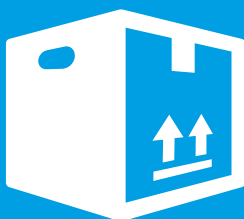




Rijksoverheid

Categorieplan Logistiek 2023 - 2026

Sociaal, duurzaam, circulair en innovatief



Inhoud

Voorwoord	4
Managementsamenvatting	5
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Doel van het categorieplan	7
1.3 Leeswijzer	8
2 Beschrijving categorie	9
2.1 Scope categorie	9
2.1.1 Producten en diensten	9
2.1.2 Aangesloten ministeries en rijksonderdelen	10
2.2 Regisseursrol en ketenpartners	12
2.3 Afbakening en raakvlakken met andere categorieën	13
2.4 Stakeholders	13
2.4.1 Interne stakeholders	13
2.4.2 Externe stakeholders; markt en brancheorganisaties	14
2.5 Resultaten in de afgelopen jaren	14
3 Doelstelling en strategie	15
3.1 Sustainable Development Goals	15
3.2 Hoofddoelstelling	16
3.3 Subdoelstellingen	17
3.3.1 Kennis- en expertisecentrum	17
3.3.2 Verbetering van de dienstverlening en tevreden deelnemers	18
3.3.3 Goed opdrachtgeverschap en tevreden leveranciers	18
3.4 Inkoopstrategie	18
3.4.1 Inkopen met Impact	19
3.4.2 De vijf pijlers	20
3.4.3 Uitgangspunten inkoopstrategie aanbestedingen	21
3.4.4 Leidende principes aanbestedingen	21
3.4.5 Planning aanbestedingen	22
3.4.6 Wet- en regelgeving	22
4 Beschrijving markt en trends	23
4.1 Transities	23
4.1.1 Energietransitie	24
4.1.2 Grondstoffen- en circulaire transitie	24
4.1.3 Ruimtelijke transitie	25
4.2 Relevante ontwikkelingen en trends	26
4.2.1 Demografische ontwikkelingen en arbeidsmarkt	26
4.2.2 Duurzaamheid en circulaire economie	26
4.2.3 Technologische ontwikkeling en digitalisering	26
4.2.4 Hybride werken	27
4.2.5 Social return	28

4.3	Marktanalyse	28
4.3.1	Postdiensten	28
4.3.2	Pakketdiensten	30
4.3.3	Binnenlandse verhuisdiensten	30
4.3.4	Internationale verhuisdiensten	31
4.3.5	Internationale koeriersdiensten	31
4.3.6	Koeriers- en transportdiensten binnenland	32
4.3.7	Stadslogistiek – Hub dienstverlening	32
4.3.8	Afvoer vertrouwelijke informatie	33
4.3.9	Opslag en Warehousemanagement	34
4.4	Kostenontwikkeling	34
4.5	Toegang tot zero-emissiezones	36
5	Governance en organisatie	37
5.1	Positionering categorie	37
5.2	Afdeling CDI-office en categoriemanagement	37
5.3	Inkoopstelsel	38
5.4	Contract- en leveranciersmanagement	38
5.4.1	Taakverdeling en inrichting	38
5.4.2	Centraal contractmanagement	38
5.4.3	De centraal contractmanagement	39
5.4.4	Resultaatgebieden en KPI's	39
5.4.5	Contractmanagement dashboard	40
5.4.6	Klanttevredenheidsonderzoek	40
5.5	Governancestructuur	41
5.5.1	Permanente overlegstructuren	41
5.5.2	Tijdelijke overlegstructuren	42
5.6	Communicatie, ambassadeurschap en managementinformatie	43
5.6.2	Communicatie intern	43
5.6.2	Communicatie extern	43
5.7	Capaciteit en budget	44
6	Randvoorwaarden en risico's	45
	Bijlage 1: Afkortingenlijst	46
	Bijlage 2: Nieuwe indeling categoriemanagement 2022	47
	Bijlage 3: Besluitvormingsstructuur rijksbrede bedrijfsvoering	48
	Bijlage 4: Vereenvoudigde weergave aansturingslijnen categoriemanagement	49
	Bijlage 5: De 5 pijlers van de categorie Logistiek	50
	Bijlage 6: Focuspunten	53
	Bijlage 7: Behaalde successen afgelopen jaren	54
	Bijlage 8: de rol van de categorie logistiek binnen inkoop	56
	Bijlage 9: Centraal en decentraal contractmanagement	57
	Bijlage 10: Wet- en regelgeving en AVG	58

Voorwoord

Voor u ligt het categorieplan 2023-2026 van de categorie Logistiek. Met dit plan deelt de categorie haar visie, doelstellingen en strategie zodat richting kan worden gegeven aan de samenwerking tussen de interne overheidsorganisaties en de externe markt op het gebied van Logistiek.

De categorie Logistiek tracht een positieve impact op de logistieke markt te realiseren en bij te dragen aan het bereiken van de Sustainable Development Goals (SDG's) van Verenigde Naties. Om dat te kunnen doen is een gedegen plan met een heldere strategie nodig. Daarom beschrijft dit categorieplan de toekomstige aanpak van de categorie.

Om tot deze aanpak te komen, is er in samenwerking met de leveranciers en de logistieke markt zorgvuldig kennis opgebouwd binnen het Rijk. Veel informatie en ervaringen zijn opgehaald en verwerkt in dit plan. Dit is belangrijk omdat de logistieke markt complex en continu in verandering is en een belangrijke bouwsteen voor de transitie van de toekomst vormt.

Een professionele Rijksinkoop met een bijdrage aan maatschappelijke doelen is vanzelfsprekend een van de belangrijkste pijlers onder het Rijksinkoopstelsel. De inkoopstrategie 'Inkopen met Impact' heeft als doel om een duurzame, sociale en innovatieve impact op de maatschappij te realiseren.

Ter verdere verbetering van de ingeslagen weg is het Rijksinkoopstelsel onlangs gereorganiseerd en dit heeft geleid tot een nieuwe indeling van de categorieën. De categorie Logistiek, waarin drie voormalige categorieën zijn samengebracht is een goed voorbeeld van de vernieuwde aanpak, governance en sturing. In dit eerste categorieplan van de categorie Logistiek komen deze onderwerpen samen.

Het is mooi om te zien hoe binnen het Rijk nu de diverse initiatieven die zijn ondernomen voor verbetering in de samenwerking op het gebied van de verwerving van logistiek elkaar ontmoeten en versterken binnen één categorie Logistiek voor het Rijk. Duidelijk is dat veel collega's binnen het Rijk zich vanuit verschillende disciplines en met verschillende belangen zich, met een grote mate van betrokkenheid, bezighouden met de keuze op het gebied van Logistiek en de verwerving daarvan.

Tot slot dank ik iedereen die op welke wijze dan ook een bijdrage heeft geleverd aan dit categorieplan. Voor vragen over dit plan nodig ik u uit contact op te nemen met de categoriemanager Rianne van der Giessen.

Ik wens u veel leesplezier en hoop dat u door het lezen van dit categorieplan, tot nieuwe inzichten komt die kunnen bijdragen aan een duurzame logistiek voor de Rijksoverheid.

Han van Gelder (eigenaar)
Plaatsvervangend Secretaris Generaal - Ministerie van Financiën

Mark Bressers (opdrachtgever)
Directeur – bestuur Nederlandse Emissieautoriteit
Den Haag april 2023

Managementsamenvatting

Dit categorieplan vormt het fundament voor de werkwijze van de categorie Logistiek. Hierin worden de belangrijkste doelstellingen, keuzes, plannen en acties gepresenteerd aan interne stakeholders en aan marktpartijen. Na vaststelling van dit plan heeft de categoriemanager Logistiek volledig mandaat om aan de slag te gaan met de in dit plan genoemde strategie. Daarnaast geeft dit document de markt inzicht op welke wijze marktpartijen kunnen bijdragen aan de geformuleerde doelstellingen.

Dit plan is opgesteld met inbreng van de strategische- en tactische klantenraad, kennis van derden, de logistieke markt en tal van experts op het gebied van inkoop, wetgeving en duurzaamheid en heeft betrekking op de periode 2023 tot en met 2026.

De categorie Logistiek, hierna aangeduid als 'de categorie', onderschrijft het rijksinkoopbeleid 'Inkopen met Impact' en draagt bij aan de klimaatdoelen gebaseerd op het klimaatakkoord. Daarnaast tekende in Minister van Financiën in 2023 het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) om te benadrukken dat we samen een duurzaam verschil maken. De categorie is opdrachtgever voor rijksbrede aanbestedingen en richt zich op de gehele inkoopcyclus. De categorie zet op die manier in voor duurzame, sociale, innovatieve en circulaire logistieke dienstverlening. Dit doet zij voor alle ministeries en een groot aantal Zelfstandig Bestuursorganen (ZBO's) en Rechtspersonen met een Wettelijke Taak (RWT's)¹.

De hoofddoelstelling van de categorie is: *het Rijksbreed inkopen van logistieke dienstverlening waarmee een concrete bijdrage wordt geleverd aan de maatschappelijke transities in Nederland met een positieve impact op mens, milieu en maatschappij.*

Deze positieve impact heeft verschillende dimensies: ecologische impact (milieu, klimaat), sociale impact (welzijn, gezondheid), economische impact (welvaart, werkgelegenheid) en bedrijfsimpact (zorg voor werknemers en klanten). Door contracten aan te gaan die aansluiten bij deze dimensies probeert de categorie positieve impact te genereren en bij te dragen aan de Rijksbrede doelen.

De categorie is namens het Rijk de opdrachtgever voor (Europese) aanbestedingen op het gebied van logistieke diensten. Deze aanbestedingen worden door het IUC (Inkoop Uitvoeringscentrum) van de Belastingdienst uitgevoerd in opdracht van de categorie. De scope van de categorie bestaat uit postdiensten, pakketdiensten, koeriersdiensten, transportdiensten, verhuisdiensten, afvoer vertrouwelijke informatie-dragers, de Logistieke Hub en opslag.

De categorie voorziet in een rijksbrede sourcing strategie voor het verkrijgen van diensten op het gebied van logistiek, waarbij zij verantwoordelijk is voor de gehele levenscyclus: van behoefteformulering aan het begin, naar contractmanagement en -beheer tot aan een evaluatie aan het einde. Deze sourcing strategie biedt daarmee de basis om vanuit één rijksbreed perspectief te werken en centraal de afgesproken KPI's te monitoren. Door actief contract- en leveranciersmanagement, door het werken aan partnerships met leveranciers en door het zijn van een kennis- en expertisecentrum wordt hier verdere invulling aan gegeven.

De categorie heeft daartoe vijf pijlers geformuleerd: een solide basis, gemak door eenvoud, voorspelbaar en betrouwbaar, sociaal en duurzaam en innovatie- en transitiegericht. Samen met de in dit plan geformuleerde uitgangspunten en leidende principes vormt dit de basis voor de inkoopstrategie, de aanbestedingen en het contractmanagement van de categorie.

¹ Een overzicht van de gehanteerde afkortingen is te vinden in bijlage 1.

Dit categorieplan geeft daarnaast inzicht in de belangrijkste transitie en relevante ontwikkelingen voor de categorie. De belangrijkste transitie zijn de energie-, grondstoffen-, circulaire - en ruimtelijke transitie. De belangrijkste ontwikkelingen zijn de demografische- en technologische ontwikkeling, de digitalisering en hybride werken. Daarnaast biedt dit plan een korte omschrijving van de diverse deelmarkten en biedt het inzicht in de relevante ontwikkelingen per markt.

In dit plan wordt tot slot een beschrijving gegeven van de governance en de organisatie van het categorie-management. Er wordt inzicht gegeven hoe de categorie met interne en externe stakeholders communiceert, hoe verantwoording wordt afgelegd en welke randvoorwaarden en risico's er zijn ten aanzien van de uitvoering van dit categorieplan.

Met dit plan legt de categorie een duidelijke basis voor de uitgangspunten voor de samenwerking tussen de markt en de overheid op het gebied van logistiek ten einde bij te kunnen dragen aan de rijksbrede doelen en de mondiale SDG's.

1 Inleiding

Voor u ligt het categorieplan Logistiek ten behoeve van het Rijk voor de periode 2023-2026. Het categorieplan schetst de belangrijkste interne en externe ontwikkelingen op het gebied van logistieke diensten en beschrijft de (inkoop)strategie tot en met 2026. Hiermee vormt het plan de basis voor het voeren van categoriemanagement.

1.1 Aanleiding

De aanleiding voor het opstellen van dit categorieplan vindt zijn oorsprong in de toenemende urgentie van duurzaamheidsvraagstukken op de politieke agenda. Op basis daarvan formuleerde de overheid een nieuwe inkoopstrategie en werd in 2020 de indeling van de categorieën aangepast. Het stelsel is van 33 naar 22 inkoopcategorieën teruggebracht. Zie voor de nieuwe, huidige indeling bijlage 2.

Dit categorieplan is opgesteld om de doelstellingen van de categorie Logistiek voor de komende vier jaar duidelijk te maken en de manier waarop deze bereikt gaan worden toe te lichten.

Van de 33 oude categorieën zijn 14 categorieën in de eerdere vorm zelfstandig doorgegaan. De overige 19 zijn samengegaan met andere categorieën (zo ook Logistiek) of worden op termijn opgeheven. De inrichting van het stelsel is daardoor fundamenteel getransformeerd. Sommige categorieën zijn verplaatst naar een ander ministerie of in een enkel geval, strategisch geherpositioneerd binnen het eigen ministerie. Bij de verdeling over de ministeries is meer rekening gehouden met hun beleidsterreinen.

De herijking moet leiden tot categorieën die zich bewegen naar een hoger niveau van volwassenheid en een meer strategisch niveau van categoriemanagement. Zo wordt categoriemanagement een belangrijk instrument in het realiseren van kabinetsdoelstellingen. De rijksstrategie 'Inkopen met impact'², die streeft naar duurzaam, sociaal en innovatief inkopen is leidend geweest bij het opstellen van dit plan.

Met deze strategie wil de rijksoverheid een serieuze bijdrage leveren aan de duurzaamheidsvraagstukken. De urgentie om die bijdrage te leveren aan het klimaat was nog nooit zo groot. In het recent verschenen IPCC-klimaatrapport 'Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability' (2022)³ is de boodschap alarmerend: "Klimaatverandering wijdverbreid, snel en intensiverend". Als er geen andere keuzes worden gemaakt in de manier waarop wij nu werken, zal de negatieve impact op de wereld steeds groter worden. Een toename van de CO₂-uitstoot resulteert in een grotere ontregeling van het klimaat, het opraken van schaarse materialen en blijvende of toegenomen schendingen van mensenrechten.

1.2 Doel van het categorieplan

Het plan is enerzijds bedoeld om intern de focus te leggen op die elementen waar (extra) aandacht voor wordt gevraagd en anderzijds om daarover transparantie te bieden richting de marktpartijen. Dit geldt voor zowel partijen waar al overeenkomsten mee zijn als ook voor (potentiële) marktpartijen.

Met het delen van de visie en de doelstellingen van de categorie Logistiek wordt de markt geïnformeerd. Zo kunnen partijen daar in hun bedrijfsvoering rekening mee houden en wordt men voorbereid op wat zij kunnen verwachten als er aanbestedingen vanuit de categorie worden gedaan.

² <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2019/10/28/inkopen-met-impact/Inkopen+met+impact.pdf>

³ https://report.ipcc.ch/ar6/wg2/IPCC_AR6_WGII_FullReport.pdf

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de categorie beschreven met daarin een beschrijving van de scope, de resultaten, de deelnemers en de stakeholders. In hoofdstuk 3 staan de hoofddoelstelling, subdoelstellingen en de inkoopstrategie van de categorie beschreven. Hoofdstuk 4 beschrijft de belangrijkste transities, trends en ontwikkelingen van de verschillende deelmarkten.

Vervolgens zal in hoofdstuk 5 de governance-structuur en benodigde organisatie worden behandeld. Tot slot beschrijft hoofdstuk 6 de belangrijkste randvoorwaarden en risico's.

2 Beschrijving categorie

In dit hoofdstuk staat de beschrijving van de categorie centraal. Als eerste is de scope omschreven en daarna volgt een korte terugblik op de successen die gerealiseerd zijn. Vervolgens komen de klanten en de stakeholders aan bod.

2.1 Scope categorie

De categorie Logistiek voorziet in een rijksbrede sourcing-strategie voor het verkrijgen van logistieke diensten. Categoriemanagement biedt een basis om vanuit één rijksbreed perspectief te werken, en vormt het kennis- en expertisepunt voor de rijksoverheid met betrekking tot deze markt. We formuleren de randvoorwaarden voor alle rijksdiensten waarmee duurzaam, sociaal en innovatief inkopen mogelijk wordt gemaakt.

Daarnaast is de categorie gedelegeerd opdrachtgever namens het Rijk voor de rijksbrede aanbestedingen en richt ze zich op de gehele levenscyclus. Deze bestaat uit de inkoopcyclus (inventariseren en initiëren, specificeren, selecteren en contracteren, implementeren, bestellen en bewaken) en contract- en leveranciersmanagement.

2.1.1 Producten en diensten

De categorie Logistiek is verantwoordelijk voor de inkoop van producten en diensten conform onderstaande tabel (tabel 1). Daarin zijn ook de leveranciers opgenomen die deze diensten leveren en de uitgaven hiervan in het jaar 2021 en 2022.

De scope zal worden uitgebreid en/of opgeschaald voor wat betreft de onderdelen opslag/warehousing en de hub. De nieuwe aanbesteding beveiligde distributie valt niet meer onder de verantwoordelijkheid van de categorie Logistiek. Daarmee is beveiligde distributie na afloop van het huidige contract (30 september 2023) niet langer onderdeel van de categorie.

Daarnaast ontwikkelt de categorie Logistiek zich tot kennis- en expertisecentrum voor de volgende onderwerpen en participeert de categorie actief in werkgroepen voor deze onderwerpen:

- zero-emissie en Carbon Footprint
- code verantwoord marktgedrag (zitting als lid in Codekamer Verhuisdiensten)
- social Return 2.0 (maatwerk voor mensen)
- stadslogistiek
- dashboarding
- datakwaliteit

Dienst	Leverancier(s)	Spend 2021 in € (ex btw)	Spend 2022 in € (ex btw)
Postdiensten (binnen- en buitenland)	PostNL	€ 93.500.000,-	€ 85.000.000,-
Pakketdiensten (binnen- en buitenland)	PostNL	€ 2.000.000,-	€ 1.300.000,-
Internationale Koeriersdiensten	DHL Express	€ 2.400.000,-	€ 2.038.296,-
Koeriersdiensten binnenland	Schotpoort Connect	€ 1.000.000,-	€ 761.898,-
Transportdiensten*	Schotpoort Connect	€ 4.200.000,-	€ 4.242.197,-*
Verhuisdiensten	UTS, TopMovers, Mondial Movers	€ 4.700.000,-	€ 5.567.423,-
Internationale verhuisdiensten	NedVan ⁴	€ 6.100.000,-	€ 5.600.000,-
Beveiligde distributie	Mikro Pakket	€ 800.000,-	€ 999.750,-
Afvoer vertrouwelijke informatiedragers	Reisswolf	€ 1.300.000,-	€ 1.407.715,-**
Logistieke Hub	Stadslogistiek Den Haag	€ 100.000,-	€ 239.384,-
Opslag	Stadslogistiek Den Haag	€ 1.200.000,-	€ 2.256.548,-
Totaal		€ 117.300.000,-	€ 109.413.211,-

Tabel 1 Diensten categorie Logistiek met leveranciers

*) Transport = incl. transport zelftesten a € 2.334.591 in 2022 **) waarvan € 560.185,34 opbrengsten zijn

In bijlage 11 behorende bij dit document wordt de contractenlijst weergegeven.

