



## Strategiedocument EASI2016

### Programma Aanbesteding IWR

Versie 1.0

Datum 11 juli 2016  
Status Definitief

Dit document betreft de definitieve versie van het strategiedocument EASI2016. Een eerdere versie van dit document werd openbaar gemaakt met daarbij het verzoek aan de markt om suggesties ter verbetering aan te dragen, zowel door reacties via de website aan te leveren als door de uitvoering van een ICT Haalbaarheidstoets. Bij het vaststellen van deze definitieve versie zijn deze suggesties betrokken in de overwegingen.

Het IWR-programma behoudt zich uitdrukkelijk het recht voor om, op basis van nieuwe inzichten, de strategische kaders als beschreven in dit document bij te stellen.

## Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Historie strategiedocument .....</b>	<b>8</b>
1.1. Documentlocatie.....	8
1.2. Revisiehistorie.....	8
1.3. Goedkeuringen.....	9
1.4. Distributie .....	9
<b>2. Inleiding .....</b>	<b>10</b>
2.1. Achtergrond programma Aanbesteding IWR EASI2016.....	10
2.2. Projectcontext EASI2016 .....	11
2.3. Doel van het strategiedocument .....	12
2.4. Opzet van het strategiedocument .....	12
2.5. Wijzigingsbeheer .....	13
<b>3. Visie.....</b>	<b>14</b>
<b>4. Ontwikkelingen.....</b>	<b>16</b>
4.1. Continuïteit en betrouwbaarheid .....	16
4.2. Huisvesting .....	16
4.3. Concentratie van beheeractiviteiten in Shared Service Organisaties.....	16
4.4. RijksWerkOmgeving (RWO).....	17
4.5. Programma Continu Verbeteren – Connectiviteit.....	17
4.6. Elektronisch bestellen & factureren .....	17
4.7. Efficiencymaatregelen .....	17
4.8. Optimaal benutten van innovaties.....	18
<b>5. Uitgangspunten voor EASI2016 .....</b>	<b>19</b>
5.1. Algemene uitgangspunten.....	19
5.2. Leerpunten EASI2010.....	21
5.3. Aan te besteden functionaliteit .....	21
5.4. Gebruiksrechten software .....	22
5.5. Informatiebeveiliging.....	22
5.6. Uitgangspunten voor beveiligd bellen .....	22
<b>6. Marktbenadering .....</b>	<b>23</b>
6.1. Inleiding .....	23
6.2. Marktanalyse.....	23

6.3. Indeling aanbestedingen .....	24
6.4. Omvangsindicatie per aanbesteding .....	27
6.5. Algemene sourcingstrategieën .....	27
6.6. Toepasbare sourcingstrategieën en beoordelingscriteria .....	29
6.7. Beoordeling en sourcingstrategie .....	30
6.7.1. Beeldschermen .....	31
6.7.2. Vaste ICT-Werkplekken .....	31
6.7.3. Laptops/ Accessoires/Mobiele ICT-Werkplekken .....	31
6.7.4. MFP-faciliteiten .....	32
6.7.5. Netwerkprinters .....	33
6.7.6. Resumé .....	34
6.8. Marktconformiteit .....	34
<b>7. Inrichting aanbesteding en contractuele voorwaarden .....</b>	<b>35</b>
7.1. Deelnemers .....	35
7.2. Motivering deelnemersveld en indeling opdrachten .....	35
7.3. Opdelen in percelen .....	39
7.4. Verwervingsprocedure .....	39
7.5. Gunningcriteria .....	40
7.6. Contractuele voorwaarden .....	41
7.7. Aantal (raam)overeenkomsten .....	41
7.8. Nadere overeenkomsten .....	42
7.9. Looptijden beoogde overeenkomsten .....	43
7.10. Relatie met huidige overeenkomsten .....	44
<b>8. Organisatiearchitectuur .....</b>	<b>45</b>
8.1. Contractorganisatie architectuur .....	45
8.2. Besturing bedrijfsvoering rijksdienst .....	46
8.3. Ontwikkelingen met impact op beheerprocessen .....	47
8.4. Invloed van het sourcingmodel op beheer .....	48
8.5. Aanvullende dienstverlening .....	48
8.6. ICT dienstverleningsvarianten deelnemers .....	48
8.7. Online .....	49
8.8. Rapporteren .....	49
8.9. Inrichting dienstverlening en migratie .....	49
<b>Bijlage 1: Afkortingenlijst .....</b>	<b>50</b>
<b>Bijlage 2: De rijksdienst in context .....</b>	<b>51</b>

## Managementsamenvatting

### **Inleiding**

Dit strategiedocument EASI2016 gaat in op de strategische oriëntatie van EASI2016 en vormt daarmee een basis voor de verdere uitvoering van de EASI2016 aanbestedingen vanuit het programma Aanbesteding IWR (ICT Werkomgeving Rijk).

EASI2016 maakt samen met OT2017 deel uit van het programma Aanbesteding IWR. Opdrachtgever en eigenaar daarvan is de CIO BZK die tevens de afstemming van het programma met de ICBR, ICIA, CTO-Raad en CIO-Beraad borgt. Daarbij maken een stuurgroep, gebruikersgroep en een Tenderboard deel uit van de governance.

Transparantie en (vroegtijdig) aansluiting zoeken bij de markt worden gezien als succesbepalende factoren en worden onder andere bij de vorming van de aanbestedingsstrategie ingezet.

De strategie is tot stand gekomen in samenwerking met een brede vertegenwoordiging van de deelnemers.

### **Historie**

Sinds juli 2007 maken 39 rijksoverheidsorganisaties (waaronder zes kerndepartementen en de Eerste en Tweede Kamer) gebruik van gezamenlijk aanbestede overeenkomsten op het gebied van ICT-hardware. Die overeenkomsten werden aanbesteed onder de vlag van het programma EASI2007.

EASI2007 (Europees Aanbesteden Samenwerken ICT) heeft aangetoond dat het gezamenlijk aanbesteden van ICT-middelen aanzienlijke voordelen biedt. Naast financiële voordelen zijn er grote voordelen behaald op het gebied van standaardisatie van ICT-omgevingen, leveranciersmanagement en efficiënter beheer.

De opvolging van EASI2007 was het project EASI2010. In 2011 zijn hiervoor de overeenkomsten afgesloten voor werkplekken, accessoires, rekencentrum hardware, afdrukdiensten, plotters, webhosting en managed services. Op deze vlakken is de rijksbrede samenwerking verder ondersteund.

### **Aanpak EASI2016 op hoofdlijnen**

In 2016 expireren de eerste overeenkomsten van EASI2010. Om van deze dienstverlening gebruik te kunnen blijven maken is het programma Aanbesteding IWR gestart. Dit programma zet de ingeslagen weg voort als het gaat om samenwerking en standaardisatie binnen de rijksoverheid, mede omdat de rijksoverheid steeds meer als één organisatie opereert en de ICT-infrastructuur steeds verder rijksbreed wordt ingericht.

Er zijn ontwikkelingen waardoor de locatie van (delen) van departementen zal veranderen (verhuizingen, het samenvoegen van departementen, het gebruiken van verzamelkantoren voor een wisselende samenstelling aan organisatieonderdelen). De behoefte aan efficiënter gebruik van kantoorruimte en de wens om de benodigde inspanning bij verhuizingen te reduceren, kunnen

vanuit EASI2016 ondersteund worden door contractuele barrières te voorkomen, overdraagbaarheid van producten en diensten tussen deelnemers te creëren en daaraan zodanige eisen te stellen dat rijksbreed gebruik mogelijk is.

Daarnaast worden ICT-beheeractiviteiten van organisaties binnen de rijksoverheid in toenemende mate overgedragen aan Shared Service Organisaties. De verwachting is dat deze ontwikkeling in de komende jaren wordt voortgezet. Dit wordt vergemakkelijkt door standaardisatie van ICT-infrastructuren bij de deelnemers en het bundelen van inkoopcontracten, waarbij EASI2016 een belangrijke rol speelt.

