ontwerpen van een "energie instructie" door de Rijksgebouwendienst in samenspraak met het Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen kan aanzienlijke besparingen op het energieverbruik opleveren.

Daarnaast blijkt dat voorzieningen t.b.v. energiebesparing dikwijls niet het geoffreerde resultaat opleveren ten gevolge van technische storingen of ondeskundig beheer c.q. gebruik.

Het verdient in dit verband aanbeveling om met de installateurs garantieclausules met boetebedingen overeen te komen.

### Nieuwbouw

Door het Ministerie van Onderwijs zijn kostennormen voor nieuwbouw ontwikkeld ter besparing van kosten. Deze zouden op korte termijn kunnen worden doorgevoerd door de RGD. Bij het maken van ontwerpen voor nieuwbouw, grote verbouwingen of uitbreiding zal meer rekening kunnen worden gehouden met de exploitatiekosten, met name de schoonmaakkosten en het energieverbruik.

### Vraagaggregatie bij niet-Rijksscholen

Bij bundeling van de inkoopactiviteiten voor de gemeentelijke en bijzondere scholen voor Algemeen Voortgezet Onderwijs zijn belangrijke besparingen te verwachten. Hiertoe ware door het RIB een marktonderzoek uit te voeren, waarna een raming van de mogelijke besparingen kan worden opgesteld door het RIB. Daarnaast zou het voorlichtings- en acquisitiebeleid van RIB-zijde meer gericht kunnen worden op deze categorie afnemers.

## HOOFDSTUK 7

### HOOFDLIJNEN BELEID

#### 7.1 Vraagstelling

Het rijksaankoopbeleid is er op gericht om op zo doelmatig mogelijke wijze te voorzien in de behoefte van de overheid aan goederen, werken en diensten.

Het belang van goed inkopen is toegenomen als gevolg van achtereenvolgende bezuinigingsronden. Vele beslissers op het traject van het verwervingsproces realiseren zich dat ten volle. De tijd mag dan ook rijp genoemd worden voor een heroverweging van het verwervingsproces, dat zoals eerder is uiteengezet over vele schakels loopt en een soms gecompliceerde organisatie kent.

Bij het formuleren van een zo doelmatig en doeltreffend mogelijke organisatie speelt de vraag centralisatie versus decentralisatie in sterke mate. In verschillende rapporten en studies over de organisatie van de rijksdienst is op deze vraag in algemene zin ingegaan. Het rapport "Zelfbeheer" (december 1983) in de derde ronde heroverwegingen is hiervan een sprekend voorbeeld, maar ook in het kader van de reorganisatie van de rijksdienst en de deregulering wordt aandacht besteed aan dit vraagstuk.

Het beleid van het kabinet is er thans op gericht verantwoordelijkheden waar mogelijk op een lager échelon in de hiërarchie te leggen om een betere afweging tussen doelstellingen en middelen tot stand te brengen. Regelgeving die een snel en doeltreffend handelen belemmert dient te worden teruggedrongen.

In lijn met de tendens tot meer decentraal bestuur, voor de rijksoverheid meer bekend onder de naam zelfbeheer, wordt overwogen directies en/of afdelingen met een bepaalde taak een eigen budget en duidelijk vastgelegde verantwoordelijkheden voor het beheer daarvan te geven. Binnen zekere grenzen krijgt de budgethouder in deze visie een belangrijke eigen verantwoordelijkheid voor een zo doelmatig mogelijke besteding van het budget. Een belangrijk element is de mogelijkheid voor de leiding van het ministerie om de prestatie van de budgethouders te beoordelen (input-output ratio).

In een dergelijk systeem speelt de aanschaf van goederen en diensten een belangrijke rol. Ook bij de inkoop van goederen en diensten is de vraag of de doelmatigheid wordt gediend door centralisatie of decentralisatie, één van de kernvragen.

## 7.2 Terreinafbakening

Wanneer de aanschaffingen door het Rijk (hoofdstuk 4) worden gezien, dan valt op dat het Rijk niet optreedt als één grote marktpartij. De volgende grote clusters zijn te onderscheiden: specifiek militaire goederen (ca. 4.5 mld.), specifieke PTT-goederen (ca. 2 mld.), werken Rijkswaterstaat e.d. (ca. 2.1 mld.), nieuwbouw en onderhoud gebouwen (ca. 1.1 mld.) en overige roerende goederen (ca. 2 mld.). In het kader van dit rapport is de vraagstelling toegespitst op de laatste cluster. Daarbij dient in de eerste plaats gedacht te worden aan de budgetten voor materiële uitgaven bij ministeries en rijksdiensten.

## 7.3 Begripsomschrijving

Van belang voor een goed begrip is een heldere begripsomschrijving. Dat geldt met name voor het onderscheid tussen (de)concentratie en (de)centralisatie. Onder deconcentratie wordt verstaan het splitsen van een organisatie(eenheid) in een aantal organisaties of organisatie-eenheden die in wezen dezelfde functies vervullen. Het gaat om een horizontale spreiding van de uitvoering van taken. De bevoegdhedenstructuur blijft ongewijzigd. Concentratie is dan het samenvoegen van een aantal organisatie-eenheden die dezelfde functies vervullen, tot één organisatie-eenheid.

Decentralisatie kan worden onderscheiden van deconcentratie omdat de bevoegdheden en de verantwoordelijkheden (mee) worden overgeheveld.

(De)concentratie en (de)centralisatie kunnen op verschillende niveaus plaatshebben. Dit laat zich met voorbeelden illustreren.

Deconcentratie over verschillende organisaties is bijvoorbeeld het spreiden van een uitvoeringstaak over gedeconcentreerde rijksdiensten. De verantwoordelijkheid blijft bij de Minister liggen. Deconcentratie kan ook zijn het niet meer centraal inkopen van een produkt. Dit gebeurt dan op verschillende plaatsen. De bevoegdhedenstructuur blijft daarbij in stand.

Decentralisatie laat de bevoegdhedenstructuur niet in takt. Het bekendste voorbeeld is decentralisatie van taken naar lagere overheden. De regering verliest discretionnaire bevoegdheden en verantwoordelijkheden, die bij de besturen van de lagere overheden komen te liggen.

Binnen een organisatie kan van decentralisatie worden gesproken als een afdeling een hoge mate van autonomie en onafhankelijkheid om te beslissen geniet. Juridisch ressorteert zo'n afdeling onder een centraal niveau, echter de feitelijke autonomie is bepalend.

Het onderscheid tussen (de)concentratie en (de)centralisatie is van belang niet alleen voor de gevolgen voor een organisatie, maar ook voor de discussie over voor- en nadelen.

Argumenten die betrekking hebben op (de)concentratie hebben in het algemeen ook betrekking op (de)centralisatie. Aan (de)centralisatie ligt tevens een visie ten grondslag over het (naar behoren) functioneren van het openbaar bestuur of meer specifiek het functioneren van een organisatie.

Die visie wordt voor het intern functioneren bijvoorbeeld weerspiegeld in het rapport Zelfbeheer. Hier worden taken en bevoegdheden gedecentraliseerd. Er is sprake van vrijheid in gebondenheid (vrijheid in bevoegdheden, gebondenheid in verantwoordelijkheden).

Centralisatie en decentralisatie zijn echter twee uitersten, vele tussenvormen zijn mogelijk.

#### 7.4 Tussenvormen van centralisatie en decentralisatie

In het brede scala van aanschafprocedures zijn er die een sterk centraal karakter dragen, zoals de aankoop van automobielen via de Rijksautomobielencentrale, onroerend goed door de Rijksgebouwendienst en de via-methode bij het Rijksinkoopbureau met het karakter van concentratie; andere die een meer decentraal karakter hebben, zoals magazijnbestellingen, dan wel een vrijwel volledig decentraal karakter hebben: handleidingprocedure en afroeporders bij het RIB (zie paragraaf 5.6)

Bovendien zijn er allerlei samenwerkingsvormen denkbaar, bijvoorbeeld door een bundeling van commerciële en technische "know-how" zoals die aanwezig is bij verschillende instanties/afnemers. Een andere vorm van aanschafprocedures is het single procurementprincipe: de grootste afnemer van bepaalde goederen of een groep artikelen schaft deze ook aan voor de overige afnemers.

## 7.5 Argumenten die pleiten vòòr decentralisatie

De volgende argumenten worden in het algemeen veelal gehanteerd vòòr decentralisatie. Bedacht dient te worden dat allerlei tussenvormen voor de duidelijkheid niet aan de orde zijn. Dit is een meer theoretische benadering.

Bij het onderscheid tussen centralisatie en decentralisatie wordt in het hiernavolgende veelal bedoeld op aanschaf via of door een bemiddelende instantie danwel aankopen zonder inschakeling van een dergelijk orgaan. Gedacht is hierbij vooral aan de bovendepartementale inkooporganen. Ook binnen één ministerie kan echter sprake zijn van decentralisatie van inkopen.

### 7.5.1 Sterke betrokkenheid bij de bestelling

Een gedecentraliseerde wijze van inkopen heeft als voordeel dat de bestelling van de goederen geschiedt door de instantie die deze zelf zal gebruiken en weet aan welke eisen ze dienen te voldoen.

De dienst die de goederen zelf moet gebruiken, zal -bij zelfstandige aanschaffing- meer interesse voor de juiste kwaliteit van het goed hebben dan een centrale instantie.

### 7.5.2 Snelheid

De gedecentraliseerde wijze van inkopen heeft als voordeel dat de bestellingen snel en rechtstreeks bij de leveranciers kunnen worden geplaatst, er behoeft geen andere instantie als tussenschakel op te treden. Bij een centralisatie van inkopen zal het veelal langer duren voordat een order is gegeven en uitgevoerd. De behoefte aan bepaalde artikelen moet dan door de betreffende dienst aan het centraal inkooporgaan worden doorgegeven, die dan de order moet plaatsen bij de leverancier. Dit betekent niet alleen meer werk maar ook meer tijd voordat de order uiteindelijk is geplaatst.

Het meer rechtstreekse contact met de leverancier heeft als voordeel dat in geval van moeilijkheden over de uitvoering van de order deze vaak op snelle en eenvoudige wijze kunnen worden opgelost, hetzelfde geldt voor wijzigingen en verbeteringen in de aan de leveranciers verstrekte specificaties.

De informatie over nieuwe produkten of bepaalde ontwikkelingen bereikt de verbruikende diensten sneller dan bij een centralisatie van aanschaffingen, wanneer de informatie via het centraal inkooporgaan moet worden doorgegeven.

### 7.5.3 Serviceverlening

De service-verlening van de kant der leveranciers zal door het directe contact soms groter zijn dan bij een gecentraliseerde inkoop.

### 7.5.4 Kostenaspect

Bij decentralisatie worden er geen kosten voor het bundelen van de vraag door een centraal inkooporgaan gemaakt. Schaalvoordelen, respectievelijk nadelen in de organisatie zijn echter alleen in concrete situaties aan te geven.

## 7.6 Argumenten die pleiten voor centralisatie

De bedoelde argumenten kunnen als volgt worden samengevat:

### 7.6.1 Gunstiger prijzen en leveringscondities

Het veruit belangrijkste argument voor een centralisatie van inkopen is dat de overheid op deze wijze de mogelijkheid krijgt de bestellingen te bundelen en hierdoor in plaats van talrijke kleine opdrachten een beperkt aantal grote orders bij de leveranciers kan plaatsen, waardoor prijsvoordelen te behalen zijn die de kosten van vraagaggregatie overtreffen. Het voordeel dat per saldo wordt behaald is het verschil tussen de gemiddelde prijs bij gedecentraliseerde inkoop van een artikel en de bij gecentraliseerde inkoop betaalde prijs, waarop de kosten van vraagaggregatie in mindering zijn gebracht.

### 7.6.2 Sterkere marktpositie

Een centraal inkooporgaan zal doordat het zich op de inkoop specialiseert, een beter inzicht in de marktstructuur kunnen verkrijgen dan bij een gedecentraliseerde inkoop mogelijk is. Van groot belang zijn de strategische voordelen welke door een centralisatie van de inkopen kunnen worden bereikt. Doordat de doorzichtigheid van de markt wordt vergroot, ontstaat voor het centraal inkooporgaan de mogelijkheid om de verschillende marktvormen aan de zijde van het aanbod te onderkennen en te benutten. Dat een inkoper in het groot in dit opzicht veel sterker staat dan een kleine afnemer, vloeit als vanzelfsprekend voort uit het feit, dat zijn orders zoveel gewicht in de schaal leggen, dat het geen leverancier onverschillig kan laten deze hetzij tijdelijk hetzij blijvend, te moeten missen.

### 7.6.3 Grotere commerciële deskundigheid

Als een belangrijk argument dat pleit voor een centralisatie van aanschaffingen wordt veelal gezien de mogelijkheid voor het centraal inkooporgaan om te beschikken over een staf van commercieel deskundigen ("inkoop is een vak"). Alleen grote centrale inkooporganen zullen in staat zijn door de vele in hun bezit komende gegevens een behoorlijke inkoopresearch te plegen.

Centralisatie biedt meer mogelijkheden voor het centraal inkooporgaan om een staf van deskundigen te vormen, bijv. voor de ontwikkeling van methoden van de inkoop, dan wanneer elk overheidsorgaan zelf de benodigde goederen zou moeten aanschaffen.

Hierbij dient wel een onderscheid te worden gemaakt tussen de volgende twee soorten goederen:

- a. artikelen waarbij de technische specificaties van overheersende betekenis zijn;
- b. de artikelen waarbij het technisch aspect van minder belang is.

Bij de eerste groep van artikelen zal het voldoen aan technische specificaties vaak van meer betekenis zijn dan de prijs. De inkoop van deze artikelen zal daarom voornamelijk technisch georiënteerd moeten zijn. De technische deskundigheid zal veelal\* aanwezig zijn bij de dienst of instelling waar de behoefte ontstaat.

Wanneer op basis van eigen technische kennis zelf besteld zou worden kan dat stuiten op het ontbreken van de commerciële en juridische kennis, die nodig is voor het opstellen van de prijsaanvraag, het beoordelen van de offerte, het vastleggen van commercieel-juridische leveringscondities etc.

### 7.6.4 Voordelen door de mogelijkheid tot standaardisering van artikelen

Door een centraal inkooporgaan kan makkelijker worden bevorderd dat een groot aantal goederen wordt gestandaardiseerd waardoor aanzienlijke kostenbesparingen bereikt kunnen worden. Daarbij omvat standaardisatie mede het samen met afnemers ontwikkelen van produktspecificaties. De voordelen van de standaardisatie gelden zowel voor de leverancier als de gebruiker. In de fabriek betekenen normen verhoogde efficiency en hogere produktiviteit.

---

\* Voor goederen die in grotere aantallen worden aangeschaft door meerdere afnemers hoeft dit niet te gelden, bijvoorbeeld computers, medische apparatuur e.d.

Standaardisatie biedt vooral de volgende voordelen:

- gestandaardiseerd geproduceerde artikelen zijn goedkoper dan niet-gestandaardiseerde artikelen;
- de magazijnkosten zijn lager, aangezien het door de standaardisatie verminderde aantal soorten kleinere voorraden mogelijk maakt, waardoor minder magazijnruimte nodig is.

Bij een al te ver doorgevoerde standaardisatie en typebeperking zouden de gebruikers de mogelijkheid verliezen producten te kiezen, die aan hun bijzondere behoeften voldoen. Standaardisatie vraagt concessies van de gebruikers m.b.t. specifieke eisen in ruil voor prijsvoordelen, waartussen een juist evenwicht gezocht zal moeten worden. Er zij op gewezen dat ook bij decentralisatie een belangrijke mate van standaardisatie mogelijk is, m.a.w. decentralisatie verbiedt standaardisatie allerminst.

#### 7.6.5 Besparing op de kosten voor de logistiek

Door de inkoop te centraliseren voorkomt men dat vele malen dezelfde handelingen op verschillende plaatsen worden herhaald. Niet iedere gebruiker hoeft zelf te onderhandelen met de leverancier of beurzen en tentoonstellingen te bezoeken. Daarnaast kunnen bij een grotere omvang van aanschaffingen de inkoopdeskundigen, juristen en administratieve afdelingen veel flexibeler worden ingezet.

#### 7.6.6 Functiescheiding

Bij het inkopen van goederen kunnen de volgende vijf functies worden onderscheiden:

- behoeftebepaling
- produkt- en leveranciersselectie
- keuring;
- factuurverificatie
- betaling.

Scheiding van deze functies is vooral van gewicht voor het verkrijgen van een onderlinge controle op de bij de inkoop betrokken organen: het bestellende orgaan, het aanschaffende orgaan, het keuringsorgaan en het betalingsorgaan. Alleen al het feit dat een andere (centrale) dienst de goederen heeft gekocht, maakt de bestellende dienst die de artikelen moet gebruiken bijzonder kritisch zowel wat de prijs, de kwaliteit als de levertijd betreft.

Vooraf van belang is dat de technische advisering, die onderdeel uitmaakt van de behoeftebepaling, onderscheiden wordt van de inkoop en de bijbehorende commerciële en juridische advisering.

Bij een vermenging van deze twee verantwoordelijkheden kunnen grote problemen ontstaan, die een stijging in kosten tot gevolg kunnen hebben. Bij het aspect van onderlinge controle speelt een goede functiescheiding eveneens. In bovenstaande functiescheiding ligt een belangrijke waarborg voor levering tegen de juiste kwaliteit en prijs.

Overigens wordt opgemerkt dat nodeloos ingewikkelde procedures de kans op "by-passes" verhogen, waardoor de organisatie wordt ondermijnd. Het is gewenst, dat steeds actuele beschrijvingen beschikbaar zijn van de concrete administratieve organisatie.

#### 7.6.7 Informatievoorziening

Een centraal inkooporgaan is in staat vanuit zijn positie een goed inzicht te verwerven in de overheidsaanschaffingen, een overzicht dat van belang kan zijn voor verschillende facetten van het aanschaffingsbeleid van de overheid.

### 7.7 Centralisatie-decentralisatie en het bedrijfsleven

Gezien de grote diversiteit binnen het aanbiedende bedrijfsleven kan geen eenduidig beeld worden gegeven van de wijze waarop centralisatie-decentralisatie tendenzen binnen het inkoopproces van de overheid in het bedrijfsleven doorwerken. Deze ontwikkeling zal per deelmarkt afhankelijk zijn van de relatieve positie van de overheid als vrager, de marktpositie van de aanbieders, de omvang van de bedrijven e.d. Wel kan in het algemeen worden vastgesteld dat door een grotere centralisatie van de inkoop de marktpositie van de overheid op de diverse deelmarkten wordt versterkt. Hiervan zal een invloed kunnen uitgaan op de produktontwikkeling (aanpassing aan de preferenties van de overheid), de prijszetting (kleinere marges), andere te stellen condities, de positie van het midden- en kleinbedrijf e.d.