2.1.2 Aangesloten ministeries en rijksonderdelen

Alle ministeries en haar onderliggende rijksonderdelen participeren in de aanbestedingen die worden uitgevoerd onder regie en verantwoordelijkheid van de categorie Logistiek. Tevens neemt ook een groot aantal (circa 45) Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's) en enkele Rechtspersonen met een Wettelijke Taak (RWT's) deel aan de overeenkomsten. Het voordeel daarvan is dat de categorie een nog groter deelnemersveld heeft waardoor efficiëntere en effectievere overeenkomsten kunnen worden afgesloten en meer impact kan worden gerealiseerd op de voor de categorie vastgestelde doelstellingen. De categorie Logistiek maakt voor het aansluiten bij de aanbestedingen onderscheid in publiekrechtelijk en privaatrechtelijke ZBO's. Privaatrechtelijke ZBO's worden niet actief benaderd om aan te sluiten, behalve de twee die sinds het bestaan van categoriemanagement al deelnemen (Autoriteit Financiële Markten en de Nederlandsche Bank). Deze werkwijze past binnen de handreiking 'Deelname zbo's met eigen rechtspersoonlijkheid aan inkoopdienstverlening Rijk' en is gebaseerd op basis van wederkerigheid.

Deelname van publiekrechtelijke ZBO's, die onderdeel uitmaken van de Staat, wordt afgestemd met de kerndepartementen van het gelieerde ministerie. Desgewenst worden deze specifieke groep ZBO's meegenomen in de volmacht van het ministerie. Publiekrechtelijke ZBO's met een eigen rechtspersoon worden door de categorie actief benaderd en uitgenodigd om als vrijwillige deelnemer aan te sluiten bij de aanbestedingen en geven een eigen volmacht af. Dit zijn bijvoorbeeld UWV, SVB, CAK, CBS, RDW en CBR. Als deze organisaties besluiten aan te sluiten zijn ze volwaardig deelnemer in de overeenkomst en committeren ze zich aan de gestelde eisen en wensen in het contract middels de eigen volmacht. Een enkele rechtspersoon Sui Generis neemt op vrijwillige basis deel aan de aanbestedingen. Dit zijn organisaties van de Rechtelijke Macht, de Politie en bijvoorbeeld de Hoge Colleges van Staat.

⁴ *In 2022 is de leverancier gewijzigd naar Harmony

De categorie Logistiek zet zich in de voorbereidende fase actief in om deze organisaties te informeren over het doel van de aanbesteding en de voordelen van deelname om zo toetreding te stimuleren. In onderstaande tabellen zijn de deelnemende diensten aan de categorie opgesomd. De ministeries en hun onderliggende organisatieonderdelen zijn verplichte deel te nemen aan de aanbestedingen van de categorie logistiek tenzij ze geen behoefte hebben aan de betreffende dienstverlening. De ZBO's en andere rechtspersonen zijn vrijwillige deelnemers. Zij maken per aanbesteding de afweging om al dan niet te participeren en hiervoor een volmacht af te geven. Onderstaande ZBO's nemen dus deel in één of meerdere aanbestedingen.

Verplichte deelnemers: Ministeries

Afk.	Ministerie
AZ	Ministerie van Algemene Zaken
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken Koninkrijksrelaties
DEF	Ministerie van Defensie
EZK	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
FIN	Ministerie van Financiën
IenW	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
JenV	Ministerie van Justitie en Veiligheid
LNV	Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Tabel 2: Deelnemende ministeries

Vrijwillige deelnemers: ZBO's

Afk.	ZBO
AFM	Autoriteit Financiële Markten
AP	Autoriteit Persoonsgegevens
BFT	Bureau Financieel Toezicht
CAK	CAK
CBR	Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen
COA	Centraal Orgaan opvang asielzoekers
CIZ	Centrum Indicatiestelling zorg
Ctgb	College voor de toelating van gewasbeschermingsmiddelen en biociden
DNB	De Nederlandsche Bank
Kadaster	Dienst voor het kadaster en de openbare registers
RDW	Dienst Wegverkeer
	Eurojust
	Europol
CBS	Directeur-generaal van de Statistiek (Centraal Bureau voor de Statistiek)
KB	Koninklijke Bibliotheek
KvK	Kamer van Koophandel
Ksa	Kansspelautoriteit
KNAW	Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen
NIWO	Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie
NIPV	Nederlands Instituut Publieke Veiligheid

Afk.	ZBO
NZA	Nederlandse Zorg Autoriteit
LBIO	Landelijk Bureau Inning Onderhoudsbijdragen
RvR	Raad voor Rechtsbijstand
Reclassering	Reclasseringsorganisaties ex Reclasseringsregeling 1995
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SBB	Staatsbosbeheer
TNO	Nederlandse organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
WK	Waarderingskamer
ZIN	Zorginstituut Nederland

Tabel 3: Deelnemende zelfstandige bestuursorganen

Vrijwillige deelnemers: andere rechtspersonen

Afk.	Organisatie
DKH	Dienst Koninklijk huis
	Kabinet van de Koning
HCvS	Hoge Colleges van staat
RM	Rechtelijke Macht
	Politie

Tabel 4: Deelnemende andere rechtspersonen

2.2 Regisseursrol en ketenpartners

De categorie is de centrale opdrachtgever richting de markt en eigenaar van de overeenkomsten. De centrale rijksmedewerkers hoeven daarom geen aparte inkooptrajecten te doorlopen.

De categorie Logistiek heeft te maken met een aantal ketenpartners die het centrale aanspreekpunt voor een aantal deelnemers zijn:

- De vier Concerndienstverleners (CDV's): FM Haaglanden (FMH), SSO CFD van de Belastingdienst, SSC-DJI en Corporate Dienst van Rijkswaterstaat;
- Decentrale facilitaire organisaties (bij o.a. de ZBO's en panden die niet door een CDV bediend worden);
- De Interdepartementale Post en Koeriersdienst (IPKD);
- Consulaire Service Organisatie Ministerie van Buitenlandse Zaken (CSO BuZa);
- Wereld Wijd Werken (3W BuZa).

Een deel van deze ketenpartners sluit DVO's (dienstverleningsovereenkomsten) af met hun deelnemers ten behoeve van hun dienstverlening. De diensten van de CDV's staan uitgebreid omschreven in de Rijks Producten en Diensten Catalogus (RPDC) en worden ontsloten via diverse facilitaire portalen.

2.3 Afbakening en raakvlakken met andere categorieën

De categorie Logistiek heeft raakvlakken met onderstaande categorieën. Het contact met hen is van belang om te bepalen waar synergie mogelijk is om gezamenlijk invulling te geven om de rijksdoelstellingen te behalen. Daarnaast kunnen we van elkaar leren middels kennisuitwisseling.

Categorie Werkplekomgeving

De categorie Werkplekomgeving zorgt voor multifunctionele werkplekken en blanco papier voor medewerkers binnen het Rijk en heeft de ambitie om door te groeien van een lineaire naar een circulaire categorie. Omdat de categorie Logistiek verantwoordelijk is voor het verhuizen, de opslag van bestaand meubilair en de verwerking van papier, kan zij een belangrijke bijdrage leveren aan deze ambitie.

Categorie Vervoer en verblijf

De categorie Vervoer en verblijf gaat overeenkomsten aan die rijksambtenaren in staat stellen om (inter) nationaal te reizen en verblijven. Binnen deze categorie spelen deels dezelfde uitdagingen op het gebied van CO₂-uitstoot.

Categorie Consumptieve dienstverlening

De categorie Consumptieve dienstverlening bestaat onder andere uit Grondstoffenmanagement. In samenwerking met deze categorie kunnen de logistieke processen efficiënter ingericht worden om zo een concrete bijdrage te leveren aan de gezamenlijke doelstellingen.

2.4 Stakeholders

2.4.1 Interne stakeholders

Naast de deelnemende diensten zijn er nog diverse stakeholders binnen het Rijk waarmee rekening wordt gehouden:

- Teamleden categoriemanagement Logistiek.
- Strategische klantenraad; wordt geconsulteerd bij belangrijke besluiten en gebruikt als klankbord door de categorie.
- Tactische klantenraad; bestaat uit een selectie van deelnemers (grote klanten) die aan de overeenkomsten, die via de categorie logistiek zijn afgesloten, deelnemen. Deze raad wordt op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen de categorie.
- De Directeur Bedrijfsvoering van het ministerie van Financiën; mede door de rol van Coördinerend Directeur Inkoop (CDI). De CDI Financiën vertegenwoordigt de categorie in de Interdepartementale Commissie Inkoop en Aanbestedingen (ICIA) en is verantwoordelijk voor het inkoopbeleid.
- De PSG van Financiën, in de hoedanigheid als eigenaar van de categorie Logistiek.
- Directies, portfoliomanagement en stuurgroepen binnen het Rijk, met als doel om de visie op de categorie uit te dragen en draagvlak te creëren voor beslissingen over de (door)ontwikkeling of uitvoering van het categorieplan.
- Uitvoerende participanten/ketenactoren om af te stemmen over hun behoeftes of standpunten of over realisatie van het categorieplan.
- Inkopers, juristen en bedrijfseconomen om zaken af te stemmen over aanbestedingen en categoriecontracten.
- Bewindslieden van diverse departementen. Zij kunnen aangesproken worden over wat zij zelf doen bij het nastreven van (inter-)nationaal gemaakte afspraken over diverse doelstellingen op het gebied van logistiek.
- LFMO: in het Landelijk Facilitair Management Overleg (LFMO) nemen de facilitaire directeuren van de vier CDV's en het Ministerie van Defensie deel. Zij zijn eindverantwoordelijk voor de levering van producten en diensten aan hun klanten.
- Portfoliomanager Facilitair: de portfoliomanager Facilitair is verantwoordelijk voor afstemming met Directoraat-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie (DGDOO), de overige categorieën en de andere portfoliomanagers. Daarnaast stemt hij de beleidsdoelstellingen met de categorieën af.

- Interdepartementale Commissie Inkoop en Aanbestedingen (ICIA) met daarin alle CDI's van de departementen dat dient als het bestuurlijke voorportaal van de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) waar de feitelijke besluitvorming plaatsvindt (ICIA gehoord hebbend).
- IUC Belastingdienst: ze zijn onze opdrachtnemer voor het uitvoeren van categoriemanagement aanbestedingen (de inkooporganisatie).
- SSO FenMi factuuradministratie: verzorgt onze factuurafhandeling voor de contracten van post en pakketten.
- Het CDI-team bij Financiën: als directe collega's binnen dezelfde afdeling.
- Beleidsadviseurs van I&W, in relatie tot topsector Logistiek.
- Beleidsadviseurs van EZK, in relatie tot hun rol tot de post- en pakketmarkt.
- Audit Dienst Rijk (ADR) en Algemene Rekenkamer (AR), intern controle orgaan van het Rijk.

2.4.2 Externe stakeholders; markt en brancheorganisaties

De externe stakeholders van de categorie Logistiek zijn:

- Organisatie voor Erkende verhuizers
- Evofendex
- Gecontracteerde leveranciers
- Overige marktpartijen
- Denk Doe Duurzaam
- Maatwerk voor mensen
- CO₂-prestatieladder
- PSO NL
- MVI-criteria tool
- Nevi
- Pianoo
- EuRa Global Quality Seal
- Gemeenten (bijvoorbeeld in de samenwerking in de Logistieke Hub)
- Toeleveranciers
- CIRCO
- TNO (logistiek)
- Diverse NGO's (FIDI FAIM)
- ISO
- Samenwerking met Universiteiten i.v.m. onderzoeken zoals de Sustainability Challenge (universiteit Leiden Delft en Erasmus).

2.5 Resultaten in de afgelopen jaren

In de afgelopen jaren zijn successen behaald op het gebied van onder andere kwaliteit van dienstverlening, duurzaamheid, sociale impact, samenwerking met deelnemers en rapportage. Dat vloeit met name voort uit de opzet van de aanbestedingen en het actief sturen op de gemaakte afspraken. Een aantal concreet behaalde resultaten is beschreven in bijlage 7.

3 Doelstelling en strategie

Met dit categorieplan deelt de categorie haar visie, doelstellingen en strategie zodat richting kan worden gegeven aan de interne organisatie en de externe markt. Overkoepelend wil de categorie een positieve impact op de logistieke markt realiseren en bijdragen aan het bereiken van de Sustainable Development Goals (SDG's) van Verenigde Naties.

3.1 Sustainable Development Goals

De Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties zijn een belangrijk, overkoepelend doel voor de categorie. De 193 lidstaten van de Verenigde Naties (VN) hebben deze ontwikkelingsagenda vastgesteld voor 2015 – 2030 en deze bestaat uit 17 doelen.



Beeld 1: SDG's – Sustainable development goals (duurzame ontwikkelingsdoelstellingen)

De SDG's zijn gebaseerd op de principes van duurzame ontwikkeling en zijn bedoeld om een duurzame toekomst te creëren voor mensen, de planeet en de economie. Ze stellen een kader voor een meer duurzame, inclusieve en vreedzame wereld voor en vormen een holistische benadering voor een duurzame toekomst. Deze doelstellingen richten zich op verschillende gebieden, zoals armoedebestrijding, energie, gezondheid, onderwijs, water, economie, stedelijke ontwikkeling, klimaatverandering, gendergelijkheid en vrede. Elk van de doelstellingen heeft een aantal kernpunten die worden ondersteund door concrete acties en maatregelen. Er zijn verschillende manieren waarop deze doelstellingen kunnen worden bereikt. Een belangrijke manier is door financiering en technologische innovatie te stimuleren.

De SDG's maken gebruik van een geïntegreerde benadering om te zorgen dat alle onderliggende problemen worden aangepakt. Deze geïntegreerde benadering is gericht op het versterken van de verbanden tussen de doelstellingen, zodat er geen ontwikkelingen meer plaatsvinden die de resultaten van andere doelstellingen ondermijnen. De SDG's zijn ook gericht op het versterken van de participatie van alle stakeholders in de ontwikkeling, waaronder overheden en bedrijven.

SDG's kunnen worden waargemaakt door het vergroten van toegang tot milieuvriendelijke technologieën, het bevorderen van duurzame- economische groei en het bevorderen van de participatie van alle betrokkenen. Hiervoor zijn verschillende initiatieven gelanceerd, waaronder het Global Compact of the United Nations, het Sustainable Development Solutions Network en het Global Environment Facility. Deze initiatieven zijn gericht op het ondersteunen van de lokale gemeenschappen, het versterken van bestuursstructuur, het verbeteren van het milieu en het bevorderen van een duurzame toekomst. De SDG's vormen daarmee een ambitieus stappenplan dat gericht is op het verwezenlijken van een duurzame toekomst.

Als categorie focussen wij met name op de SDG's 8 t/m 12:

8 Eerlijk werk en economische groei

Economische groei is pas duurzaam als kapitaal, arbeid en grondstoffen verantwoordelijk worden ingezet en als winsten en inkomens eerlijk verdeeld worden tussen burgers en bedrijven. Doel 8 luidt daarom als volgt: *Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.*

9 Industrie innovatie en infrastructuur

Dit doel streeft ernaar de mobiliteit en infrastructuur te verbeteren, en de nadelen ervan – zoals tijd-verlies als gevolg van files, onveiligheid in het verkeer en druk op het milieu – te verminderen. Ook moet het bedrijfsleven innoveren en verduurzamen. Doel 9 luidt daarom als volgt: *Bouw veerkrachtige infrastructuur, bevorder inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleer innovatie.*

10 Ongelijkheid verminderen

Dit doel gaat over het verminderen van ongelijkheid tussen landen. Maar ook in eigen land is sociale samenhang onontbeerlijk voor het goed functioneren van de samenleving. Iedereen moet gelijke kansen krijgen om deel uit te maken van de sociale infrastructuur. Doel 10 luidt daarom als volgt: *Dring ongelijkheid in en tussen landen terug.*

11 Duurzame steden en gemeenschappen.

Buitenshuis is een gezonde en veilige leefomgeving van belang. Doel 11 luidt daarom als volgt: *Maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam.*

12 Verantwoorde consumptie en productie

Duurzame productie en consumptie, met een efficiënter gebruik van grondstoffen, verlaagt de druk op het milieu en vermindert de afhankelijkheid van die grondstoffen. Doel 12 luidt daarom als volgt: *Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen.*

Voor deze vijf doelen geldt dat de categorie Logistiek in al haar aanbestedingen eisen opneemt die bijdragen aan het realiseren van deze doelen.

3.2 Hoofddoelstelling

De hoofddoelstelling van de categorie Logistiek is:

het rijksbreed inkopen van logistieke dienstverlening waarmee een concrete bijdrage wordt geleverd aan de maatschappelijke transitie in Nederland met een positieve impact voor mens, milieu en maatschappij.

De positieve impact heeft verschillende dimensies: ecologische impact (milieu, klimaat), sociale impact (welzijn, gezondheid), economische impact (welvaart, werkgelegenheid) en bedrijfsimpact (zorg voor werknemers en klanten). Dat doen wij door:

- Contracten af te sluiten waarin:
 - zowel de directe behoefte als de latente behoefte wordt meegenomen;
 - duurzaamheid op logistiek en sociaal gebied bereikt wordt;
 - innovatieve oplossingen worden gestimuleerd;
 - positieve impact wordt gerealiseerd;

- de mogelijkheid bestaat voor aanpassingen bij ingrijpende veranderingen (zoals COVID-19, de oorlog in Oekraïne of technologische ontwikkelingen);
- Actief contract- en leveranciersmanagement waarbij proactief wordt gestuurd op het operationaliseren van het contract o.a. op het gebied van leverbetrouwbaarheid, kwaliteit en de klanttevredenheid van dienstverlening;
- Streven naar optimaal partnerschap met de gecontracteerde marktpartijen.



Beeld 2: weergave MVOI maatschappelijk verantwoord in opdrachtgeven en inkopen

3.3 Subdoelstellingen

De subdoelstellingen van de categorie zijn:

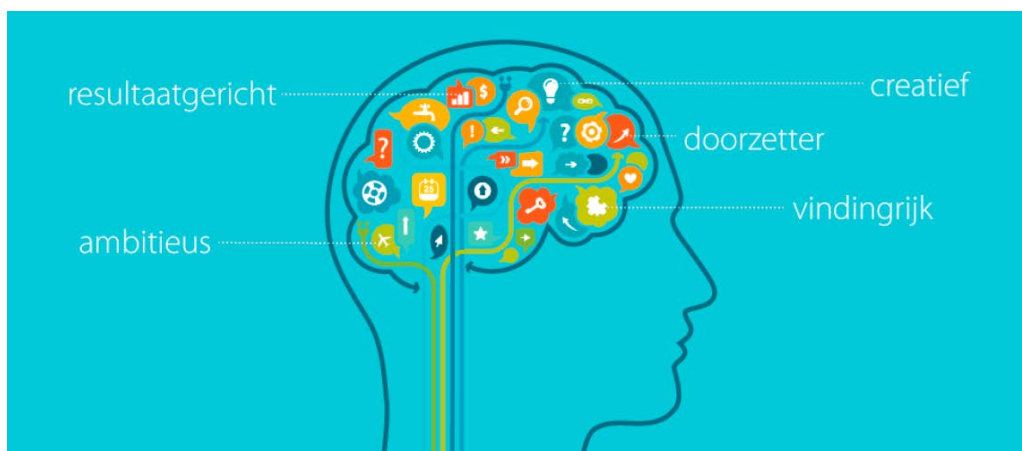
- het vormen van een kennis- en expertisecentrum door voortdurend en intensief in contact te zijn met rijksdeelnemers, leveranciers, stakeholders, brancheverenigingen, netwerkpartijen en keteninitiatieven;
- verbetering van de dienstverlening en tevreden deelnemers;
- goed opdrachtgeverschap en tevreden leveranciers;

De subdoelstellingen worden in de volgende paragrafen verder uitgewerkt.