Voortvloeiend uit de invoering van categoriemanagement binnen de rijksoverheid is EASI2016 gepositioneerd binnen de categorie ICT Werkomgeving Rijk (IWR), die betrekking heeft op werkplek gerelateerde ICT-producten en -diensten. Daarmee is de scope van EASI2016 beperkt ten opzichte van de voorgaande EASI-aanbestedingen. Het programma Aanbesteding IWR deelt de scope van EASI2016 op in de volgende aanbestedingen:

- A. Beeldschermen;
- B. Vaste werkplekken (fat clients, thin clients en zero clients);
- C. Laptops, Accessoires (allerlei ICT-accessoires die rondom de ICT werkplek worden gebruikt), Mobiele ICT-Werkplekken (zoals tablets en telefoontoestellen);
- D. MFP-faciliteiten (multifunctionele printers geschikt voor printen, scannen, kopiëren en bijbehorende software voor print- en scan-management);
- E. Netwerkprinters.

Onderdelen van EASI2010 die buiten de categorie IWR vallen (rekencentrum hardware, managed services en webhosting), vinden waar nodig opvolging in andere categorieën. Het onderdeel plotters van EASI2010 behoeft (nog) geen interdepartementale opvolging.

Deze indeling in aanbestedingen en de navolgende marktbenaderingswijze is tot stand gekomen in nauw overleg met de gebruikersgroep en de daaronder ressorterende expertgroep strategische keuzes EASI2016. Juridische toetsing en advies van de Tenderboard is betrokken bij de besluitvorming. Er is onder andere rekening gehouden met ontwikkelingen buiten EASI2016 en binnen de rijksoverheid, leerpunten uit eerdere aanbestedingen, analyses van de markt en eventuele risico's die een rol spelen. Bovenal is de concept strategie getoetst met de markt door de uitvoering van een ICT Haalbaarheidstoets en een marktconsultatie via de website<sup>1</sup> van het programma Aanbesteding IWR. Dit heeft geleid tot enkele aanpassingen die in dit strategiedocument zijn verwerkt.

### **Deelnemers**

Het deelnemersveld van EASI2016 bestaat uit organisatieonderdelen die deel uitmaken van de rechtspersoon de Staat der Nederlanden, aangevuld met enkele deelnemers die daar nauw aan verbonden zijn en aan bepaalde criteria (zie paragraaf 7.1) voldoen.

### **Motivering deelnemersveld en indeling in opdrachten**

Het samenvoegen van de deelnemers wordt geoorloofd geacht omdat inschrijving op de aanbesteding voor EASI2016 mogelijk is voor zowel de grootzakelijke markt als (samenwerkingsverbanden van) het midden- en kleinbedrijf. Daarbij is het

---

<sup>1</sup> <https://www.hisict.nl/aanbesteding-iwr>

voor het midden- en kleinbedrijf eventueel ook mogelijk om op basis van onderaanneming een rol te verwerven.

Bij de indeling in opdrachten is bij enkele aanbestedingen (vaste ICT-Werkplekken, Laptops/Accessoires/Mobiele ICT-werkplekken en MFP-faciliteiten) sprake van samenvoeging van enigszins ongelijksoortige opdrachten. Om de hierboven genoemde redenen, en omdat dit goed aansluit op de feedback van de markt naar aanleiding van de uitgevoerde marktconsultaties, wordt ook deze samenvoeging geoorloofd geacht.

### **Sourcingstrategie en contractduur**

Voor de aanbesteding van MFP-faciliteiten met print- en scanmanagement en Netwerkprinters leidt de strategische oriëntatie tot een overeenkomst met één opdrachtnemer voor alle deelnemers (Full outsourcing). Met name de vereiste dat print- en scanfaciliteiten voor elke medewerker op elke locatie organisatieoverstijgend mogelijk moet zijn en het feit dat een groot deel van de werklocaties rijksbreed wordt ingezet, maakt het praktisch onmogelijk om met meerdere partijen overeenkomsten te sluiten. Anders zouden er op de verschillende locaties immers meerdere apparaten moeten worden geplaatst om de verschillende organisaties te bedienen en zou de integratie van de apparaten met de kantoorautomatiseringsinfrastructuur gepaard gaan met een groter aantal koppelingen en technische randvoorwaarden.

Voor de overeenkomsten voor MFP-faciliteiten en netwerkprinters geldt een bestelperiode van maximaal 5 jaren, waarin producten kunnen worden gekocht of gehuurd. Vanaf het moment van bestellen kan gedurende maximaal zeven jaren dienstverlening (onderhoud voor gekochte producten, dan wel het blijven gebruiken van een gehuurd product) daarvoor plaatsvinden.

Voor de overige aanbestedingen leidt de strategische oriëntatie per aanbesteding tot een raamovereenkomst met maximaal drie partijen. Deze raamovereenkomsten kennen een looptijd van maximaal vier jaren. Onder die raamovereenkomsten voeren de Shared Service Organisaties namens de bij hen aangesloten deelnemers en deelnemers die over een eigen ICT-beheerorganisatie beschikken minicompenties uit om nadere overeenkomsten te sluiten, waarbinnen zij vervolgens opdrachten kunnen plaatsen.

De indeling in aanbestedingen leidt ertoe dat de scope ten opzichte van EASI2010 in grotere mate uitgesplitst is, resulterend in een groter aantal aanbestedingen en overeenkomsten. Het aantal overeenkomsten zal ook toenemen omdat voor een aantal onderdelen gekozen wordt voor raamovereenkomsten met meer partijen. De overweging daarachter is met name het midden- en kleinbedrijf meer kansen te bieden (de Gids Proportionaliteit). Een gevolg hiervan is echter wel dat ook de beheerlast rondom de overeenkomsten mogelijk toeneemt.

De stuurgroep van het programma Aanbesteding IWR heeft op basis van de adviezen van de markt gekozen om Laptops, Accessoires en Mobiele ICT-Werkplekken samen te voegen tot één aanbesteding. Deze combinatie sloot aan op het advies van de markt om onduidelijke demarcatielijnen tussen aanbestedingen op te heffen en verbetert de mogelijkheden om aan de wens van de markt tegemoet te komen om aanvullende dienstverlening beter mogelijk te maken.

### **Aanbestedingsprocedure**

Mede op grond van het relatief beperkte aantal marktpartijen is gekozen voor de openbare procedure. De positieve ervaringen met deze procedure onder EASI2010 onderschrijven deze keuze.

### **Organisatiearchitectuur**

EASI2016 kent een organisatiearchitectuur die vergelijkbaar is met EASI2010. Belangrijke ontwikkelingen met invloed op de organisatiearchitectuur en beheerprocessen zijn:

- Concentratie van beheeractiviteiten in Shared Service Organisaties.
- Het gebruik kunnen maken van DigiInkoop voor elektronisch bestellen, accepteren en factureren.
- Rijksbrede inzet van Identitymanagement en Rijkspas.
- Huisvesting in bedrijfsverzamelgebouwen.

De organisatiearchitectuur kent een collectieve contractmanagement-organisatie (CCM) die een aantal deelnemeroverstijgende taken verricht. De deelnemerstaken zijn belegd bij de Shared Service Organisatie die aan de deelnemer de ICT-diensten levert of de ICT-beheerorganisatie van de deelnemer.

De voorbereiding en besluitvorming op gebied van de besturing van de bedrijfsvoering rijksdienst vindt plaats vanuit verschillende gremia zoals het ICBR, CIO Beraad, CTO-Raad en ICIA. De categoriemanager IWR is de intermediair tussen CCM en de verschillende bestuursorganen op het gebied bedrijfsvoering rijksdienst.

## 1. Historie strategiedocument

### 1.1. Documentlocatie

Het strategiedocument 1.0 is openbaar gemaakt op de website <https://www.hisict.nl/aanbesteding-iwr>.