Voor het bedrijfsleven is het eveneens van groot belang dat door centralisatie van de inkoop en het bundelen van de vraag bepaalde productieprocessen rendabel worden door het bereiken van "economics of scale". Hierbij valt o.a. te denken aan nieuw ontwikkelde produkten met relatief grote afzetmogelijkheden binnen de collectieve sector.

Het effect van vraagaggregatie met name naar produkt zal in bepaalde gevallen zijn dat de Nederlandse industrie, in tegenstelling tot dusver, kan leveren. Deze produkten worden thans uit het buitenland betrokken, omdat als gevolg van de geringe seriegrootte het niet loont voor een Nederlandse fabrikant een produktie te starten. Met name in de sectoren informatica en medische en wetenschappelijke apparatuur is het aandeel van produkten van buitenlandse herkomst hoog, tot ver boven de 50%.

#### 7.8 Enige obstakels bij het realiseren van een optimaal rijksaanschaffingsbeleid

Hiervoor is een opsomming van stellingen welke pleiten voor centralisatie, resp. decentralisatie, opgenomen. Opgemerkt zij dat het argument dat bij het ene produkt voor centralisatie pleit, bij het andere produkt juist het tegengestelde doet.

Het is dan ook zaak dat als uitkomst van dit heroverwegingsonderzoek per ministerie en daaronder ressorterende rijksdiensten zal worden gezien welke produkten op basis van doelmatigheid en het gevoerde regeringsbeleid voor centraal inkopen in aanmerking komen en welke beter decentraal kunnen worden ingekocht. Bij deze afweging dienen voorts de volgende punten mede te worden overwogen.

##### 7.8.1 Het ontbreken van voldoende prikkels in de wijze van financiering bij de Rijksoverheid om optimaal in te kopen

In de praktijk blijkt dat niet altijd de meest doelmatige inkoop verricht wordt door het ontbreken van voldoende (financiële) prikkels:

- Besparingen komen niet direct ten goede aan de afnemer/gebruiker. Deze dienen te worden teruggesluisd naar de algemene middelen of de andere afdelingen binnen de ministeries.
- Lagere uitgaven kunnen negatief doorwerken in toekomstige budgetten.
- Het is vaak minder goed mogelijk de wijze van het ter beschikking komen van budgetten af te stemmen op de meest doelmatige aanschaf.
- Voor vele afnemers/gebruikers vormt de hoogte van het hen toegewezen budget een zekere status.

### 7.8.2 Gebrekkige informatievoorziening

De informatiestroom vanuit de departementen naar de bemiddelende instantie is soms gebrekkig. Hetzelfde geldt voor de informatie vanuit de bemiddelende organen naar de afnemers. Voor specifieke aanschaffingen die via een bemiddelende instantie lopen, is er meestal sprake van een redelijke communicatie.

Veel informatie die de bemiddelende instantie nodig heeft voor de optimale uitoefening van de opgedragen taak bereikt deze niet.

De bemiddelende instantie wordt dan ook niet zelden als het de order moet plaatsen achteraf, d.w.z. als alle al dan niet commerciële handelingen door de afnemer/gebruiker zijn verricht, geconfronteerd met inspraakcommissies, adviesorganen, externe adviesbureaus, beleidsafdelingen, gebruikerscommissies, internationale regelgeving, normering etc., die een rol spelen of hadden moeten spelen bij het besluitvormingsproces rondom de aanschaf.

In die gevallen waar de bemiddelende instantie in directe dialoog komt met de afnemer/gebruiker treden voornoemde problemen minder op en is de samenwerking over het algemeen goed te noemen.

Soms komt het voor dat inkoopbeslissingen reeds tevoren vaststaan om redenen van politiek of beleid, terwijl deze redenen in onvoldoende mate aan de bemiddelende instantie worden doorgegeven, waardoor tijd en moeite onnodig wordt geïnvesteerd.

### 7.8.3 Lobby van het bedrijfsleven bij afnemers en politici

Lobby van het bedrijfsleven vormt soms, bij het plaatsen van grote orders, voor het goed vervullen van de inkoopfunctie door de bemiddelende instantie een hinderlijk verschijnsel, omdat hierdoor het commercieel handelen van de inkoper ernstig wordt bemoeilijkt, terwijl tevens de zorgvuldigheid in gevaar kan komen.

Dat het bedrijfsleven soms op de ministeries een gewillig oor vindt, is begrijpelijk en kan ook zijn goede kanten hebben. Vermeden dient echter te worden dat dergelijke contacten tot niet-commerciële of te vroeg bindende afspraken leiden. Er dient een zodanige verdeling van verantwoordelijkheden te zijn dat de inkoopfunctie is los gemaakt van andere functies zoals regelgeving, controle en beleidsontwikkeling. Indien dit niet het geval is zal dit bijna altijd ten koste gaan van de doelmatigheid van de inkoop. Ook op politiek niveau is men zich niet altijd bewust dat bepaalde uitspraken of toezeggingen ernstige gevolgen hebben voor de inkoop, omdat bijvoorbeeld vroegtijdig bekend is om welke hoeveelheden het gaat en hoeveel geld er voor beschikbaar is.

Met deze voorinformatie krijgt een inkoper nooit meer die scherpe offertes, die haalbaar zouden zijn geweest, indien deze informatie niet algemeen bekend was gemaakt. Als recent voorbeeld hiervan kan worden genoemd het Kabelproject Zuid-Limburg.

Het bedrijfsleven zal altijd een - gezonde - drang uitoefenen om zijn produkten aan de man te brengen. Dit mag echter niet betekenen - ook niet in het kader van het stimuleren van het Nederlandse bedrijfsleven - dat een onafhankelijke offerte beoordeling op basis van een goed afgewogen (internationale) concurrentiestelling onmogelijk wordt. Ook hiermee is het Nederlandse bedrijfsleven op lange termijn niet gediend.

#### 7.8.4 Het moeizaam verlopen van pogingen tot unificatie/standaardisatie

Standaardisatie levert, zoals elders reeds naar voren gebracht vele voordelen op. Mogelijkheden tot standaardisatie zijn er binnen het pakket vele, daar vele afnemers/gebruikers bij de overheid gelijksoortige functies uitoefenen.

Toch zijn de bemiddelende instanties, ondanks het feit dat standaardisatie uitdrukkelijk in hun taak is genoemd, hier erg voorzichtig mee. Het is namelijk een praktijkgegeven dat afnemers/gebruikers vaak aarzelen de door de bemiddelende instantie gestandaardiseerde produkten af te nemen, omdat men ondanks gelijke functies van te kopen produkt deze verschillend invult. De overheid mist hierdoor een kans om tot vermindering van de collectieve uitgaven te komen. Hierbij valt te denken aan een grotere kwantiteit, lagere prijzen, minder kosten voor vervaardiging van specificaties en orders, minder kosten voor nazorg, zoals opleidingen, onderhoud, flexibeler inzet eigen onderhoudsdienst etc. De Nederlandse industrie mist kansen, daar door het ontbreken van standaardisatie en de daardoor ontstane versnipperde vraag, niet bekend is op welke vraag zij moet inspelen en de kwantiteiten vaak onvoldoende zijn om een produktie in Nederland lonend te maken.

## 7.9 Evaluatie

### 7.9.1 Algemeen

De voordelen van centralisatie van inkopen zijn op een aantal punten evident. De lagere prijzen die behaald kunnen worden door een bundeling van vraag van min of meer courante goederen is hiervan het meest sprekende voorbeeld. Ook bij de grote concerns is een centraal inkooporgaan als regel aanwezig voor de aankoop van dit type goederen. Voor de aankoop van meer specifieke of bedrijfstechnische goederen zijn meerdere organisatie-modellen te bespeuren, veelal zijn de verantwoordelijkheden in meer decentrale richting verschoven. Per marktsegment wordt bezien of centrale inkoop de voorkeur verdient boven een gedecentraliseerde vorm. Voor inkoop van computers e.a. bijvoorbeeld is een zeer sterke positie nodig om in deze internationale markt voldoende een vuist te kunnen maken, hetgeen noopt tot centralisatie.

De inschakeling van het bemiddelend orgaan bij de rijksoverheid kent verschillende vormen, waaronder ook die een sterk decentraal karakter dragen: mantelcontracten worden centraal afgesloten, de bestelling geschiedt decentraal.

Bij de grote concerns is de verantwoordelijke manager in het algemeen vrij in te kopen waar hij wil. Uiteraard vindt deze vrijheid zijn begrenzing in de winstdoelstelling van het concernonderdeel waarvoor hij verantwoordelijk is en waarop hij regelmatig door de concernleiding wordt beoordeeld.

Zouden derhalve adequate toetsingscriteria gehanteerd worden voor de verantwoordelijke manager (diensthoofd) bij het Rijk, dan lijkt handhaving van de huidige verplichting bij het Rijk voor deze manager om bij aankopen bemiddelende instanties in te schakelen ("verplichte winkelnering") in het algemeen niet meer gerechtvaardigd.

De vrijheid die hij alsdan verwerft is echter een vrijheid in de gebondenheid van spelregels teneinde een rationele afweging bij de aankoopbeslissing tot stand te brengen.

Bij ontheffing van de verplichting in algemene zin zal tevens aan een tweede randvoorwaarde dienen te zijn voldaan, nl. dat de centrale inkooporganen moeten kunnen beschikken over de instrumenten noodzakelijk voor een zo doelmatig mogelijke inkoop, i.c. marktinformatie en afnemersinformatie. Voor bepaalde produktgroepen zal uit doelmatigheidsoverwegingen echter geen ontheffing van de verplichting kunnen worden gegeven.

### 7.9.2 Beheer

Als gevolg van prioriteitstelling en het soms relatief beperkte belang zal de verantwoordelijke manager niet steeds geneigd zijn om de mogelijkheden van de markt voldoende te benutten. Aldus zou de gerealiseerde doelmatigheid suboptimaal blijven.

Dit betekent dat het loslaten van de "verplichte winkelnering" alleen kan plaatsvinden, als tegelijkertijd een systeem operationeel wordt waarbij de bestedingsplannen van de verantwoordelijke manager vooraf bekend zijn bij het bemiddelende orgaan en de aanschafprestaties van de verantwoordelijke manager achteraf worden beoordeeld door zijn superieuren.

Naar analogie met het bedrijfsleven ligt een meldingsplicht binnen één ministerie, directoraat-generaal of dienstonderdeel voor daartoe aangewezen goederen en diensten, wanneer die niet centraal zijn aangeschaft, voor de hand. In het algemeen zal aangetoond dienen te worden dat men elders voordeliger heeft ingekocht, danwel andere zwaarwegende argumenten had. Inkopen is een onderdeel van de taak van de manager, het is denkbaar dat andere belangen op een bepaald moment zwaarder worden gewogen.

Het bewaken van de doelmatigheid is in eerste instantie een taak van de ministeries zelf, de vraag is echter in hoeverre deze steeds voldoende inzicht hebben in de verschillende marktgebieden om te kunnen beoordelen of de optimale prijs/kwaliteitsverhouding gekozen is. Het is daarom noodzakelijk dat ook een centrale toetsing door één deskundig orgaan wordt verricht.

De Centrale Accountantsdienst zou als zodanig kunnen optreden. Deze dienst heeft daartoe reeds de bevoegdheid. De controle van de ministeries en de CAD zal aan inhoud kunnen winnen, indien lering wordt getrokken uit de in het bedrijfsleven ontwikkelde spelregels.

### 7.9.3 Markt-informatie

Het opheffen van de "verplichte winkelnering" voor het grootste deel van de aanschaf van roerende goederen en diensten betekent dat de bemiddelende instanties steeds hun toegevoegde waarde aan de afnemers duidelijk moeten maken, m.a.w. de prijs van de via het centrale orgaan aan te schaffen goederen en de kwaliteit van de adviezen zal zodanig dienen te zijn, dat de afnemers de daaruit resulterende voordelen niet individueel kunnen realiseren.

Het centrale inkooporgaan zal echter de instrumenten dienen te hebben om de afnemers optimale prijs/kwaliteitscondities voor een groot aantal produkten te kunnen aanbieden. Een essentieel onderdeel hiervan is informatie over de totale markt van overheidsaanschaffingen voorzover bestreken door het betreffende centrale orgaan. De centrale inkooporganen dienen in een zo vroeg mogelijke fase te beschikken over bestedingsplannen van de afnemers voor het komende jaar, op basis waarvan (indicatieve) afspraken over de al dan niet via het centrale orgaan te bestellen goederen worden gemaakt. Ten tweede is van belang dat de centrale organen beschikken over een gedetailleerd inzicht in de werkelijke aanschaffingen van de afnemers, d.w.z. een onderverdeling naar produkt, aanschafpunt, hoeveelheid, en leveranciers. Dit is vooral van belang m.b.t. de strategische positie van de centrale inkoop. Gezien de moeilijke ervaringen van de werkgroep met de verwerving van informatie over de rijksaanschaffingen, zal het nog een aanzienlijke inspanning vragen om deze voorwaarden naar behoren te realiseren.

De huidige situatie, waarin zowel voor bemiddelende instanties als voor afnemers allerhande informatie moeilijk of niet beschikbaar is, kenmerkt zich reeds door omvangrijke papierstromen. De kosten daarvan konden niet vastgesteld worden, maar zullen aanzienlijk zijn. Automatisering (onder andere elektronisch berichtenverkeer) lijkt een noodzakelijke voorwaarde om de kosten van meer informatieuitwisseling en informatieverwerking binnen de perken te houden.

Hiermee zijn de voorwaarden genoemd die aan het operationaliseren van het organisatie-model voorafgaan.

## HOOFDSTUK 8

### BELEIDSONDERDELEN

In dit hoofdstuk worden eerst de voornaamste items van het inkoopbeleid uitgewerkt, te weten vraagaggregatie (8.1), kwaliteit (8.2), informatievoorziening (8.3), betaalfunctie (8.4) en privatisering (8.5).

Vervolgens worden enkele belangrijke knelpunten in het verwervingsproces die tijdens het onderzoek zijn gesignaleerd, besproken. Respectievelijk worden behandeld: inruil/doorverkoop/pooling (8.6), Comptabiliteitswet (8.7), doorberekening (8.8), taakafbakening bemiddelende instanties (8.9), gebouwen (8.10), adviezen externe bureaus (8.11), regelgeving (8.12) en inschakeling bedrijfsleven (8.13).

#### 8.1 Vraagaggregatie en standaardisatie

Vraagaggregatie doet zich voor in twee vormen:

- aggregatie van orders naar één leverancier;
- aggregatie van orders naar één produkt.

Het voordeel wordt verkregen in de vorm van kwantumkorting. Bij toepassing van de aggregatie van orders naar één leverancier moet ervoor gewaakt worden, dat de inkoper niet te afhankelijk wordt van één leverancier.

Bij toepassing van aggregatie van orders naar één produkt wordt de totale behoefte voor alle afnemers voor een bepaalde periode in een keer ingekocht of wordt er voor deze behoefte een afname-garantie gegeven, dit met inachtnaam van een in redelijkheid vast te stellen vrijheidsgraad voor de aanschaffer. Om deze vorm van aggregatie te kunnen toepassen is het noodzakelijk dat departementen en bemiddelende organen jaarlijks tijdig afspraken maken over het aanschaffingenprogramma. Ook hier is het zaak ervoor te zorgen, dat er voor het geaggregeerde produkt zo mogelijk meerdere leveranciers worden ingeschakeld.

Zo bleek uit een recent gehouden NIPO-enquête in opdracht van het RIB bij de Rijksoverheid dat degenen die de RIB-handleiding gebruikten wel tevreden zijn over de hierbij bedongen condities, terwijl het Rijksinkoopbureau ervan uitgaat, dat deze condities verder verbeterd kunnen worden indien meer informatie beschikbaar zou zijn (zie bijlage 4). De mogelijkheden van inkoop onder centraal afgesloten overeenkomsten zouden nog beter benut kunnen worden.

De totale potentiële markt van de rijksoverheid voor goederen en diensten waarvoor vraagaggregatie en standaardisatie mogelijk is, wordt geraamd op ca. 2000 mln. Hierbij is het niet specifieke militair materieel betrokken, ter aansluiting bij de aanbeveling in het heroverwegingsrapport Materieel- en Aanschaffingsbeleid Defensie tot een nauwere samenwerking bij de aanschaf van deze goederen van het Ministerie van Defensie met de bemiddelende instanties.

De aggregatie van orders naar één produkt kan worden bevorderd door in goed overleg tussen bemiddelende organen en departementen een zekere mate van standaardisatie tot stand te brengen.

Aan de hand van de gegevens van o.a. het Rijksinkoopbureau kan worden geschat, dat een zekere beperking van het aantal leveranciers, maar met inachtneming van vrijheidsgraden voor afnemers, mogelijk zou zijn.

Standaardisatie en uniformering zouden het aantal (sub)artikelen kunnen terugbrengen met meer dan 10%. Dit samengevoegd met aggregatie naar produkt voor goederen die zich daarvoor lenen zou een totale besparing van ca. 120 mln. bereikbaar kunnen maken. Dit is 6% van het genoemde bedrag van 2000 mln. Bij dit percentage dient te worden overwogen dat voor bepaalde produkten aanzienlijk hogere percentages bereikbaar zijn, voor andere produkten daarentegen wordt vraagaggregatie reeds in belangrijke mate toegepast, danwel wordt weinig zinvol geacht. Kwantumkorting kent voor iedere markt en ieder produkt zijn grenzen: boven bepaalde hoeveelheden neemt de kwantumkorting niet meer toe. Het percentage is een (gewogen) gemiddelde dat de orde van grootte naar de indruk van de werkgroep redelijk weergeeft. Ook dienen op de geraamde besparing de extra kosten, die het meer planmatig inkopen vraagt, in mindering te worden gebracht.

### Economische risicofunctie

Zoals hierboven aangegeven kunnen door het plaatsen van halfjaar- of jaarorders aanzienlijke voordelen worden behaald. De bestaande mogelijkheid dat voor bepaalde goederen de bemiddelende instantie deze (voor een deel) voor eigen risico inkoopt teneinde de voordelen van aggregatie te vergroten kan meer worden benut. Dit betekent overigens niet, dat de bemiddelende instantie ook de magazijnfunctie van de goederen behoeft te vervullen. Een bijkomend voordeel kan zijn dat veelgebruikte artikelen langs deze weg op eenvoudige wijze kunnen worden gestandaardiseerd. In de geraamde besparing door vraagaggregatie is ervan uitgegaan dat dit, mede op basis van het overleg met de afnemers, ook geschiedt. De risico's zullen zoveel mogelijk beperkt kunnen worden door opname van clausules in de contracten met leveranciers, de resterende risico's zullen afgedekt moeten worden, bijvoorbeeld door het berekenen van een gering opslagpercentage in de orde van grootte van 1%. Vanzelfsprekend zullen alleen dan risico's worden genomen wanneer de geraamde besparingen de risico-premie, ruimschoots overtreffen. Een onderzoek naar de mogelijkheden besparingen te bereiken door gebruikmaking van de risicofunctie wordt door de werkgroep aanbevolen.