Naast de hoofddoelstelling en de subdoelstellingen zijn er nog een aantal focuspunten opgesteld die de categorie hanteert om ondersteuning te bieden aan het behalen van de doelstellingen. Deze zijn weergegeven in bijlage 6.

3.3.1 Kennis- en expertisecentrum

Door het bundelen van kennis en expertise kunnen wij onze deelnemers en interne en externe stakeholders optimaal bedienen. De categorie Logistiek focust zich op samenwerking en zichtbaarheid binnen de logistieke markt. De contractmanagers staan voortdurend in contact met de deelnemers, de gecontracteerde leveranciers en de markt. Het is belangrijk dat de contractmanagers professionals zijn die resultaatgericht, creatief, ambitieus en vindingrijk zijn.



Beeld 3: competenties contractmanagers categoriemanagement

De categorie kan optreden als expertisecentrum door kennis te vergaren die relevant is voor de categorie en deze waar nodig te delen. Belangrijk daarbij is dat de kennis wordt geborgd door deze structureel en gestructureerd vast te leggen en eenvoudig toegankelijk te maken.

3.3.2 Verbetering van de dienstverlening en tevreden deelnemers

De dienstverlening wordt voortdurend geëvalueerd en verbeterd om zo de klanttevredenheid te vergroten. Binnen de lopende overeenkomsten wordt steeds gezocht naar innovatiemogelijkheden om de dienstverlening te optimaliseren en verduurzamen. Daarnaast wordt jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) uitgevoerd.

3.3.3 Goed opdrachtgeverschap en tevreden leveranciers

Uitgangspunten voor dit subdoel zijn:

3.4 Inkoopstrategie

Voordat een inkoopproces kan worden gestart, wordt er een aanbestedingsplan opgesteld door het IUC Belastingdienst. Dit plan bevat in elk geval het budget, het besluit Make-or-Buy en de benodigde support. Wanneer gekozen wordt om de markt te benaderen wordt in dit plan ook een verwervingsstrategie op hoofdlijnen ontwikkeld, waarin de scoping/ afbakening opdracht(en), het type contract (bv. o.b.v. input of prestaties), het inkoopkanaal (bv. afrop o.b.v. een catalogus) en de contractduur zijn opgenomen. Indien hier een akkoord op wordt gegeven kan een start worden gemaakt met het aanbestedingsproces.

Daarnaast levert het stelsel een gerichte bijdrage aan het verbeteren van de kwaliteit van de inkoopdienstverlening. In de afgelopen jaren is een aantal documenten opgesteld dat richting geeft aan de wijze waarop bovenstaande kan worden ingevuld.

Deze zijn leidend voor de categorie Logistiek. Het gaat om de volgende documenten:

- ‘Inkopen met Impact’ - Strategie voor duurzaam, sociaal en innovatief opdrachtgeverschap door de rijksoverheid – BZK - Directoraat-Generaal Overheidsorganisatie/directie Inkoop Facilitair en Huisvestingsbeleid Rijk DGDOO – oktober 2019;
- Besluit Herijking Categoriemanagement 1.0 versie definitief 13 juni 2019;
- Transitieplan herijking Rijksinkoopstelsel – BZK – 12-11-2019;
- Manifest MVOI – getekend in 2023 door de Minister van Financiën;
- Sustainable Development Goals (SDG's) van the United Nations.

3.4.1 Inkopen met Impact

In de lopende contracten wordt zo goed mogelijk voldaan aan de belangrijke elementen uit het rapport ‘Inkopen met Impact’.

De doelen die worden benoemd in ‘Inkopen met Impact’ zijn:

- Duurzaamheid: Klimaatneutraal zijn in 2030;
- Circulariteit: 50% minder primair grondstoffengebruik realiseren in 2030;
- Social Return: Stimuleren van arbeidsparticipatie;
- Innovatie: Innovaties stimuleren door onder andere op te treden als launching customer.
- Internationale Sociale Voorwaarden (ISV): Internationale productieketens verduurzamen;

In onderstaande tabel is aangegeven welke onderdelen per lopende overeenkomst extra aandacht krijgen in de komende jaren. Internationale Sociale Voorwaarden (ISV) is voor de categorie Logistiek niet direct van toepassing omdat de diensten die vallen binnen de categorie niet zijn aangemerkt als risico categorie. Daar waar mogelijk is zal de categorie Logistiek, op vrijwillige basis, de doelen van ISV onderschrijven.

Geen vinkje Dit onderdeel voldoet aan ‘Inkopen met impact’



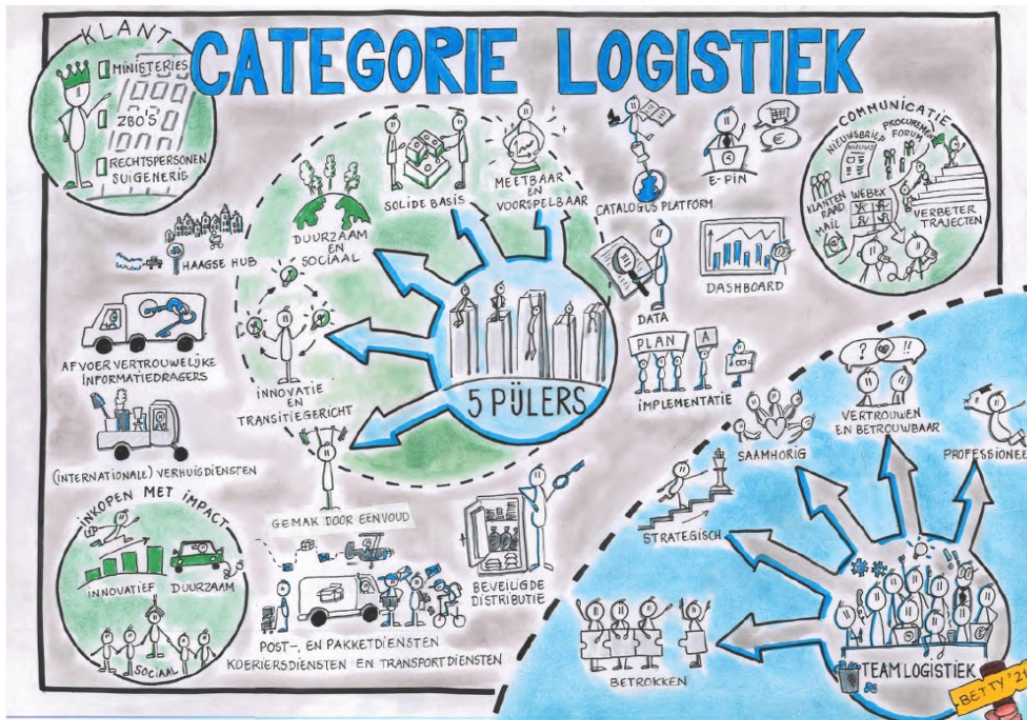
Extra focus op dit onderdeel

	Duurzaamheid	Social Return	Innovatie	Circulariteit
Postdiensten (binnen- en buitenland)	✓	✓		
Pakketdiensten (binnen- en buitenland)	✓	✓	✓	
Internationale Koeriersdiensten	✓			
Koeriersdiensten binnenland	✓	✓		
Transportdiensten	✓	✓	✓	
Verhuisdiensten	✓	✓		✓
Internationale verhuisdiensten	✓			✓
Afvoer vertrouwelijke informatiedragers	✓	✓	✓	✓
Logistieke Hub	✓	✓	✓	✓

Tabel 6 Diensten categorie Logistiek en impact op elementen ‘Inkopen met Impact’

3.4.2 De vijf pijlers

Een belangrijk kenmerk van de aanbestedingen van de categorie Logistiek zijn de vijf pijlers. Deze borgen de genoemde doelstellingen zo goed mogelijk.



Beeld 4: Praatplaat categorie Logistiek en de 5 pijlers

Eisen en wensen in de aanbestedingen en bijbehorende gunningscriteria zijn gebaseerd op deze pijlers:

- **Een solide basis**
 - Betaalbare, betrouwbare, kwalitatief hoogwaardige dienstverlening voor een collectief aan deelnemende organisaties
- **Gemak door eenvoud**
 - Eenvoudig, herkenbaar, compleet en duidelijk ingedeeld portfolio aan producten en diensten, geleverd door een ter zake kundig bedrijf. Er is sprake van effectieve en efficiënte processen die aansluiten op de werkwijze van de deelnemende organisaties
- **Voorspelbaar en betrouwbaar**
 - Actuele, overzichtelijke en betrouwbare bestelsystemen en data. Goede metingen en monitoring van de geleverde dienstverlening. Aandacht voor de keten en het netwerk
- **Sociaal en duurzaam**
 - Inkopen met Impact. Goed werkgeverschap en een positieve maatschappelijke impact creëren. Duurzaamheid en circulariteit bevorderen. Ruimte voor maatwerk.
- **Innovatief en transitiegericht**
 - Ruimte voor innovatie en ontwikkeling van de dienstverlening. Samenwerken aan co-creatie en ruimte bieden aan proeftuinen en pilots. Leren en experimenteren. Proactief inspelen op ontwikkelingen in de samenleving en in de markt.

De volledige tekst van de vijf pijlers staat in bijlage 5 “De vijf pijlers van de categorie”.

3.4.3 Uitgangspunten inkoopstrategie aanbestedingen

Naast de hiervoor genoemde pijlers heeft de strategie die de categorie Logistiek hanteert voor haar aanbestedingen een aantal uitgangspunten die de genoemde doelstellingen ondersteunen:

- Rechtmatigheid en continuïteit van leveren;
- Inkoopstrategie is situationeel afhankelijk
- Vanwege de diversiteit binnen het pakket van de categorie wordt niet één standaard strategie gehanteerd;
 - Duurzame, langdurige relaties (partnership) en garanties volume;
 - We streven ernaar om een, waar mogelijk, langdurige relatie met leveranciers aan te gaan. Dat draagt bij aan de realisatie van duurzaamheid, Social return en innovatie;
- Synchronisatie van looptijden overeenkomsten. Door synchroniseren van de looptijden van contracten zijn we in staat zoveel mogelijk deelnemers aan te laten sluiten op nieuwe (raam)overeenkomsten;
- Intensief contact met stakeholders.

3.4.4 Leidende principes aanbestedingen

De volgende principes zijn voor de categorie Logistiek leidend in aanbestedingen:

- Van winst naar impact
- Van hiërarchieën naar netwerken
- Van controleren naar co-creatie
- Van routine naar experimenteren
- Van standaard naar maatwerk



Beeld 5: Leidende principes

3.4.5 Planning aanbestedingen

In de komende jaren zal een groot deel van de dienstverlening opnieuw worden aanbesteed. In het Rijksinkoop Register (RIR)⁵ is te zien welke looptijden voor de verschillende overeenkomsten van dienstverlening er zijn. Vanaf 18 maanden voor afloop van een overeenkomst starten de voorbereidingen van een nieuwe aanbesteding. De contractmanagers geven een maandelijkse update over de voortgang en is er frequente communicatie met de deelnemers.

3.4.6 Wet- en regelgeving

Bij het sluiten van (raam)overeenkomsten voor leveringen, diensten en werken van de overheid zijn Europese regels van kracht. Deze regels zijn vastgelegd in de Europese Richtlijnen 2014/23/EU (concessies), 2014/24/EU (overheidsopdrachten) en 2014/25/EU (opdrachten speciale sectoren). Bij aanbesteden moeten aanbestedende diensten het beginsel van proportionaliteit in acht nemen. De Gids proportionaliteit⁶ geeft hier invulling aan. In het Aanbestedingsbesluit is de Gids proportionaliteit als verplicht te volgen richtsnoer aangewezen. Een en ander is, evenals de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), verder uitgewerkt terug te vinden in bijlage 10 Wet- en regelgeving en AVG.

⁵ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2018/12/06/rijkscontracten>

⁶ [gids_proportionaliteit_3e_herziening-januari2022.pdf](https://www.justis.nl/gids_proportionaliteit_3e_herziening-januari2022.pdf) (justis.nl)

4 Beschrijving markt en trends

In dit hoofdstuk staan de beschrijving van de markt en trends centraal. Als eerste worden de belangrijkste transitie en ontwikkelingen omschreven en daarna volgt een korte analyse per deelmarkt.

4.1 Transitie

In onze maatschappij zijn enkele fundamentele ontwikkelingen te onderscheiden die maken dat we niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk leven. De gevolgen voor de categorie Logistiek zijn nog niet volledig in te schatten maar bij een aantal ontwikkelingen is aangegeven hoe de categorie hier een rol in kan spelen. Het is van belang deze te onderkennen, ze te blijven volgen en hier voortdurend alert op te blijven.

Rotmans (2021)⁷ onderscheidt de volgende ontwikkelingen:

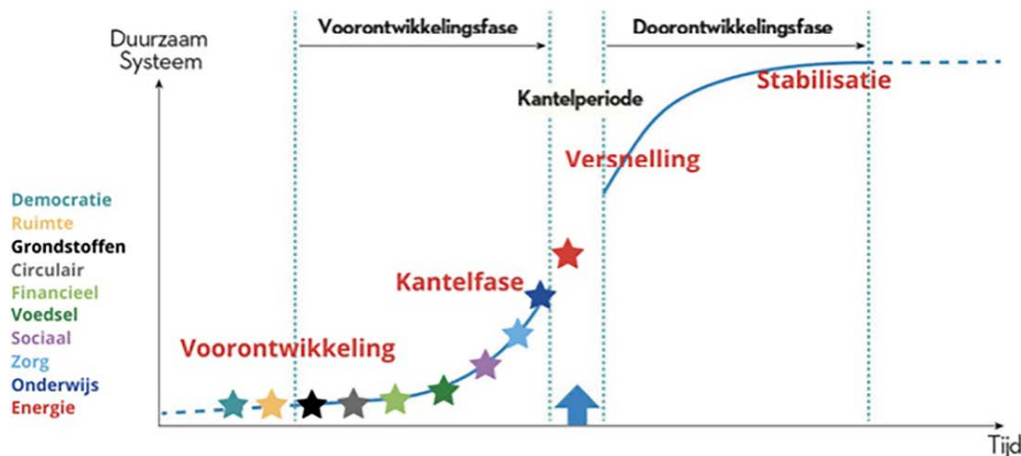
1. Het ontstaan van een nieuwe maatschappelijk ordening, die van een verticaal geordende, centraal aangestuurde top-downsamenleving kantelt naar een horizontale, decentrale bottom-up samenleving met verbanden zoals gemeenschappen, coöperaties en virtuele en fysieke netwerken;
2. Het ontstaan van een ander fundament voor een nieuwe economie, die decentraal, digitaal, duurzaam, en circulair is;
3. Het plaatsvinden van een machtswisseling, met een verschuiving van gevestigde macht naar een innovatieve en transformatieve macht, die het vermogen heeft om de verdeling van hulpbronnen te veranderen.

Deze drie ontwikkelingen komen op vrijwel alle terreinen van de samenleving voor. Ze vinden tegelijkertijd plaats en versterken elkaar, en dat maakt dat ze de voorbode zijn van een verandering van tijdperk.

In de huidige samenleving zijn diverse transitie waar te nemen. De volgende vier problemen vormen daarbij het uitgangspunt: klimaatverandering, waterbeschikbaarheid, verlies aan biodiversiteit en sociale en economische ongelijkheid. Oplossingen voor deze complexe opgaven vragen om systeemtransitie waarbij we rekening moeten houden dat een periode van crisis rondom grondstoffen, energie en klimaat hun weerslag zullen hebben op de economie.

Het is opvallend dat voor deze vier problemen nauwelijks doelen zijn geformuleerd. Alleen voor klimaatverandering bestaan concrete en harde doelen, maar voor water, biodiversiteit en ongelijkheid zijn die er nog niet, behalve indirect in de vorm van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties (Rotmans, 2021).

⁷ In het boek 'Omarm de Chaos' van Jan Rotmans, (2021)



Figuur 1: Deze (bron: Rotmans, 2021)

Rotmans beschrijft in zijn boek tien verschillende transitie, waaronder de energie-, grondstoffen-, zorg-, onderwijs- en democratische transitie. Deze tien transitie vormen de kern van de grote allesomvattende duurzaamheidstransitie die in de komende decennia zal plaatsvinden. De energietransitie is het verst gevorderd en nadert het kantelpunt. Daarop volgend zijn de transitie van onderwijs en zorg het verst gevorderd.

Hoewel alle transitie van invloed zijn op de categorie Logistiek hebben de volgende drie transitie de meeste impact en kan de categorie ook bijdragen aan het versnellen van deze transitie.

4.1.1 Energietransitie

Europa heeft met de 'Green Deal' een duidelijke ambitie neergelegd die het continent in 2050 klimaat neutraal moet maken. De concrete uitwerking ervan is het ambitieuze klimaatplan "Fit for 55", dat in juli 2021 door de EU is gepresenteerd maar welke nog wel moet worden goedgekeurd door het Europees parlement.

De categorie Logistiek sluit met haar doelstellingen aan op de doelen uit het Klimaatakkoord en zet in op zero-emissie vervoersbewegingen en stadslogistiek. Echter, de meest duurzame energie is de energie die niet gebruikt wordt. Daarom stimuleert de categorie deelnemende diensten na te denken over de noodzaak van transport en de mogelijkheden tot bundeling. Daarnaast volgt de categorie de ontwikkelingen op het gebied van (groene) waterstof, blijft onderzoeken of en hoe dit kan worden toegepast en is bereid hier op kleine schaal mee te experimenteren.

Tot slot stimuleert de categorie in de diverse aanbestedingen haar leveranciersmarkt een klimaatneutrale bedrijfsvoering te hanteren, bijvoorbeeld door het aanmoedigen van het gebruik van zonnepanelen en het gebruik van elektrische voertuigen.

4.1.2 Grondstoffen- en circulaire transitie

Onze moderne beschaving en voortdurende economische groei zijn gebaseerd op de beschikbaarheid van grondstoffen. Een goede indicatie is de zogeheten 'Earth Overshoot day'. De Nederlandse Overshoot Day is de dag waarop de jaarlijkse biocapaciteit van onze planeet is verbruikt als iedereen op aarde zou leven zoals Nederlanders en is voor het jaar 2022 vastgesteld op 12 april.

In het huidige tijdperk is er groeiende vraag naar kritieke metalen zoals kobalt, magnesium, grafiet en lithium. Deze zeldzame aardmetalen zijn immers van cruciaal belang voor de productie van windmolens, zonnepanelen en elektrische auto's innovaties die een belangrijke rol spelen in de nieuwe duurzame economie.

Om de grondstoffentransitie te kunnen versnellen is een verandering in mindset nodig. We moeten anders leren kijken en elk product als een verzameling grondstoffen gaan zien, die we tijdelijk gebruiken en waarvan na teruggave weer een ander product gemaakt kan worden. Hierdoor kunnen grondstoffen eindeloos hergebruikt worden en evolueren we uiteindelijk naar een circulaire economie.

Deze retourstromen zullen logischerwijs meer logistieke bewegingen tot gevolg hebben. Het zal bovendien een compleet andere logistieke operatie en organisatie van de grondstoffenketen vergen. Als categorie Logistiek zullen we daarom meer aansluiting moeten zoeken bij de categorie Grondstoffenmanagement (onderdeel van de categorie Consumptieve dienstverlening) en de categorie Werkplekomgeving zodat we de logistieke processen op elkaar afstemmen en bijdragen aan een circulaire economie zodat er geen grondstoffen meer verloren gaan. Daarnaast zet de categorie in op het gezamenlijk ontwikkelen van circulaire transitie met branches die verbonden zijn aan de categorie Logistiek, zoals in 2022 is gedaan met de Verhuisbranche middels een circulariteitstrack onder begeleiding van CIRCO NL⁸.