### 1.2. Revisiehistorie

Versie doc.	Revisiedatum	Doel versie	Aangegeven wijzigingen
<b>0.1</b>	25-2-2016	Concept voor review door expertgroep.	n.v.t.
<b>0.2</b>	4-3-2016	Review door gebruikersgroep.	Feedback expertgroep en programmamanager verwerkt.
<b>0.3</b>	1-4-2016	Advies Tenderboard, gebruikersgroep en juridisch advies.	Feedback gebruikersgroep en diverse andere bronnen verwerkt.
<b>0.31</b>	14-4-2016	Toestemming vragen aan stuurgroep om het document voor advies voor te leggen aan de markt.	Feedback stuurgroep, Tenderboard en juridisch advies verwerkt.
<b>0.4</b>	19-4-2016	Openbare publicatie t.b.v. marktconsultatie.	Wijzigingen van stuurgroep verwerkt. Geschikt maken voor openbare publicatie.
<b>1.0</b>	11-7-2016	Definitieve versie.	Feedback markt verwerkt. Advies Tenderboard en juridische adviezen verwerkt. Vastgesteld door stuurgroep. Geschikt maken voor openbare publicatie.

**1.3. Goedkeuringen**

<b>Naam</b>	<b>Uitgifte- datum</b>	<b>Versie</b>
<b>Voorzitter Stuurgroep Aanbesteding IWR</b>	19-4-2016	0.4
<b>Voorzitter Stuurgroep Aanbesteding IWR</b>	11-7-2016	1.0

**1.4. Distributie**

<b>Naam</b>	<b>Uitgifte- datum</b>	<b>Versie</b>
<b>Stuurgroep Aanbesteding IWR</b>	1-4-2016	0.3
<b>Gebruikersgroep</b>	1-4-2016	0.3
<b>Tenderboard</b>	1-4-2016	0.3
<b>Stuurgroep Aanbesteding IWR</b>	14-4-2016	0.31
<b>Openbare publicatie t.b.v. Marktconsultatie</b>	19-4-2016	0.4
<b>Openbare publicatie t.b.v. alle geïnteresseerde partijen.</b>	11-7-2016	1.0

## 2. Inleiding

### 2.1. **Achtergrond programma Aanbesteding IWR|EASI2016**

Sinds 2007 maakt een aantal rijksoverheidsorganisaties gebruik van gezamenlijke overeenkomsten waarmee de deelnemers ICT-hardware en aanverwante software en diensten kunnen bestellen. Denk aan Accessoires, Werkplekken en Afdrukdiensten. Deze overeenkomsten zijn Europees aanbesteed als onderdeel van het programma Europees Aanbesteden Samenwerking ICT, in het kort EASI2007 en EASI2010. Omdat enkele van de deze overeenkomsten reeds in 2016 aflopen, is het programma Aanbesteding ICT Werkomgeving Rijk (IWR) gestart met de opvolging van deze overeenkomsten onder de projectnaam EASI2016.

Ook verzorgt het programma de opvolging van de contracten voor de OverheidsTelecommunicatie (OT2017). Zie hiervoor desgewenst het separate strategiedocument OT2017.

In de afgelopen periode is, als gevolg van de invoering van categoriemanagement, gekozen voor een andere indeling en toewijzing van de deelgebieden op het gebied van ICT-infrastructuur dan die bij de voorgaande EASI-programma's werd gehanteerd. Dit brengt mee dat de scope van het project EASI2016 nog slechts bestaat uit ICT hardware die valt onder de categorie ICT Werkomgeving Rijk, die aan BZK is toegewezen en door UBR|HIS wordt uitgevoerd. Deze verandering brengt bijvoorbeeld mee dat de apparatuur voor rekencentra geen onderdeel meer is van EASI2016.

Deelname aan de aanbesteding voor EASI2016 is gericht op (onderdelen van) de rijksoverheid<sup>2</sup>. Deelname staat voorts open voor Hoge colleges van Staat, onderdelen van de rechtelijke macht en adviescolleges en voor enkele deelnemers die daar nauw aan verbonden zijn en aan bepaalde criteria (zie paragraaf 7.1) voldoen.

Naast mogelijke financiële voordelen resulteert het gezamenlijk aanbesteden ook in voordelen op het gebied van samenwerkingsmogelijkheden tussen overheidsorganisaties. Het project EASI2016 draagt daar aan bij door aanbestedingen uit te voeren waarmee deelnemers kunnen sturen op gemeenschappelijke generieke ICT-voorzieningen in de rijkskantoren. Dit door de ICT in de werkomgeving samen met de gebruikersgroep zo veel als mogelijk (en wenselijk) gestandaardiseerd te specificeren en te zorgen voor heldere koppelvlakken, waar de respectievelijke ICT-dienstverleners van de bewoners op kunnen aansluiten.

---

<sup>2</sup> De rijksoverheid wordt gevormd door de rijksdienst, Hoge Colleges van Staat, de Rechterlijke macht en Adviescolleges. De rijksdienst bestaat weer uit:

- ministeries ook wel kerndepartementen geheten en baten lastendiensten;
- rechtspersonen met een wettelijke taak (RWT's) en zelfstandige bestuursorganen (ZBO's).

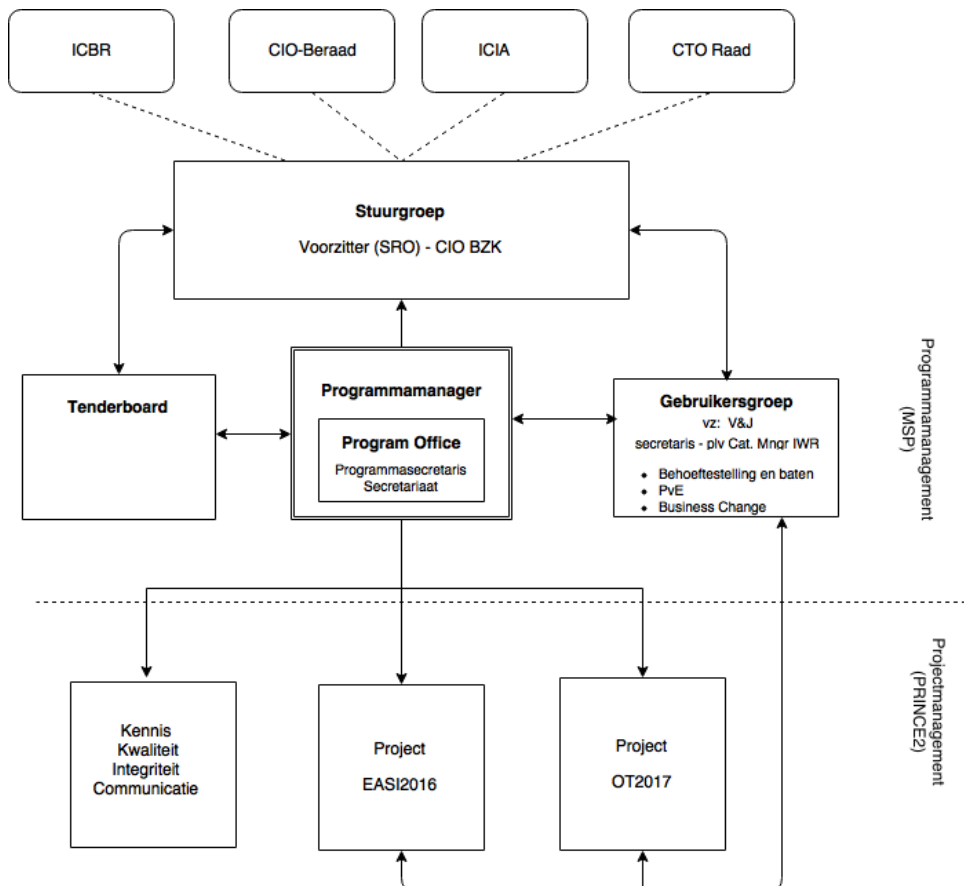
In de rijkskantoren worden de volgende functionele eisen aan de ICT gesteld, die door dit project mede mogelijk gemaakt kunnen worden:

- draadloos werken;
- op dezelfde manier printen, scannen en kopiëren in alle rijkskantoren;
- zoveel mogelijk papierloos werken;
- mobiele en persoonsgebonden ICT middelen;
- tijd- en plaatsonafhankelijk werken.