### Magazijnfunctie

Uitgangspunt dient te zijn, dat een magazijnfunctie bij de rijksoverheid in het algemeen pas verantwoord wordt indien het bedrijfsleven zelf tegen vergelijkbare kosten deze functie niet uit kan oefenen.

Er zijn overigens een aantal redenen waarom ondanks dit uitgangspunt het Rijk over eigen magazijnen dient te beschikken (buffer voor bijzondere omstandigheden/strategische overwegingen).

Binnen de rijksdienst treft men een groot aantal magazijnen aan, variërend van een groot aantal kleine tot enkele zeer grote.

De doelmatigheid van deze magazijnfuncties binnen het Rijk heeft een direct financieel belang. De rente-, behandelings- en opslagkosten maken in de gunstigste gevallen 15 à 20% van de gemiddeld aanwezige voorraad uit. Het is daarom gewenst het aantal magazijnfuncties en de daar aanwezige voorraden zoveel mogelijk te beperken.

De werkgroep heeft geen diepgaand onderzoek kunnen instellen naar de omvang van de magazijnfunctie binnen de rijksdienst. Een belangrijke reden daarvoor is geweest dat het daarvoor noodzakelijke cijfermateriaal moeilijk verkrijgbaar is, omdat als regel de voorraden niet systematisch in geldwaarde worden geadministreerd. Een nader onderzoek lijkt de werkgroep echter gewenst.

Voor een aantal veel gevraagde artikelen, zoals kantoormiddelen, textielwaren en schoonmaakartikelen kan het uit commerciële en logistieke overwegingen lonend zijn deze via een centraal magazijn - met doorberekening van magazijnkosten - te doen leveren. Het lijkt daarom gewenst de bestaande magazijnfunctie van het RIB ten aanzien van deze artikelen uit te breiden, voorzover op grond van kosten/baten analyse voordelen aantoonbaar zijn. Gedacht wordt o.a. aan dienstkleding en supplies van informatica/kantoorapparatuur. Het is zaak (uitbreiding van) magazijnen bij departementsonderdelen op overeenkomstige wijze kritisch te bezien.

#### Panels

Het voornemen van het Rijksinkoopbureau om panels per sector op te zetten waarin afnemers en leveranciers gedachten uitwisselen acht de werkgroep een goede zaak. Zij beveelt aan, dat ook de andere bemiddelende instanties dergelijke panels installeren.

### 8.2 Kwaliteit

Het begrip kwaliteit bij het aankoopbeleid is van toepassing op twee hoofdzaken, te weten de kwaliteit van het verwervingsproces en de kwaliteit van het produkt of de dienst. Beide zaken komen achtereenvolgens aan de orde.

Thans wordt reeds opgemerkt, dat voor verwezenlijking van een optimale kwaliteit/prijsverhouding een goede kwaliteitszorg voorwaarde is.

Optimalisatie kan worden verhinderd door een te hoge kwaliteit, een te lage kwaliteit en een te sterk wisselende kwaliteit.

### 8.2.1 Kwaliteit van het verwervingsproces

Onderscheiden worden behandeld:

- Inkoopkennis en -kunde
- Inkooporganisatie
- Functie- en produktspecificaties
- Levensduurkosten
- Voorlichting
- Inkoopaudit

#### Inkoopkennis en -kunde

Het inkoopgebeuren mag zich sedert het einde van de zeventiger jaren verheugen in een sterk groeiende belangstelling. Dit laatste mag blijken uit de plaats die het inkopen zich binnen het bedrijfsleven verworven heeft.

De methodiek van het functie-inkopen alsmede het toepassen van het begrip levensduurkosten bij het inkopen van goederen zijn hier voorbeelden van.

Deze methodieken maken het immers mogelijk systematisch de behoefte te vertalen in specificaties op grond waarvan d.m.v. concurrentiestelling tot vergelijkbare offertes gekomen kan worden.

De werkgroep constateert dat, afgezien van de centrale bemiddelende instanties, de PTT en het Ministerie van Defensie, dit tot op heden weinig toegepaste methoden bij het verwervingsproces binnen de Rijksoverheid zijn.

#### Inkooporganisatie

Uitgaande van de aanwezige know-how op het gebied van de inkoop, zowel op centraal als decentraal niveau, dient in een overleg tussen bemiddelende instanties en hoofden van diensten van Algemene Zaken een praktische invulling te worden gegeven aan deze inkoopmethodieken, om een zo goed mogelijke vertaling van behoeften in functiespecificaties of produktspecificaties op basis van prestatieeisen te kunnen verwezenlijken, met het uiteindelijke doel de aanschaf zo doelmatig en effectief mogelijk te laten verlopen.

Een vroegtijdige inschakeling van de bemiddelende instanties maakt het deze mogelijk met behulp van eerder genoemde methodieken specificaties op te stellen en op basis hiervan concurrentie te stellen teneinde de zorgvuldigheid, doelmatigheid en zuiverheid in de relatie met leveranciers te waarborgen.

Binnen het departement ontbreekt veelal op centraal niveau voldoende inzicht in (geaggregeerde) gegevens omtrent de centrale inkoop door de onderscheiden departementsonderdelen, zodat niet tot bundeling van de vraag kan worden gekomen.

De afstemming binnen ministeries zou verbeterd kunnen worden door per ministerie één directeur aan te wijzen, die verantwoordelijk is voor het aanschaffingsbeleid van dat ministerie. Het gaat daarbij niet om een verantwoordelijkheid voor de afzonderlijke aanschaffingen, maar om het beleid op hoofdlijnen (organisatie van de verwervingsfunctie, procedures, informatievoorziening e.d.). De Directeur Algemene Zaken is een voor de hand liggend propositie, maar een andere organisatorische figuur is eveneens denkbaar. De "Regeling taken en bevoegdheden" van de Directie Algemene Zaken van VROM geeft bijvoorbeeld een aanzet hiervoor (zie bijlage 5).

#### Functie- en produktspecificaties

Vele verzoeken tot bemiddeling bij inkoop bereiken het centrale inkooporgaan in de vorm van produktspecificaties, geënt op één produkt en zeer dikwijls ook op één leverancier. Informatie omtrent de functie die de produkten onder welke omstandigheden moeten gaan vervullen ontbreekt dan.

Commercieel handelen door het bemiddelend orgaan is in dat geval nauwelijks nog mogelijk, zeker niet als de afnemer reeds in een eerder stadium contacten met de leveranciers heeft gehad en offertes heeft gevraagd.

In een vroeg stadium zou de behoefte of functie die vervuld moet worden aan de bemiddelende instantie bekend moeten worden gemaakt. Na markt-oriëntatie door de inkoper kan dan in overleg worden bepaald welke produkten daarvoor het meest in aanmerking komen en kan een productspecificatie worden gemaakt.

Het voorgaande is een meer theoretische benadering. Afnemers en zeker de centrale inkoper zullen op grond van hun ervaring en marktkennis in vele gevallen kunnen uitgaan van productspecificaties. Deze moeten dan wel gebaseerd zijn op prestatie-eisen en zodanig zijn samengesteld dat hierop meerdere producten passen, zodat de inkoper concurrentie kan stellen.

Is er sprake van aankopen voor aanvullingen of onderdelen voor bestaande systemen of apparaten dan zal veelal met productspecificaties gewerkt moeten worden op basis van mechanische, elektronische, chemische, etc. hoedanigheden.

#### Levensduurkosten

In beginsel zullen levensduuraspecten bij aanschaffingen steeds een rol dienen te spelen. In de praktijk moet er echter rekening mee worden gehouden, dat het toepassen van een methodiek van levensduurkosten, afhankelijk van de complexiteit van de methode meer of minder kosten met zich meebrengt. Voor het aanschaffen van eenvoudige produkten zonder vervolgcosten zal deze toepassing niet lonend zijn, behalve wanneer er ineens of binnen afzienbare tijd een grote hoeveelheid van moet worden aangeschaft.

Bij gecompliceerde goederen met vervolgcosten waarmee in totaliteit een groot bedrag gemoeid is, loont het de moeite, omdat zonder gebruikmaking daarvan een goede vergelijking van concurrerende aanbiedingen niet goed mogelijk is. Aanvankelijk lage aanschafkosten kunnen gevolgd worden door hoge al dan niet frequent voorkomende vervolgcosten, zodat men per saldo duurder uit is.

In het algemeen zal toepassing van een methodiek van levensduurkosten boven een bedrag van f 1 mln. (ervaringscijfer) aan aanschafkosten lonend zijn. Wanneer meer gecompliceerde methoden vereist zijn, zal dit bedrag hoger kunnen liggen.

#### Voorlichting

Tijdens het onderzoek door de Werkgroep Heroverweging Rijksaankoopbeleid alsmede uit een in opdracht van het RIB uitgevoerde enquête is gebleken, dat er bij de afnemers, en soms ook bij de leveranciers, onduidelijkheid bestaat over de inhoud en de voordelen van de door de bemiddelende organen verrichte activiteiten.

Aanbevolen wordt, dat de bemiddelende organen op korte termijn een actief promotie- en voorlichtingsbeleid ontwikkelen naar de afnemers toe.

#### Inkoopaudit

Bij het Rijk wordt tot dusver niet systematisch de doelmatigheid van het verwervingsproces en van de aanschaffingen gemeten.

Een controleorganisatie gericht op het gehele verwervingsproces wordt slechts aangetroffen bij één ministerie (Defensie). Bij het Rijksinkoopbureau bestaat een aparte afdeling die toeziet op betrouwbaarheid en doelmatigheid van het inkoopproces. De ontwikkeling van toetsingscriteria m.b.t. het hele verwervingsproces voor een dergelijk onderzoek zal in het algemeen slechts geleidelijk kunnen verlopen. Zij lijkt het beste in de praktijk gestalte te kunnen krijgen.

Bij wijze van experiment zou daarom overwogen kunnen worden een zgn. inkoopaudit te houden. Kenmerk van deze audit zou moeten zijn een systematische analyse en evaluatie van het verwervingsproces van behoeftebepaling tot en met de ingebruikneming en betaling van nader aan te wijzen categorieën van aanschaffingen. Gedacht wordt aan een collegiale opzet op vrijwillige basis. De bemanning van het auditteam kan bestaan uit vertegenwoordigers van ministeries, van bemiddelende organen, alsmede de Centrale Accountantsdienst. Incidenteel kan daarbij een beroep op externe deskundigen nodig zijn.

De CAD zou een eerste stramien voor een dergelijke audit kunnen ontwerpen alsmede initiërend kunnen optreden en een coördinerende rol kunnen spelen, indien departementale grenzen worden overschreden.

Gerapporteerd wordt aan de bewindsman die verantwoordelijk is voor het ministerie c.q. de bemiddelende instantie, die wordt "geaudit".

Het experiment zou na enkele onderzoeken moeten worden geëvalueerd.

#### Kwaliteit van het produkt of de dienst

In zijn eenvoudigste vorm bestaat de kwaliteitscontrole van het te verwerven produkt uit een visuele of een meer of minder uitgebreide keuring van het geleverde. Omdat keuring altijd het risico met zich meebrengt van afkeuren, dus niet leveren, kunnen moeilijkheden ontstaan door te late levering. Afkeuring is dus praktisch altijd zowel voor de leverancier als de afnemer een ongewenste zaak.

Om dit te vermijden zijn vele, vaak grote afnemers overgegaan tot een beoordeling van het produktieproces van de leveranciers. Bij een dergelijke methode worden eisen aan de inrichting van het produktieproces bij de fabrikant gesteld. Bij de overheid wordt deze systematiek alleen door Defensie toegepast (AQAP-systematiek van de NAVO).

Bij kwaliteitsbeheersing gaat het er om het produktieproces vooraf te doorlopen en een oordeel te geven over de organisatorische opzet ervan. Als blijkt dat een bedrijf voor wat betreft haar kwaliteitssysteem aan bepaalde criteria voldoet (bijv. NEN 2646 e.v.) kan een certificaat worden verleend.

Vanuit het overheidsaanschaffingsbeleid kunnen naar de kwaliteitszorg van bedrijven impulsen uitgaan. Zij kunnen dit proces bevorderen door aan te kondigen dat voor bepaalde produkten vanaf een bepaalde datum alleen nog bedrijven met adequate kwaliteitszorgsystemen in aanmerking komen voor leverantie aan de overheid. Nu betekent dit vaak nog dat de aanschaffer zelf het voortbrengingssysteem van de betrokken leverancier zal moeten beoordelen. Naarmate echter het certificeren van bedrijfsprodukten c.q. kwaliteitszorgsystemen door particuliere certificerende instellingen als een KEMA, een KIWA e.d. toeneemt, kan de aanschaffer volstaan met het verlangen van een bepaald certificaat.

### 8.3 Informatievoorziening bemiddelende instanties en ministeries

De bemiddelende instanties dienen te beschikken over de voor het zo optimaal mogelijk vervullen van hun functie vereiste informatie. In de eerste plaats dienen zij in het najaar de beschikking te hebben over zo gedetailleerd mogelijke bestedingsplannen van de verschillende ministeries en rijksdiensten. Goederen waaraan specifiek militaire of bedrijfstechnische eisen worden gesteld, dit speelt met name bij de PTT en het Ministerie van Defensie, zullen veelal niet in aanmerking komen voor aankoop via de bemiddelende instanties. De bestedingsplannen dienen in ieder geval informatie te bevatten met betrekking tot goederen van min of meer algemene aard, die regelmatig worden aangeschaft. Door het in één keer plaatsen van halfjaar of jaarvolumes op de markt zijn forse voordelen te behalen.

In de tweede plaats dienen de bemiddelende organen i.v.m. de strategische positie van de inkoop te beschikken over een goed inzicht in de aanschaffingen van de afnemers, zoals dit naar voren komt uit de facturen, d.w.z. een onderverdeling naar o.a. produkt, aanschafpunt, hoeveelheid en leverancier. Dit alles uiteraard voorzover het betreft het pakket van goederen en diensten, waarvoor het bemiddelende orgaan ingeschakeld kan worden.

Op basis van deze informatie kunnen in overleg met de afnemers (indicatieve) afspraken gemaakt worden over de via deze bemiddelende instanties aan te schaffen goederen en diensten.

Eén van de mogelijkheden tot een verbetering van de informatievoorziening is de volgende. De facturen van bestellingen verricht via het Rijksinkoopbureau worden nu reeds door het RIB, na verificatie, geadmistreerd. In deze administratie zouden ook de niet via het RIB bestelde roerende goederen en diensten opgenomen kunnen worden. Dit kan wanneer de leveranciers ook de facturen voor daartoe aangewezen goederen die niet via enigerlei bemiddeling van RIB besteld zijn, rechtstreeks naar het RIB zenden. Het RIB zendt ze na administratie binnen twee dagen door naar de afnemer. Door verdergaande automatisering moet het mogelijk zijn de huidige papierstromen sterk te beperken. Bovendien zullen ter bevordering van de efficiency van de logistiek en de automatisering door de bemiddelende instanties de initiatieven vanuit het bedrijfsleven tot standaardisatie van handelsdocumenten actief dienen te worden ondersteund. Veel tijd kan worden gewonnen en kosten bespaard indien de layout van facturen wordt gestandaardiseerd zodat machinale verwerking mogelijk wordt.

Deze optie lijkt per 1986 realiseerbaar.

Een andere mogelijkheid is dat de ministeries en rijksdiensten de voor de bemiddelende instanties van belang zijnde informatie, voorzover betrekking hebbend op zelfstandig door de ministeries ingekochte goederen, in een daartoe geschikte vorm toeleveren aan de bemiddelende instanties. Dit als aanvulling op de informatie die reeds beschikbaar is bij de bemiddelende instanties omtrent de wel via hen bestelde goederen.

Een goed informatiesysteem is zowel voor de ministeries als de bemiddelende instanties een eerste voorwaarde voor een goed beheer en zal met hoge prioriteit dienen te worden uitgewerkt. Aanbevolen wordt daartoe een interdepartementale begeleidingscommissie in te stellen.

#### 8.4 Betaalfunctie

Globaal zijn onderzocht de voordelen en nadelen van een centrale betaal-functie voor de verwerving van goederen en diensten door de rijksoverheid. Vooropgesteld zij, dat realisatie van een centrale betaalfunctie een aanzienlijke voortgang van automatisering op het centrale punt, bij de ministeries en tussen het centrale punt en de ministeries veronderstelt, zodat een eventuele invoering pas over geruime tijd zou kunnen plaatsvinden. Er zal een koppeling tot stand gebracht dienen te zijn tussen het centrale betaalpunt en de decentrale administraties bij de duizenden bestelpunten. Omdat betaling pas dan kan geschieden wanneer door de decentrale besteller een prestatieverklaring is afgegeven aan het centrale betaalkantoor, vormt een snel meldingssysteem een tweede vereiste.

De meningen over de hoegrootheid van de administratieve besparingen als gevolg van een centrale betaalfunctie lopen uiteen van in tegendeel extra kosten tot enkele tientallen miljoenen guldens per jaar. Dit punt behoeft nader onderzoek.

Naar verwachting zal een centrale betaalfunctie voorts een voordeel mogelijk maken door een betere betaaldiscipline die op zijn beurt de onderhandelingspositie van het Rijk versterkt en aldus onder meer het bedingen van hogere korting mogelijk maakt.

Tegenover dit alles staat als nadeel dat door sommigen het afstaan door een ministerie van de betaalfunctie, ook al blijft de budgetfunctie volledig door dat ministerie behouden, als in strijd met de autonomie wordt ervaren. De vraag wordt gesteld waarom centraliseren als het decentraal ook kan? Daarbij wordt opgemerkt, dat een verbetering van betaaldiscipline -die thans inderdaad te wensen overlaat- toch ook te bereiken is op decentraal niveau. Mede gelet op de nog niet geheel te overziene ontwikkeling in de komende jaren van (centraal) kasbeheer, betalingsverkeer en automatisering komt de werkgroep thans niet tot stellige uitspraken over een centrale betaalfunctie c.q. handhaving decentrale betaalfuncties. Deze aspecten zouden in het onderzoek van de "Stuurgroep Kasbeheer Centrale Overheid" aan de orde dienen te komen.