Nederland heeft een zeer ambitieus doel gesteld: in 2030 moet het grondstoffengebruik met 50% zijn gedaald en in 2050 moet Nederland volledig circulair zijn. De categorie streeft ditzelfde doel na en spoort haar leveranciers ook daartoe aan. Om de circulaire transitie te versnellen, is er immers meer drang en dwang nodig. Een echte circulaire economie vergt een systeemverandering die een aantal stappen omvat: zuiniger omgaan met grondstoffen, anders ontwerpen, onderhoud en reparatie, hergebruik van producten, verwerken en hergebruiken van materialen (recycling) en het terugwinnen van energie uit materialen. Bij een groot deel van deze stappen is logistiek gemoeid. Het is daarom van belang dat ook vanuit de categorie Logistiek ingezet wordt op het vergroten van kennis over deze transitie en het stimuleren van een mindshift over het gebruik van grondstoffen. Dit proces creëert vervolgens ruimte voor eventuele experimenten.

4.1.3 Ruimtelijke transitie

De integrale water-, klimaat-, natuur-, energie- en woonopgave is zeer complex en heeft verstrekende gevolgen voor de ruimtelijke ordening. Nergens in de wereld vind je zoveel mensen, activiteiten, infrastructuur en mobiliteit op zo'n kleine, laaggelegen oppervlak als in Nederland. Daarom loopt Nederland als eerste land in Europa economisch vast: er vinden botsingen plaats met harde milieu- en natuurgrenzen. Om de gestelde doelen voor klimaat (CO₂), milieu (stikstof) en natuur (biodiversiteit) te halen, zijn ingrijpende en wederzijds versterkende maatregelen nodig. Eén ding is zeker: Nederland gaat op de schop, want als we de ruimtelijke ontwikkelingen op hun beloop laten, blijven we continu tegen de grenzen aanlopen (Rotmans, 2021).

De nieuwe omgevingswet⁹, die door de eerste kamer is goedgekeurd en op 1 januari 2024 in werking treedt, kan helpen bij het adresseren van de integrale ruimtelijke opgave. In deze nieuwe wet worden maar liefst 26 wetten op het gebied van de fysieke leefomgeving samengevoegd tot één integrale wet. Daarmee is het de grootste wetwijziging sinds de invoering van de grondwet. Om goed op de hoogte te blijven van wat er speelt en hoe we daarin kunnen meebewegen, is het van belang dat de categorie aansluiting zoekt bij initiatieven uit de samenleving en de kracht van sociale groepen benut zoals het participeren in burgerinitiatieven en sociale projecten.

Voor de categorie Logistiek is de ruimtelijke transitie een wezenlijke transitie. Met het inrichten van een landelijk hub-netwerk en aandacht voor zero-emissie-stadslogistiek leveren we een positieve bijdrage aan het leefbaar houden van de stad.

⁸ CIRCO | Circulaire businessmodellen & duurzame ontwerpstrategieën (circonl.nl)

⁹ [Omgevingswet](https://omgevingswet.nl) | [Rijksoverheid.nl](https://rijksoverheid.nl)

4.2 Relevante ontwikkelingen en trends

Er zijn meer ontwikkelingen en trends gaande waar we als categorie mee te maken hebben en waar we zo goed mogelijk op willen inspelen. Daarmee willen we borging van de dienstverlening die we als categorie gecontracteerd hebben voor de deelnemers realiseren.

4.2.1 Demografische ontwikkelingen en arbeidsmarkt

Er zijn diverse verschuivingen op de arbeidsmarkt die voor een groot deel veroorzaakt worden door de wisseling van generaties. In de komende acht jaar verlaten meer dan 1,9 miljoen mensen de arbeidsmarkt geheel of voor een deel. Aan de andere kant betreden er slechts 1,6 miljoen nieuwe werknemers de arbeidsmarkt. Daarnaast werkt een steeds groter deel van de beroepsbevolking parttime of is van plan dit in de nabije toekomst te gaan doen. Dit zorgt voor grote demografische veranderingen op de werkplek en voor een toename van vacatures op de arbeidsmarkt. Zowel de categorie zelf als de gecontracteerde leveranciers krijgen te maken met deze ontwikkelingen.

Als categorie kunnen wij de volgende stappen ondernemen om hier zo goed mogelijk op in te spelen:

- Aanhaken van de banden met het onderwijs, opdrachtgever zijn voor bijvoorbeeld een Sustainability Challenge, gezamenlijk optrekken op de belangrijke thema's zodat leren en ondernemen steeds meer met elkaar vervlochten raken;
- Zorgen voor voldoende instroom aan de 'onderkant'. Het aantrekken van trainees is een effectieve manier om de bezetting op peil te houden;
- Bijstellen van de eisen in de aanbestedingen zodat er minder resources nodig zijn. "Morgen bezorgen" is vaak niet noodzakelijk en niet duurzaam. Het is een optie om daarin andere keuzes te maken;
- Aannemen van meer arbeidsmigranten en statushouders kan een deel van de oplossing zijn voor leveranciers. We stellen in aanbestedingen nu eisen aan wat bijvoorbeeld chauffeurs moeten kunnen, zoals Nederlands in woord en geschrift; de categorie moet goed kijken naar wat strikt noodzakelijk is.

4.2.2 Duurzaamheid en circulaire economie

Duurzaamheid vervult een grote rol bij alle bewegingen die in de toekomst in gang gezet worden.

Conform het Klimaatakkoord moet de CO₂-uitstoot in Nederland in 2050 fors zijn teruggebracht (bijna naar nul). Voor de logistieke sector betekent dat een forse uitdaging. Als categorie doen we verschillende dingen om hieraan een bijdrage te leveren:

- Door de relaties met beroepsorganisaties zoals TLN en Topsector Logistiek te versterken, kan er ingespeeld worden op mogelijkheden op het gebied van supply chain;
- Door voldoende ambitieuze, maar tegelijkertijd ook realistische eisen te stellen in een aanbesteding.

4.2.3 Technologische ontwikkeling en digitalisering

Er zijn diverse ontwikkelingen op technologisch gebied die impact hebben op de categorie:

- het Internet of Things (IOT) geeft de mogelijkheid om de supply chain transparanter, veiliger en efficiënter te maken;
- data-driven: met de toepassing van nieuwe technieken en technologieën kunnen bedrijven data gedreven werken en processen en activiteiten zo efficiënt mogelijk inrichten. Ook kunnen alle partijen op een makkelijke en laagdrempelige manier met elkaar verbonden worden;
- steeds meer softwareapplicaties kunnen via de Cloud gebruikt worden;
- supply-chain as-a-service (ScaaS): veel organisaties beheren hun supply chain-activiteiten nog intern. De verwachting is dat steeds meer bedrijven Supply Chain as a Service (ScaaS)-modellen zullen invoeren en productie, logistiek en voorraadbeheer zullen uitbesteden;
- het aantal gerobotiseerde warehouses groeit wereldwijd naar verwachting van 4.000 in 2018 naar meer dan 50.000 in 2025. Onderzoek geeft aan dat rond 2025 in de wereldwijde logistieke sector ruim vier miljoen robots zijn geïnstalleerd. Robots maken het mogelijk om logistieke processen op slimme wijze te automatiseren;
- de ontwikkeling van autonoom rijden is al lang gaande. Dit zal naar verwachting niet op korte termijn geoperationaliseerd worden, maar het is wel iets om rekening mee te houden voor in de toekomst;
- Blockchain is handig in de logistieke sector, het is een open, veilige en betrouwbare data-omgeving waarin alle betrokken partijen informatie met elkaar delen. Het gedecentraliseerde grootboekstelsel kan alle wijzigingen in real-time documenteren. Blockchain kan logistieke bedrijven efficiënter maken

dankzij haar grootboekstelsel. Gecombineerd met IoT kan het bijvoorbeeld de bewegingen van vervoerders vastleggen op het moment dat het gebeurt. Waardoor latere linken in de supply chain voortijdig op de veranderingen kunnen inspelen. Het berekent ook snellere routes waardoor de gehele supply chain efficiënter en sneller wordt. Daarnaast kan het ook helpen bij het elimineren van onnodige stappen binnen het leveringsproces.

- **Artificiële intelligentie (AI)** is de wetenschap die zich bezighoudt met het creëren van een artefact dat een vorm van intelligentie vertoont en kent al verscheidene toepassingen. AI is een van de grootste technologische ontwikkelingen binnen de logistieke sector. AI verbindt data die zij heeft geregistreerd met elkaar en komt zo tot voorspellingen en adviezen. AI biedt vele mogelijkheden om de logistieke sector te verbeteren en optimaliseren. Door gebruik te maken van de juiste data kunnen er voorspellingen gedaan worden betreffende de vraag naar producten: er kunnen processen worden geautomatiseerd, voertuigen kunnen uit zichzelf van a naar b navigeren, de kosten voor de vloot kunnen worden teruggebracht en er kan schoner worden vervoerd door slim om te gaan met routes en andere omgevingsfactoren.

De categorie Logistiek kan hiervan op een goede manier gebruik maken door vooral de markt het werk te laten doen. Aanbestedingen kunnen functioneel en/of flexibel in de markt worden gezet, waarbij de markt een passende oplossing kan bedenken. Zij hebben de kennis en zijn de expert op hun gebied.

4.2.4 Hybride werken

Hybride werken is het uitgangspunt voor het werken bij het Rijk. De gedragsontwikkeling naar en de randvoorwaarden voor hybride werken zijn niet op korte termijn gerealiseerd. Dit vraagt tijd en houvast van medewerkers, leidinggevers en dienstverleners voor de acties die op korte en langere termijn noodzakelijk zijn. Om houvast en richting te bieden voor de komende jaren zet de Rijksdienst een stip op de horizon en spreekt de volgende ambitie uit:

“In 2027 is het vanzelfsprekend dat rijksambtenaren waar mogelijk hybride werken. De meerderheid van medewerkers werkt naar verwachting ongeveer 50% van de tijd thuis en 50% op kantoor of elders”.

De digitale en fysieke middelen om hybride te werken zijn en worden sterk verbeterd zodat medewerkers altijd en overal kunnen werken. Medewerkers beschikken over een basisset van apparaten en apps waarmee informatie veilig gebruikt en gedeeld kan worden. De kantoren zijn uitgerust met middelen om hybride te kunnen ontmoeten en samenwerken.

Voor de categorie Logistiek zal het daadwerkelijke effect van deze beweging nog moeten blijken. Zeker is wel dat de logistieke dienstverlening een steeds belangrijkere rol zal gaan spelen als het gaat om de distributie van spullen op thuiswerklocaties, het opnieuw inrichten van panden met de daarbij horende verhuisbewegingen en het creëren van landelijke Hubs.



Beeld 6: weergave hybride werken bij het Rijk

4.2.5 Social return

Social return is een concept dat streeft naar een maatschappelijk rendement naast het financiële rendement. Dit betekent dat er rekening wordt gehouden met de sociale impact en de effecten op de samenleving van investeringen, producten en diensten. Het doel van social return is om bij te dragen aan een duurzame en rechtvaardige samenleving.

Het toepassen van social return vereist een integrale aanpak en samenwerking tussen verschillende partijen. Overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties moeten samenwerken om de maatschappelijke impact van investeringen en producten te bepalen en te verbeteren.

Echter, het meten van social return is niet altijd eenvoudig en er zijn verschillende uitdagingen die hierbij komen kijken. Het is belangrijk om een uniforme en betrouwbare methode te vinden om social return te meten en te vergelijken tussen verschillende investeringen en producten.

4.3 Marktanalyse

De dienstverlening van de categorie Logistiek richt zich op een aantal deelmarkten. In dit hoofdstuk wordt per deelmarkt weergegeven wat de kenmerken zijn.

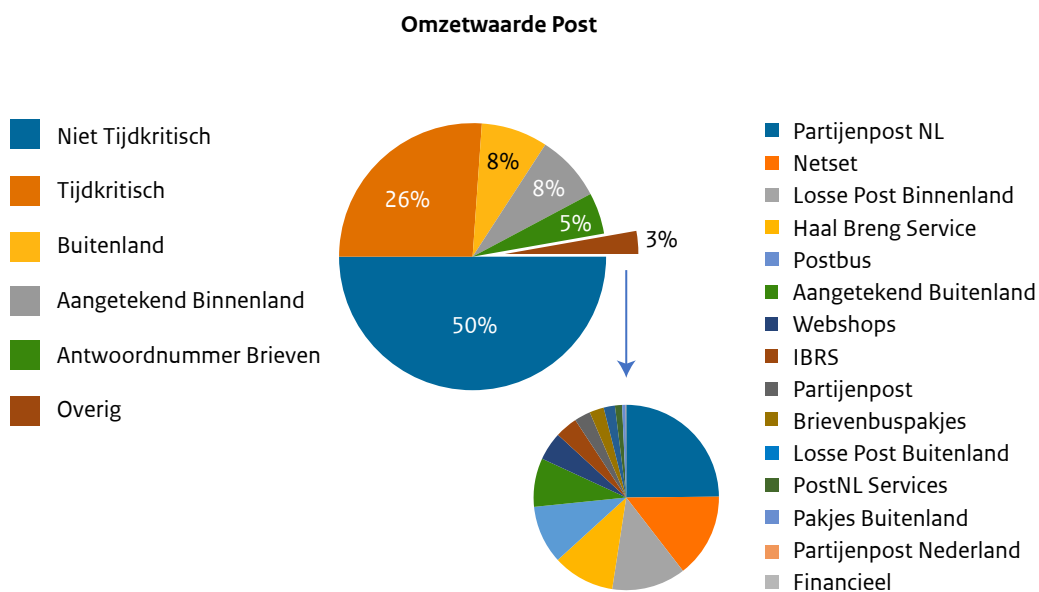
4.3.1 Postdiensten

De postvolumes die vanuit de Rijksoverheid (circa 14% marktaandeel) worden verstuurd, maken dat we binnen de Nederlandse markt slecht één passende aanbieder hebben, in dit geval dus een monopolist. De overige marktpartijen zijn kleinere regionale (sociale werk-) bedrijven zonder landelijk dekkend collecteer- en bezorgnetwerk. Zij zijn niet in staat om de opdracht van het Rijk zelfstandig uit te voeren. Wel wisselen zij onderling post uit die zij in het eigen netwerk niet kunnen bezorgen en bieden een deel van hun post aan bij PostNL voor bezorging. Op deze wijze zouden zij landelijke dekking voor bezorging kunnen realiseren. Het is onwaarschijnlijk dat deze partijen zelf het volume van de deelnemende partijen kunnen sorteren en bezorgen. Hiervoor hebben zij niet de middelen, mensen en infrastructuur ter beschikking.

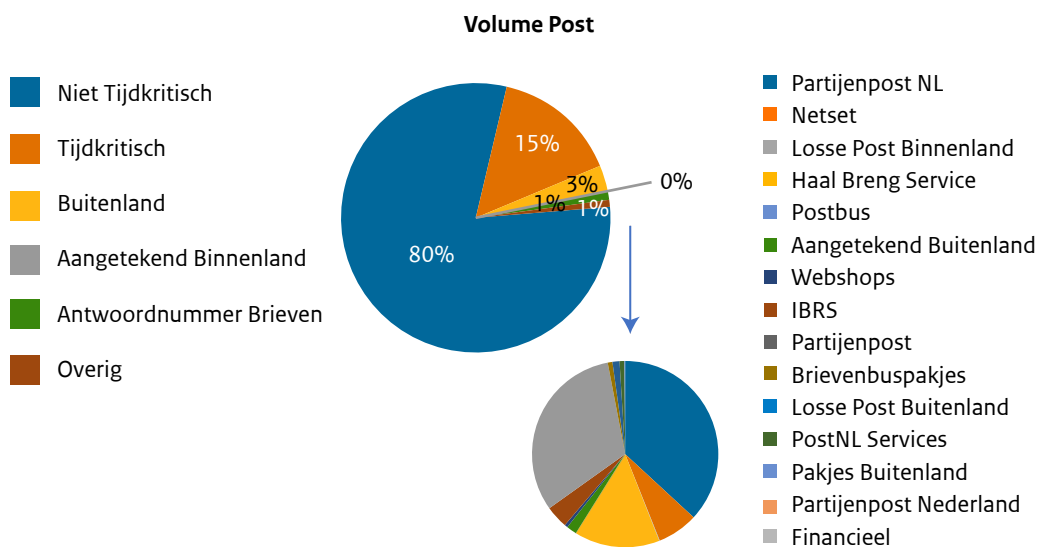
Het lijkt voorlopig niet realistisch dat een nieuwe toetreder tot de postmarkt in staat zal zijn om het voor de opdracht van de Rijksoverheid benodigde collecteer-, sorteer- en bezorgnetwerk op te bouwen.

De belangrijkste veranderingen/vernieuwingen die in de toekomst in deze markt worden verwacht zijn:

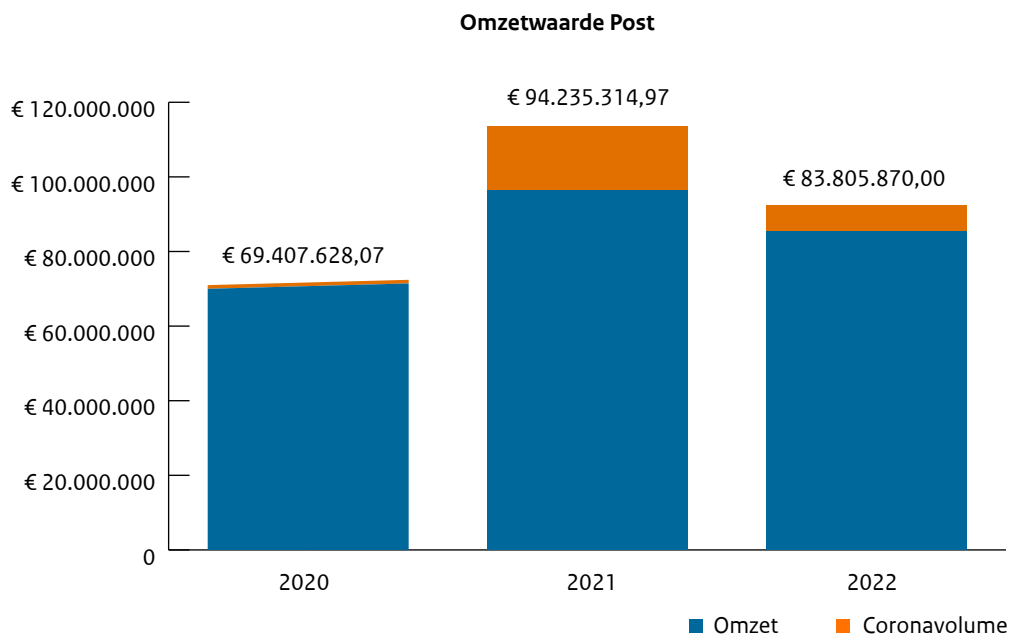
1. Meer concurrentie op brievenbuspakketten
2. Verdere digitalisering
3. Dalende postvolumes in de markt (volumes Rijksoverheid zijn redelijk stabiel, zie figuur 4, groei t.o.v. 2020)



Figuur 2: Omzetwaarde postdiensten 2022



Figuur 3: Volume postdiensten 2022



Figuur 4: Omzetwaarde in staafdiagram 2020 - 2022

4.3.2 Pakketdiensten

De markt voor pakketdiensten is de afgelopen jaren sterk gegroeid. De groei op deze markt is een trend die al jaren aanwezig is. De laatste betrouwbare cijfers zijn van 2019 (ACM-post en pakkettenmonitor):

- De pakketmarkt (binnenlands en grensoverschrijdend samen) groeide in 2019. Het volume groeide met 12,83% naar 576 miljoen stuks en de omzet met 9,51% naar €2,79 miljard. De omzetgroei bij pakketdiensten is daarmee groter dan de omzetkrimp op brievenbuspost.
- Op de pakketmarkt groeiden het C2X-, B2C- en B2B-segment¹⁰ qua volume met respectievelijk 19%, 17% en 5%. Qua omzet groeiden de segmenten met respectievelijk 17%, 18% en 4%.