De beoogde business outcome is: ondersteuning bieden aan het optimaal functioneren van de rijksdienst teneinde het Kabinetsbeleid te kunnen verwezenlijken, in het bijzonder de beleidsdoelen van het programma de Compacte rijksdienst: meer productiviteit van het rijkspersoneel, meer flexibiliteit in werkwijzen, efficiency, innovaties en in het bijzonder kostenbesparingen in de rijksorganisatie.

## 2.2. Projectcontext EASI2016

EASI2016 maakt deel uit van het programma Aanbesteding IWR. Opdrachtgever en eigenaar daarvan is de CIO BZK. Hij borgt de afstemming van het programma met de ICBR, ICIA, CTO-Raad en CIO-Beraad. De opdracht wordt uitgevoerd binnen UBR|HIS onder leiding van een programmamanager. In onderstaand schema is de positionering van EASI2016 binnen de rijksoverheid weergegeven, inclusief de relatie met de betrokken rijksbrede gremia.



**Figuur 1. Positionering van EASI2016 binnen de rijksoverheid**

De categorie ICT Werkomgeving Rijk omvat alle producten en daaraan gerelateerde diensten die de generieke ICT werkomgeving van de rijksambtenaar<sup>3</sup> faciliteren met uitzonderingen van generieke infrastructuur in het datacenter, vaste WAN verbindingen en Commercial-Off-The-Shelf (COTS) en business software.

Met de invoering van categoriemanagement wordt structureel expertise opgebouwd van de verschillende generieke categorieën van inkoop, waaronder ICT. Door de Europese aanbestedingen van ICT-categorieën exclusief te beleggen bij een Inkoopuitvoeringscentrum (IUC) wordt specialisatie en professionalisering bevorderd.

### 2.3. Doel van het strategiedocument

In het Project Initiatie Document EASI2016 is de opdracht geformuleerd voor EASI2016 met een beschrijving van de scope (producten en daaraan gerelateerde diensten die de generieke ICT werkomgeving van de rijksambtenaar faciliteren), de doelstellingen, de te realiseren resultaten en randvoorwaarden.

Voorafgaand aan de projectuitvoering zijn er verschillende strategische beslissingen te nemen om de opdrachtformulering handen en voeten te geven. Deze worden voor een deel geïnspireerd door (strategische, marketing- en technische) ontwikkelingen en innovaties in de markt en voor een deel door ontwikkelingen bij en ambities van de rijksoverheid. De strategische beslissingen zijn in dit document beschreven.

Voor de keuzes die in dit document zijn gemaakt, geldt:

- ze zijn opgesteld door het programma Aanbesteding IWR|EASI2016;
- ze zijn gemaakt in overleg met de gebruikersgroep en de expertgroep strategische keuzes EASI2016;
- ze zijn getoetst door de markt door de uitvoering van een ICT Haalbaarheidstoets en een marktconsultatie via de website van het programma; binnen de rijksoverheid bestaat draagvlak, vastgesteld door toetsing met een aantal belanghebbende spelers (met name via de vertegenwoordigers in de gebruikersgroep en expertgroep);
- bij de vaststelling door de stuurgroep is juridisch advies en advies van de Tenderboard betrokken.

EASI2016 hecht grote waarde aan reacties van de markt. Het strategiedocument is mede daarom tijdens de uitgevoerde strategiefase in conceptvorm openbaar gemaakt teneinde een marktconsultatie en ICT Haalbaarheidstoets uit te voeren. De resultaten daarvan zijn verwerkt in de onderhavige definitieve versie van het strategiedocument. Hiermee is de haalbaarheid getoetst met de markt. Het besluit van de stuurgroep voor de definitieve sourcingstrategieën is hier mede op gebaseerd.

### 2.4. Opzet van het strategiedocument

Allereerst wordt ingegaan op de visie, ontwikkelingen in de omgeving en algemene uitgangspunten en leerpunten die van toepassing zijn. Vervolgens wordt ingegaan op de functionaliteit, de deelnemers, de organisatiearchitectuur, de marktbenadering en juridische structuur. Als bijlage is een afkortingenlijst opgenomen.

---

<sup>3</sup> Rijksambtenaar betreft ambtenaren en derden, indien zij gebruik maken van dezelfde middelen.

## **2.5. Wijzigingsbeheer**

Om maximale transparantie te bevorderen is het strategiedocument EASI2016, tezamen met het strategiedocument OT2017, gepubliceerd op de website [www.hisict.nl/aanbesteding-iwr](http://www.hisict.nl/aanbesteding-iwr) en is daarmee gelijktijdig inzichtelijk voor zowel overheidsorganisaties als potentiële leveranciers.

Het programma Aanbesteding IWR behoudt zich uitdrukkelijk het recht voor om dit strategiedocument aan te passen naar aanleiding van eventuele feedback die daaruit voortvloeit, of voortschrijdend inzicht bij het uitwerken van de aanbestedingsdocumenten in de daarop volgende fase. Indien nodig zal een nieuwe versie van het strategiedocument op de website openbaar worden gemaakt.

### 3. Visie

#### Het werkt altijd en overal!

Deze visie van het programma Aanbesteding IWR is gebaseerd op rijksbrede ontwikkelingen en kaders evenals maatschappelijke-, technische- en marktontwikkelingen. De voornaamste rijksbrede ontwikkelingen en kaders op het gebied van ICT zijn onder meer de I-strategie Rijk, het beleidskader Bring Your Own Device (BYOD), de Handreiking en het Streefbeeld Tijd-, Plaats- en Apparaatonafhankelijk Werken (TPAW) en rijksbrede generieke (ICT)-diensten ter ondersteuning van mobiel werken (o.a. programma RijksWerkOmgeving, Rijks Application Store, Generieke Rijkscloud en voorzieningen voor digitaal vergaderen). Het CIO-beraad geeft aan dat de gezamenlijke ICT infrastructuur binnen het Rijk onmisbaar is: dat betekent inzetten op rijksbreed compatibel, Rijkscloud en identitymanagement bij het Rijk (RIdM). We gaan verder op de weg van digitalisering van het werken binnen en het samenwerken tussen de departementen en met externe partijen.

Er zijn ook op hele andere gebieden ontwikkelingen waar het programma in de aanbestedingsstrategie rekening mee zal houden, zoals op het gebied van digitalisering, duurzaamheid en beveiliging.

Voor de rijksoverheid is een goede en stabiele informatie- en communicatie-infrastructuur, die niet gehinderd wordt door organisatorische begrenzingsen, van groot belang om interdepartementale samenwerking mogelijk te maken. Door integratie van de infrastructures kan beter worden samengewerkt en worden de kosten gereduceerd en het draagt bij aan het flexibel in kunnen zetten van medewerkers. Mede om die redenen wordt er in toenemende mate intensief interdepartementaal samengewerkt op het gebied van ICT en het inkopen daarvan.

Het werk bij de overheid gebeurt steeds meer onafhankelijk van plaats, tijd of apparaat, ondersteund door toepassingen om beter en sneller samen te werken, een uniforme digitale werkomgeving en mobiele (data)communicatie. In de markt zijn daarnaast vele nieuwe ontwikkelingen gaande en innovatieve diensten komen bijna wekelijks beschikbaar. Zoals op het gebied van geïntegreerde communicatiedienstverlening, cloud-computing, BigData, beveiliging, All-IP netwerken en de virtuele SIM-kaart. Ook zullen vaste- en mobiele communicatienetwerken gaan bestaan uit op software gebaseerde netwerkoplossingen. Deze innovaties gaan onverminderd door en zijn daarnaast ook nog onvoorspelbaar. Het programma Aanbesteding IWR levert een belangrijke bijdrage om informatie voor de gebruiker op een plaats- tijd- en apparaatonafhankelijke wijze rijksbreed te kunnen ontsluiten door gebruiksapparatuur en communicatie-infrastructuur rijksbreed in te kopen. Zo wordt tevens een grote indirecte kostenbesparing mogelijk gemaakt. Werkplekinfrastructuur die rijksbreed en plaatsonafhankelijk kan worden ingezet leidt immers tot een reductie van de infrastructuur en benodigde kantoorruimte, en maakt de vele verhuizingen eenvoudiger of overbodig.