### 8.5 Privatisering

Aanschaffingen vormen een impliciet onderdeel van elke vorm van bedrijfsvoering, ook bij de (rijks)overheid. Een dergelijke taak kan men bezwaarlijk aan derden overlaten.

Het lijkt echter goed mogelijk met name bepaalde produktkeuringen en adviesfuncties uit te besteden; dit ware op korte termijn te realiseren. Een meer verzelfstandigde functie van de bemiddelende organen is denkbaar ingeval de verplichting om van hun bemiddeling gebruik te maken wordt opgeheven.

Naar het oordeel van de werkgroep kunnen de bemiddelende organen een actieve adviserende en voorlichtende rol spelen bij de afweging door ministeries en rijksdiensten tussen het uitvoeren van activiteiten in eigen beheer of inkoop van diensten (bijv. catering, schoonmaak, onderhoud van gebouwen, bewaking en beveiliging van gebouwen, plantenverzorging en tuinonderhoud, brandpreventie, drankvoorziening door automaten, software-ontwikkeling e.d.).

### 8.6 Inruil, doorverkoop en pooling

Te weinig is bekend, dat van de verplichting om via de Directie der Domeinen overtollige goederen af te stoten kan worden afgeweken, indien naar het oordeel van het bemiddelend orgaan, veelal het RIB, inruil of doorverkoop voordeliger is. Aanbevolen wordt, dat het RIB via "mailing lists" de totstandkoming van een "parallelmarkt" voor overheidsafnemers bevordert.

Gebouwen en apparatuur worden soms onderbenut. Niet steeds rechtvaardigt de mate en de omvang van deze onderbenutting intensieve zoekacties naar betalende medegebruikers, het zal veelal gaan om duurdere goederen waarvan de medegebruiker een redelijke bijdrage in de kosten wenst te betalen.

Aanbevolen wordt, dat de afnemer/gebruiker opgaaf doet aan het bemiddelende orgaan. Deze kan vervolgens bemiddelen voor passende medegebruikers.

## 8.7 Comptabiliteitswet

### Art. 12 en 16

Er blijken zich problemen voor te doen bij de regeling voor overboeking van onbesteed gebleven gelden ex art. 12 van de Comptabiliteitswet 1976. Aan het einde van het jaar wordt vaak aanzienlijk meer aangeschaft, c.q. worden meer verplichtingen aangegaan dan in het begin van het jaar, omdat niet verplichte bedragen in de begrotingen zouden wegvallen ten gunste van de algemene middelen. Bij een aantal ministeries is sprake van "decemberkoorts" bij het aangaan van verplichtingen. Geschoond voor bijzondere uitgaven liggen bijvoorbeeld bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat de uitgaven in de maanden november en december ca. 50% hoger dan in de overige maanden. De leveranciers zijn goed op de hoogte van deze situatie en maken daar dan ook gebruik van. Minder doelmatige oplossingen worden soms gekozen omdat onderhandelingen met leveranciers voortijdig moeten worden afgerond. Bij de Rijkskantoormachinecentrale is de omzet in de maanden november en december zelfs twee maal zo groot als gemiddeld in de andere tien maanden van het jaar. Voorts worden gedurende de laatste drie maanden van het jaar vier uitzendkrachten aangetrokken voor de piekwerkzaamheden.

Bij het Rijksinkoopbureau blijkt dat leveranciers aan het einde van het jaar niet of nauwelijks genegen zijn in te gaan op reële wensen van de inkoper/afnemer ten aanzien van kortingen of tegemoetkomingen.

Door een betere programmering van uitgaven zou de eindejaars-problematiek niet groot behoeven te zijn, in bijzondere gevallen zullen afspraken met het Ministerie van Financiën gemaakt moeten kunnen worden. Een deel van de werkgroep acht het wenselijk, in navolging van de werkgroep Interne Deregulering Bedrijfsvoering, om geld uitgegeven voor 1 april van het volgend dienstjaar mee te kunnen nemen naar het volgende dienstjaar. Hierbij zou een maximum uitgedrukt in procenten van het beschikbaar budget kunnen gelden. Deze problematiek is echter reeds aan de orde in de Interdepartementale Werkgroep Herziening Comptabiliteitswet. Voorgesteld wordt deze problematiek bij de herziening van de Comptabiliteitswet 1976 mee te wegen.

De problematiek zou op korte termijn voor een deel opgelost kunnen worden door een bestelbon bij één van de bemiddelende instanties van het Rijk te erkennen als verplichting, mits deze voor 1 december van het jaar is ontvangen.

De besparingen door een meer doelmatig besteden van inderhaast uitgegeven geld zouden groot kunnen zijn. Als slechts één procent van het in de laatste twee maanden bovengemiddeld uitgegeven geld zou worden bespaard, gaat het al om vele miljoenen guldens.

#### Artikel 11

Voor personele en materiële uitgaven worden in de begroting afzonderlijke artikelen opgenomen, waardoor een optimaal afwegingsproces belemmerd kan worden, bijvoorbeeld bij automatiseringsprojecten (vervanging personeel door materieel) of uitbesteding van werkzaamheden. De uitwisseling van personele en materiële uitgaven uit een oogpunt van doelmatigheid behoeft echter in de praktijk niet op problemen te stuiten.

#### Artikel 28

De Minister van Financiën kan ten behoeve van zijn toezichthoudende functie op de uitgaven en ontvangsten bepaalde artikelen van uitgaaf aanwijzen, ten laste waarvan geen verplichtingen mogen worden aangegaan, voordat hij daarmee heeft ingestemd.

Dit zogenaamde voorafgaand toezicht geschiedt bij de meeste departementen op basis van bestedingsplannen, soms is echter nog sprake van incidenteel toezicht op een groot aantal aanschaffingen doordat lage drempelbedragen worden gehanteerd.

Alhoewel de Minister van Financiën in deze een eigen verantwoordelijkheid heeft, komt het beter voor dat het voorafgaand toezicht op materiële uitgaven slechts bij uitzondering wordt gericht op individuele aanschaffingen, in de meeste gevallen kunnen goede bestedingsplannen voldoende zijn.

### 8.8 Doorberekening van kosten

De bemiddelende instanties bij de Rijksoverheid berekenen voor sommige diensten wel kosten door, voor andere niet. De situatie is thans als volgt:

- RIB. Geen kostendoorberekening behalve voor magazijngoederen
- KMC. Geen kostendoorberekening
- RAC. Kostendoorberekening voor technische adviezen, inspecties en schade-expertises, niet bij aanschaf van auto's
- RHIO. Geen kostendoorberekening
- RGD. Geen kostendoorberekening bij nieuwbouw, wel bij exploitatie en onderhoud
- SDUB. Kostendoorberekening

De bemiddeling van bovengenoemde instanties bij de aanschaf van goederen of diensten is voor de rijksoverheid en de daaronder ressorterende diensten verplicht.

Doorberekening van kosten tussen rijksdiensten onderling kan worden verdedigd vanuit de optiek dat door een goede allocatie van kosten van bepaalde activiteiten de onderlinge afweging van verschillende activiteiten niet wordt versluierd door verborgen kosten.

Wanneer doordat de inschakeling van de bemiddelende instantie verplicht is, deze afweging feitelijk geen rol speelt, blijft als minder zwaar argument over dat bij een doorberekening van kosten een meer helder inzicht ontstaat in de kosten van bepaalde activiteiten. Daartegenover staat echter dat doorberekening een aanzienlijke administratieve rompslomp kan veroorzaken, met de daaraan verbonden kosten.

Een deel van de werkgroep is van mening dat de kosten van vrijwillige inschakeling van de bovengenoemde bemiddelende organen of andere diensten bij de rijksoverheid die adviezen omtrent aanschaffingen verstrekken in beginsel wel dienen te worden doorberekend.

Enkele bemiddelende organen zijn (onderdeel van) een Staatsbedrijf (RAC, KMC en SDUB) in de zin van de Comptabiliteitswet. Een staatsbedrijf dient tenminste kostendekkend te werken, doorberekening is in dit geval voor de hand liggend.

Als verandering ten opzichte van de huidige situatie betekent dit dat de KMC en het RIB aan vrijwillige afnemers (lagere overheden, semi-overheidsinstellingen) kosten in rekening zullen dienen te brengen.

Daarbij ware een zodanige methode te kiezen dat de administratieve rompslomp beperkt blijft.

Een ander deel van de werkgroep heeft bezwaren tegen doorberekening van kosten van vrijwillige inschakeling. Deze leden menen, dat in dat geval de verplichte afnemers, aan wie immers niet doorberekend wordt, profiteren van voordelen door schaalvergroting en op het gebied van know-how op kosten van de vrijwillige afnemers. Ook vrezen zij een nadelig effect op de bereidheid van vrijwillige afnemers om van de diensten van de bemiddelende instanties gebruik te maken.

Wel acht de gehele werkgroep een doorberekening van advieskosten bij grote of bijzondere projecten verdedigbaar ook in geval van verplichte afnemers. Deze kosten spelen immers wel een rol bij de afweging. Los van de vraag of de kosten van de bemiddelende instanties al dan niet (geheel) aan de afnemers worden doorberekend, wordt een goed inzicht in de kosten van deze instanties van belang geacht.

Bij doorvoering van het beginsel van kostendoorberekening zal bij de keuze van het moment rekening gehouden dienen te worden met het feit dat dit thans bij het Rijksinkoopbureau nog niet -zonder overmatige kosten- uitvoerbaar is; verwacht wordt dat dit over enige tijd door verdere automatisering wel mogelijk zal zijn.

## 8.9 Taakafbakening bemiddelende instanties

### 8.9.1 Aanschaf kantoorinformatica-apparatuur

De werkgroep is van mening dat de huidige taakafbakening, zoals die is overeengekomen tussen de Directeur-Generaal van de PTT en de Thesaurier-Generaal van het Ministerie van Financiën (paragraaf 5.6.2) een stap is in de goede richting, maar op dit terrein evenwel onvoldoende is voor een doelmatig aanschaffingsbeleid. Een uiteindelijke verdeling naar functies tussen KMC en RIB zou een beter resultaat kunnen bewerkstelligen dan de huidige verdeling naar soort apparatuur en doelgroep. Met respect voor het feit dat de totstandkoming van bovengenoemde overeenkomst een moeizaam proces is geweest en een zeer lange voorbereidings-tijd heeft gevergd, meent de werkgroep toch dat op deze wijze eenzelfde zeer specialistische functie door twee verschillende aankooporganen zal worden verricht, hetgeen niet optimaal doelmatig genoemd kan worden. Een uiteindelijke verdeling naar functies is ook van belang voor een goede verwervingsfunctie (zie hiervoor paragraaf 7.7, waarin uitvoerig op de problematiek van een noodzakelijke functiescheiding wordt ingegaan).

Op het terrein van de informatica wordt een vrijwel continue stroom van steeds vernieuwde apparatuur en programmatuur op de markt aangeboden. De overheid zal ten behoeve van haar doelmatig functioneren op optimale wijze gebruik moeten maken van dit zich voortdurend ontwikkelende aanbod. De op dit terrein bij de advisering en verwerving betrokken instanties zullen derhalve een goede en eenduidige arbeidsverdeling moeten maken op basis van de specifieke expertise van beide instellingen, waarbij zoveel mogelijk vermeden moet worden dat bij beide instellingen dezelfde vaardigheden tot ontwikkeling worden gebracht.

De expertise ligt bij de KMC vooral op het terrein van de informatiesystemen en -componenten, de communicatie-infrastructuur en de organisatorische implicaties bij invoering. Het RIB bezit omvangrijke kennis op het terrein van commercieel-juridische zaken, met name bij zgn. breedteaanschaffingen en bij informatica-projecten buiten de kantoor sfeer (bijvoorbeeld het Walradar-project en het strippenkaartproject).

Het betrokken terrein kan in functies als volgt worden opgedeeld:

- a. Advisering van systemen en het daartoe up to date houden van de kennis m.b.t. informatica-apparatuur en de programmatuur alsmede het opstellen van basis functie-eisen.
- b. Verwerving van systemen op grond van inkooptechnische specificaties (basis functie-eisen), waarbij commerciële (concurrentie stellen en offertes beoordelen) en juridische (ook onderhoudscontracten) aspecten optimaal worden ingevuld.

Op basis van het voorafgaande wordt de volgende werkverdeling voorgesteld.

## I. Rijk en lagere overheden

### A. Kantoor gebruik en bestuurlijke informatievoorziening

Bij de overheid zal grote aandacht moeten worden geschonken aan de introductie van stelsels voor elektronische tekstbehandeling en data-communicatie in het algemeen. Dit vereist een gecoördineerde aanpak, daar waar gegevensuitwisseling tussen overheidsdiensten plaatsvindt. De coördinatie kan gestalte krijgen door inpassing in beleidsplannen en door de normstelling, gebaseerd op bijvoorbeeld systeemevaluaties, bij één orgaan onder te brengen.

De KMC houdt zich bezig met onderzoek, technische advisering, het opstellen van technische specificaties t.b.v. informaticacomputersystemen bestaande uit verschillende componenten voor verwerking, opslag en transport van gegevens, alsmede de bijbehorende programmatuur. Hier zal worden gehandeld via de werkwijze van demonstratieproefstelsel en zijn samenstellende componenten. Tenminste éénmaal per jaar worden op grond van de resultaten van de systeemevaluaties, mede in aanmerking nemend het beleid dat inzake de invoering van informatica door de overheid wordt gevoerd, overzichten uitgegeven door de KMC aan het RIB.

Het RIB is belast met de inkooptechnische verantwoordelijkheid verbonden aan de commercieel-juridische activiteiten, uiteraard met inachtneming van de opgestelde basis functie-eisen en met advisering/verwerving van eenvoudige informatica-apparatuur en standaard- (door de KMC vrijgegeven) programmatuur.

In deze opzet blijft de KMC met BiZa verantwoordelijk voor de technische c.q. beleidsmatige advisering en regelgeving, voor zover de centrale overheid een regelgevende bevoegdheid heeft op het gebied van data-communicatie systemen.

#### B. Overige systemen

Het RIB zal de advisering en de commerciële activiteiten ten aanzien van die apparatuur en programmatuur in principe voor haar rekening nemen, die niet onder sub I.A valt. Ten aanzien van de programmatuur evenwel dient het RIB hetzij de KMC, danwel andere externe expertise te raadplegen.

Betreft het gecompliceerde apparatuur met een bestaande of voorzienbare (tele-)communicatie-component dan ware te handelen als onder I.A, zowel t.a.v. apparatuur als programmatuur, d.w.z. adviesfunctie: KMC; commerciële functie: RIB.

## II. Onderwijsinstellingen, instellingen van gezondheidszorg en gesubsidieerde instellingen

Met betrekking tot de overigen houdt het RIB zich bezig met de advisering en verwerving van geautomatiseerde apparatuur en bijbehorende programmatuur. Voor programmatuur dient evenwel expertise ingewonnen te worden bij de KMC of externe instellingen. Indien het echter gecompliceerde systemen betreft met een bestaande of voorzienbare (tele-) communicatie-component zal de KMC eveneens adviseren over zowel de apparatuur als de programmatuur.

Voor een goede uitvoering van het voorstel is een tijdige inschakeling van het RIB en een goede samenwerking tussen Rijksinkoopbureau, KMC en afnemers/gebruikers wezenlijk.

### 8.9.2 Aanschaf druk- en bindwerk

Gezien de prijsverschillen die optreden bij bemiddeling voor drukwerk door het SDUB ten opzichte rechtstreekse aankoop (of bij bemiddeling door het RIB) wordt een onderzoek aanbevolen, uit te voeren door Binnenlandse Zaken en Financiën, naar de wenselijkheid de prijsstelling van het SDUB aan te passen, met de consequenties van dien.

### 8.9.3. Aanschaf personenauto's

Op het terrein van de aanschaf van personenauto's, vrachtauto's en niet militaire voertuigen rijst de vraag of de aanschaffingen van voertuigen door de Politie Technische Dienst van het Ministerie van Justitie en diensten van enkele andere ministeries karakteristieken hebben, die in zo beduidende mate afwijken van die welke betrekking hebben op de aanschaffingen van voertuigen door de Rijksautomobielcentrale, dat personenauto's etc., door afzonderlijke diensten zouden moeten worden ingekocht.

De werkgroep heeft dit in de haar toegemeten tijd niet kunnen vaststellen.

Aanbevolen wordt daarom een onderzoek (Justitie, RAC, Financiën, Landbouw en Visserij en Defensie) naar de wenselijkheid de aanschaffingen van personenauto's en vrachtauto's (niet-militaire voertuigen) door één instantie te doen geschieden. Daarbij kunnen uiteraard de bevindingen van het privatiseringsonderzoek RAC worden betrokken.

#### 8.10 Gebouwen

De verwerving van gebouwen, c.q. bouwgrond voor huisvesting van Rijksdiensten geschiedt, met uitzondering van het Ministerie van Defensie, voor het overgrote deel door de Rijksgebouwendienst. Het omvat het kopen, bouwen, huren, restaureren, verbouwen en onderhouden van gebouwen, alsmede het verzorgen en bekostigen van de eerste inrichting van gebouwen. De nieuwbouw vormt qua geldvolume de belangrijkste activiteit.

De RGD verstrekt bij nieuwbouw op basis van een goedgekeurd programma van eisen en een taakstellend budget opdrachten aan een architect en aan (technisch) gespecialiseerde afdelingen of adviesbureaus.

Veel departementen ervaren de hoge kosten van nieuwbouw als belemmering. De indruk bestaat dat teveel nadruk wordt gelegd op de vormgevingseisen, ingebracht door de architect en de Rijksbouwmeester en onvoldoende aandacht wordt besteed aan functionaliteit en doelmatigheid: bij het ontwerp van een gebouw zal ook rekening dienen te worden gehouden met kosten van energie, schoonhouden, onderhoud, reparaties, e.d. en doelmatigheid van inrichting en gebruik.

Om de initiële kosten van de nieuwbouw te verlagen dient - waar mogelijk - standaardisatie van structuur en ontwerp te worden doorgevoerd. De huidige mogelijkheden op dit gebied hebben bij bedrijfsleven, woningbouw e.d. in het verleden forse besparingen opgeleverd. Voorts kan, in het verlengde hiervan, normstelling voor eerste inrichtingen besparend werken.

De eerste inrichting van gebouwen is een taak, die door de RGD zou kunnen worden afgestoten. De aanschaffingen op dit gebied kunnen volledig door het RIB worden begeleid hetgeen ook nu het geval is bij tweede en volgende inrichtingen.