De jaren hierna laten naar verwachting eveneens een groei zien, veroorzaakt door veranderend winkelgedrag van mensen die door het coronavirus en de daarbij horende maatregelen meer bestellen in plaats van fysiek te winkelen. Ook het thuiswerken draagt bij aan deze trend.

Het afgelopen jaar zien wij een stabilisatie in deze groeiemarkt. Of deze trend verder doorzet zal de komende jaren blijken.

4.3.3 Binnenlandse verhuisdiensten

De meeste verhuisbedrijven zijn alleen actief op de particuliere markt. Dit komt omdat het relatief eenvoudig is om een verhuisbedrijf te starten binnen de particuliere markt. Voor zakelijke verhuizingen zoals die van de Rijksoverheid is dit totaal anders. De Rijksoverheid stelt aan verhuisbedrijven hogere eisen, bijvoorbeeld aan verzekeringen, personeel en het bieden van landelijke dekking. Tevens is de logistiek gecompliceerder en spelen er grotere economische belangen. Daarnaast maakt haar structurele behoefte aan verhuisdiensten en vraag naar landelijke dekking haar een unieke opdrachtgever.

De vraag naar zakelijke verhuizingen en daardoor de marktomvang loopt in Nederland terug. Dit komt onder andere door het nieuwe werken en omdat veel bedrijven steeds efficiënter met hun kantoorruimte omgaan. De zakelijke verhuismarkt kenmerkt zich doordat er onderling veel wordt samengewerkt. Dit gebeurt bij gelegenheid, bijvoorbeeld bij een aanbesteding, of kent een structureler

¹⁰ C2X: consumer to consumer/business, B2C: business to consumer, B2B business to business.

karakter binnen een samenwerkingsverband. Een samenwerkingsverband bestaat uit verhuisbedrijven uit verschillende regio's binnen Nederland. Dit heeft als voordeel dat zij landelijke dekking kunnen bieden. In Nederland behoren alle verhuisbedrijven tot het midden- en klein bedrijf (MKB). Verhuisbedrijven halen hun omzet grotendeels uit 'het verhuizen'. Ongeveer 25% komt uit andere aanvullende diensten, zoals opslag- en expeditie en logistieke activiteiten. Verhuisdiensten zijn arbeidsintensief. Verhuisbedrijven zijn daarom relatief veel geld kwijt aan personeelskosten.

De verhuisbranche kenmerkt zich als een competitieve branche. De concurrentie op de verhuismarkt is hevig en dit heeft een negatief (drukkend) effect op de tarieven. Deze situatie stemt tot zorg, juist omdat verhuisdiensten arbeidsintensief zijn en werkgevers gebonden zijn aan de cao 'Beroepsgoederenvervoer over de weg'. Om kwaliteit te waarborgen, heeft de branchevereniging een branchekeurmerk opgericht (Organisatie voor Erkende Verhuizers). Daarnaast heeft zij zich sinds 2015 aangesloten bij de Code Verantwoordelijk Marktgedrag. De categoriemanager Logistiek heeft zitting in de codekamer Verhuisdiensten van deze Code en vertegenwoordigt hier een belangrijke rol als opdrachtgever binnen deze branche.

Op basis van de totale omvang van de zakelijke markt van de nationale verhuisbranche heeft het Rijk een aandeel van circa 3%. Het Rijk is hierdoor de grootste opdrachtgever in de zakelijke markt. De 3 huidige gecontracteerde leveranciers (samenwerkingsverband) verzorgen tezamen grotendeels de totale zakelijke markt in ons land (gezamenlijk circa 80%). Dit maakt dat ontwikkelingen die gezamenlijk worden opgepakt en doorgevoerd, zoals bijvoorbeeld de werkgroep circulariteit onder begeleiding van CIRCO, effect kunnen hebben op 80% van de zakelijke markt.

4.3.4 Internationale verhuisdiensten

De Nederlandse markt bestaat uit een tweetal potentiële aanbieders. Een groot aantal ondernemingen dat internationale (boedel)verhuizingen uitvoert werken veelal met één van deze twee aanbieders samen.

Net als op de Nederlandse markt voor zakelijke verhuisdiensten wordt veelal samengewerkt in meer of minder vaste (inter)nationale samenwerkingsverbanden om de benodigde kennis en kunde, voldoende schaalgrootte en een wereldwijd dekkend netwerk te realiseren. Eén van de grootste uitdagingen daarbij is het laten aansluiten en managen van de complexe internationale logistieke keten.

We zien in deze markt een consolidatietrend: kleine ondernemingen houden op te bestaan of gaan deel uitmaken van een grotere branchegenoot/een samenwerkingsverband.

Dit zijn de belangrijkste veranderingen/vernieuwingen die in de toekomst in deze markt worden verwacht:

- Schaalvergroting
- Informatie & Transparantie
- Analyses & Voorspellingen
- Supply Chain Management

4.3.5 Internationale koeriersdiensten

De internationale koeriersdiensten-markt is een oligopolie. Meestal wordt een markt als oligopolie beschouwd wanneer de C-index (concentratiegraad c.q. marktaandeel van de grootste marktpartijen) van de 4 grootste aanbieders binnen de branche groter is dan 70%. DHL, Fedex en UPS zijn belangrijke spelers in deze markt. Zij beschikken als enige aanbieders over een eigen vloot en veel lokale sorteercentra wereldwijd, daarom kunnen zij de gewenste doorlooptijden van de deelnemende diensten behalen met voldoende efficiëntie. De aanbieders zijn afhankelijk van douane en regelgeving in het betreffende land. Belangrijk is een goede samenwerking met de douane. Het aandeel van de categorie Logistiek in de totale omzet van de bedrijven in de markt is gering.

De grootste ontwikkelingen in deze markt zijn op het gebied van duurzaamheid en innovatie. Al jaren wordt er gewerkt aan het verkleinen van de carbon footprint. Er worden bijvoorbeeld fietskoeriers ingezet voor de last mile delivery, steeds meer voertuigen worden toegevoegd aan de eigen vloot die niet op

benzine of diesel rijden, nieuwe modellen vliegtuigen worden aangeschaft die minder CO₂ uitstoten en er wordt geëxperimenteerd met nieuwe Hubs en met slimmer verpakken.

Een belangrijke uitdaging in de markt is de afgenomen capaciteit van de luchtvracht. De capaciteit is nog steeds niet op het pre-corona niveau. Daardoor zijn er minder vluchten beschikbaar om koerierszendingen aan mee te geven. Bedrijven in de markt spelen hierop in door hun efficiëntie in het verzendproces nog verder te vergroten en meer Hubs te openen.

4.3.6 Koeriers- en transportdiensten binnenland

Koeriers- en transportdiensten zijn generieke diensten. Het is een markt waarin makkelijk kan worden ingetreden. Met een (groot) rijbewijs en het juiste vervoersmiddel kan men al voldoen aan de minimumcriteria voor dienstverlening binnen deze markt. De markt kent ZZP'ers, MKB en grootbedrijven en kenmerkt zich het beste als volledige mededinging/ concurrentie. In Nederland zijn bijna 10.000 bedrijven actief in koeriersdiensten. Dit betreft voertuigen met een maximum van 500kg aan laadvermogen. Er is ook een aantal grote spelers binnen deze markt. Tweederde van de bedrijven is gevestigd in Noord-Holland, Zuid-Holland en Brabant. Bij koeriersdiensten denk je misschien aan kleine onderneming die dedicated rijden van A naar B. Echter, de diensten van PostNL en DHL voor pakketverzendingen worden als koeriersdiensten gelabeld.

Volgens het CBS telt Nederland meer dan 50.000 transportbedrijven, waarvan ruim 16.000 actief zijn in goederenvervoer over de weg. Ook hiervoor geldt dat de bedrijven met name gevestigd zijn in de 3 provincies zoals genoemd bij Koeriersdiensten. Omzetcijfers zijn moeilijk te vinden, maar er blijkt wel een groei van 20-30% in de markt te hebben plaatsgevonden. In al deze segmenten heeft de coronapandemie een groei-effect gegenereerd. Dat zal deels een blijvend effect zijn in de markt.

Omdat de dienstverlening generiek is, zijn de marktontwikkelingen op de core dienstverlening gering. Duurzaamheid, social return of IT-functionaliteiten zoals continue monitoring zijn echter thema's die een dagelijkse rol spelen in de dienstverlening.

4.3.7 Stadslogistiek – Hub dienstverlening

Stadslogistiek bestaat al zolang er steden zijn, maar door het dichtslippen van de steden is stadslogistiek steeds belangrijker geworden. De binnensteden slippen dicht als gevolg van toenemend personen- en goederenvervoer in Nederland. Het vrachtverkeer hindert bewoners en het is slecht voor het milieu. Ruim 39% van de verkeersbewegingen rondom de binnenstad betreft vrachtverkeer. In 2035 is het de bedoeling dat alle bevoorrading alleen nog door zero-emissie voertuigen wordt gedaan. In het stappenplan 'Zero Emissie Stadslogistiek' staat beschreven hoe de binnenstad wordt ontwikkeld tot zero-emissiezone, maar door het overstappen naar zero-emissievoertuigen alleen wordt de problematiek rondom stadslogistiek niet opgelost.

Binnen Nederland zien we verschillende ontwikkelingen per stad. Lokale initiatieven ontstaan in samenwerking met gemeenten of met commerciële partijen. Deze initiatieven proberen de problematiek op te lossen door middel van slimme stadslogistiek. Dit houdt in dat er zoveel mogelijk diverse goederen gebundeld in één voertuig de stad ingaan en hetzelfde voertuig goederen de stad mee uitneemt. We spreken dan over last-mile (stad in) en first-mile (stad uit) via een HUB. Stadslogistiek is een vrij nieuwe markt waardoor alle initiatieven nog in de opstartfase verkeren.

Het Rijk en gemeenten geven samen inhoud aan de Green Deal Zero Emissie Stadslogistiek. Niet alleen door het maken van beleid maar ook door zelf het voorbeeld te geven. Het Rijk en Gemeente Den Haag zijn samen het initiatief gestart voor een logistieke Hub in Den Haag.



Beeld 7: schematische weergave ketensamenwerking Hub

Er is een duidelijke bewustwording gaande binnen (publieke-)organisaties op het gebied van stadslogistiek. Men ziet de noodzaak en de bijhorende voordelen van een hub-functie in de toeleveringsketen aan de rand van de stad. Er wordt niet alleen aandacht besteed vanuit de opdrachtgeverskant, maar ook leveranciers komen met de vraag om via de hub de bestelde producten te leveren. Dit komt enerzijds uit de duurzamere transportbehoefte van de opdrachtgever en anderzijds kostenbesparing bij de leverancier(s).

De trend die we waarnemen, is dat er slechts een handvol initiatieven voor hubs zijn die landelijke worden opgezet. De bestaande hubs, de aangesloten leveranciers en de ontvanger ervaren hier inmiddels voordelen van. Een lokale logistieke hub kan alleen met volumes een succes worden. Daarom is het belangrijk om het vraagstuk duurzamere stadslogistiek als collectief aan te pakken in de gehele toeleveringsketen van productleveringen.

Voor de langere termijn moeten we stadslogistiek voor de leveranciersmarkt interessant maken. Een aantal leveranciers weerhoudt zich van aansluiting op een hub omdat er geen landelijk netwerk is. Stadslogistiek dient onderdeel te worden van de supply chain.

4.3.8 Afvoer vertrouwelijke informatie

In de markt van verwerken en afvoeren van vertrouwelijke informatiedragers is een aantal grote partijen actief. De markt kenmerkt zich als oligopolie. Aanbieders zoeken de samenwerking met elkaar op om op die manier de verwerking en afvoering van informatiedragers efficiënter in te richten met vermindering van kosten en CO₂-uitstoot. Naast samenwerkingsverbanden zijn partijen met name afhankelijk van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van elektrische of door waterstof aangedreven voertuigen om de eigen CO₂-uitstoot terug te dringen.

Vooral op het gebied van circulariteit zijn er veel ontwikkelingen in deze markt. Door het ophalen van meerdere stromen kunnen efficiëntie-voordelen worden behaald en door samen te werken met de papierfabriek wordt ook onderzocht of papier in de toekomst kan worden aangeboden via het 'closing the loop'-principe. Dit houdt in dat het papier dat wordt verkocht aan en verwerkt door de papierfabriek ook weer wordt verkocht aan de klant, waarna het ter verwerking weer aangeboden en verkocht wordt aan de papierfabriek.

Een grote uitdaging voor deze markt is de aanhoudende afname van papiergebruik. Wegens digitalisering en het thuiswerken wordt er minder papier geprint. Dit zorgt voor minder aanbod van papier aan de papierfabriek en dit drijft prijzen van oud papier op. Het is voor de categorie Logistiek belangrijk om alle ontwikkelingen in deze markt te blijven volgen en om in contact te blijven met ketenpartners zodat er kan worden ingespeeld op de dalende omzet van deze markt en mogelijke innovatieve oplossingen.

4.3.9 Opslag en Warehousemanagement

Opslag en warehousemanagement zijn cruciale aspecten van de supply chain en bepalen de efficiëntie en kosteneffectiviteit van het opslaan en verplaatsen van producten. Een goed georganiseerd warehouse (magazijn) is belangrijk voor het beheren van voorraden, verbeteren van de klanttevredenheid en het verhogen van de productiviteit.

Een Warehouse Management System (WMS), is software die helpt bij het beheren van de opslag. Het houdt bij waar producten zich bevinden, wanneer ze aankomen en vertrekken, en hoeveel er beschikbaar zijn.

Er zijn verschillende soorten opslagmethoden, waaronder bulkopslag, rackopslag en vrije opslag. Bulkopslag is geschikt voor grote hoeveelheden producten die niet veel handelingen nodig hebben, terwijl rackopslag een meer georganiseerde aanpak biedt voor producten die regelmatig verplaatst moeten worden. Vrije opslag is geschikt voor producten die niet veel ruimte in beslag nemen en eenvoudig op te slaan zijn. De keuze van de opslagmethode hangt af van de specifieke vereisten van het product, de beschikbare ruimte en de verwachte hoeveelheid productbeweging.

De aanbesteding Opslag en Warehousing is ten tijde van het schrijven van dit categorieplan in volle gang. De verwachting is dat in december 2023 een leverancier is gecontracteerd voor deze dienstverlening. De categorie is als opdrachtgever nauw betrokken bij de aanbesteding die door het IUC Belastingdienst wordt uitgevoerd. Op dit moment zit de aanbesteding in de verkenningfase en wordt er een marktconsultatie via TenderNed uitgezet om een goed beeld te krijgen van de opslag- en warehousingmarkt.

4.4 Kostenontwikkeling

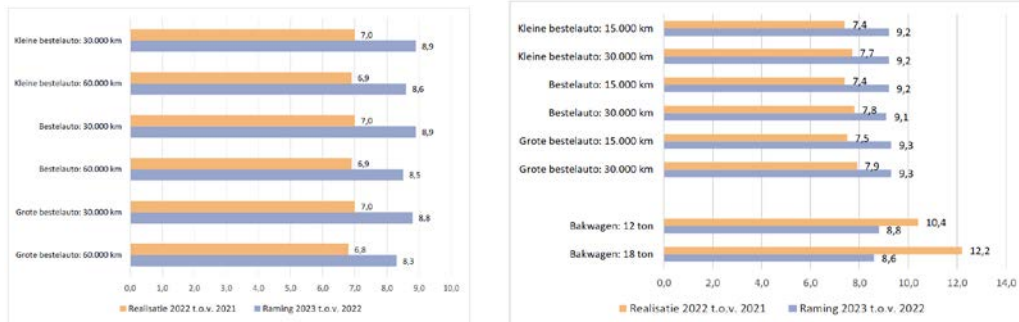
Het rapport van Panteia¹¹ verschaft gedetailleerde informatie over de prijsontwikkeling van de kosten in het binnenlands en grensoverschrijdend wegvervoer. Naast gegevens over de opgetreden kostenontwikkelingen in een bepaald jaar worden ook de verwachtingen voor het komende jaar weergegeven. Dit rapport vormt voor een groot aantal contracten van de categorie Logistiek de basis voor de indexeringsafspraken.

Het zijn onzekere tijden in de logistieke sector, waardoor kostenontwikkelingen per situatie sterk kunnen verschillen. Zo kan er in onze deelmarkten, waar de schaarste aan medewerkers groter is dan gemiddeld, sprake zijn van aanvullende loonkostenontwikkelingen boven op de reguliere kostenontwikkeling.

De gerealiseerde kostenontwikkeling (exclusief brandstofkostenontwikkeling) van 2022 ten opzichte van 2021 in het binnenlands wegvervoer varieert tussen de +6,8% en +8,5%. In het grensoverschrijdend wegvervoer ligt de kostenstijging tussen de +5,1% en +8,5%. De loonkosten zijn gemiddeld met 6,74% toegenomen, de afschrijvingskosten met 18,8%, de verzekeringskosten met 16,6% en de kosten van reparatie en onderhoud met 5,1%. De brandstofkosten zijn in 2022 t.o.v. 2021 eveneens zeer fors gestegen. De prijsstijging van diesel is gemiddeld 35,7% (bron: Panteia rapport 2022/2023).

¹¹ [Home - Panteia.nl](https://www.panteia.nl)

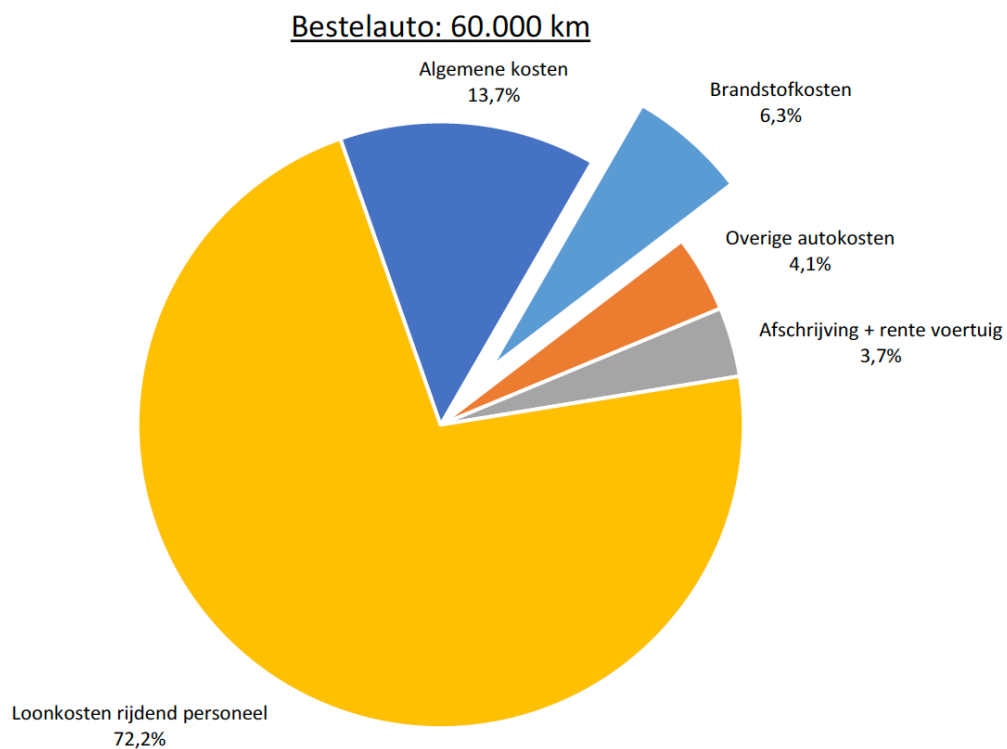
Kostenontwikkeling (in%)



Figuur 5 kostenontwikkeling links binnenlands wegvervoer excl. brandstofontwikkeling, rechts elektrische voertuigen (bron: Panteia 2022/2023)

Invloed brandstofkosten op de totale kosten

Onderstaand wordt voor de deelsector bestelwagens aangegeven wat het aandeel is van de brandstofkosten in de totale kosten en wat het effect is van een dergelijk toename. Dit betekent immers dat een toename van de brandstofkosten met 35,7% in combinatie met een brandstofaandeel van 6,3% leidt tot een toename van de kosten met 2,2% voor een bestelauto (als gevolg van de brandstofkostenstijging).