Beveiligingsincidenten rondom digitale communicatiediensten vormen een toenemend risico voor de rijksoverheid. Bijvoorbeeld het uitluisteren van voicemailboxen of het afluisteren van mobiele telefoongesprekken kan eenvoudig zijn, maar ook het hacken van een netwerkprinter om de daarin opgeslagen bestanden te raadplegen. Dit effect wordt in de toekomst verder versterkt doordat een belangrijk (en toenemend) deel van de communicatie via het internet of andersoortige openbare infrastructuur plaatsvindt. De basis voor risicobeperkende maatregelen wordt gelegd in de specificaties tijdens het inkoopproces. In de praktijk bestaat er een grote kloof tussen de ongeclassificeerde telefonieoplossingen en de relatief dure geaccrediteerde oplossingen voor beveiligd bellen (zie ook paragraaf 5.6).<sup>4</sup>

Ook de eindgebruiker heeft zo zijn verwachtingen. Deze eindgebruiker wenst niet beperkt te worden en verwacht dat zijn werkplek hem in zijn werkzaamheden ondersteunt: "Accepteer mijn manier van werken" is het adagium. En dat houdt onder andere in dat de eindgebruiker mobiel is, geen vaste werkplek meer heeft, geen vaste werktijden meer kent en onafhankelijk van plaats, tijd, ruimte en device de voor zijn werk relevante informatie en diensten continu tot zijn beschikking moet kunnen hebben. De eindgebruiker wil zelf kiezen met welke middelen gewerkt en gecommuniceerd wordt (BYOD/CYOD). Waarbij de grens tussen privé en werk vervaagt. De eindgebruiker wil hetgeen hij privé kent en gebruikt, ook voor de uitvoering van zijn taken kunnen gebruiken. Samenwerken in netwerken wordt steeds belangrijker voor de eindgebruiker en kent daarbij een veelheid aan verschijningsvormen zoals spraak, audio- en videoconferencing, chatten, mailen, appen, whiteboarding, en ook het delen van grote digitale bestanden. Communicatie en dataverkeer zijn aldus onlosmakelijk met alle facetten van werk voor de rijksoverheid verbonden.

Op het gebied van kantoorautomatisering (EASI) heeft de gebruikersapparatuur invloed op de functionaliteit die de gebruiker ervaart. De ICT-voorzieningen worden immers steeds meer apparaatonaafhankelijk ingericht, waardoor de werkplekapparatuur steeds meer "commodities" worden en de gebruiker in toenemende mate zelf een apparaat kiest (of een privé-apparaat gebruikt). De gebruiker kan zo'n apparaat in de toekomst zelf selecteren en het uitgeven en beheer hoeft niet meer bij de rijksoverheid te liggen, maar kan ook worden gesourced. De bijdrage van EASI2016 is erop gericht om deze "commodities" op een efficiënte wijze tegen goede voorwaarden in te kopen en te voorkomen dat er een landschap met vele overeenkomsten bestaat voor de verschillende organisatieonderdelen van de rijksoverheid. De bijdrage van EASI2016 is er tevens op gericht om inkoopgemak van de deelnemers te bevorderen door de mogelijkheden van online selecteren, afnemen en digitaal factureren maximaal te benutten en de uitgifte en beheer zo mogelijk uit te besteden.

---

4 Het beveiligd bellen op STG Geheim niveau valt buiten de scope van dit programma. Het beveiligd bellen op STG Confidentieel en Departementaal vertrouwelijk valt mogelijk binnen de scope van dit programma voor zo ver het de opvolging betreft van EASI2010 en OT2010 en nog uit te voeren onderzoek door de categorie IWR daar aanleiding toe geeft.

## 4. Ontwikkelingen

### 4.1. **Continuïteit en betrouwbaarheid**

Binnen de rijksoverheid wordt de afhankelijkheid van ICT-producten en -diensten groter doordat informatie- en communicatieprocessen steeds meer geïntegreerd raken. Daarbinnen toegepaste ICT dient als vanzelfsprekend te werken en gericht te zijn op continuïteit en betrouwbaarheid.

### 4.2. **Huisvesting**

Er zijn ontwikkelingen waardoor de locatie van (delen) van departementen zal veranderen. Hiertoe rekenen we onder andere verhuizingen, het samenvoegen van departementen en het gebruiken van verzamelkantoren voor een wisselende samenstelling aan organisatieonderdelen. De behoefte aan een efficiënter gebruik van kantooruimte en de wens om de benodigde inspanning bij verhuizingen te reduceren, kunnen vanuit EASI2016 ondersteund worden door contractuele mogelijkheden te creëren, de overdraagbaarheid van producten en diensten tussen de deelnemers te creëren en daaraan zodanige eisen te stellen dat rijksbreed gebruik mogelijk is.

### 4.3. **Concentratie van beheeractiviteiten in Shared Service Organisaties**

Naast het gezamenlijk aanbesteden zijn er ook grote voordelen te behalen in het gezamenlijk uitvoeren en vereenvoudigen van de overige processen die benodigd zijn om telecommunicatiediensten en ICT-middelen aan de gebruiker ter beschikking te stellen. Het betreft de volledige levenscyclus waaronder verwerving, realisatie, beheer, leveranciersmanagement, hergebruik en opheffing.

ICT-beheeractiviteiten van organisaties binnen de rijksoverheid worden in toenemende mate overgedragen aan Shared Service Organisaties. De verwachting is dat deze ontwikkeling in de komende jaren zal worden voortgezet. Dit wordt vergemakkelijkt door standaardisatie van ICT-infrastructuren bij de deelnemers en het bundelen van inkoopcontracten, waarbij EASI2016 een belangrijke rol speelt.

Door veranderende omstandigheden binnen de rijksoverheid en technologische- en marktontwikkelingen is het verder mogelijk om de beheerprocessen eenvoudiger in te richten. Gedacht moet worden aan bijvoorbeeld eenvoudigere verwervingsprocessen, reductie van complexiteit en aantal facturen, reductie van infrastructuurmutaties door interne overdracht van aansluitingen en het toepassen van tijd-, plaats- en locatie onafhankelijke diensten.

Door bovenstaande ontwikkelingen kan de rijksoverheid in toenemende mate worden gezien als één organisatie met onderliggende organisatieonderdelen die gebruikmaken van een rijksbrede infrastructuur, faciliteiten en diensten.

#### 4.4. **RijksWerkOmgeving (RWO)**

De RijksWerkOmgeving (RWO) is een programma voor de ontwikkeling van een voor alle medewerkers van de rijksdienst beschikbaar digitaal platform waarmee het mogelijk wordt om de ambities van het Rijk rondom tijd-, plaats- en apparaatonafhankelijk werken te realiseren. In de praktische uitvoering is de RWO een stelsel van interoperabiliteitseisen en generieke voorzieningen. De RWO geeft invulling aan de behoefte voor meer samenwerken, over de grenzen van de eigen organisaties en geografische gebieden heen bij een toenemende complexiteit en integraliteit van oplossingen. De werkplek wordt hierdoor minder apparaatafhankelijk waardoor CYOD en BYOD mogelijk worden. Samenwerking over de grenzen van de eigen organisatie betekent bijvoorbeeld ook het kunnen scannen en printen over de grenzen van de eigen organisatie.

#### 4.5. **Programma Continu Verbeteren – Connectiviteit**

Connectiviteit betreft het transport van digitale gegevens via netwerken: het internet als open netwerk en het Diginetwerk als besloten netwerk. De doelen van het programma zijn drieledig:

- a) het verbeteren van de digitale samenwerking tussen organisaties binnen de publieke sector;
- b) het verhogen van de efficiency en weerbaarheid;
- c) het bevorderen van de dynamische (snel, wendbaar, flexibel) overheid.

De aanpak is gericht op het vormgeven van de regiefunctie voor connectiviteit binnen de rijksoverheid en de publieke sector, het samenwerken met het programma rijkscloud, RWO en vertegenwoordigers van de interne IT-dienstverleners. Onder andere is beoogd om in de gewenste situatie een geconsolideerd en samenhangend landelijk dekkend RijksOverheidsNetwerk 2.0 (RON2.0) te realiseren, waarvan de kwaliteit is geborgd en aansluit op het Diginetwerk. Bovendien is het gewenst om met interoperabele afspraken (Govroam) het plaats onafhankelijke werken in alle rijkskantoren en op landelijke hotspots mogelijk te maken.