De financiële verantwoordelijkheid zou dan bij de ministeries komen te liggen. Bij nieuwbouwprojecten is het echter de vraag of het efficiënt is voor dit onderdeel van een project de verantwoordelijkheid uit handen van de RGD te nemen.

Na oplevering wordt het gebouw voor onderhoud overgedragen aan de regionale directies van de RGD. De prioriteitstelling en het beschikbare budget voor onderhoud zijn door de departementen als knelpunt aangevoerd. Een eigen verantwoordelijkheid in deze verdient bij de departementen in het algemeen de voorkeur, waarbij echter zij aangetekend dat de RGD in een dergelijke situatie wel de kwaliteit dient te kunnen bewaken. In de heroverweging gedeconcentreerde rijksdiensten wordt ook het takenpakket van de RGD doorgelicht. De vraag welk deel van het onderhoud van gebouwen naar de ministeries kan worden overgeheveld, komt daarbij ook aan de orde.

#### 8.11 Inkoop adviezen van externe organisatie en automatiseringsbureaus e.d.

Voor tenminste 100 mln. worden jaarlijks adviezen en onderzoeken van externe organisatie- en automatiseringsbureaus ingekocht. Het betreft hier een markt met een groeiend aantal aanbieders en die zich onder meer kenmerkt door het feit dat aanbiedingen onderling moeilijk vergelijkbaar zijn. Bovendien wordt door de opdrachtgever niet altijd concurrentie gesteld. Het verdient daarom aanbeveling te studeren op mogelijkheden de marktpositie van de individuele beleidsonderdelen die een opdracht willen uitbesteden in commercieel en inkooptechnisch opzicht te versterken.

De Directie Organisatie en Automatisering van het Ministerie van Binnenlandse Zaken is belast met de ambtelijke coördinatie van het inkopen van dergelijke adviezen door het Rijk. Als uitvloeisel van deze taak is onder meer een handleiding uitgegeven voor het inschakelen van particuliere adviesbureaus voor organisatievraagstukken terwijl bovendien een kwalitatief en kwantitatief overzicht wordt bijgehouden van de voor inschakeling in aanmerking komende particuliere organisatie-adviesbureaus.

De handleiding beveelt aan, enkele met name genoemde uitzonderingen daargelaten, de bovengenoemde directie een lijst te laten opstellen van circa zes voor een bepaalde opdracht in aanmerking komende bureaus, waarna in overleg met de betrokkenen een keuze wordt gemaakt van meestal drie bureaus die worden uitgenodigd voor een offerte. Het consequent volgen van deze handleiding, waaruit hier enkele elementen zijn genoemd, kan in commercieel opzicht al een belangrijke verbetering betekenen. Dat neemt niet weg dat in commercieel opzicht nog verbeteringen mogelijk zijn, bijvoorbeeld door het onderzoeken van mogelijkheden tot vraagaggregatie. Aanbevolen wordt daarom het vormen van een kleine interdepartementale werkgroep onder voorzitterschap van BiZa, met onder de deelnemers in ieder geval ook deskundigen op inkooptechnisch gebied (RIB). Deze werkgroep dient op korte termijn te onderzoeken op welke wijze in commercieel opzicht verbeteringen zijn aan te brengen bij het inschakelen van particuliere organisatie-adviesbureaus. Bezien zal hierbij worden of de oprichting van een centrale instelling die de ministeries adviseert over de inkoop van dergelijke adviezen, met name ook ten aanzien van de commerciële aspecten, wenselijk is.

#### 8.12 Regelgeving

Met betrekking tot de regelgeving ter zake van overheidsaanschaffingen en de toepassing daarvan zijn behartenswaardige aanbevelingen gedaan door de interdepartementale werkgroep Wettelijke Regelingen Overheidsaanschaffingen (Rapport "Over de wettelijke regeling van overheidsopdrachten", mei 1983).

De werkgroep Heroverweging Rijksaankoopbeleid acht implementatie van de in genoemd rapport vervatte aanbevelingen nuttig, met name v.w.b. aanpassing van het Uniform Aanbestedings Reglement, de kritische beschouwingen van de Algemene Rijksinkoopvoorwaarden en aanpassing van art. 43 van de Comptabiliteitswet.

Wel merkt de werkgroep op dat bij het in uitvoering nemen van de hier bedoelde aanbevelingen rekening gehouden dient te worden met de inmiddels gegroeide inzichten omtrent deregulering. In dit verband dienen ook vermeld te worden de onlangs door Minister-President vastgestelde "Aanwijzingen voor de rijksdienst inzake terughoudendheid met regelgeving".

### 8.13 Inschakeling bedrijfsleven

Het effect van vraagaggregatie met name naar produkt kan zijn dat de Nederlandse industrie, in tegenstelling tot dusver, kan leveren. Zoals ook het geval in enkele andere landen kan in de catalogi van de bemiddelende organen het land van herkomst van de produkten worden opgenomen (RIB-handleiding).

## HOOFDSTUK 9

### CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

#### 9.1 Conclusies

Teneinde de doelmatigheid van de aanschaffingen van de overheid te verbeteren en te kunnen beoordelen, dient allereerst een betrouwbaar en voldoende gedetailleerd inzicht te worden verworven in de verschillende transactiestromen. Met name door het gemis hiervan is het voor de werkgroep moeilijk geweest om conclusies te trekken.

Een centraal overzicht van de overheidsaanschaffingen is niet alleen noodzakelijk om vorm te geven aan een belangrijke besparingsmogelijkheid, namelijk door vraagaggregatie, maar ook om centraal een aanschaffingsbeleid te voeren, zodat het Rijk waar nodig en wenselijk is, als een eenheid naar de leveranciersmarkt toe kan optreden. Standaardisatie om te komen tot vraagaggregatie kan een belangrijk resultaat van dit beleid zijn.

De inbreng van een bemiddelende instantie moet zich beperken tot die terreinen waarop zij een toegevoegde waarde heeft. Opvallend is dat bijna alle mogelijkheden om te komen tot besparingen bestaan uit een betere benutting van de bundeling van de vraag, zowel naar produkt als leverancier. De mogelijkheden worden globaal geraamd op f 120 mln. Om de voordelen die aggregatie van de vraag voor de Rijksoverheid biedt te vergroten, is het van belang dat de centrale bemiddelende instanties beschikken over voldoende informatie in een zo vroeg mogelijk stadium. Zij zijn dan in staat een betere kwaliteits/prijs verhouding te bieden dan thans het geval is. Aangenomen mag worden dat deze voordelen zodanig overtuigend voor de afnemers zijn, dat zodra de informatievoorziening verbeterd is, voor een groot deel van de aanschaffingen ontheffing van de huidige verplichte inschakeling door deze organen verleend kan worden.

Jaarlijks zal in het najaar overleg plaatsvinden over de bestedingsplannen van de ministeries en rijksdiensten met de bemiddelende instanties over de vraag welke goederen via deze instanties zullen worden ingekocht en op welke wijze. Voorts zullen gegevens over aanschaffingen op een centraal punt worden verzameld.

Ter bewaking van de doelmatigheid van het gehele verwervingsproces wordt het noodzakelijk geacht de diensten regelmatig te beoordelen op dit punt. Naast herijking van de interne procedures bij de ministeries, wordt hierbij een belangrijke rol toegedacht aan de Centrale Accountantsdienst.

Verder kan worden opgemerkt dat het Rijk kan meeprofitieren van de (niet onaanzienlijke) voordelen van schaalvergroting, welke optreden doordat sommige bemiddelende instanties ook bemiddelen voor vrijwillige afnemers.

## 9.2 Aanbevelingen

### 1. Vraagaggregatie

Teneinde de voordelen van vraagaggregatie optimaal te benutten doet de werkgroep de volgende aanbevelingen.

- a. Planmatig dienen in het najaar voorafgaand aan het betreffende kalenderjaar jaarlijks tussen ministeries en bemiddelende instanties (indicatieve) afspraken te worden gemaakt voor welke goederen en in welke hoeveelheden centraal (afroep)contracten zullen worden afgesloten, op grond van een inventarisatie van de goederen (zoals bedoeld in paragraaf 8.3) die naar verwachting zullen worden aangekocht in dat jaar.

Aktie: Ministeries, bemiddelende instanties.

- b. Van de verplichting om gebruik te maken van een bemiddelend orgaan zal in het algemeen ontheffing kunnen worden verleend, indien en voorzover gestalte hebben gekregen de jaarafspraken genoemd onder a. en een systeem van informatievoorziening operationeel is, zodat terugkoppeling kan plaatsvinden. Voor bepaalde goederen zal de verplichting kunnen blijven bestaan.

Aktie: Fin., V&W, BiZa.

- c. De bestaande mogelijkheid dat de bemiddelende instantie voor eigen risico inkoopt, dient op verantwoorde wijze te worden uitgebreid.

Aktie: Bemiddelende instanties, ministeries, CAD.

- d. De ministeries en de Centrale Accountantsdienst zullen hun aandacht meer richten op de beoordeling van de doelmatigheid van het totale verwervingsproces.

Aktie: Bemiddelende instanties, ministeries, CAD.

- e. De bemiddelende instanties dienen een actief promotie- en voorlichtingsbeleid te ontwikkelen naar de afnemers.

Aktie: Bemiddelende instanties.

## 2. Kwaliteit

Zowel een zo hoog mogelijke kwaliteit van de inkoopfuncties als van de aan te kopen goederen is van groot belang. De werkgroep beveelt daartoe het volgende aan.

- a. De afstemming van aanschaffingen binnen één ministerie kan worden verbeterd door één directeur aan te wijzen, die naast zijn overige taken verantwoordelijk is voor het aanschaffingsbeleid van dat ministerie.

Aktie: Ministeries.

- b. De behoefte of functie die vervuld moet worden zal in een zo vroeg mogelijk stadium door de afnemer aan de bemiddelende instantie bekend moeten worden gemaakt, zodat deze in alle gevallen in staat is concurrentie te stellen.

Aktie: Ministeries.

- c. De bestaande inkoopmethodieken, zoals functie-inkopen en de methodieken van levensduurkosten, zullen in overleg tussen afnemers en bemiddelende instanties, voorzover van toepassing, operationeel gemaakt worden en toegepast. De bestaande methodieken van levensduurkosten zullen meer toepassing dienen te vinden.

Aktie: Ministeries, bemiddelende instanties.

- d. Aanbevolen wordt een vrijwillig experiment te starten met een inkoopaudit op collegiale basis.

Aktie: Ministeries, CAD.

- e. Vanuit de overheidsaanschaffingen dient een impuls uit te gaan tot het ontwikkelen van kwaliteitszorg-systemen die afhankelijk van het produkt, kwaliteitseisen stellen aan het produktieproces van de leverancier, waarbij zoveel mogelijk gebruik moet worden gemaakt van erkende certificeerinstellingen.

Aktie: Bemiddelende instanties, EZ, ministeries.

- f. Door de bemiddelende instanties zullen panels worden opgericht per sector en/of functie, waar aanschaffers, gebruikers, bemiddelende instanties en leveranciers zitting in kunnen hebben en waar vraagstukken m.b.t. de doelmatigheid van de aanschaffingen en de aanschaffingsprocedures alsmede van normeringen aan de orde dienen te komen.

Aktie: Bemiddelende instanties.

### 3. Informatievoorziening

Een goede informatievoorziening is een onmisbare voorwaarde voor een optimale organisatie van het verwervingsproces. De werkgroep beveelt ter verbetering van de informatievoorziening het volgende aan.

- a. Met het oog op een zo volledig mogelijk inzicht omtrent rijksaankopen dient een centrale data-base te worden opgezet. De informatie zal ondermeer verkregen worden uit de facturenstroom die de bemiddelende instantie ontvangt. Een goede afstemming op de defensieregistratiesystematiek dient te worden gewaarborgd. De bemiddelende instantie verschaft aan elk ministerie regelmatig omzetoverzichten en andere relevante informatie.

Aktie: RIB, bemiddelende instanties, ministeries.

- b. In de handleiding van het RIB zal het land van herkomst worden aangegeven van de te verhandelen goederen.

Aktie: RIB.

#### 4. Overig

Voorts doet de werkgroep de volgende aanbevelingen.

##### Betaalfunctie

- a. Onderzocht zullen worden de financiële en andere effecten van het overhevelen van de betaalfunctie voor roerende goederen en diensten naar een of meerdere centrale punten door de Stuurgroep Kasbeheer Centrale Overheid.

Aktie: Financiën

##### Privatisering en uitbesteding

- b. Bepaalde produktkeuringen door bemiddelende instanties (en afnemers), dienen op korte termijn te worden uitbesteed. Ook zal onderzocht worden of bepaalde activiteiten zoals adviesfuncties, kantinebeheer, e.d. niet beter uitbesteed kunnen worden.

Aktie: Bemiddelende instanties, ministeries.

##### Inruil/doorverkoop/pooling

- c. De bemiddelende instanties dienen de totstandkoming van een markt voor inruil/doorverkoop/pooling te verzorgen.

Aktie: Bemiddelende instanties.

##### Comptabiliteitswet

- d. De bestelbon bij een van de bemiddelende instanties zal worden erkend als verplichting op dat dienstjaar, mits deze voor 1 december van het betreffende jaar door de bemiddelende instanties is ontvangen.

Aktie: Financiën.

#### Doorberekening van kosten

- e. Grote projecten en bijzonder advieswerk dienen te worden doorberekend. Dit behoeft nadere uitwerking.
- f. Kosten van bemiddeling voor vrijwillige afnemers dienen in beginsel op nader te bepalen wijze te worden doorberekend (aanbeveling van een deel van de werkgroep).  
Aktie: Bemiddelende instanties, ministeries.

#### Taakafbakening

- g. Onderzocht zal worden de wenselijkheid de prijsstelling door het Staatsdrukkerij- en Uitgeverijbedrijf aan te passen met de consequenties van dien.  
Aktie: BiZa, Fin.
- h. Onderzocht zal worden de wenselijkheid de aanschaffingen van personenauto's door één instantie te doen geschieden.  
Aktie: Just., Fin., Def., V&W, L&V.
- i. De in 1984 totstandgekomen taakverdeling tussen RIB en KMC zou moeten evolueren tot een taakverdeling naar functies, zoals omschreven in paragraaf 8.9.1. (RIB: verwerving, KMC: advisering)  
Aktie: Fin., V&W.

#### Adviezen externe bureaus

- j. Een werkgroep zal met spoed een studie verrichten naar de mogelijkheden om de commerciële positie van het Rijk bij de aanschaffing van diensten van externe organisatie- en automatiseringsbureaus te versterken. Daarbij zal de mogelijkheid tot oprichting van een centrale inkoop-adviesinstelling voor de Rijksoverheid op dat gebied worden overwogen.  
Aktie: BiZa, RIB en enkele ministeries.

#### Regelgeving

- k. De aanbevelingen 6, 11, 15 en 17 van het Rapport "Over de wettelijke regelgeving voor overheidsopdrachten" dienen te worden opgevolgd.  
Aktie: Ministeries.

### Magazijnfunctie

1. Nagestreefd dient te worden dat opslagruimte, die bij een bepaalde dienst vrij staat, gebruikt kan worden door andere rijksdiensten. Bij nieuwbouwplannen voor magazijnruimten zal eerst gecontroleerd moeten worden of de mogelijkheid bestaat elders de benodigde opslag te realiseren, alvorens tot bouw wordt besloten.

Het magazijnartikel-assortiment van de bemiddelende instanties en de ministeries en de hoogte van de voorraden zullen kritisch onderzocht moeten worden.

Aktie: Ministeries, bemiddelende instanties.

## SAMENVATTING

### 1. Taakopdracht

De eerste taak van de werkgroep bestond uit het opstellen van een inventarisatie van de verschillende goederen en diensten die door de overheid worden aangeschaft. Vervolgens diende gezocht te worden naar mogelijkheden tot besparingen op de collectieve uitgaven, vooral door een verhoging van de doelmatigheid van het verwervingsproces.

### 2. Werkwijze

De aanschaffingen van de overheid zijn zowel qua aard als omvang zeer rijk geschakeerd. Er is niet sprake van één of enkele aanschafpunten, maar van duizenden posities in de overheidsorganisatie waar men zich bezighoudt met aankopen. Voor een groot aantal goederen kent de rijksoverheid centrale inkooporganisaties met specifieke deskundigheid op de betreffende gebieden.

Wegens de enorme diversiteit binnen het veld van overheidsaanschaffingen kon het verwervingsproces van slechts een beperkt deel van de goederen meer in detail worden onderzocht op mogelijke besparingen. Dit betrof de aanschaf van informatica-hulpmiddelen, papier, voeding, en gebruiksgoederen en apparatuur voor laboratoria door de rijksoverheid en de aanschaffingen van goederen en diensten door de rijksscholen voor voortgezet onderwijs. De besparingsmogelijkheden liepen uiteen van vrijwel nihil tot meer dan 10%.

De hieronder vermelde conclusies en aanbevelingen betreffen de hoofdlijnen van het overheidsaanschaffingsbeleid, voor de meer specifieke aanbevelingen met betrekking tot de onderzoeken op bovengenoemde gebieden wordt verwezen naar hoofdstuk 6 van het eindrapport.

### 3. Conclusies

Teneinde de doelmatigheid van de aanschaffingen van de overheid te verbeteren en te kunnen beoordelen, dient allereerst een betrouwbaar en voldoende gedetailleerd inzicht te worden verworven in de verschillende transactiestromen. Met name door het gemis hiervan is het voor de werkgroep moeilijk geweest om conclusies te trekken.

Een centraal overzicht van de overheidsaanschaffingen is niet alleen noodzakelijk om vorm te geven aan een belangrijke besparingsmogelijkheid, namelijk door vraagaggregatie, maar ook om centraal een aanschaffingsbeleid te voeren, zodat het Rijk waar nodig en wenselijk is, als een eenheid naar de leveranciersmarkt toe kan optreden. Standaardisatie om te komen tot vraagaggregatie kan een belangrijk resultaat van dit beleid zijn.

De inbreng van een bemiddelende instantie moet zich beperken tot die terreinen waarop zij een toegevoegde waarde heeft. Opvallend is dat bijna alle mogelijkheden om te komen tot besparingen bestaan uit een betere benutting van de bundeling van de vraag, zowel naar produkt als leverancier. De mogelijkheden worden globaal geraamd op f 120 mln. Om de voordelen die aggregatie van de vraag voor de Rijksoverheid biedt te vergroten, is het van belang dat de centrale bemiddelende instanties beschikken over voldoende informatie in een zo vroeg mogelijk stadium. Zij zijn dan in staat een betere kwaliteits/prijs verhouding te bieden dan thans het geval is. Aangenomen mag worden dat deze voordelen zodanig overtuigend voor de afnemers zijn, dat zodra de informatievoorziening verbeterd is, voor een groot deel van de aanschaffingen ontheffing van de huidige verplichte inschakeling door deze organen verleend kan worden.