Figuur 6 invloed brandstofkosten op de totale kosten voor de deelsector bestelwagens (tot 60.000km) (Bron: Panteia rapport 2022/2023)

4.5 Toegang tot zero-emissiezones

In 2025 zullen de volgende regels van toepassing zijn voor de toegang tot zero-emissiezones voor vracht- en bestelauto's.

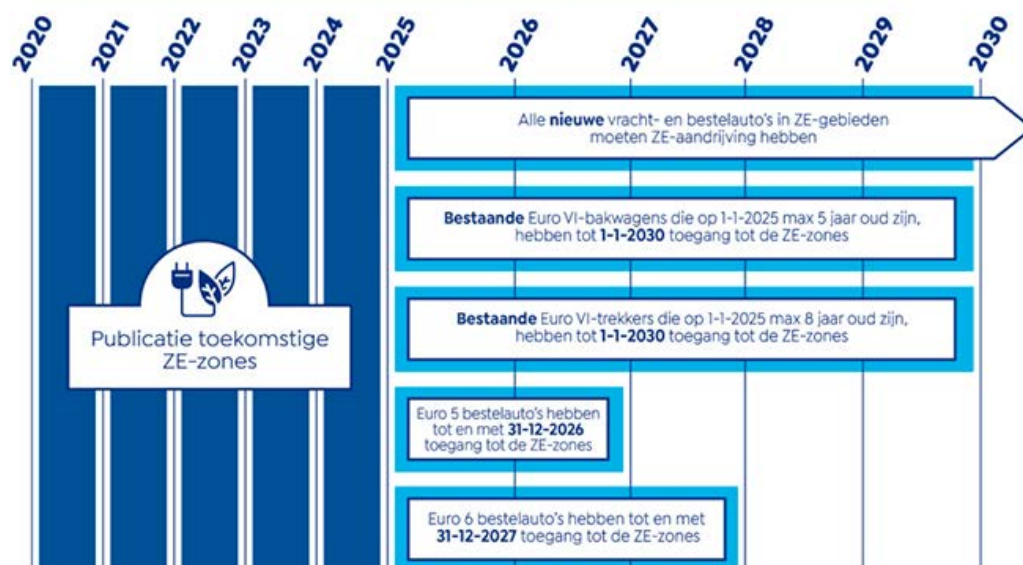
Toegangseisen:

- Alle nieuwe bestel- en vrachtauto's die ná 1 januari 2025 op kenteken worden gezet moeten emissievrij zijn in een zero-emissiezone.
- Alle bestel- en vrachtauto's moeten vanaf 1 januari 2030 emissievrij zijn in een zero-emissiezone.

Overgangsregelingen:

- Bestelauto's (N1) in Euroklasse/emissieklasse 4 of lager kunnen vanaf 1 januari 2025 niet meer een zero-emissiezone in.
- Bestelauto's (N1) in Euroklasse/emissieklasse 5 hebben tot 1 januari 2027 toegang tot een zero-emissiezone.
- Bestelauto's (N1) in Euroklasse/emissieklasse 6 hebben tot 1 januari 2028 toegang tot een zero-emissiezone.
- Bakwagens (N2 of N3) in Euroklasse/emissieklasse 6 die ná 1 januari 2020 en trekkers (N2 of N3) Euroklasse/emissieklasse 6 die ná 1 januari 2017 op kenteken zijn gezet, hebben tot 1 januari 2030 toegang tot een zero-emissiezone.

Toegang tot zero emissie zones voor vracht- en bestelauto's



Beeld 8: Zero emissie zones

5 Governance en organisatie

In dit hoofdstuk staat een beschrijving van de governance en de organisatie centraal. Er wordt antwoord gegeven op hoe de categorie met interne en externe stakeholders communiceert, hoe verantwoording wordt afgelegd en welke randvoorwaarden en risico's er ten aanzien van de uitvoering van het categorieplan zijn.

5.1 Positionering categorie

De categorie Logistiek is onderdeel van het CDI-office & Categoriemanagement bij het ministerie van Financiën, directie bedrijfsvoering en regisseert namens het Rijk (Europese) aanbestedingen op het gebied van logistieke diensten. De uitvoering van aanbestedingen worden door het IUC (Inkoopuitvoeringscentrum) Belastingdienst gedaan.

De categorie Logistiek bestaat sinds maart 2020 in de huidige vorm maar in oorsprong zijn een aantal onderdelen van de categorie al langer rijksbreed georganiseerd (categorieën Post bij de Belastingdienst, Verhuisdiensten bij Rijkswaterstaat en Afvoer vertrouwelijk bij het ministerie van Justitie en Veiligheid).

Categoriemanagement Logistiek voorziet in een rijksbrede sourcing strategie voor het verkrijgen van diensten op het gebied van logistiek. De categorie is verantwoordelijk voor de gehele levenscyclus, van behoefteformulering aan het begin tot contractmanagement en -beheer en evaluatie aan het einde. Categoriemanagement biedt een basis om vanuit één rijksbreed perspectief te werken, en is het kennispunt voor de rijksoverheid, belangenorganisaties en de markt. De categorie zet de randvoorwaarden klaar voor alle rijksdiensten waarmee duurzaam, sociaal en innovatief inkopen mogelijk wordt.

5.2 Afdeling CDI-office en categoriemanagement

De afdeling CDI-office en Categoriemanagement bestaat uit drie teams: het CDI-office, categoriemanagement Vakkennis & Persoonlijke Ontwikkeling (VPO) en categoriemanagement Logistiek. Deze afdeling biedt een inspirerende werkomgeving waarin ruimte is voor professionaliteit, eigen verantwoordelijkheid en persoonlijke ontwikkeling.

Het CDI-office ondersteunt en adviseert de Coördinerend Directeur Inkoop (CDI) Financiën. Dit team adviseurs is verantwoordelijk voor een toekomstbestendig en strategisch inkoopbeleid met hoogwaardige inkoopprocessen. Zij werken aan verschillende specialismen waaronder administratieve organisatie, procesverbetering, inkoopadvies, -informatievoorziening en -analyses.

De missie van de afdeling is: het duurzaam leveren van maatschappelijke impact en klantwaarde door het continu verbeteren van de departementale inkoopfunctie, van het aanbod van rijksbrede logistieke voorzieningen en van producten en diensten op het gebied van vakkennis en persoonlijke ontwikkeling voor alle rijkscollega's.

De aansturing van de categorieën is sinds het bestaan van het stelsel meervoudig complex (zie bijlage 4). Enerzijds worden de categorieën aangestuurd vanuit het 'eigen' departement, anderzijds worden zij aangestuurd uit de centrale lijn van BZK. De categoriemanager geeft zowel functioneel als hiërarchisch leiding aan het categorieteam en draagt de p-verantwoordelijkheid.

5.3 Inkoopstelsel

In het inkoopstelsel zijn er twee belangrijke overlegorganen voor de categorie: de ICBR en de ICIA. De Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst (ICBR) is het hoogste besluitvormingsorgaan op het gebied van de rijksbrede bedrijfsvoering en komt maandelijks bij elkaar. Alle departementen hebben een vertegenwoordiger in de ICBR. De besproken thema's en prioriteiten worden samen met de voorzitters van de onder de ICBR gepositioneerde Interdepartementale Commissies (IC's) vastgesteld. De ICBR staat voor het rijksbreed sturen op een doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering.

De Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden (ICIA) draagt bij aan een professionele en efficiënte inkoop bij de Rijksoverheid en adviseert de eigen ambtelijke en politieke leiding, gevraagd en ongevraagd, over de doelstelling en uitvoering van de inkoop bij het Rijk. De ICIA is daarmee één van de vijf subcommissies onder de ICBR.

Zie voor de besluitvormingsstructuur bijlage 3 en bijlage 4 voor de vereenvoudigde weergave van de aansturingslijnen van categoriemanagement.

5.4 Contract- en leveranciersmanagement

5.4.1 Taakverdeling en inrichting

De categorie Logistiek is gedelegeerd opdrachtgever namens meerdere klantorganisaties voor de rijksbrede aanbestedingen en richt zich op de gehele inkoop- en contractmanagementcyclus. Deze bestaat uit een behoeftespecificatie, een marktonderzoek en marktconsultatie, het uitvoeren van de aanbesteding, het sluiten van de raamovereenkomsten en het tot uitvoer brengen van de contractdoelstellingen. Meer informatie over de manier waarop er, in opdracht van de categorie wordt aanbesteed, is te vinden in bijlagen 8 en 9.

De categorie sluit aan bij de taakverdeling zoals deze is vastgelegd in de rijksbrede RASCI, om zo op eenduidige en uniforme wijze uitvoering te geven aan de rol en verantwoordelijkheden van de strategisch contractmanager. De categorie Logistiek heeft deze RASCI verder vertaald zodat ook de verschillende verantwoordelijkheden tussen categoriemanagement en inkoop transparant zijn (zie bijlage 12 "rijksbrede RASCI categoriemanagement aanbestedingen").

5.4.2 Centraal contractmanagement

Binnen de categorie Logistiek wordt centraal (strategisch) contractmanagement uitgevoerd, zodat de strategisch contractmanagers een goed beeld van de totale klantbehoefte hebben en de diensten efficiënter en met meer draagvlak binnen het Rijk worden ingekocht. Daarnaast kan de categorie zich door centraal contractmanagement nog verder ontwikkelen als kennis- en expertisecentrum op het gebied van logistiek. Tevens kan hierdoor goed worden aangesloten op de uitgangspunten en doelstellingen van het rijksbrede inkoopbeleid: 'Inkopen met Impact'.

Om deze strategische rol goed uit te kunnen voeren, wordt voortdurend een balans gezocht tussen de vraag van alle klantorganisaties en het aanbod van de betreffende markten.

De centrale rol van contractmanagement binnen de categorie Logistiek uit zich in de volgende verantwoordelijkheden:

- Gedelegeerd opdrachtgeverschap: in naam van meerdere klantorganisaties is de categorie Logistiek opdrachtgever voor alle rijksbrede aanbestedingen op het gebied van logistiek;
- Contractbeheer van raamovereenkomsten. Dit omvat de volgende werkzaamheden:
 - een volledig, actueel en betrouwbaar dossier van raamovereenkomsten onderhouden;
 - tijdig verlengen en/of beëindigen van raamovereenkomsten;
 - behandelen van voorstellen tot wijziging van raamovereenkomsten, zoals tariefswijzigingen en indexeringen;
 - verzamelen en vastleggen van stuurinformatie en deze delen met de klantorganisaties;
 - bijhouden van het relatiebestand.
- Besluiten over collectieve verlengingen. Er vindt afstemming met de deelnemers plaats maar besluiten hierover vinden centraal plaats voor het hele collectief in één;

- Het managen van contractdoelstellingen in de raamovereenkomsten. Dit omvat de volgende werkzaamheden:
 - adviseren van klanten en opdrachtnemers over doelmatig en rechtmatig gebruik van de raamovereenkomsten;
 - contactpersoon in het geval van escalaties tussen klant en leverancier over de uitvoering van de raamovereenkomsten;
 - het vastleggen van principes en procedures voor contract- en proceseigendom;
 - monitoren van prestaties van leveranciers op klant overstijgend niveau, daarbij wordt er gestuurd op het totaal aan KPI's die zijn vastgelegd in de aanbestedingen;
 - het analyseren van de stuurinformatie uit het contractmanagement dashboard;
 - het nemen van beslissingen bij ondermaatse prestaties van leverancier, zoals een ingebrekestelling en sancties.
 - risicoanalyse
- Het op de hoogte zijn van ontwikkelingen in vraag en aanbod om toekomstige aanbestedingen te optimaliseren, risico's in bestaande contracten te minimaliseren en een visie te ontwikkelen op de levenscyclus van de betreffende dienst. Dit omvat de volgende werkzaamheden:
 - op de hoogte blijven van marktontwikkelingen en trends;
 - op de hoogte blijven van ontwikkelingen binnen andere Rijksinkoop categorieën om zo bij te dragen aan de synergie binnen dit stelsel;
 - het ontwikkelen van een sourcingstrategie;
 - monitoren van de klantbehoefte;
 - monitoren van veranderingen in wet-/regelgeving of rijksbeleid die van invloed zijn op de raamovereenkomsten.
- Ambassadeurschap van de doelstellingen van Inkopen met Impact in de logistieke sector. Dit omvat de volgende werkzaamheden:
 - een bijdrage leveren aan de MVI-criteria tool;
 - het geven van presentaties en lezingen bij congressen en bijeenkomsten;
 - het organiseren van klantenraden;
 - het organiseren van leveranciersdagen.

Leveranciersmanagement binnen de categorie Logistiek hangt onlosmakelijk samen met contractmanagement en contractbeheer. Leveranciersmanagement is het optimaliseren van de toegevoegde waarde die een leverancier kan bieden. De nadruk ligt op samenwerking die verder gaat dan de contractuele afspraken. Leveranciersmanagement wordt toegepast op de strategische contracten.

5.4.3 De centraal contractmanagement

De decentrale contractmanagers zijn verantwoordelijk voor het (operationele en tactische) contractmanagement binnen de eigen organisatie. Dit uit zich in de volgende verantwoordelijkheden:

- zorgen voor doelmatig en rechtmatig gebruik van de raamovereenkomsten;
- ophalen, afstemmen en bijsturen van de behoefte;
- managen en evalueren van de dienstverlening en daarbij in overleg treden met leverancier over de prestaties;
- zorgen voor een optimaal facturatieproces;
- regelen van de interne budgetten en financiering om te kunnen afnemen onder de raamovereenkomsten;
- afhandelen van operationele en tactische klachten over de uitvoering en het escaleren naar categoriemanagement Logistiek van disputen waar geen oplossing voor gevonden kan worden met de leverancier;
- de categorie Logistiek voorzien van een terugkoppeling over de dienstverlening;
- uitnutting van de contracten monitoren.

5.4.4 Resultaatgebieden en KPI's

Tijdens de uitvoeringsfase van iedere aanbesteding worden de KPI's (key performance indicators) voor de raamovereenkomsten vastgesteld. Een KPI bestaat minimaal uit een omschrijving waarop gemeten wordt, een norm waar de leverancier aan moet voldoen en de frequentie van de meting. Bij het vaststellen van de KPI's vormen vier resultaatgebieden het fundament. Deze resultaatgebieden dienen

als leidraad voor alle raamovereenkomsten binnen de categorie. Tijdens de implementatieperiode wordt vastgesteld welke data nodig zijn voor het vullen van het contractmanagement dashboard om zo de voortgang te monitoren. De drie door de ICIA vastgestelde kernthema's 'inkopen met impact', 'professionaliteit' en 'klanttevredenheid' zijn als volgt vertaald:

Resultaatgebied	Onderwerpen
Inkopen met impact	• Circulariteit • Social return 2.0 • Innovaties
Professionaliteit/kwaliteit van dienstverlening	• Uptime/downtime bestelomgeving • Overkomstduur zendingen • Kwaliteit en gemak van bestelomgeving leverancier • Data en management informatievoorzieningen
Klanttevredenheid	• Aantal klachten • Klanttevredenheidsonderzoek (zie paragraaf 4.3.4)
Rechtmatigheid	• Doelwaarde raamovereenkomst • Maverick buying

Tabel 7 Resultaatgebieden en KPI's

5.4.5 Contractmanagement dashboard

Het is de ambitie van de categorie Logistiek om de maandelijkse management- en stuurinformatie vanuit de leveranciers weer te geven in een contractmanagement dashboard. Per raamovereenkomst wordt informatie weergegeven over de resultaatgebieden en de KPI's zoals vastgesteld in paragraaf 5.4.4. Ten tijde van het opstellen van dit categorieplan is dit dashboard in productie, in samenwerking met een partij gespecialiseerd in dashboardontwikkeling. De verwachting is dat deze eind 2023 gerealiseerd zal zijn. De informatie van het contractmanagement dashboard zal ieder kwartaal worden gedeeld met leden van de tactische klantenraad.

5.4.6 Klanttevredenheidsonderzoek

De categorie opereert in een speelveld met uiteenlopende belangen. Het is daarom belangrijk om de tevredenheid van haar klanten te meten. In de aanbestedingen van het jaar 2020 en later is opgenomen dat de leverancier na elke klacht feedback vraagt over de tevredenheid van de klachtafhandeling bij de klachtmelder. De tevredenheid over klachtafhandeling is opgenomen als KPI.

Daarnaast wordt eenmaal per jaar op gestructureerde wijze de klanttevredenheid voor alle klanten van de categorie Logistiek gemeten via een klanttevredenheidsonderzoek (KTO). De resultaten worden verzameld, geanalyseerd en geëvalueerd door zowel de strategisch contractmanagers als de accountmanagers van de leveranciers.

5.5 Governancestructuur

De plaatsvervangend secretaris-generaal van het ministerie van Financiën is eigenaar van de categorie Logistiek. Hij is ook lid van de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR). De eigenaar is eindverantwoordelijk voor de continuïteit van de categorie en het beschikbaar stellen van toereikende middelen.

De Coördinerend Directeur Inkoop (CDI) heeft een adviserende rol richting de eigenaar. De CDI adviseert over en draagt in interdepartementaal verband bij aan het rijksbrede inkoopbeleid en behartigt hierbij het departementale belang. De CDI is lid van de ICIA (Interdepartementale Commissie Inkoop en Aanbesteding). Binnen het eigen ministerie vertaalt de CDI het rijksbrede beleid naar een goed werkend stelsel dat voorziet in duiding van het beleid, kaders, monitoring en informatievoorziening¹².

De categorie valt onder de afdeling CDI-office & Categoriemanagement, onderdeel van de directie Bedrijfsvoering van het ministerie van Financiën. Deze afdeling bestaat uit drie teams: het CDI-office, categoriemanagement Vakkennis & Persoonlijke Ontwikkeling (VPO) en categoriemanagement Logistiek.

5.5.1 Permanente overlegstructuren

Strategische klantenraad

De klanten van de categorie Logistiek zijn alle rijksonderdelen. Een groot aantal ZBO's, Agentschappen en RWT's zijn ook aangesloten. Een deel van deze klantenorganisaties zijn vertegenwoordigd in de strategische klantenraad. De klantenraad representeert de ministeries in hun rol van afnemer, is de formele opdrachtgever vanuit het primaire proces en komt vier keer per jaar bij elkaar¹³.

De voorzitter van de strategische klantenraad is de directeur-bestuurder van de Nederlandse Emissieautoriteit. Als voorzitter van de klantenraad vertegenwoordigt hij het collectief van deelnemers en hij is opdrachtgever van de categorie. Hij zorgt voor focus op de gewenste strategische doorontwikkeling, afgestemd op de behoeftes van de diverse deelnemers en de voor deze categorie relevante beleidsdoelstellingen van het kabinet. De categoriemanager legt inhoudelijke verantwoording af aan de voorzitter van de klantenraad.

In tabel 8 worden de organisaties weergegeven die vertegenwoordigd zijn in de klantenraad. De leden van de klantenraad zijn functionarissen die op strategisch niveau binnen hun organisatie werkzaam zijn. Zij hebben het mandaat om de behoefte van het eigen departement of verzorgingsgebied aan te geven en zorgen voor acceptatie van hun inbreng binnen de organisatie.

Vertegenwoordigde organisatie	Titel functionaris
NEa, EZK	Directeur en bestuurder NEa
BZK	Afdelingshoofd Faciliteiten en Huisvestingsbeleid, plv. CPO
UBR/IPKD, BZK	Wnd. algemeen manager IPKD en RBO
SSO-CFD, BD, FIN	Afdelingshoofd
CDV FMH	Manager Regie
3W, BZ	Directeur 3W

Tabel 8 Vertegenwoordigers strategische klantenraad categorie Logistiek

¹² Bron: Sturing en Organisatie Rijksinkoopstelsel, versie 1.1, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

¹³ Bron: Definitieve Rolbeschrijvingen klantenraadlid en klantenraadvoorzitter zoals vastgesteld in de ICIA van 6 december 2018.