#### 4.6. **Elektronisch bestellen & factureren**

Binnen de rijksoverheid wordt steeds meer elektronisch besteld en gefactureerd. EASI2016 zal daarom eisen stellen aan opdrachtnemers om aan te sluiten op DigiInkoop. Dit is in het voordeel van de rijksoverheid en de opdrachtnemers.

#### 4.7. **Efficiencymaatregelen**

De genoemde voorgaande aanbestedingen hebben aangetoond dat het gezamenlijk aanbesteden van ICT-hardware grote voordelen biedt. Door gezamenlijk aan te besteden wordt allereerst fors bespaard op de aanbestedingskosten. Daarnaast is gebleken dat door bundeling van inkoopvolume een aanzienlijk voordeel kan worden behaald door lagere inkooprijzen en betere contractvoorwaarden. Bij de uitvoering ontstaan daarnaast efficiencyvoordelen omdat gezamenlijk aanbesteden leidt tot uniforme processen, efficiënter contractbeheer en efficiënter beheer van de infrastructuur.

#### **4.8. Optimaal benutten van innovaties**

De verwachting is dat er in de komende jaren nog veel innovaties zullen plaatsvinden. De rijksoverheid heeft als gevolg van vernieuwing, doelmatigheid en duurzaamheid een grote behoefte om daar waar mogelijk en wenselijk hiervan beheerst gebruik te kunnen maken.

Voorbeelden zijn:

- een hogere capaciteit van batterijen kan tot een overgang leiden van meer draagbare apparatuur;
- op de vaste ICT-werkplek is een verschuiving waarneembaar van fat-clients naar de thin-clients en zero-clients door toepassing van virtual desktops en clouddiensten;
- hybridisering van ICT-werkplekvarianten waarbij mobiele devices ook als vaste ICT-werkplek gebruikt worden;
- het outdoor en indoor kunnen toepassen van nieuwe protocollen en technieken als VoWifi en VoLTE;
- gebruik van cloud-oplossingen;
- toepassing van apps.

De aanbestedingen zien toe op de mogelijkheid dat de rijksoverheid (deze) innovaties kan toepassen.

## 5. Uitgangspunten voor EASI2016

### 5.1. Algemene uitgangspunten

Dit hoofdstuk beschrijft een aantal algemene uitgangspunten als basis voor EASI2016. Deze zijn zowel richtingbepalend als kaderstellend voor de wijze waarop de aanbesteding wordt uitgevoerd. Deze uitgangspunten zijn:

#### *De overheid zal niet acteren als marktpartij*

Het overheidsbeleid is erop gericht de markt geen concurrentie aan te doen, door zich te gedragen als partij in concurrentie op de markt. Er is immers een aantal verschillen tussen marktorganisaties en overheidsorganisaties. Zo streven marktorganisaties naar winstmaximalisering, zoeken nieuwe markten en producten en laten het niet toe dat in hun 'keuken' gekeken wordt.

Overheidsorganisaties hebben echter een publieke taakopdracht en concurrentieverstorende elementen moeten daarom worden vermeden.

#### *Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)*

De overheid koopt in, met het oog voor gelijke kansen. Dit betekent dat er rekening wordt gehouden met de algemene beginselen die er voor de publieke inkoop gelden. Dat wil zeggen: de overheid koopt proportioneel, objectief, non-discriminatoir en transparant in, binnen de kaders van de geldende (Europese) wet- en regelgeving.

Naast deze publieke waarden zijn steeds vaker maatschappelijke overwegingen aan de orde. Overheidsinkoop heeft een politiek-maatschappelijke dimensie. Dit betekent dat bij inkopen van de overheid meer wordt gekeken dan doeltreffend en doelmatig inkopen. Juist de maatschappelijke effecten van inkoop staan in de belangstelling. Die maatschappelijke effecten hebben te maken met goed opdrachtgeverschap aan de ene kant en met het beleid op het gebied van duurzaamheid aan de andere kant. In beide gevallen versterkt de inkoop de effecten die de overheid met zijn beleid wil bereiken.

Dit wordt ingevuld door de markt, daar waar mogelijk, te stimuleren tot duurzaam produceren, social return<sup>5</sup>, circulair inkopen<sup>6</sup> en sociale voorwaarden. EASI2016 zal duurzaamheidscriteria opnemen voor waar het de toegepaste werkkplek gerelateerde ICT betreft.

Ook bij de verwerving van de EASI2016-producten en -diensten speelt duurzaam inkopen een rol. EASI2016 zal daarom tijdens de aanbestedingen, daar waar zinvol en relevant, op dit onderwerp sturen.

<sup>5</sup> Meer informatie over social return:

[www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s/social-return](http://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s/social-return)

<sup>6</sup> Momenteel worden voorbereidingen getroffen voor nieuwe richtlijnen van Circulair Inkopen. Circulair inkopen gaat verder dan uitsluitend het toepassen van recycling of het milieuvriendelijk afvoeren van producten. Bij aanvang van een levenscyclus wordt vooraf nagedacht en bepaald op welke wijze een product een tweede leven kan genieten. Dit kan in de vorm zijn van totaalproducten die opnieuw worden ingezet binnen organisaties in het binnen- en buitenland, of het tot grondstoffen verwerken van afgedankte apparatuur. De categorie ICT Werkomgeving Rijk streeft ernaar circulaire inkoop te borgen binnen de overeenkomsten voor werkkplekapparatuur.

#### *Lastenverlichting voor bedrijven*

EASI2016 hecht grote waarde aan een goede samenwerking met de markt. Niet alleen omdat een goede relatie bijdraagt om de ambities te doen slagen, maar ook omdat de rijksoverheid een voorbeeldfunctie heeft in de Nederlandse samenleving. Belangrijke onderwerpen zijn:

- de reductie van de aanbestedingsinspanning voor de markt;
- het verlagen van administratieve lasten voor bedrijven die leveren aan de overheid;
- snelle betalingsprocessen (met name extra onder de aandacht gekomen ten tijde van de kredietcrisis);
- het stellen van realistische en faire voorwaarden in de aanbestedingen en de te sluiten overeenkomsten;
- zo veel als mogelijk gebruik maken van afhandeling langs elektronische weg;
- het bieden van kansen aan het midden- en kleinbedrijf (voor de onderdelen waar dit redelijkerwijs mogelijk is).

#### *Positie rijksoverheid*

De burger is mondiger, kritisch en veeleisend. Een rijksoverheid richt zich op haar kerntaken met de beschikbare financiële middelen. Dit zijn aspecten die verandering noodzakelijk maken en nooit op zullen houden. De rijksoverheid is genoodzaakt mee te bewegen, ondersteund door techniek.

Die benodigde techniek verandert ook mee, zeker op het gebied van communicatie; een techniek die 'steeds beter', 'eenvoudiger' en 'werken op elk moment en plaats' mogelijk maakt. De realisatie van de 'concerngedachte' van de rijksoverheid komt mede hierdoor steeds dichterbij.

Verschillen in bedrijfsvoering leiden veelal tot kostenverhoging en werken prijsopdrijvend, omdat providers de risico's die hiermee samenhangen verdisconteren in de prijzen. Waar mogelijk aansluiten op bestaande processen bij leveranciers zal waarschijnlijk in de tarieven door de rijksoverheid worden terugverdiend. Het streven moet er dus op gericht zijn om voorwaarden van bestelling en levering en te verwerven functionaliteiten (eventueel vertaald naar specificaties) zoveel mogelijk te standaardiseren om die prijsopdrijvende effecten te neutraliseren.

Er ligt hier mede daarom een cruciale rol voor de gebruikers van de overeenkomsten om zich volledig te conformeren aan de standaardisatie. Een 'natuurlijke' drempel voor een vlotte en verdergaande integratie wordt gevormd door de decentraal belegde bevoegdheden (per ministerie en binnen de ministeries vaak ook weer decentraal).