Jaarlijks zal in het najaar overleg plaatsvinden over de bestedingsplannen van de ministeries en rijksdiensten met de bemiddelende instanties over de vraag welke goederen via deze instanties zullen worden ingekocht en op welke wijze. Voorts zullen gegevens over aanschaffingen op een centraal punt worden verzameld.

Ter bewaking van de doelmatigheid van het gehele verwervingsproces wordt het noodzakelijk geacht de diensten regelmatig te beoordelen op dit punt. Naast herijking van de interne procedures bij de ministeries, wordt hierbij een belangrijke rol toegedacht aan de Centrale Accountantsdienst.

Verder kan worden opgemerkt dat het Rijk kan meeprofiteren van de (niet onaanzienlijke) voordelen van schaalvergroting, welke optreden doordat sommige bemiddelende instanties ook bemiddelen voor vrijwillige afnemers.

#### 4. Aanbevelingen

##### 1. Vraagaggregatie

Teneinde de voordelen van vraagaggregatie optimaal te benutten doet de werkgroep de volgende aanbevelingen.

- a. Planmatig dienen in het najaar voorafgaand aan het betreffende kalenderjaar jaarlijks tussen ministeries en bemiddelende instanties (indicatieve) afspraken te worden gemaakt voor welke goederen en in welke hoeveelheden centraal (afroep)contracten zullen worden afgesloten, op grond van een inventarisatie van de goederen (zoals bedoeld in paragraaf 8.3) die naar verwachting zullen worden aangekocht in dat jaar.
- b. Van de verplichting om gebruik te maken van een bemiddelend orgaan zal in het algemeen ontheffing kunnen worden verleend, indien en voorzover gestalte hebben gekregen de jaarafspraken genoemd onder a. en een systeem van informatievoorziening operationeel is, zodat terugkoppeling kan plaatsvinden. Voor bepaalde goederen zal de verplichting kunnen blijven bestaan.
- c. De bestaande mogelijkheid dat de bemiddelende instantie voor eigen risico inkoopt, dient op verantwoorde wijze te worden uitgebreid.
- d. De ministeries en de Centrale Accountantsdienst zullen hun aandacht meer richten op de beoordeling van de doelmatigheid van het totale verwervingsproces.
- e. De bemiddelende instanties dienen een actief promotie- en voorlichtingsbeleid te ontwikkelen naar de afnemers.

##### 2. Kwaliteit

Zowel een zo hoog mogelijke kwaliteit van de inkoopfuncties als van de aan te kopen goederen is van groot belang. De werkgroep beveelt daartoe het volgende aan.

- a. De afstemming van aanschaffingen binnen één ministerie kan worden verbeterd door één directeur aan te wijzen, die naast zijn overige taken verantwoordelijk is voor het aanschaffingsbeleid van dat ministerie.
- b. De behoefte of functie die vervuld moet worden zal in een zo vroeg mogelijk stadium door de afnemer aan de bemiddelende instantie bekend moeten worden gemaakt, zodat deze in alle gevallen in staat is concurrentie te stellen.
- c. De bestaande inkoopmethodieken, zoals functie-inkopen en de methodieken van levensduurkosten, zullen in overleg tussen afnemers en bemiddelende instanties, voorzover van toepassing, operationeel gemaakt worden en toegepast. De bestaande methodieken van levensduurkosten zullen meer toepassing dienen te vinden.
- d. Aanbevolen wordt een vrijwillig experiment te starten met een inkoopaudit op collegiale basis.
- e. Vanuit de overheidsaanschaffingen dient een impuls uit te gaan tot het ontwikkelen van kwaliteitszorg-systemen die afhankelijk van het produkt, kwaliteitseisen stellen aan het produktieproces van de leverancier, waarbij zoveel mogelijk gebruik moet worden gemaakt van erkende certificeerinstellingen.
- f. Door de bemiddelende instanties zullen panels worden opgericht per sector en/of functie, waar aanschaffers, gebruikers, bemiddelende instanties en leveranciers zitting in kunnen hebben en waar vraagstukken m.b.t. de doelmatigheid van de aanschaffingen en de aanschaffingsprocedures alsmede van normeringen aan de orde dienen te komen.

### 3. Informatievoorziening

Een goede informatievoorziening is een onmisbare voorwaarde voor een optimale organisatie van het verwervingsproces. De werkgroep beveelt ter verbetering van de informatievoorziening het volgende aan.

- a. Met het oog op een zo volledig mogelijk inzicht omtrent rijksaankopen dient een centrale data-base te worden opgezet. De informatie zal ondermeer verkregen worden uit de facturenstroom die de bemiddelende instantie ontvangt. Een goede afstemming op de defensieregistratiesystematiek dient te worden gewaarborgd. De bemiddelende instantie verschaft aan elk ministerie regelmatig omzetoverzichten en andere relevante informatie.
- b. In de handleiding van het RIB zal het land van herkomst worden aangegeven van de te verhandelen goederen.

#### 4. Overig

Voorts doet de werkgroep de volgende aanbevelingen.

##### Betaalfunctie

- a. Onderzocht zullen worden de financiële en andere effecten van het overhevelen van de betaalfunctie voor roerende goederen en diensten naar een of meerdere centrale punten door de Stuurgroep Kasbeheer Centrale Overheid.

##### Privatisering en uitbesteding

- b. Bepaalde produktkeuringen door bemiddelende instanties (en afnemers), dienen op korte termijn te worden uitbesteed. Ook zal onderzocht worden of bepaalde activiteiten zoals adviesfuncties, kantinebeheer, e.d. niet beter uitbesteed kunnen worden.

##### Inruil/doorverkoop/pooling

- c. De bemiddelende instanties dienen de totstandkoming van een markt voor inruil/doorverkoop/pooling te verzorgen.

##### Comptabiliteitswet

- d. De bestelbon bij een van de bemiddelende instanties zal worden erkend als verplichting op dat dienstjaar, mits deze voor 1 december van het betreffende jaar door de bemiddelende instanties is ontvangen.

#### Doorberekening van kosten

- e. Grote projecten en bijzonder advieswerk dienen te worden doorberekend. Dit behoeft nadere uitwerking.
- f. Kosten van bemiddeling voor vrijwillige afnemers dienen in beginsel op nader te bepalen wijze te worden doorberekend (aanbeveling van een deel van de werkgroep).

#### Taakafbakening

- g. Onderzocht zal worden de wenselijkheid de prijsstelling door het Staatsdrukkerij- en Uitgeverijbedrijf aan te passen met de consequenties van dien.
- h. Onderzocht zal worden de wenselijkheid de aanschaffingen van personenauto's door één instantie te doen geschieden.
- i. De in 1984 totstandgekomen taakverdeling tussen RIB en KMC zou moeten evolueren tot een taakverdeling naar functies, zoals omschreven in paragraaf 8.9.1. (RIB: verwerving, KMC: advisering).

#### Adviezen externe bureaus

- j. Een werkgroep zal met spoed een studie verrichten naar de mogelijkheden om de commerciële positie van het Rijk bij de aanschaffing van diensten van externe organisatie- en automatiseringsbureaus te versterken. Daarbij zal de mogelijkheid tot oprichting van een centrale inkoop-adviesinstelling voor de Rijksoverheid op dat gebied worden overwogen.

#### Regelgeving

- k. De aanbevelingen 6, 11, 15 en 17 van het Rapport "Over de wettelijke regelgeving voor overheidsopdrachten" dienen te worden opgevolgd.

### Magazijnfunctie

1. Nagestreefd dient te worden dat opslagruimte, die bij een bepaalde dienst vrij staat, gebruikt kan worden door andere rijksdiensten. Bij nieuwbouwplannen voor magazijnruimten zal eerst gecontroleerd moeten worden of de mogelijkheid bestaat elders de benodigde opslag te realiseren, alvorens tot bouw wordt besloten.

Het magazijnartikel-assortiment van de bemiddelende instanties en de ministeries en de hoogte van de voorraden zullen kritisch onderzocht moeten worden.

BIJLAGE 1LEDENLIJST WERKGROEPENLedenlijst werkgroep Heroverweging Rijksaankoopbeleid

Mr. L.C.F.A.J.S. de Leur, Directie Financieringen, Ministerie van Financiën, voorzitter

Mr. R.L.M. Berger, Directie Algemeen Industriebeleid, Ministerie van Economische Zaken, plv. voorzitter

Drs. L.S.J. Andringa, Rijksinkoopbureau, Ministerie van Financiën, plv. voorzitter

Dr. P.C. Vijfhuizen, Inspectie der Rijksfinanciën, Ministerie van Financiën, secretaris

Ir. drs. F.W. van Iddekinge, Directie Algemeen Industriebeleid, Ministerie van Economische Zaken, adjunct-secretaris

Ir. F.P.J. Veldmans, Rijksinkoopbureau, adjunct-secretaris

Drs. F.I.P. Bader, Centrale Directie Financieel-economische Zaken, Ministerie van Financiën

A. Braam, Centrale Directie Algemene Zaken, Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen

Mevr. S.M. Dekker, Directie Materiële Zaken, Ministerie van Landbouw en Visserij

Mr. A.M.C. Geerling, Inspectie der Rijksfinanciën, Ministerie van Financiën

Drs. V.I. Goedvolk, Directie Financieringen, Ministerie van Financiën

Drs. C.J.M. Hofland, Centrale Afdeling Financieel-economische Zaken, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Drs. A.J. Jaeger, Directie Algemeen Industriebeleid, Ministerie van Economische Zaken

Drs. J.P. Kieboom, Kabinet van de Minister-President, Ministerie van Algemene Zaken

Drs. R.D. van Kooij, Centrale Directie Financieel-economische Zaken, Ministerie van Justitie

Mr. Chr. de Leeuw, Directie Domeinen, Ministerie van Financiën

Drs. G.J. Leeuwenhoek, Directie Financieel-economische Zaken, Ministerie van Verkeer en Waterstaat

C.K. Musch, Centrale Directie Algemene Zaken, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

Mr. M. Ouweneel, Directie Bestuurszaken, Ministerie van Binnenlandse Zaken

G.P. Schutter, Directie Algemene Zaken, Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur

O.G. Stoelinga, Hoofdafdeling Verbindingen en Materiële Zaken, Ministerie van Buitenlandse Zaken

Drs. L. van Veen, Rijksinkoopbureau

W. Veldman R.A., Centrale Accountantsdienst, Ministerie van Financiën

J.M.F. van Wylick, Directoraat-Generaal Materieel, Ministerie van Defensie

#### Ledenlijst subwerkgroep Functionele Organisatie

drs. V.I. Goedvolk, Directie Financieringen, Ministerie van Financiën, voorzitter

Drs. A. Wagenaar, Rijksinkoopbureau, secretaris

Mr. M.A.J.M. Bronzwaer, Rijksinkoopbureau, adjunct-secretaris

A. Bos, Afdeling Gebouwen en Materieel, Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen

A.C. van Boven, Hoofddirectie Organisatie, Rechtspleging en Rechtshulp, Ministerie van Justitie

Ing. Y. van der Bijl, Rijksinkoopbureau

Mevr. S.M. Dekker, Directie Materiële Zaken, Ministerie van Landbouw en Visserij

Drs. G.L. Gülcher, Directie Overheidsorganisatie en Automatisering, Ministerie van Binnenlandse Zaken

Drs. A.J. Jaeger, Directie Algemeen Industriebeleid, Ministerie van Economische Zaken

Drs. G.J. Leeuwenhoek, Directie Financieel-economische Zaken, Ministerie van Verkeer en Waterstaat

C.K. Musch, Centrale Directie Algemene Zaken, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

G.P. Schutter, Directie Algemene Zaken, Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur

Ir. P.M. Simons, Centrale Directie der Rijksgebouwendienst, Ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

R.A. van Streun, Rijksautomobielen centrale, Ministerie van Verkeer en Waterstaat

W. Veldman R.A., Centrale Accountantsdienst, Ministerie van Financiën

P.M.J. Waldschmit, Rijkshoofdinspecteur van het Verkeer voor Overheidsdiensten, Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Ing. J.H.A. van Weert, Rijkskantoormachine Centrale, Ministerie van Verkeer en Waterstaat

J.M.F. van Wylick, Directoraat-Generaal Materieel, Ministerie van Defensie

#### Ledenlijst subwerkgroep Begrotingsbeheer

Drs. Th. A.M. Thomassen, raadsadviseur, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, voorzitter

Drs. G.J. Leeuwenhoek, Directie Financieel-economische Zaken, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, secretaris

Drs. F.I.P. Bader, Centrale Directie Financieel-economische Zaken, Ministerie van Financiën

Drs. E. van den Bosch, Rijksinkoopbureau

Drs. P.H. Draaisma, Inspectie der Rijksfinanciën, Ministerie van Financiën

Mr. H.M.A. Hehenkamp, Directie Financiën, Ministerie van Economische Zaken

Drs. C.J.M. Hofland, Centrale Afdeling Financieel-economische Zaken, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Drs. J.I.R. Kindt, Centrale Directie Financiële en Economische Zaken, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu-beheer

Drs. R.D. van Kooy, Centrale Directie Financieel-economische Zaken, Ministerie van Justitie

Mr. Chr. De Leeuw, Directie Domeinen, Ministerie van Financiën

Ing. P. Vreugdenhil, Afdeling Algemene Zaken van Rijkswaterstaat, Ministerie van Verkeer en Waterstaat

J.M.F. van Wylick, Directoraat-Generaal Materieel, Ministerie van Defensie

#### Ledenlijst subwerkgroep Informatica-hulpmiddelen en Papier

Mevr. S.M. Dekker, Directie Materiële Zaken, Ministerie van Landbouw en Visserij, voorzitter

Ing. R.J. Bos, Directie Landbouwkundig Onderzoek, Ministerie van Landbouw en Visserij, secretaris

F.D. van Heiningen, Rijksinkoopbureau, adjunct-secretaris

Ir. G.J.H. Wensink, Rijksinkoopbureau, adjunct-secretaris

Ir. C.L. van Dam, Directie Algemeen Industriebeleid, Ministerie van Economische Zaken

Drs. F.J. van Dijk, Directie Organisatie, Ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

Dr. G.N. Jager, Directie Organisatie en Automatisering, Ministerie van Binnenlandse Zaken

J.H. Pot, Directie Organisatie en Informatica, Ministerie van Justitie

R.C. Verkouteren, Directie Organisatie, Ministerie van Defensie

L.J. van Wechem, Directie Organisatie van de Belastingdienst, Ministerie van Financiën

J.H.A. van Weert, Rijkskantoormachinecentrale, Ministerie van Verkeer en Waterstaat

J.M.F. van Wylick, Directoraat-Generaal Materieel, Ministerie van Defensie

#### Ledenlijst subwerkgroep Voeding

Drs. R.N. van Alem, Centrale Directie Financieel-economische Zaken, Ministerie van Justitie, voorzitter

J.J. van Aken, Centrale Afdeling Algemene Zaken, Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, secretaris

Chr. Grauw, Afdeling Levensmiddelen en Brandstoffen, Rijksinkoopbureau

M.C. Hak, Directie Gevangeniswezen, Ministerie van Justitie

Mw. A.C.M. Klein-Holkenborg, Directie Voeding en Kwaliteitsaan-gelegenheden, Ministerie van Landbouw en Visserij

H.J. Poelhekken, Directie Materieel Koninklijke Landmacht, Ministerie van Defensie

W.H. van Wijngaarden, Rijksinkoopbureau

J.M.F. van Wylick, Directoraat-Generaal Materieel, Ministerie van Defensie

Ledenlijst subwerkgroep Voortgezet Onderwijs

drs. J. Mastik, Directie Algemeen Voortgezet en Voorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs, Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, voorzitter

Ir. Drs. F.W. van Iddekinge, Directie Algemeen Industriebeleid, Ministerie van Economische Zaken, secretaris

P. Boekestijn, Directie Coördinatie Bestuursbeleid, Ministerie van Binnenlandse Zaken

Ir. C.J.P.M. Hoefsloot, Rijksgebouwendienst, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

Drs. J.A. Jacobs, Inspectie der Rijksfinanciën, Ministerie van Financiën

Mr. P.C.M. Klopper, Directie Algemeen Voortgezet en Voorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs, Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen

W. Loeffen, Directie Algemeen Voortgezet en Voorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs, Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen

A.L.M. Spekschoor, Rijksinkoopbureau

Ing. A.J.N. Steinebach, Rijksinkoopbureau

Ledenlijst subwerkgroep Laboratoria

C.K. Musch, Centrale Directie Algemene Zaken, Ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, voorzitter

Dr. P. van't Klooster, Dienst van het IJkwezen, Ministerie van Economische Zaken, secretaris

W. Hink, Rijksinkoopbureau, adjunct-secretaris

K. Maarhuis, Rijksinkoopbureau, adjunct-secretaris

Dr. J.Th. van Doesburg, Directie Landbouwkundig Onderzoek, Ministerie van Landbouw en Visserij

Ir. L.J. Gilde, Rijksinstituut voor Zuivering van Afvalwater, Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Dr. T. Jütte, Centraal Laboratorium voor onderzoek van voorwerpen van Kunst en Wetenschap, Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur

Drs. A.R. Kop, Rijkswaterstaat, Ministerie voor Verkeer en Waterstaat

Dr. T. Schneider, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, Ministerie voor Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur

W. Verschuren, Gerechtelijk Laboratorium, Ministerie van Justitie

Ir. W.P. Wapenaar, Dr. Neherlaboratorium, Ministerie van Verkeer en Waterstaat

BIJLAGE 2TRANSACTIESTROMEN VAN AANSCHAFFINGEN DOOR MINISTERIES, RIJKSDIENSTEN  
EN STAATSBEDRIJVEN

Deze bijlage bevat een overzicht van de aanschaffingen door de  
rijksoverheid in 1983 van:

- onroerende goederen (tabel 1)
- roerende goederen (tabel 2)
- diensten (tabel 3)
- omzet bemiddelende instanties t.b.v. ministeries en rijksdiensten  
(tabel 4.1) en staatsbedrijven (tabel 4.2)

TABEL 1

## AANSCHAFFINGEN VAN ONROERENDE GOEDEREN DOOR DE RIJKSOVERHEID IN 1983 (IN MILJOENEN GULDENS)

| Onroerende goederen                                        | <u>AZ</u> | <u>BuZa</u>      | <u>Just</u> | <u>BiZa</u> | <u>O&amp;W</u> | <u>Fin</u> | <u>Def</u> | <u>VROM</u> | <u>V&amp;W</u>      | <u>EZ</u> | <u>L&amp;V</u> | <u>SZW</u> | <u>WVC</u> | <u>totaal</u> |
|------------------------------------------------------------|-----------|------------------|-------------|-------------|----------------|------------|------------|-------------|---------------------|-----------|----------------|------------|------------|---------------|
| utiliteitsbouw                                             | -         | 2.3 <sup>1</sup> | -           | -           | -              | -          | 385        | 537         | 5.9                 | -         | 40.4           | -          | -          | 970.6         |
| grond, weg en waterbouw, incl.<br>onderhoud en verbetering | -         | -                | -           | -           | -              | 10.6       | 24         | -           | 2117.6 <sup>2</sup> | -         | 45.0           | -          | -          | 2197.2        |
| overige > f 5 mln.                                         | -         | -                | -           | -           | -              | -          | -          | 52.4        | 193.5 <sup>2</sup>  | -         | -              | -          | -          | 245.9         |
| verzamelpost                                               | -         | 3.1 <sup>1</sup> | -           | -           | -              | -          | -          | 8           | 4.8                 | -         | -              | -          | -          | 15.9          |
| totaal                                                     | nihil     | 5.4              | nihil       | nihil       | nihil          | 10.6       | 409        | 597.4       | 2321.8              | nihil     | 85.4           | nihil      | nih.       | 3429.6        |

<sup>1</sup> Alleen Buitenlandse Dienst<sup>2</sup> Inclusief Rijkswegenfonds (870.5 mln.)