Tactische klantenraad

De tactische klantenraad komt vier keer per jaar bij elkaar en heeft een adviserende rol. Leden zijn de vertegenwoordigers op tactisch niveau van de deelnemers in de overeenkomsten van de categorie:

- Ministeries
- Grootste ZBO's
- Rechtspersonen Sui Generis – Nationale Politie
- Hoge Colleges van Staat
- Rechterlijke macht
- Private organisaties bij de Haagse Hub (Shell, TNO, etc.)

De categorie Logistiek stelt de agenda vast. Onderwerpen van gesprek zijn:

- Ontwikkelingen binnen de aanbestedingen;
- Ontwikkelingen binnen de contracten (risico's en kansen), binnen de logistieke wereld en de markt, en de impact op onze contracten;
- De aanbestedingskalender;
- Delen van kennis en expertise onderling;
- Het categorieplan;
- Operationele contractinformatie zoals indexeringen.

5.5.2 Tijdelijke overlegstructuren

- aanbestedingsteams. De strategisch contractmanager denkt mee met de inkoper van het IUC Belastingdienst over het samenstellen van een team voor een aanbesteding. Dit team komt minimaal eens in de twee weken bij elkaar, en bestaat uit materiedeskundigen, de contractmanager, een jurist, een inkoopconoom, een marktanalist en de inkoper. Het team is verantwoordelijk voor het opstellen van de aanbestedingsstukken en de inkoper vervult hierin de projectleidersrol en houdt de regie;
- beoordelingsteams. Dit team wordt opgezet door de strategisch contractmanager, in samenspraak met de inkoper, om de inschrijvingen op de aanbestedingen te beoordelen;
- implementatieteams. Dit team wordt opgezet om de implementatie van de aanbesteding uit te voeren. De strategisch contractmanager stelt dit team naar eigen inzicht samen. De winnende inschrijver is in ieder geval onderdeel van dit team;
- projectteams kwaliteitsmanagement (KPI's) per raamovereenkomst. De strategisch contractmanager zal naar eigen inzicht een projectteam samenstellen van materiedeskundigen. In deze projectteams wordt een KPI besproken die is vastgelegd in de aanbestedingsstukken, bijvoorbeeld Social return. Het doel van deze teams is het verbeteren van de prestaties op het betreffende thema en het managen van risico's en kansen;
- evaluaties van aanbestedingen. Dit overleg wordt na afloop van iedere aanbesteding met een aantal marktpartijen van een aanbesteding opgezet door de strategisch contractmanager. Het doel is informatie te vergaren over hoe de aanbesteding door potentiële inschrijvers gezien werd. Ook ter voorbereiding op een nieuwe aanbesteding worden de oude overeenkomsten en programma's van eisen met de huidige dienstverleners geëvalueerd.

5.6 Communicatie, ambassadeurschap en managementinformatie

Ambassadeurschap, zowel intern als extern, is belangrijk voor de categorie Logistiek omdat één van de doelstellingen is: het zijn van een kennis en expertisecentrum op het gebied van logistiek voor interne en externe belanghebbenden.

Hiertoe wordt proactief informatie gedeeld door de categorie aan betrokken klanten, leveranciers, beroepsorganisaties en andere belanghebbenden binnen de interne organisatie.

Zie voor het volledige communicatieplan van de categorie bijlage 13.

5.6.2 Communicatie intern

De categorie Logistiek verstuurt naar interne belanghebbenden informatie op de volgende drie niveaus:

- ontwikkelingen categorie Logistiek: informatie over rijksbrede ontwikkelingen, categorieontwikkelingen, strategiewijzigingen, marktontwikkelingen en politieke invloeden;
- contractmanagement ontwikkelingen; communicatie over contracten en leveranciersprestaties;
- aanbestedingen: informatie over lopende en geplande aanbestedingen en de totstandkoming van aanbestedingen.

In eerste instantie rapporteert de categorie Logistiek aan haar strategische klantenraad over categoriemanagementontwikkelingen. Deze raad heeft zich uitgesproken verantwoordelijk te voelen voor het behalen van de doelen van het Rijk die voortkomen uit het Klimaatakkoord.

De tactische klantenraad wordt door de categorie Logistiek ook geïnformeerd over contractmanagement ontwikkelingen. De deelnemende diensten worden door de strategisch contractmanager ad hoc geïnformeerd over nieuws dat van invloed is op de uitvoering van het contract. De verschillende projectteams ontvangen daarnaast informatie over de status van de projecten.

De categorie zal relevante informatie binnen het Rijk primair delen via onderstaande kanalen of middelen:

- het Rijksinkoop Register (RIR) voor formele contractinformatie en geplande aanbestedingen;
- TenderNed voor informatie over lopende aanbestedingen;
- de nieuwsbrief Logistiek (inclusief tussentijdse nieuwsflitsen) met updates over de contractmanagement ontwikkelingen;
- Digidoc; informatie over alle zaken die spelen binnen de categorie Logistiek. Dat gaat van gespreks- en kwartaalverslagen tot strategische plannen;
- dashboard categoriemanagement;
- dashboard contractmanagement;
- Pagina's op het interne Rijksportaal: Over categorie Logistiek - Rijksportaal (overheid-i.nl). De categorie heeft eigen pagina's op dit portaal. Op deze pagina's staat informatie over de categorie, inclusief een link naar bovenstaande systemen, strategische informatie, contractinformatie, waaronder bijvoorbeeld verlengingsbrieven en aanbestedingsdossiers. Ook kunnen hier best practices, handreikingen of 'veel gestelde vragen' (FAQ's) gedeeld worden, gericht op de interne rijkscollega's.

5.6.2 Communicatie extern

Het contact met de markt en externe belanghebbenden voorloopt via onderstaande kanalen of middelen:

- Marktonderzoek en -consultatie; de strategisch contractmanager gaat samen met de inkoper in gesprek met de markt over de toekomstige aanbesteding;
- Persoonlijke gesprekken; tijdens de uitvoering van het contract voert de strategisch contractmanager gesprekken met (potentiële) leveranciers binnen de markt, met beroepsorganisaties en brancheverenigingen.
- de website www.rijksoverheid.nl voor openbare generieke informatie zoals de rijksaanbestedingskalender, het rijkscontractenoverzicht en dit categorieplan (exclusief persoonsgegevens en departementaal vertrouwelijke informatie);
- Leveranciersdag;

- Maatwerk voor mensen¹⁴ en Denk Doe Duurzaam¹⁵; gedurende de looptijd van de contracten wordt door de strategisch contractmanager advies ingewonnen bij diverse netwerkorganisaties en kennisinstituten;
- publicaties in vakbladen, waaronder interviews;
- LinkedIn;
- deelname aan symposia, workshops en beurzen op logistiek gebied;
- Zakendoen met het Rijk¹⁶; een extern platform waar iedere inkoopcategorie een eigen pagina met informatie heeft die interessant is voor de markt.

5.7 Capaciteit en budget

Het budget van de categorie Logistiek wordt jaarlijks vastgesteld en is voor rekening van het ministerie van Financiën en IUC Belastingdienst. In onderstaande tabel wordt de huidige capaciteit van de categorie Logistiek weergegeven.

Functie	Fte
Categoriemanager	1
Strategisch contractmanagement adviseur (Schaal 13)	1
Strategisch Contractmanager (schaal 12)	5
Contractmanager (schaal 10)	1
Ondersteuner	1,3
Banenafpraak	1
Totaal	10,3

Tabel 9 Huidige capaciteit van de categorie Logistiek in fte

Daarnaast kan samen met de twee andere teams van de afdeling CDI-office & Categoriemanagement gebruik worden gemaakt van:

- communicatieadviseur 1 fte
- data analist 1 fte
- jurist 1 fte
- variabel 1 fte

Ook is er een eigen budget voor de categorie vastgesteld voor de volgende zaken:

- marktonderzoeken en -consultaties;
- events en communicatie;
- innovatie, onderzoek en doorontwikkeling;
- opschalen van de Logistieke Hub en budget voor innovatie voor de Logistieke Hub;
- audits van de dienstverlening volgens de raamovereenkomsten;
- projectkosten;
- implementaties van nieuwe contracten;
- ontwikkelingen dashboards;
- ontwikkeling managementsystemen, systeemlicenties.

¹⁴ Maatwerk voor Mensen | Maatwerk voor Mensen

¹⁵ Home | Denk Doe Duurzaam

¹⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zakendoen-met-het-rijk>

6 Randvoorwaarden en risico's

In onderstaande tabel staan de randvoorwaarden, de bijbehorende risico's en maatregelen, waaraan voldaan moet worden om het categorieplan succesvol uit te kunnen voeren.

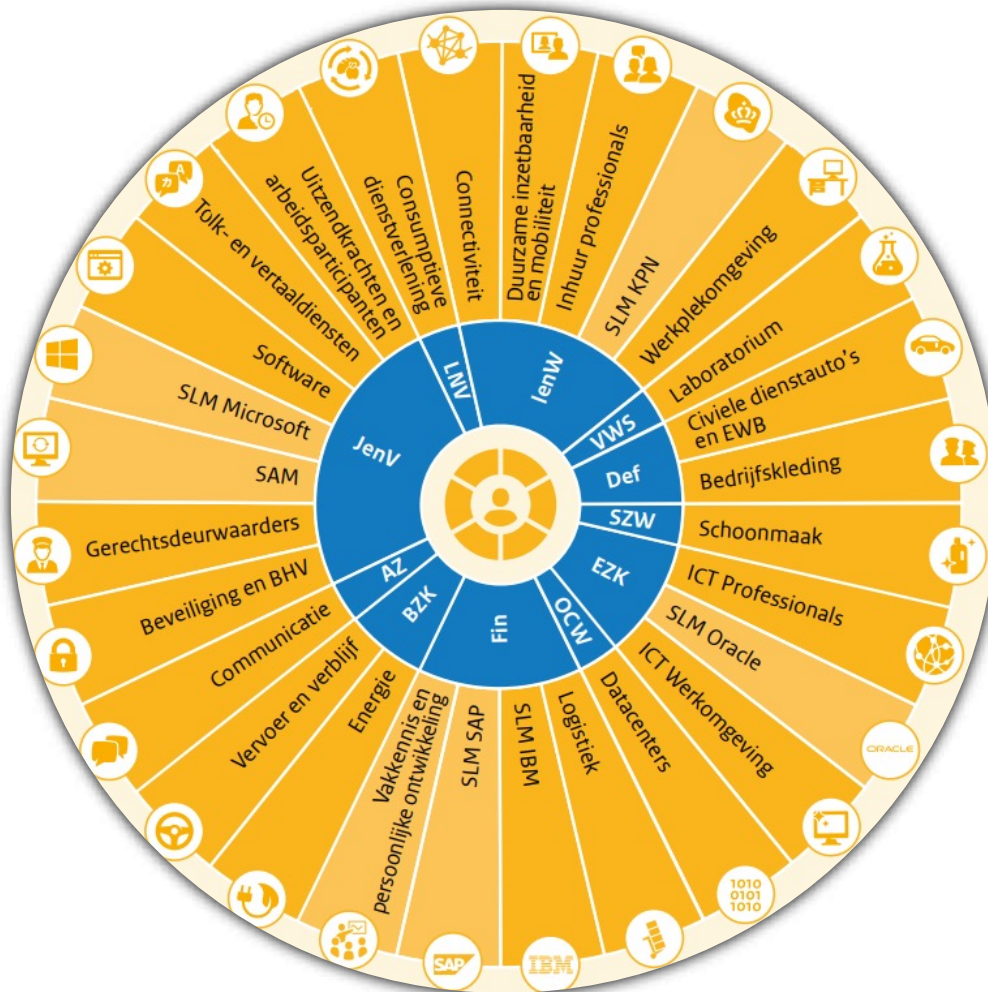
Randvoorwaarde	Risico	Maatregel van categorie
De categorie Logistiek en het IUC Belastingdienst dienen over voldoende capaciteit, in tijd en kwaliteit, te beschikken voor het voorbereiden, coördineren en uitvoeren van aanbestedingen.	De kans op het ontstaan van onrechtmatigheid.	Categoriemanager stemt benodigde capaciteit IUC tijdig af met teammanager en inkoopdomeinleider van IUC Belastingdienst.
Voldoende capaciteit bij de deelnemers, in tijd en kwaliteit, om bv een decentrale contractmanager aan te stellen. Deze draagt bij aan het implementeren van de raamovereenkomsten.	De kans op het ontstaan van onrechtmatigheid.	Categorie informeert de klant tijdens het afgeven van de volmacht over het belang van voldoende capaciteit en vraagt specifiek naar een contactpersoon m.b.t. de aanbesteding. De categorie zorgt aan haar kant voor voldoende capaciteit voor het afstemmen van stukken door decentrale contractmanagers met materiedeskundigen. De categorie meldt mogelijk gebrek aan decentraal contractmanagement of materiedeskundigheid in de tactische klantenraad.
Actieve deelname van klantorganisaties in klantenraad, dus ook voldoende capaciteit voor de leden om actief te kunnen deelnemen.	Als er onvoldoende invulling wordt gegeven aan de rol in de klantenraad kan dit leiden tot het onvoldoende behartigen van de belangen van de klantorganisatie en kwalitatief onvoldoende inkopen.	Benodigde capaciteit bij klantorganisaties afstemmen met de verantwoordelijke manager(s).
De deelnemende diensten dienen tijdig een duidelijke, concrete en volledige behoeftestelling op te leveren met de daarbij behorende raming van de te verwachte volumes	Onvoldoende informatie en data maken de geschatte doelwaarde van de aanbesteding minder accuraat is. Het risico is een overschrijding van de maximale doelwaarde van de overeenkomst met als gevolg het vroegtijdig beëindigen van de overeenkomst en/of onrechtmatigheid.	De categorie vraagt bij de start van een aanbesteding naar een duidelijke en concrete behoeftestelling en de daarbij behorende raming van de verwachte volumes.
Voldoende capaciteit voldoende capaciteit voor het ontwikkelen en up to date houden van marktkennis binnen de categorie	Doordat ad hoc zaken prioriteit hebben, kan er gebrek aan tijd ontstaan voor het verzamelen van actuele informatie over de vele ontwikkelingen op het gebied van logistiek. Risico is dat de ingekochte dienstverlening niet aansluit bij de vraag en/of het aanbod.	Categoriemanager bespreekt het belang van op de hoogte blijven van logistieke ontwikkelingen met de strategisch contractmanagers en ziet erop toe dat hier voldoende tijd voor wordt gemaakt.

Tabel 10: Randvoorwaarden en risico's

Bijlage 1: Afkortingenlijst

BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CDI	Coördinerend Directeur Inkoop
CDV	Concern Dienst Verlener
CPO	Chief Procurement Officer
CSO	Consulaire Service Organisatie Ministerie van Buitenlandse Zaken
DGDOO	Directeur - Generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie
ICBR	Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst
ICHF	Interdepartementale Commissie Huisvesting en Facilitair
ICIA	Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden
ICOP	Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeel
IPKD	Interdepartementale Post en Koeriers Dienst
ISV	Internationale Sociale Voorwaarden
IUC	Inkoop Uitvoeringscentra
KTO	Klanttevredenheidsonderzoek
MKB	Midden- en Klein Bedrijf
MVI	Maatschappelijk Verantwoord Inkopen
O&P	Organisatie & Personeel
RPDC	Rijks Producten en Diensten Catalogus
SCM-er	Strategisch Contract Manager
SDG	Sustainable Development Goals
SGO	Secretarissen-Generaal Overleg
SLM	Strategisch Leveranciers Management
SROI	Social Return On Investment
SSO-CFD	Shared Service Organisatie – Centrum Facilitaire dienstverlening
SSO FenMI	Shared Service Organisatie – Facturatie en Management Informatie
ZBO	Zelfstandige bestuursorganen
RWT	Rechtspersoon met Wettelijke Taken
3W BuZa	Wereld Wijd Werken van Buitenlandse Zaken

Bijlage 2: Nieuwe indeling categoriemanagement 2022



Bijlage 3: Besluitvormingsstructuur rijksbrede bedrijfsvoering

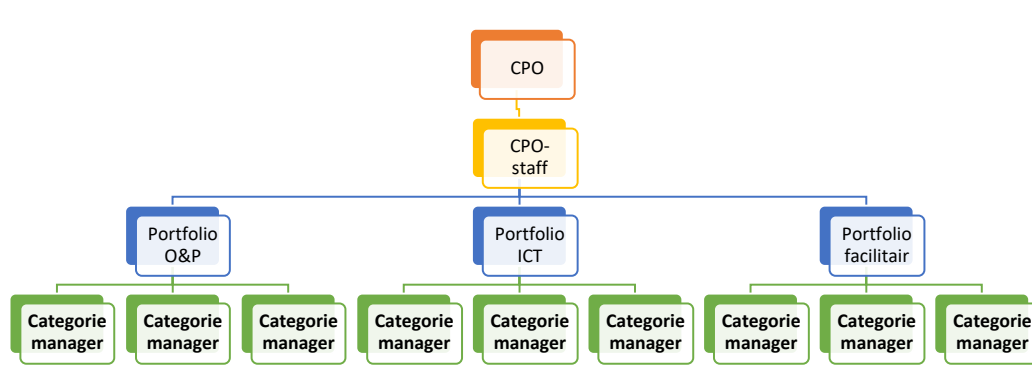
SGO = Secretarissen-Generaal Overleg

IC = Interdepartementale commissie

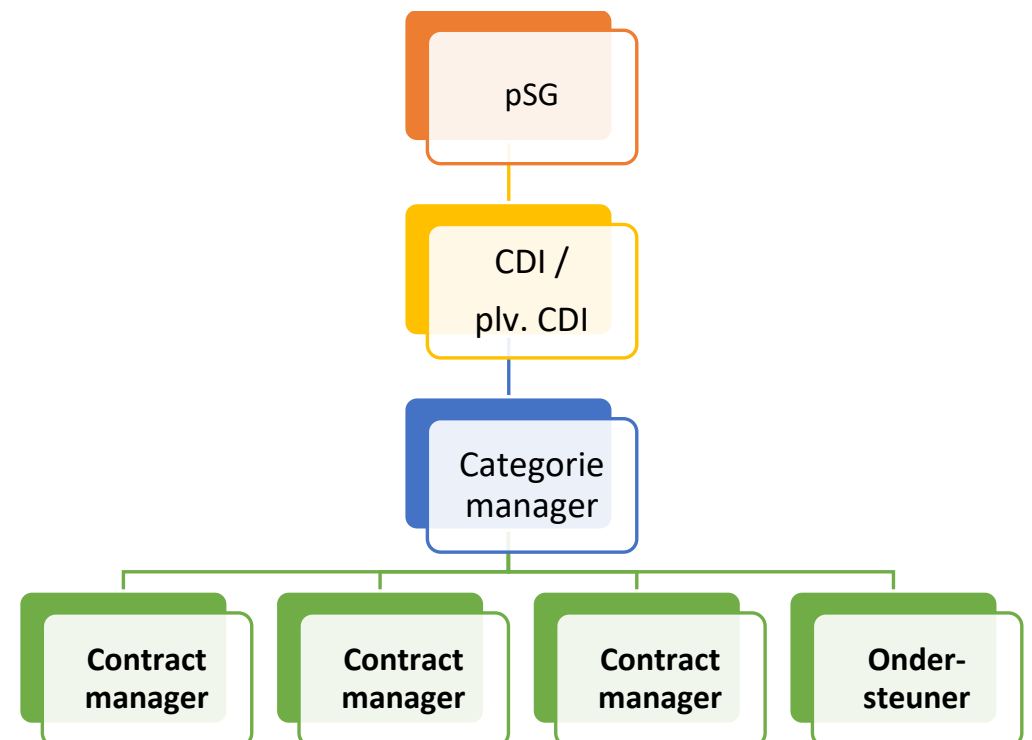


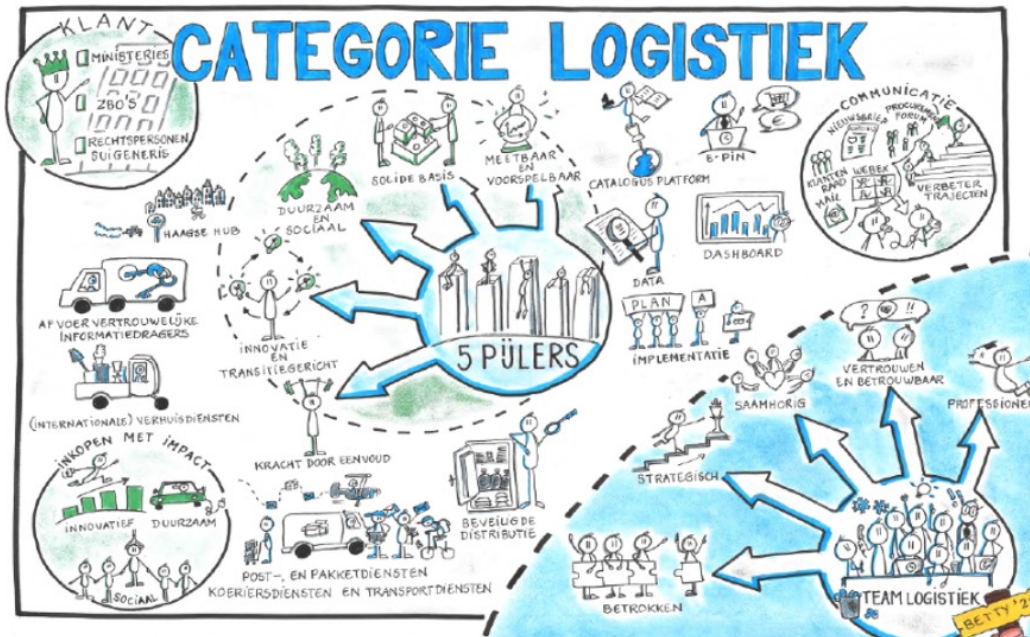
Bijlage 4: Vereenvoudigde weergave aansturingslijnen categoriemanagement