Desalniettemin zal men zeer alert moeten zijn om te vermijden dat deelnemers buiten EASI2016 ICT-producten en -diensten verwerven. De Europese regelgeving is hierin strikt en overtreding kan juridische en financiële gevolgen hebben voor de rijksoverheid.

#### *Aansluiting op gangbare praktijk en vastgesteld beleid*

EASI2016 wijkt niet af van de gangbare praktijk tenzij er goede redenen zijn om dit wel te doen. Daarmee wordt zo veel als mogelijk gebruik gemaakt van bewezen concepten.

## 5.2. Leerpunten EASI2010

Dit strategiedocument is mede gebaseerd op leerpunten van eerdere EASI-aanbestedingen en het gebruik van de resultaten daarvan. Enkele belangrijke leerpunten zijn:

1. Gunning aan één opdrachtnemer maakt het inkoopproces voor de deelnemer eenvoudiger.
2. Maak de afbakening tussen de verschillende aanbestedingen zo scherp mogelijk.
3. Zorg ervoor dat de bestellingen langs elektronische weg plaatsvinden.
4. Betrek de markt in een vroeg stadium bij de vorming van de aanbestedingsstrategie.
5. De praktijk heeft aangetoond dat het gezamenlijk aanbesteden van (raam) overeenkomsten grote voordelen biedt voor een efficiëntere inrichting en beheer van ICT- en telecom-dienstverlening.

## 5.3. Aan te besteden functionaliteit

EASI2016 verwerft werkplek gerelateerde ICT-producten en daaraan gerelateerde diensten voor zover vallend binnen de scope van de categorie ICT Werkomgeving Rijk. Onder werkplek gerelateerde ICT-producten en daaraan gerelateerde diensten wordt globaal verstaan<sup>7</sup>:

- beeldschermen;
- clients voor de vaste ICT-werkplek (fat-clients, thin-clients, zero-clients);
- clients voor de mobiel gebruik (laptops, tablets inclusief bijbehorende accessoires, en hybride varianten van dergelijke producten);
- kleine niet-“rackmounted” routers / switches al dan niet met draadloze functionaliteit;
- low-end audiovisuele middelen;
- smartphones, mobiele telefoons en daarbij behorende accessoires;
- afdrukdiensten (multifunctionele printers, software voor print- en scanmanagement, netwerkprinters, verbruiksartikelen en bijbehorende dienstverlening);
- personal printers;
- software<sup>8</sup> (inclusief support) die niet los van de hardware kan worden gekocht en software die niet van de koop van hardware kan worden uitgesloten (voorbeelden: firmware, OEM-licenties).

Optioneel bestaat behoefte aan aanvullende dienstverlening binnen de scope van de aanbestedingen. Niet alleen functioneel, maar ook op het gebied van beheer, onderhoud en op het gebied van logistieke dienstverlening.

Geen onderdeel van de scope van EASI2016 zijn:

- datacenter hardware;
- WAN apparatuur (routers, encryptiesystemen, firewalls, multiplexers, beveiligingssystemen en packetshapers);
- webhosting;
- managed services;
- plotters en grootformaat printers;

<sup>7</sup> Een meer gedetailleerde scopeafbakening wordt vastgesteld bij de uitwerking van de aanbestedingsdocumenten in overleg met de gebruikersgroep.

<sup>8</sup> Indien software wordt ingekocht zal dit, daar waar nodig, tenminste in afstemming gaan met de strategisch leveranciersmanager Microsoft en de Categoriemanager Standaard Software.

- productieprinters en scanapparatuur voor reproductiesdiensten;
- high-end audiovisuele middelen.

#### 5.4. **Gebruiksrechten software**

Het is van belang dat de deelnemers bij beëindiging van overeenkomsten zonder belemmering het gebruik van software kunnen continueren. Om deze reden zal in beginsel de rijksoverheid ten aanzien van de softwarelicenties een eeuwigdurend gebruiksrecht bedingen. Daarbij zal ook aandacht worden geschonken aan upgraderechten van software, mede om ervoor te zorgen dat beveiligingslekken zo goed als mogelijk kunnen worden voorkomen.

#### 5.5. **Informatiebeveiliging**

Op het gebied van informatiebeveiliging van de informatievoorziening dienen de opdrachtgever en de deelnemers zich te houden aan vastgestelde regels voor de rijksoverheid. De regels over informatiebeveiliging voor de rijksoverheid zijn onder meer terug te vinden in het Beveiligingsvoorschrift Rijksdienst, Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst (BIR)<sup>9</sup>, Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst (VIR) en het Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst Bijzondere Informatie (VIR-BI). Ook de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) en het Algemeen Rijksambtenarenreglement (ARAR) geven binnen hun werkingsgebied aanwijzingen voor informatiebeveiliging bij de rijksoverheid.

#### 5.6. **Uitgangspunten voor beveiligd bellen**

Met beveiligd bellen wordt een beveiligde spraakverbinding bedoeld. In de markt bestaan hiervoor diverse producten variërend van apps voor bestaande toestellen tot dedicated oplossingen gebaseerd op een gecertificeerde combinatie van hardware en software. Hierbij bestaat een groot verschil in beveiligingsniveaus. Voor het beveiligen van spraak wordt de verbinding end-to-end encrypted. In het toestel vindt encryptie en decryptie van de spraak plaats. Hiervoor zijn encryptie-sleutels vereist die separaat worden uitgegeven. Het Nationaal Bureau voor Verbindingsbeveiliging (NBV) stelt hiervoor eisen aan het sleutelbeheer. Goedgekeurde producten worden door het NBV online gepubliceerd<sup>10</sup>.

Een verkenning naar de mogelijkheden om producten voor beveiligd bellen te verwerven heeft opgeleverd dat er geen voordeel is om dit te combineren met een andere aanbesteding van het programma Aanbesteding IWR (bijvoorbeeld de aanbesteding van Mobiele communicatiediensten of de Mobiele ICT-Werkplekken).

Voor het aanbesteden van een (eventueel uit te voeren) aanbesteding voor beveiligd bellen is het wenselijk om binnen de rijksoverheid nader onderzoek uit te voeren naar de gewenste oplossingsrichting, die inspeelt op de verbeterde technische mogelijkheden die recentelijk hiervoor zijn ontstaan. Om deze redenen is beveiligd bellen vooralsnog buiten de scope van EASI2016 en OT2017 geplaatst.

<sup>9</sup> Meer informatie over de BIR:

[www.earonline.nl/images/ear/6/6f/BIR\\_TNK\\_1\\_0\\_definitief.pdf](http://www.earonline.nl/images/ear/6/6f/BIR_TNK_1_0_definitief.pdf)

<sup>10</sup> Meer informatie over de NBV goedgekeurde producten:

[www.aivd.nl/onderwerpen/informatiebeveiliging/inhoud/beveiligingsproducten/goedgekeurde-producten](http://www.aivd.nl/onderwerpen/informatiebeveiliging/inhoud/beveiligingsproducten/goedgekeurde-producten)

## 6. Marktbenadering

### 6.1. Inleiding

Een belangrijk aspect om succesvol een aanbesteding te kunnen uitvoeren is het kiezen van de juiste marktbenadering. Bepalende invalshoeken hierbij zijn:

- inzichten en voorkeuren gezien vanuit de markt;
- inzichten en voorkeuren gezien vanuit gebruikers van de gevraagde ICT-producten en diensten;
- opgedane ervaring uit EASI2010 (zie paragraaf 5.2);
- inbreng van expertise uit de markt door marktconsultaties;
- een juiste keuze uit de mogelijkheden die de Europese regelgeving en de (gewijzigde) Aanbestedingswet 2012 biedt.

In onderstaande paragrafen worden deze invalshoeken nader toegelicht en worden conclusies getrokken voor de wijze waarop de markt voor de Europese aanbestedingen van EASI2016 zal worden benaderd.

Binnen het mogelijke speelveld wordt met behulp van input uit de markt en ervaringen vanuit EASI2010 invulling gegeven aan de opdracht van EASI2016.