TABEL 1a

AANSCHAFFINGEN VAN ONROERENDE GOEDEREN DOOR DE RIJKSOVERHEID IN 1983  
ONDER DE POST "OVERIGE > 5 MLN." IN MILJOENEN GULDENS (ZIE TABEL 1)

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

|                                 |      |
|---------------------------------|------|
| arbeidsbureaus                  | 22.0 |
| centra vakopleiding volwassenen | 19.0 |
| aankoop bufferstroken           | 11.4 |

Ministerie van Verkeer en Waterstaat

|                              |      |
|------------------------------|------|
| walradarwerken               | 37.4 |
| civieltechnische werken RIJP | 85.8 |
| aanleg nutsvoorzieningen     | 9.1  |
| agrarische bouw RIJP         | 7.4  |
| aankoop gronden              | 53.8 |

TABEL 2

## AANSCHAFFINGEN VAN ROERENDE GOEDEREN DOOR DE RIJKSOVERHEID IN 1983 (IN MILJOENEN GULDENS)

| Roerende goederen                                   | HCS  | AZ  | BuZa <sup>1</sup> | Just  | BiZa | O&W  | Fin   | Def    | VROM | V&W <sup>2</sup> | EZ   | L&V  | SZW  | WVC  | totaal |
|-----------------------------------------------------|------|-----|-------------------|-------|------|------|-------|--------|------|------------------|------|------|------|------|--------|
| a. kleding, textiel                                 | 0.1  | 0.0 | 0.3               | 24.5  | 0.3  | 0.0  | 2.3   | 116.0  | 0.2  | 1.7              | 0.1  | 0.8  | 0.0  | 10.5 | 156.8  |
| b. levensmiddelen, voeding, catering                | 3.9  | 0.3 | 1.8               | 19.0  | 2.3  | 1.1  | 7.6   | 101.0  | 3.1  | 0.2              | 1.6  | 1.1  | -    | -    | 143.0  |
| c. boeken, tijdschriften, dagbladen, e.d            | 0.8  | 0.1 | 1.3               | 5.1   | 1.7  | 0.9  | 6.1   | 6.0    | 1.4  | 3.2              | 1.6  | 1.7  | 1.3  | 1.6  | 32.8   |
| d. motorbrandstoffen, oliën, vetten                 | 0.1  | 0.1 | 1.8               | 21.2  | 0.9  | 0.2  | 4.3   | 323.0  | 3.4  | 19.6             | 0.5  | 0.5  | 0.4  | 0.7  | 376.7  |
| e. vervoermiddelen                                  | -    | 0.1 | 1.4               | 24.5  | 4.1  | 0.3  | 4.0   | 198.0  | 0.8  | 6.4              | 0.7  | 0.7  | 0.3  | 0.9  | 242.2  |
| f. meubilair, stoffering                            | -    | 0.4 | -                 | 7.6   | -    | 0.8  | 4.4   | 30.0   | 1.7  | 2.0              | 1.8  | 3.0  | 2.2  | 5.3  | 59.2   |
| g. kantoormachines                                  | 1.0  | 0.8 | 3.7               | 5.6   | 2.3  | 0.4  | 37.2  | 3.0    | 1.5  | 2.2              | 2.7  | 2.6  | 2.8  | -    | 65.8   |
| h. computers                                        | -    | 0.0 | 1.0               | 9.9   | 9.9  | 0.0  | 16.9  | 3.0    | 13.9 | 3.9              | 10.8 | 4.6  | 6.6  | 6.4  | 86.9   |
| i. druk en bindwerk, papier e.d.                    | 7.1  | 0.4 | 1.4               | 18.8  | 0.1  | 5.7  | 31.0  | 13.0   | 4.6  | 6.5              | 2.8  | 5.3  | 8.9  | 5.4  | 111.0  |
| j. kantoorartikelen (bureau en te-<br>kenbehoeften) | 0.5  | 0.4 | 3.3               | 5.5   | 1.5  | 1.2  | 3.9   | 15.0   | 2.8  | 6.1              | 1.8  | 1.9  | 1.5  | 2.5  | 47.9   |
| k. gas, water, electriciteit, huis-<br>brandolie    | 1.7  | 0.8 | 5.3               | 35.2  | 6.3  | 3.2  | 18.3  | 175.0  | 4.9  | 16.5             | 6.3  | 7.3  | 8.1  | 15.2 | 304.1  |
| l. overige > f 5 mln.                               | -    | -   | 3.6               | 48.4  | 6.2  | -    | 26.2  | 4587.0 | 1.7  | 120.2            | -    | 5.0  | -    | 13.0 | 4811.3 |
| m. verzamelpost                                     | -    | -   | 0.1               | 9.1   | 0.2  | 0.3  | 5.0   | 37.0   | 5.3  | 4.6              | -    | 17.1 | 0.8  | 5.9  | 85.4   |
| Totaal                                              | 15.2 | 3.4 | 25.0              | 234.4 | 35.8 | 14.1 | 167.2 | 5607.0 | 45.3 | 193.1            | 30.7 | 51.6 | 32.9 | 67.4 | 6523.1 |

<sup>1</sup> Exclusief Ontwikkelingssamenwerking<sup>2</sup> Inclusief Rijkswegenfonds

TABEL 2a

AANSCHAFFINGEN VAN ROERENDE GOEDEREN DOOR DE RIJKSOVERHEID IN 1983  
ONDER DE POST "OVERIGE > 5 MLN." IN MILJOENEN GULDENS (ZIE TABEL 2)

Ministerie van Justitie

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| verbindingsmateriaal                | 18.1 |
| technische installaties             | 8.9  |
| wapens en munitie                   | 15.1 |
| grondstoffen arbeid gevangeniswezen | 6.3  |

Ministerie van Binnenlandse Zaken

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| brandweermaterieel e.d. (BB magazijnen) | 6.2 |
|-----------------------------------------|-----|

Ministerie van Financiën

|             |      |
|-------------|------|
| muntmetalen | 23.0 |
|-------------|------|

Ministerie van Defensie

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| wapensystemen            | 3821.0 |
| reparatiedelen           | 524.0  |
| munitie en springstoffen | 209.0  |
| geneeskundig materiaal   | 33.0   |

Ministerie van Verkeer en Waterstaat

|                                                   |      |
|---------------------------------------------------|------|
| aanschaf technische installaties                  | 21.3 |
| aankoop schepen                                   | 11.7 |
| aanschaffing civieltechnische werken RIJP         | 27.2 |
| specifiek materieel DGSM                          | 6.5  |
| bebakening van wegen, meubilair (Rijkswegenfonds) | 53.5 |

Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| aanschaf technische installaties en materialen | 8.2 |
|------------------------------------------------|-----|

TABEL 3

## AANSCHAFFINGEN VAN DIENSTEN DOOR DE RIJKSOVERHEID IN 1983 (IN MILJOENEN GULDENS)

| Diensten                                                           | <u>HCS</u> | <u>AZ</u> | <u>BuZa</u> | <u>Just</u> | <u>BiZa</u> | <u>O&amp;W</u> | <u>Fin</u> | <u>Def</u>     | <u>VROM</u>        | <u>V&amp;W</u> <sup>4</sup> | <u>EZ</u> | <u>L&amp;V</u> | <u>SZW</u> | <u>WVC</u> | <u>totaal</u> |
|--------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-------------|-------------|-------------|----------------|------------|----------------|--------------------|-----------------------------|-----------|----------------|------------|------------|---------------|
| a. huur, onderhoud gebouwen en installaties                        | 0.2        | 0.2       | 8.1         | 3.3         | 1.3         | 0.6            | 12.2       | 255.0          | 456.6 <sup>1</sup> | 6.5                         | 5.8       | 7.9            | 3.8        | 4.5        | 766.0         |
| b. schoonmaakkosten                                                | 0.6        | 0.9       | 5.4         | 12.5        | 4.0         | 3.3            | 18.0       | 62.0           | 4.2                | 13.5                        | 4.6       | 6.4            | 7.3        | 6.7        | 149.4         |
| c. huur, onderhoud en reparatie computers en kantoormachines       | -          | 0.5       | 2.0         | 6.2         | 57.2        | 49.2           | 27.8       | 52.0           | 7.1                | 44.8                        | 20.3      | 3.1            | 5.9        | 2.4        | 278.5         |
| d. kennis (inschakeling van adviesbureaus, onderzoeksbureaus e.d.) | 2.4        | 0.1       | 2.3         | 36.9        | 52.9        | 17.8           | 2.4        | - <sup>3</sup> | 77.7               | 69.2                        | 52.9      | 25.9           | 0.3        | -          | 340.8         |
| e. telefoon, porti, vrachten, e.d.                                 | 1.6        | 0.5       | 19.5        | 21.5        | 1.9         | 2.2            | 20.8       | 43.0           | 3.7                | 182.7 <sup>2</sup>          | 5.5       | 3.8            | 4.3        | 3.9        | 314.9         |
| f. vergoeding voor reis-, verblijfs- en pensionkosten e.d.         | 1.1        | 0.5       | 22.1        | 59.9        | 8.7         | 6.8            | 44.0       | 265.0          | 14.6               | 47.8                        | 18.6      | 38.6           | 15.7       | 11.3       | 554.7         |
| g. overige > f 5 mln.                                              | 4.8        | 0.7       | 13.8        | 51.1        | 8.9         | -              | 31.4       | 191.0          | -                  | 47.9                        | -         | 15.0           | -          | -          | 364.6         |
| h. verzamelpost                                                    | 4.9        | -         | 0.1         | 13.8        | 5.9         | 2.4            | 26.1       | 21.0           | 9.0                | 17.6                        | -         | 12.1           | 0.8        | -          | 113.7         |
| Totaal                                                             | 15.6       | 3.4       | 73.3        | 205.2       | 140.8       | 82.3           | 182.7      | 889.0          | 572.9              | 430.0                       | 107.7     | 112.8          | 38.1       | 28.8       | 2882.6        |

<sup>1</sup> Waarvan f. 454.3 mln. voor huur, onderhoud en exploitatie van Rijksgebouwen.

<sup>2</sup> Waarvan f.169.9 mln. frankering dienststukken Rijksoverheid 1983.

<sup>3</sup> Ondergebracht bij betr. kostensoorten zoals utiliteitsbouw, wapenssystemen e.d.

<sup>4</sup> Inclusief Rijkswegenfonds

OVERZICHT VAN AANSCHAFFINGEN VAN DIENSTEN DOOR DE RIJKSOVERHEID IN  
1983 ONDER DE POST "OVERIGE > 5 MLN." IN MILJOENEN GULDENS (ZIE TABEL 3)

Ministerie van Buitenlandse Zaken

Huren en vaste lasten t.b.v. Buitenlandse Dienst 13.8

Ministerie van Justitie

legering en verzorging 20.1  
studie en vorming personeel 6.2  
onderhoud en exploitatie vervoermiddelen 24.8

Ministerie van Binnenlandse Zaken

Voorlichting personeelswerving Brandweer en Politie 8.9

Ministerie van Financiën

privé-vervoermiddelen 13.0  
kosten opleiding personeel 11.7  
voorlichting en kosten mechanische administratie 6.7

Ministerie van Defensie

onderwijs en opleiding 41.0  
ontwikkeling, sport en ontspanning 7.0  
kosten operationele oefeningen 45.0  
geneeskundige verzorging door derden 98.0

Ministerie van Verkeer en Waterstaat

|                                 |      |
|---------------------------------|------|
| afgifte kentekens PTT           | 29.1 |
| onderhoud schepen               | 12.0 |
| onderhoud maritieme signalering | 6.8  |

Ministerie van Landbouw en Visserij

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| voorlichting, expositie e.d.                 | 9.7 |
| herinrichting blokken en civiele verdediging | 5.3 |

TABEL 44.1 OVERZICHT AANSCHAFFINGEN BEMIDDELENDE INSTANTIES T.B.V. MINISTERIES EN RIJKSDIENSTEN IN 1983Rijksinkoopbureau

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| kleding, textiel                   | : 30 mln.  |
| levensmiddelen, voeding, catering  | : 30 mln.  |
| motorbrandstoffen                  | : 50 mln.  |
| meubilair, stoffering <sup>1</sup> | : 60 mln.  |
| kantoormachines                    | : 30 mln.  |
| drukwerk, papier                   | : 50 mln.  |
| kantoorartikelen                   | : 25 mln.  |
| huisbrandolie                      | : 75 mln.  |
| schoonmaakkosten                   | : 85 mln.  |
| huur, onderhoud kantoormachines    | : 10 mln.  |
| diversen                           | : 250 mln. |
|                                    | <hr/>      |
|                                    | 705 mln.   |

<sup>1</sup> plus eerste inrichting gebouwen

Rijkskantoormachinecentrale

|                                                |            |
|------------------------------------------------|------------|
| aanschaf kantoormachines, computers            | : 118 mln. |
| huur en onderhoud kantoormachines en computers | : 68 mln.  |
|                                                | <hr/>      |
|                                                | 186 mln.   |

Rijksautomobielcentrale

vervoermiddelen : 20 mln.

Staatsdrukkerij- en Uitgeverijbedrijf

druk- en bindwerk : 117 mln.

Rijksgebouwendienst

aankoop onroerend goed : 492 mln.

onderhoud en exploitatie onroerend goed : 205 mln.

huur onroerend goed : 164 mln.

---

861 mln.

4.2. OVERZICHT AANSCHAFFINGEN BEMIDDELENDE INSTANTIES T.B.V.STAATSBEDRIJVEN IN 1983

Rijksinkoopbureau : 90 mln.

Rijkskantoor machinecentrale : 125 mln.

Rijksautomobielcentrale : 130 mln.

Staatsdrukkerij- en Uitgeverijbedrijf : 75 mln.

Rijksgebouwendienst : 70 mln.

BIJLAGE 3REGELGEVING OVERHEIDSAANSCHAFFINGENA. Internationale regelgeving1. EEG regelgeving inzake overheidsopdrachten voor werkena. Richtlijn van de Raad 71/304/EEG (26 juli 1971)

Dit is de richtlijn, die de eventueel bestaande beperkingen in de EEG-lidstaten voor het verrichten van diensten op het gebied van overheidsopdrachten voor de uitvoering van werken, al of niet door bemiddeling van agentschappen of filialen, opheft. In art. 2.2 staat beschreven voor welke soort werken deze richtlijn niet van toepassing is.

b. Richtlijn van de Raad 71/305/EEG (26 juli 1971)

Dit is de zgn coördinatie-richtlijn, die beoogt om in de lidstaten de gang van zaken bij overheidsopdrachten voor werken op het zelfde spoor te brengen. De richtlijn geeft naast de algemene en de slotbepalingen de gemeenschappelijke regels op technisch gebied, gemeenschappelijke regels voor de bekendmaking van de opdracht (publicatie in het Publikatieblad van de Europese Gemeenschappen) en gemeenschappelijke regels over wanneer een aannemer mag deelnemen aan een inschrijving (kwalitatieve selectie, gunningscriteria). Opdrachten ter waarde van minder dan 1.000.000 Europese rekeneenheden (exclusief BTW) vallen buiten de toepassing van deze richtlijn.

c. Richtlijn van de Raad 78/669/EEG (2 augustus 1978)

Wijziging van de vorige richtlijn: 71/305/EEG.

De waarde van de ECU wordt elke twee jaar berekend en gepubliceerd in het Publikatieblad van de Europese Gemeenschappen.

d. Besluit van de Raad 71/306/EEG (26 juli 1971)

Bij dit besluit wordt het Raadgevend Comité ingesteld voor het oplossen c.q. behandelen van kwesties inzake overheidsopdrachten voor werken.

## 2. EEG-regelgeving inzake overheidsopdrachten voor leveringen

### a. Richtlijn van de Raad 77/62/EEG (21 december 1976)

Dit is de coördinatierichtlijn voor leveringen, die analoog is opgebouwd aan die voor werken, zie 71/305/EEG. Opdrachten ter waarde van minder dan 200.000 Europese rekeneenheden (exclusief BTW) vallen buiten de toepassing van deze richtlijn.

### b. Richtlijn van de Raad 80/767/EEG (22 juli 1980)

Aanpassing en aanvulling van bovenstaande Richtlijn 77/62/EEG in verband met het feit dat in GATT-kader (General Agreement on Tariffs and Trade) inmiddels ook een Overeenkomst tot stand is gekomen betreffende de liberalisatie van de overheidsmarkten voor leveringen. Zie punt 2c.

### c. (GATT)-Overeenkomst inzake overheidsopdrachten (Genève, 12 april 1979)

Voor de aankopende instanties van de centrale overheid van de GATT-partners wordt in deze overeenkomst tot een in hoge mate analoge vrijmaking van de overheidsmarkten voor leveringen besloten, als in EEG-verband door Richtlijn 77/62/EEG reeds bestond.

In 1984 vallen opdrachten van centrale overheden van minder dan 177.000 ECU (excl. BTW) buiten de toepassing van deze overeenkomst.

## 3. Nederlandse wetgeving waarin de hierbovengenoemde internationale regels zijn geïncorporeerd

### Werken:

- a) Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden 1973, nr. 202: Besluit aanbesteding van Werken 1973. Hiermee worden de EEG-richtlijnen 71/304 en 305 voor werken in Nederlands recht "vertaald".