Centrale aansturing vanuit stelselverantwoordelijk BZK



Decentrale aansturing vanuit het departement





Betaalbare, betrouwb

Het streven is om een opdrachtnemer te contracteren, die de deelnemende organisaties en

2. Gemak door eenvoud

Eenvoudig, herkenbaar, compleet en duidelijk ingedeeld portfolio aan producten en diensten, geleverd door een ter zake kundig bedrijf. Er is sprake van effectieve en efficiënte processen die aansluiten op de werkwijze van de deelnemende organisaties.

De dienstverlening is ingedeeld in voor de deelnemende organisaties en de markt duidelijke, herkenbare producten en diensten, die door alle gebruikers eenvoudig en gebruiksvriendelijk (digitaal) af te roepen zijn. Door de eenvoudige tariefstructuur zijn de facturatie en managementinformatie overzichtelijk en gemakkelijk te controleren.

Deelnemende organisaties worden door de opdrachtnemer ontzorgd, geadviseerd en begeleid in het proces. De stappen in het proces van de dienstverlening en de benodigde acties van deelnemende organisaties en opdrachtgevers zijn herkenbaar (voor zover mogelijk gestandaardiseerd) en worden helder en begrijpelijk weergegeven. Hierdoor weet iedere betrokkene in een zo vroeg mogelijk stadium wat er gaat gebeuren en wat er van hem verwacht wordt.

3. Voorspelbaar en betrouwbaar

Actuele, overzichtelijke en betrouwbare bestelsystemen en data. Goede metingen en monitoring van de geleverde dienstverlening. Aandacht voor de keten en het netwerk.

De opdrachtnemer meet de door hem geleverde dienstverlening op betrouwbare wijze en verstrekt met een vastgestelde regelmaat de resultaten zo actueel en overzichtelijk mogelijk aan categoriemanagement Logistiek en de deelnemende organisaties. Dit betekent dat de metingen op kritische prestatie-indicatoren zoals tijdigheid, klanttevredenheid, schade- en klachtafhandeling worden weergegeven in duidelijke managementinformatie. De resultaten van de metingen worden door de opdrachtnemer proactief ingezet om de dienstverlening waar mogelijk te verbeteren.

De managementinformatie bevat daarnaast een actueel en overzichtelijke weergave van de afgeroepen dienstverlening en daarbij behorende financiële verplichtingen.

4. Sociaal en duurzaam

Inkopen met Impact. Goed werkgeverschap en een positieve maatschappelijke impact creëren. Duurzaamheid en circulariteit bevorderen. Ruimte voor maatwerk.

De opdrachtnemer is een goed werkgever, wat inhoudt dat hij een proactief en duurzaam personeelsbeleid voert. Dit betekent dat hij te allen tijde beschikt over het soort en aantal medewerkers om de dienstverlening naar behoren uit te voeren. De opdrachtnemer waarborgt daartoe de instroom, het behoud, de ontwikkeling en de interne en externe arbeidsmobiliteit van medewerkers waarbij proactief ingespeeld wordt op ontwikkelingen op de arbeids- en de logistieke markt.

Positieve maatschappelijke impact

Er wordt een zo groot mogelijke positieve maatschappelijke impact gerealiseerd, in het bijzonder waar het gaat om sociale impact en een duurzame dienstverlening.

Sociale impact betekent het duurzaam bevorderen van inclusiviteit en arbeidsparticipatie, het inschakelen van kwetsbare groepen en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, het verminderen van sociale uitsluiting en waar mogelijk, samenwerken met sociale ondernemingen zoals bedoeld in art. 2.8z Aanbestedingswet. Ook andere vormen van sociale bijdrage aan de samenleving worden gestimuleerd.

Duurzame dienstverlening betekent een bijdrage leveren aan de nationale klimaatdoelen in de Klimaatwet¹⁷ en het Klimaatakkoord van Parijs 2015 door een duurzame, milieuvriendelijke bedrijfsvoering van de opdrachtnemer en zijn mogelijke onderaannemers, maar ook door het

¹⁷ (<https://wetten.overheid.nl/BWBR0042394/2020-01-01>)

meedenken over processen van deelnemende organisaties. Hierbij kan gedacht worden aan het minimaliseren van logistieke bewegingen, het gebruik van milieuvriendelijke wijzen van transport (met zero emission, low emission en high efficiency vervoeren), het inzetten van duurzame verpakkingsmaterialen (circulaire verpakkingsmaterialen) en innovatiegericht ondernemerschap met het oog op een duurzame toekomst. Een concreet doel dat we willen halen, is een emissievrije binnenstad in 2025.

5. Innovatief en transitiegericht

Ruimte voor innovatie en ontwikkeling van de dienstverlening. Samenwerken aan co-creatie en ruimte bieden aan proeftuinen en pilots. Leren en experimenteren. Proactief inspelen op ontwikkelingen in samenleving en in de markt.

Er wordt tijdens de looptijd van de overeenkomst ruimte geboden voor het uitproberen (in pilots) en toepassen van innovaties die bijdragen aan de doelstellingen van de aanbesteding. De opdrachtnemer, maar ook de deelnemende organisaties kunnen voorstellen indienen die besproken, uitgewerkt en bij wederzijds akkoord uitgevoerd kunnen worden.

De dienstverlening ontwikkelt mee met de ontwikkelingen in de markt, maar ook met ontwikkelingen in de omgeving. Hierbij kan gedacht worden aan politieke, economische of andere factoren die van invloed zijn op de dienstverlening. Waar mogelijk wordt proactief voorgesorteerd op ontwikkelingen die op dat moment te voorzien zijn (zoals digitalisering, automatisering en robotisering), of al gaande zijn zoals het inzetten van transportmiddelen met een verminderde impact op het milieu (zoals zero-emissie).

Bijlage 6: Focuspunten

Naast de hoofddoelstelling en de subdoelstellingen is er nog een aantal focuspunten die de categorie hanteert om ondersteuning te bieden aan het behalen van de doelstellingen. Deze zijn geen doel op zichzelf maar bieden tussentijdse mijlpalen en deelsuccessen.

Korte termijn (tussen nu en één jaar)

- Klanttevredenheid minimaal “tevreden”. De categorie houdt sinds 2017 klanttevredenheidsonderzoeken. Deze gaan over de ingekochte diensten en over de dienstverlening van de categorie zelf;
- Herkennen en adopteren van nieuwe ontwikkelingen binnen de logistieke sector;
- Creëren van synergie in de afgenomen diensten om daarmee o.a. duurzaamheid te vergroten en kosten te verlagen;
- Stimuleren van het gebruik van de Haagse Hub;
- Stimuleren van deelnemende diensten om op basis van de door de categorie afgesloten contracten de meest duurzame producten uit het contract af te nemen;
- Zoveel mogelijk hergebruiken van spullen;
- Zoveel mogelijk spullen langer gebruiken;
- MVI-aspecten nog nadrukkelijker meenemen in aanbestedingen en bijdragen aan de doorontwikkeling van de criteria in de MVI-criteria tool;
- Teams samenstellen die bij nieuwe contracten gedurende de contractperiode innovaties bedenken en uitwerken die het halen van de beleids- en categoriedoelstellingen bevorderen;
- Voorspellingen van behoeftes op het gebied van logistiek helpen verbeteren zodat zaken efficiënter en effectiever gepland kunnen worden;

Langere termijn (tussen nu en 2025)

- Meten en rapporteren van concrete bijdragen en impact van de gestelde eisen in de overeenkomsten t.a.v. duurzaamheid;
- Informatiesysteem (laten) ontwikkelen (in samenwerking met de markt) om goederenstromen optimaal te kunnen combineren;
- Onderzoek naar de mogelijkheid om op meer plaatsen dan alleen Den Haag een hub te realiseren en/of aansluiting te vinden met bestaande hubs;
- Aanjagen van nieuwe ontwikkelingen binnen de logistieke sector.

Bijlage 7: Behaalde successen afgelopen jaren

Zoals op hoofdlijnen aangegeven heeft de categorie logistiek in de afgelopen jaren een aantal successen behaald. Hieronder volgt de opsomming van een aantal concrete zaken:

- **Postdiensten:**
 - servicekader haalservice verruimt, met als gevolg efficiënte routes en reductie van CO₂;
 - een jaarlijks klant specifiek duurzaamheidsverslag voor Rijksoverheid. Hierin staan opgenomen de resultaten op Social Return en Duurzaamheid;
 - daling klachtentendens (daling Q1 t.o.v. Q4 klachten algemeen 22,1% en daling op aangetekende post 20,4%);
 - meer grip op aantal Postbussen (dus afscheid van ongebruikte Postbussen) en antwoordnummers;
 - klantpanel opgezet om de online tool gebruikersvriendelijker te maken;
- **Post- en pakketdiensten:**
 - risicodossier opgezet met contingency procedures;
 - bestelproces verbeterd door het afschaffen van barcodeboeken zodat Track & Trace werkt;
 - Voor de Rijksoverheid een klant specifieke klantenbalie ingericht voor meldingen, vragen en klachten waardoor betere bereikbaarheid voor de deelnemers in contracten;
 - Internationale koeriersdiensten
 - DHL heeft een CO₂-rapportage gerealiseerd; per zending is te zien welke hoeveelheid CO₂ is uitgestoten;
- **Beveiligde informatiedragers:**
 - Reisswolf heeft een succesvolle pilot van de vulgraadsysteem-containers uitgevoerd. Met dit vulgraadsysteem wordt de vulgraad van de containers gemeten en kan met die informatie op het aantal ritten bespaard worden;
 - succesvolle pilot met mobiele shredder wagen, papier kan op P5, P6, P7 niveau worden versnipperd op locatie. Scheelt in het aantal ritten;
- **Transportdiensten en Koeriersdiensten:**
 - stijging van ingezette Elektrische voertuigen en Euro 6 nu al in 2021 gestegen met maar liefst 20%;
 - verregaande ontwikkeling van een dashboard en een vertaling van de Management Informatie naar heldere KPI's. Binnenkort door elke deelnemende dienst zelfstandig op te halen met een eigen code.
 - behalen van de CO₂-prestatieladder¹⁸ trede 4.
 - het versneld starten en vormgeven van de social return-proeftuinen.
- De logistieke Hub is geaccepteerd door veel partijen en serieus aan het groeien



¹⁸ www.co2-prestatieladder.nl

- Beveiligde distributie toetsen en examens
 - de verhoogde doelstelling m.b.t. de overkomstduur en uitreikingszekerheid is volledig uitgerold en sneller toegepast.
- Sociale projecten voor de samenleving:
 - inpakken verjaardagsboxen voor Stichting Jarige Job.
 - zomerkaarten actie eenzame ouderen voor het sociale project “Samen tegen Eenzaamheid”;
 - De overeenkomst voor internationale verhuisdiensten is succesvol geïmplementeerd, inclusief de social return-verplichting. Er zijn meer deelnemende diensten dan voorheen (o.a. Politie, RCN), er is een uniforme werkwijze overheid gerealiseerd, actief contractmanagement is geïmplementeerd en er is een (nog) betere (state-of-the-art) dienstverlening afgestemd;
- Na aanbesteding en gunning van het contract industriële verhuisdiensten is door één van de inschrijvers een rechtszaak aangespannen die we succesvol doorstaan hebben;
- Succesvolle aanbestedingen post- en pakketdiensten met een geruisloze overgang in de operatie. Tevredenheid over implementatie van de overeenkomst bij de deelnemers;

Bijlage 8: de rol van de categorie logistiek binnen inkoop

De categoriemanager is de gedelegeerd opdrachtgever voor de aanbestedingen en geeft opdracht aan het IUC Belastingdienst voor de uitvoering van de aanbestedingen van de categorie. Tijdens het account-overleg tussen categoriemanager, teammanager en inkoopdomeinleider van het IUC Belastingdienst vindt er afstemming over de inzet van de capaciteiten en de middelen voor de categorie en de ontwikkelingen van risico's en kansen voor de categorie.

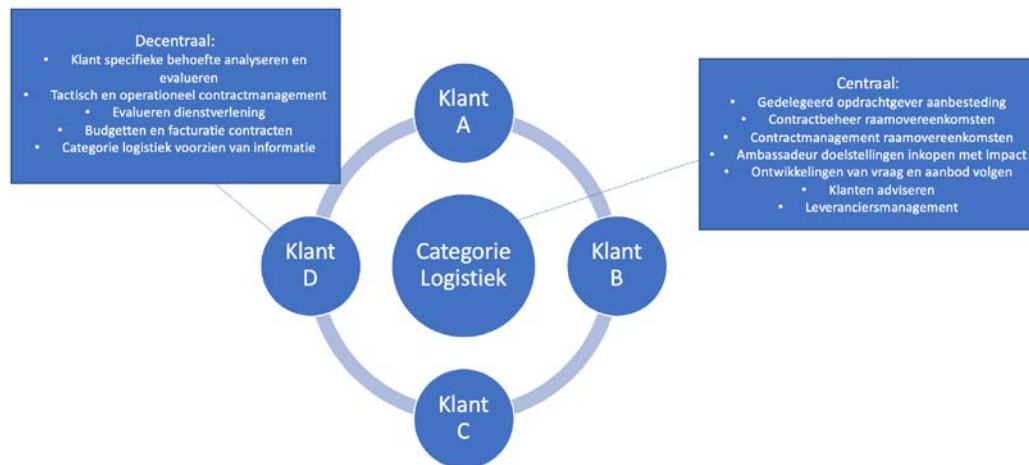
Het IUC Belastingdienst voert als opdrachtnemer de inkoop van de aanbestedingen uit. Materiedeskundigen van een aantal klantorganisaties nemen deel in de aanbestedingsteams en de aanbestedingsstukken worden daarnaast ook door meerdere klanten van feedback voorzien. Dit borgt dat er voldoende rekening wordt gehouden met de klant specifieke behoefte.

Iedere aanbesteding in opdracht van de categorie logistiek bevat een standaardisatie van de dienstverlening en laat tegelijkertijd ook ruimte voor klant specifieke wensen en voorwaarden. Standaardisatie draagt bij aan een doelmatige uitvoering van de inkoopcyclus, tegelijkertijd worden nieuwe inzichten van klanten verwerkt en toegevoegd aan de nieuwe aanbestedingen.

Klanten van de categorie Logistiek zijn veelal een onderdeel van een ministerie, hebben de voordelen van decentralisatie ervaren en willen deze continueren en combineren met de voordelen van centralisatie via het categoriemanagement.

De categorie Logistiek ondersteunt en adviseert haar klanten tijdens de implementatie van de nieuwe raamovereenkomsten. De categorie stelt hierbij een projectmatige aanpak voor met een implementatiecoördinator (vanuit of namens de klantorganisatie) en een implementatieteam. De strategische contractmanagers van de categorie nemen deel aan het implementatieteam. Zij kunnen zodoende de klant wijzen op de contractuele verplichtingen, zij kunnen contractinformatie delen, handreikingen en standaarden voorstellen, waar wenselijk op maat maken, en kunnen adviseren over een doelmatig, doeltreffend en rechtmatig gebruik van de raamovereenkomsten. Onder regie van de klant en met hulp van de categorie kan zodoende de implementatie en transitie ingericht, uitgevoerd en gemonitord worden. De klant blijft tijdens dit proces zelf verantwoordelijk voor haar processen, systemen, mensen en budget. Bij de taakverdeling met afnemers wordt uitgegaan van een verantwoordelijkheid van de afnemer voor wat betreft de activiteiten uit de bestelcyclus.

Bijlage 9: Centraal en decentraal contractmanagement



Bijlage 10: Wet- en regelgeving en AVG

Het proportionaliteitsbeginsel houdt in dat de keuzes die een aanbestedende dienst maakt, en de eisen en voorwaarden die zij stelt bij een aanbesteding, in redelijke verhouding dienen te staan tot de aard en omvang van de aan te besteden opdracht.

De risico's die onderkend worden ten aanzien van de aanbestedingsregels, privacywetgeving en de Wet Markt en Overheid zijn:

- de vendor lock-in situaties, waardoor er oplossingen worden gezocht voor deze inkoopbehoeftes die op gespannen voet staan met de aanbestedingsregels, zoals het technisch/merkgericht uitvragen en de zogenoemde preferente of exclusieve nadere overeenkomsten;
- de omvang van aanbestedingen door het samenvoegen van opdrachten, waardoor de belangen voor leveranciers zo groot worden dat ze alles op alles zetten om een ROK te verwerven;
- de omvangrijke ROK (veel deelnemers en grote omvang scope), waardoor er minder nauwkeurig geraamd kan worden en de maximale waarde van de ROK eerder wordt bereikt dan de expiratedatum (leidt tot onrechtmatige inkopen, en de noodzaak om eerder aan te besteden).

AVG

Sinds 25 mei 2018 geldt in de hele EU dezelfde privacywetgeving: de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Met de vorige wetgeving was deze voor meerdere interpretaties vatbaar. Dat is nu niet meer het geval. Een ander belangrijk element is de eis van een duidelijke toestemming van de burger of het voldoen aan één van de andere grondslagen voor het verzamelen van de gegevens en helderheid over het doel daarvan. Gegevens mogen dan uitsluitend voor dit overeengekomen doel gebruikt worden. De nieuwe AVG-wetgeving sluit ook beter aan op het digitale tijdperk (persoonsgegevens omvatten ook gegevens uit Social media, foto's en e-mailadressen). Door de nieuwe AVG-wetgeving wordt de privacy van burgers nog beter beschermd.