Leveringen:

- b) Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden 1979, nr. 334:

Wet overheidsopdrachten voor leveringen van producten.

Door deze wet worden de EEG-regels van de Richtlijn 77/62/EEG in de Nederlandse wetgeving opgenomen.

- c) Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden 1981, nr. 185:

Wijziging van de Wet overheidsopdrachten voor leveringen van producten. De wijziging van richtlijn 77/62/EEG in Richtlijn 80/767/EEG vanwege het tot stand komen van de GATT-overeenkomst wordt hiermee ook in de Nederlandse wetgeving vastgelegd.

4. Overige internationale regelgeving

- a) Verdrag tot instelling van Benelux Economische Unie, Tractatenblad 1958, nr. 18, artikelen 62-63. Protocol betreffende de nationale behandeling van aanbesteding van werken en de aanschaffing van goederen, d.d. 6 juli 1956; Ministeriële beschikking inzake de toepassing van dit Protocol, d.d. 25 mei 1964.
- b) NATO, North Atlantic Council Infrastructure Committee, "Procedures for infrastructural Competitive Bidding for Commonly NATO Infrastructure Works", AC/4D/2261 (final), d.d. 30 september 1974.

B. Nationale wetgeving en regelingen1. Wetgeving

- a) Comptabiliteitswet (8 december 1976, Stb. 671).
- b) Besluit aanbesteding van werken 1973 (6 april 1973, Stb. 202).

In dit besluit worden regels en procedures gegeven voor het aanbesteden van werken, die hoofdzakelijk leiden tot het tot stand brengen, uitbreiden of onderhouden van onroerende goederen.

Het besluit houdt rekening met de regelgeving van het Uniforme Aanbesteding Reglement (UAR), gepubliceerd in de Staatscourant van 17 maart 1972, nr. 55. Zie ook A3.

- c) Wet aanbesteding van werken lager publiekrechtelijke lichamen (23 november 1977, Stb. 669).
- d) Wet overheidsopdrachten voor leveringen van produkten (26 juni 1979, Stb. 334).
- e) Wet tot wijziging van de wet overheidsopdrachten voor leveringen van produkten (1981, Stb. 185).

De laatste twee wetten verplichten de verschillende overheden om de EEG richtlijnen betreffende de coördinatie van procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten voor leveringen, alsmede de GATT-overeenkomst betreffende "Government Procurement" toe te passen.

Bovengenoemde internationale overeenkomsten hebben ten doel het vrije verkeer van goederen bij leveringen aan de overheden te bevorderen, alsmede om het verbod van discriminatie naar nationaliteiten bij het gunnen van leveringsopdrachten te doen naleven.

De toepassing is ondermeer afhankelijk gesteld van de hoogte van het vermoedelijke orderbedrag, voor de EEG richtlijnen geldt een bedrag van f 507.934,-; voor GATT-overeenkomst een bedrag van f 449.521,59 (1984). Zie ook A.

## 2. Regelingen

### 2.1 Algemene gebruikte of bruikbare voorwaarden ten behoeve van de aanbesteding of en/of de uitvoering van overheidsopdrachten

- a) De Algemene Rijksinkoopvoorwaarden (ARIV) vastgesteld bij Beschikking van de Minister-President, Minister van Algemene Zaken d.d. 10 september 1959 nr. 130166.

Het doel van deze voorwaarden is het scheppen van eenduidigheid in het optreden van de overheid naar het bedrijfsleven t.a.v. de wijze waarop de rijksoverheid roerende goederen inkoopt.

De regels hebben deels betrekking op de te volgen procedures bij het verwervingsproces, deels betreft het de voorwaarden die gelden voor de te sluiten overeenkomsten, en beide categorieën vindt men dan weer terug in de interne regelgeving. De grote aanschaffers, de bemiddelende organen en Defensie, kennen vele aanvullingen op de ARIV omdat deze als algemene regels op specifieke punten niet toereikend zijn. Deze aanvullingen hebben vooral betrekking op de verwerving van technische goederen en goederen benodigd in de project sfeer.

- b) De Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van werken (U.A.V.), vastgesteld bij gemeenschappelijke beschikking van de Ministers van Verkeer en Waterstaat, van Defensie en van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, d.d. 18 december 1968 nr. U.84873.
- c) Het Uniform Aanbestedings Reglement (UAR) vastgesteld bij gemeenschappelijke beschikking van de Ministers van Verkeer en Waterstaat, van Defensie en van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening d.d. 21 december 1971 nr. U/82233 (Stcrt. van 17 maart 1972, nr. 55).
- d) Beschikking Normering Aanschaffingen, d.d. 3 april 1969 nr. A 69/4893 van de Minister van Financiën.

## 2.2 Voorwaarden ten behoeve van de aanbesteding en/of de uitvoering van overheidsopdrachten in bepaalde sectoren

- a) Algemene Voorwaarden voor de uitvoering van Werken 1968 (A.V.W. 1968), vastgesteld bij beschikking van de Minister van Verkeer en Waterstaat, d.d. 27 januari 1969 (Hoofddirectie van de Waterstaat).
- b) Algemene Bepalingen voor de uitvoering van Bouwwerken (A.B.B. 1968), vastgesteld bij beschikking van de Minister van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, d.d. 10 februari 1969, nr. 0207957
- c) Algemene Voorwaarden voor de uitvoering van Werkzaamheden ten behoeve van het Ministerie van Defensie, vastgesteld bij besluit van de Minister van Defensie, d.d. 17 juni 1981.
- d) Algemene Voorwaarden voor de uitvoering van Werken voor de dienst der Genie (AVG), vastgesteld d.d. 6 maart 1969, nr. G 37.858/Y, gewijzigd bij beschikking d.d. 12 juli 1974, nr. G 41.569/L2 (DGWT).

- e) Bijzondere Aanvullende Voorwaarden op de ARIV van toepassing op Marine Orders (BAVMO), vastgesteld door de Minister van Defensie bij beschikking d.d. 30 december 1959, nr. 561620/560962.
- f) General Procurement Conditions, vastgesteld door de Minister van Defensie bij beschikking d.d. 6 augustus 1968, nr. 297.438/C.
- g) Algemene Voorwaarden voor Overeenkomsten tussen Rijksoverheid en (particuliere) automatiseringsadviesbureaus (AVOA 1981), vastgesteld door de Ministerraad op 22 mei 1981.

### 3. Regelingen voor bemiddelende c.q aanschaffende overheidsdiensten

- a) Regeling KMC (KB van 24 juli 1933, 29, Stcrt. 1933, 151.
- b) Het Reglement voor het Staatsdrukkerij en Uitgeverijbedrijf (KB van 13 augustus 1947, 26, Stcrt. 1947, 167, gewijzigd bij KB van 10 december 1955, 11, Stcrt. 1956, 3).
- c) Instelling Rijksautomobielcentrale (KB van 2 maart 1936, 40, Stcrt. 1936, 45).
- d) Beschikking van de Ministers van Verkeer en Waterstaat, Financiën (en Binnenlandse Zaken sinds 1971) van 19 februari 1951 (Stb. 39), betreft Beschikking Beheer Motorrijtuigen Rijksoverheid.
- e) Regeling Werking RIB (KB van 28 juni 1980, Stb 378).
- f) Taak en organisatie van het Staatsbedrijf der Post, Telefoon en Telegraaf, organisatiebesluit PTT 1955, Stb. 217.
- g) Specifiek t.a.v. de Rijksgebouwendienst.
  - Koninklijk Besluit van 20 augustus 1952, Stb. 449. houdende regelingen betreffende de zorg voor de Hoge Colleges van Staat, de departementen van algemeen bestuur en de daaronder ressorterende organen, bedrijven en diensten van het Rijk.
  - Instructie nr. 207 van 1 januari 1980 van de Rijksgebouwendienst.
  - De Algemene bepalingen voor de uitvoering van installatiewerken, 1982 (ABI 1982).
- h) Rijkskledingbesluit (Koninklijk Besluit van 30 december 1954, Stb. 614) herdrukt in oktober 1977.
- i) Rijkskledingreglement (Besluit van de Minister van Binnenlandse Zaken van 8 januari 1955, no. U.20793/Hoofdafdeling OPZ/Afdeling AZ) herdrukt in oktober 1977.

#### 4. Interne Regelgeving

Naast de in de paragrafen 1 t/m 3 genoemde regelgeving kennen een aantal aanschaffende diensten, vooral Defensie en de bemiddelende organen, een meer of minder uitgebreide interne regelgeving. Deze regelgeving bestaat voornamelijk uit procedure voorschriften en instructies, die een gestructureerd en met de nodige waarborgen omkleed aanschaffingsproces moeten garanderen. Bij de inventarisatieronde bleek dat niet alle departementen over een schriftelijk vastgelegde interne regelgeving beschikken.

Wat betreft het gedrag tegenover leveranciers dient de ambtelijke inkoper zich te richten naar het Algemene Rijksambtenaren Reglement (ARAR) van 12 juni 1931, Stb. 248, en het Arbeidsovereenkomsten Besluit van 3 augustus 1931, Stb. 354. Enige bemiddelende organen, waaronder het Rijksinkoopbureau, hebben voor hun inkopers nog aanvullende regels gesteld t.a.v. het gedrag tegenover leveranciers.

BIJLAGE 4ENKELE RESULTATEN NIPO-ENQUÊTE IN OPDRACHT VAN HET RIJKSINKOOPBUREAU

Vraag: Bent U t.a.v. de Handleiding tevreden over de RIB-condities?

|           | <u>Totaal</u> | <u>Rijksoverheid</u> |
|-----------|---------------|----------------------|
| ja        | 89%           | 84%                  |
| nee       | 2%            | 3%                   |
| weet niet | 9%            | 13%                  |

Vraag: Bent U t.a.v. de Handleiding tevreden over de RIB-prijzen?

|           |     |     |
|-----------|-----|-----|
| ja        | 92% | 81% |
| nee       | 3%  | 9%  |
| weet niet | 6%  | 10% |



**Ministerie van Volkshuisvesting,  
Ruimtelijke Ordening en  
Milieubeheer**

Centrale Directie  
Algemene Zaken

Nr 0904001

Regeling taken en bevoegdheden Directeur Algemene Zaken met betrekking tot de materiële zorg voor de Centrale Sector, alsmede het Directoraat Generaal voor de Milieuhygiëne.

DE MINISTER VAN VOLKSHUISVESTING, RUIMTELIJKE ORDENING EN MILIEUBEHEER,

Overwegende, dat het gewenst is regelen te stellen betreffende de materiële zorg voor de Centrale Sector, alsmede het Directoraat Generaal voor de Milieuhygiëne;

**B E S L U I T:**

Artikel 1

In deze regeling wordt verstaan onder:

- de Minister: : de Minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer;
- de Directeur : de Directeur van de Centrale Directie Algemene Zaken;
- de Centrale Sector : de directeuren van de Centrale Directies, de directeur Coördinatie Bouwbeleid, het hoofd van het Bureau van de Secretaris-Generaal, het hoofd van de Accountantsdienst en het hoofd van het Bureau van de Adviseur ten behoeve van de Raad van State;
- het doen van verwervingen : het namens de Minister aangaan van verplichtingen met betrekking tot het verkrijgen van de beschikking over roerende goederen.

Artikel 2

De Directeur is belast met en gemachtigd tot het behandelen en afdoen van aangelegenheden op het gebied van de materiële zorg voor de centrale sector en het Directoraat-Generaal voor de Milieuhygiëne, die zijn vermeld in de bijlage behorende bij deze regeling.

Nr 0904001

### Artikel 3

De Directeur bepaalt welke functionarissen onder zijn verantwoordelijkheid zijn belast met het behandelen en afdoen van aangelegenheden als bedoeld in artikel 2.

### Artikel 4

1. De Directeur is bevoegd een gelimiteerd aantal functionarissen aan te wijzen dat wordt gemachtigd tot het doen van verwervingen, welke voortvloeien uit het behandelen en afdoen van aangelegenheden als bedoeld in artikel 2.
2. De Directeur doet met betrekking tot het aantal functionarissen dat wordt gemachtigd tot het doen van verwervingen een gemotiveerd voorstel aan de Minister.  
De Minister stelt het aantal vast en doet daarvan mededeling aan de Directeur.
3. De aanwijzing van een functionaris als bedoeld in het eerste lid geschiedt bij schriftelijk besluit, is van onbepaalde duur en houdt een nauwkeurige beschrijving in van diens bevoegdheden.
4. De Directeur is bevoegd de aanwijzing van een functionaris als bedoeld in het eerste lid in te trekken bij schriftelijk besluit.
5. Het origineel van het besluit als bedoeld in het derde of vierde lid wordt door de betrokken functionaris getekend voor gezien en vervolgens toegevoegd aan het persoonsdossier.  
De Directeur doet een eensluidend afschrift van vorenbedoeld besluit toekomen aan betrokkene. Mededeling van dit besluit doet de Directeur terstond toekomen aan de daarvoor in aanmerking komende personen zowel binnen als buiten het departement.

### Artikel 5

Bij het behandelen en afdoen van aangelegenheden als bedoeld in artikel 2 worden in acht genomen de regelingen, voorschriften, richtlijnen en procedures, die ter zake gelden voor de Rijksdienst dan wel voor het departement.

### Artikel 6

De ondertekening van stukken ter afdoening van aangelegenheden als bedoeld in artikel 2 luidt:

De Minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer,  
voor deze:  
de Directeur Algemene Zaken,

dan wel als bovenstaand aangevuld met:  
o.l.

Nr 0904001

#### Artikel 7

1. De Directeur is bevoegd aan de directeuren en hoofden van de tot de centrale sector behorende eenheden, alsmede de Directeur-Generaal voor de Milieuhygiëne, aanwijzingen te geven met betrekking tot het behandelen en afdoen van de aangelegenheden als bedoeld in artikel 2.
2. Door of namens de functionarissen bedoeld in het eerste lid worden met betrekking tot het bepaalde in artikel 2 aan de Directeur op diens verzoek alle gegevens verstrekt waarover deze krachtens zijn verantwoordelijkheid dient te beschikken.

#### Artikel 8

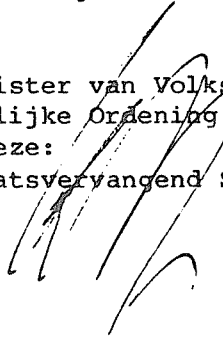
De Directeur brengt jaarlijks in de maand januari verslag uit aan de Minister over de in het afgelopen kalenderjaar behandelde en afgedane aangelegenheden als bedoeld in artikel 2, zulks in overeenstemming met de ter zake door of namens de Minister gegeven richtlijnen.

#### Artikel 9

1. Deze regeling kan worden aangehaald als Regeling taken en bevoegdheden Directeur Algemene Zaken met betrekking tot de materiële zorg voor de Centrale Sector, alsmede het Directoraat-Generaal voor de Milieuhygiëne.
2. Zij treedt in werking met ingang van 15 oktober 1984 en zal worden gepubliceerd in de Staatscourant.

's-Gravenhage, 12 oktober 1984.

De Minister van Volkshuisvesting,  
Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer,  
voor deze:  
De Plaatsvervangend Secretaris-Generaal,



C. Kok

Bijlage behorende bij de Regeling taken en bevoegdheden Directeur Algemene Zaken met betrekking tot de materiële zorg coor de Centrale Sector, alsmede het Directoraat-Generaal voor de Milieuhygiëne.

1. Het bijdragen aan de voorbereiding van de departementale begroting met betrekking tot de apparaatzorg in materiële zin, onder meer aan de hand van de diverse jaarprogramma's.
2. Het opstellen van jaarlijkse verwervingsprogramma's met betrekking tot meubilair, stoffering, kantoormachines, technische apparatuur en hulpmiddelen, drukwerken, kantoorbehoeften en dienstkleding.
3. Het verwerven van meubilair, stoffering, kantoormachines, technische apparatuur en hulpmiddelen, drukwerken, kantoorbehoeften en dienstkleding.
4. Het opstellen van jaarprogramma's met betrekking tot de huisvestingsbehoeften van de dienst.
5. Het opstellen van jaarprogramma's van eisen benodigd voor nieuwbouw, belangrijke aan- of verbouw en de aankoop of huur van panden; het opstellen van plannen met betrekking tot de gewenste uitvoering van exploitatievoorzieningen.
6. Het zorgdragen voor het onderhoud en schoonmaken van de gebouwen; het doen uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden; het indienen van aanvragen ten behoeve van het aangaan van schoonmaakcontracten.
7. Het zorgdragen voor het onderhoud van meubilair en stoffering, kantoormachines, technische apparatuur en hulpmiddelen, onder meer door het indienen van aanvragen ten behoeve van het afsluiten van onderhoudscontracten.
8. Het indienen van aanvragen bij het Bureau Controle Rijksverhuizingen voor het doen uitvoeren van verhuizingen.
9. Het zorgdragen voor de paraatheid van de bedrijfszelfbescherming; het opstellen van plannen ter zake alsmede van plannen welke de brand- en inbraakbeveiliging beogen.

10. Het opstellen van plannen voor de aard en omvang van het in bedrijfs-restauraties te verstrekken assortiment, de verkoopprijzen daarbij inbegrepen.
11. Het opstellen van jaarprogramma's voor het gebruik van rijksmotorrijtuigen en voor het dienstgebruik van privé-voertuigen tegen vergoeding van rijkswege.
12. Het indienen van aanvragen omtrent te verlenen dan wel te wijzigen individuele en collectieve machtigingen voor het dienstgebruik van privévoertuigen tegen vergoeding van rijkswege.
13. Het aanvragen, het in bruikleen geven en beheren van schilderijen en andere kunstvoorwerpen.
14. Het verwerven van rijksmotorrijtuigen, door tussenkomst van de Rijksautomobielcentrale en na verkregen toestemming van de Rijkshoofdinspecteur van het Verkeer voor Overheidsdiensten, voor zover het betreft vervanging van afgekeurde rijksmotorrijtuigen door nieuwe van hetzelfde merk en type; het aankopen van rijksmotorrijtuigen, door tussenkomst van de Rijksautomobielcentrale, gericht op uitbreiding van het wagenpark, dan wel gericht op vervanging door nieuwe van een ander merk of type, zulks nadat daartoe door of namens de Minister toestemming is verleend; het in gebruik geven en beheren van rijksmotorrijtuigen binnen de dienst.
15. Het voeren van administraties, het verwerken, vastleggen en verstrekken van gegevens en het bewaren van stukken met betrekking tot de bovenvermelde punten.

Behoort bij de regeling van de Minister  
van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening  
en Milieubeheer van 12 oktober 1984,  
no. 0904001.

Mij bekend,

De plv. Secretaris-Generaal,