De marktbenadering vanuit deelnemersperspectief komt in paragraaf 7.2 aan de orde.

### 6.2. Marktanalyse

De markt voor ICT-hardware bestaat uit fabrikanten en resellers. Resellers kunnen zowel grotere ondernemingen zijn als ook ondernemingen afkomstig uit het midden- en kleinbedrijf. Er is een beperkt aantal leveranciers dat direct levert aan de grootzakelijke markt.

Producten met een grote variëteit, zoals mobiele devices en accessoires worden geleverd door resellers die doorgaans producten doorverkopen van groothandels, importeurs of direct van fabrikanten. De reseller zorgt daarbij voor de aan de bestelling gekoppelde processen en de logistieke verwerking.

Telefonie gerelateerde hardware wordt daarnaast ook geleverd door mobiele telefonieoperators, voor zover dit in combinatie met mobiele telefonie plaatsvindt.

Recente ontwikkelingen (o.a. virtualisatie, cloudtechnologie, etc.) en standaardisatie in de ICT-markt dragen bij aan een afname van afhankelijkheden tussen technische componenten, waardoor de uitwisselbaarheid en interoperabiliteit van systemen worden vergroot. Hierdoor wordt de afhankelijkheid van een leverancier (vendor lock-in) gereduceerd c.q. voorkomen.

Beeldschermen, vaste ICT-werkplekken, laptops, accessoires en mobiele devices worden hierdoor meer commodity. Dit als tegenhanger van maatwerk. Deze producten worden gekenmerkt door:

- een korte product-lifecycle;
- een hoge frequentie van nieuwe features;
- grote volumes die nodig zijn voor een gunstige marge-ontwikkeling;
- Commercial-Of-The-Shelf producten.

De prijs wordt doorgaans bepaald op basis van een inkoopprijs met een opslag of een korting ten opzichte van een openbare prijslijst. Uit de marktconsultaties is echter gebleken dat deze methode in de context van deze markt minder geschikt wordt geacht.

De markt voor afdrukdiensten bestaat vooral uit enkele fabrikanten die in veel gevallen via een in Nederland gevestigde dochteronderneming leveren aan grootzakelijke klanten. De mogelijkheid bestaat dat ook resellers zich in deze markt willen begeven. De bijbehorende onderhoudswerkzaamheden voeren zij zelf uit of zij schakelen eventueel onderaannemers in. Printer fabrikanten gaan zich steeds meer richten op managed printing services (MPS) en document management services (DMS/MCS).

De producten voor afdrukdiensten zijn standaard producten met rijksoverheid-specifieke componenten, zoals rijkslezers en software voor pull printing. De prijs wordt bepaald door een koop- of huurbedrag voor het apparaat en een vergoeding voor gebruik en onderhoud. De prijs wordt sterk beïnvloed door de omvang van het bestelvolume.

### **6.3. Indeling aanbestedingen**

De behoefte aan apparatuur en diensten dient in overzichtelijke onderdelen te worden verdeeld, zonder grote nadelen van versnippering te creëren. Daarbij spelen de volgende overwegingen een rol:

- Door de totale scope onder te brengen in meerdere aanbestedingen wordt de omvang van de opdrachten beperkt, waardoor wordt bijgedragen aan de toegankelijkheid voor het midden- en kleinbedrijf.
- Door de functionaliteit onder te verdelen in logische onderdelen wordt voorkomen dat partijen onnodig worden uitgesloten.
- De begrenzing dient helder vast te leggen te zijn, opdat de contractuele scheidslijnen helder zijn.
- Een zo goed mogelijke aansluiting op de marktordening.
- Behoud van schaalvoordelen teneinde optimale leveringsvoorwaarden te bedingen.
- Behoud van schaalvoordelen voor de markt opdat de inspanning voor het verkrijgen van een (raam)overeenkomst en het uitvoeren daarvan in verhouding staat tot de potentiële omzet en winst.
- Door de scope over meerdere aanbestedingen te verdelen kan een remmend effect op innovatie ontstaan, met name omdat de ontwikkelingen zich vaak op de grensvlakken afspelen.
- Het algemene beeld vanuit de marktconsultaties (via de website en de ICT Haalbaarheidstoets) is dat een groot deel van de markt een voorkeur heeft om de scope slechts in beperkte mate te verdelen in separate aanbestedingen.

Op basis van deze overwegingen heeft een team van experts van de deelnemende organisaties de mogelijkheden onderzocht met de volgende indeling als conclusie:

1. Beeldschermen

Losse monitoren.

Onderdeel van de aanbesteding is het beschikbaar stellen van een uitgebreide webshop met user-management functionaliteit voor het beheren van specifieke autorisaties voor bestelgemachtigden.

2. Vaste ICT-Werkplekken

Hieronder wordt verstaan een desktop pc (fat client), een thin/zero client, een all-in-one-pc of een hybride variant van deze apparaten. Vaste werkplekken zijn voorzien van systeemsoftware<sup>11</sup>.

Onderdeel van de aanbesteding is het beschikbaar stellen van een uitgebreide webshop met user-management functionaliteit voor het beheren van specifieke autorisaties voor bestelgemachtigden.

3. Laptops/ Accessoires/Mobiele ICT-Werkplekken

Het gaat hierbij ten eerste om persoonsgebonden mobiele apparatuur: laptops, computers met een toetsenbord op een touchscreen, mobiele telefoons (o.a. smartphones), tablets en hybride varianten van deze apparatuur. Mobiele ICT-Werkplekken zijn voorzien van systeemsoftware<sup>11</sup>. Voor deze producten wordt het any-device principe gehanteerd vanwege het persoonsgebonden karakter. De deelnemer heeft de keuze uit een breed assortiment aan producten.

Verder maken ook accessoires onderdeel uit van deze aanbesteding. Het betreft kleine ICT-apparatuur en middelen die niet benoemd zijn in een andere EASI2016 aanbesteding, maar die wel vallen binnen de scope van de categorie ICT Werkomgeving Rijk (zie paragraaf 5.3).

De deelnemer heeft de keuze uit een zeer breed assortiment aan producten. Voorbeelden zijn: kleine niet-“rackmounted” routers / switches (al dan niet met draadloze functionaliteit), Wi-Fi-apparatuur<sup>12</sup>, adapters, low-end audiovisuele middelen, personal printers, scanners, bijzondere printers voor labels of barcodes en apparatuur voor LAN-georiënteerde draadloze connectiviteit. Buiten de scope vallen: niet beveiligde USB sticks, CD'S, DVD's, inktjet cartridges voor personal printers en dienstverlening rondom audiovisuele middelen.

Onderdeel van deze aanbesteding is het beschikbaar stellen van een uitgebreide webshop met user-management functionaliteit voor het beheren van specifieke autorisaties voor bestelgemachtigden.

4. MFP-faciliteiten

Multi functionele printers geschikt voor printen, scannen en kopiëren en

- 
- 11 Systeemsoftware (inclusief support) betreft software die niet los van de hardware kan worden gekocht en software die niet van de koop van hardware kan worden uitgesloten (voorbeelden: firmware, OEM-licenties, low-level beveiligingsvoorzieningen). Indien software wordt ingekocht zal dit, daar waar nodig, tenminste in afstemming gaan met de strategisch leveranciersmanager Microsoft en de Categoriemanager Standaard Software.
- 12 Mogelijk wordt voor inhouse dekking en Wi-Fi infrastructuur een separate aanbesteding uitgevoerd, hetgeen tot gevolg heeft dat (een deel van) de Wi-Fi infrastructuur slechts tijdelijk onder de scope van Laptops/Mobiele ICT-Werkplekken/Accessoires zal vallen.

software voor print- en scan-management.

Binnen deze aanbesteding ligt de nadruk op de te leveren dienstverlening die bestaat uit het beschikbaar stellen van multifunctionele printers en het onderhouden hiervan. De multifunctionele printers kunnen in beginsel door de deelnemers worden gehuurd, en mogelijk ook gekocht. Daarnaast omvat de aanbesteding ook het leveren, implementeren en onderhouden van een oplossing voor print- en scan management. Er wordt voornamelijk op A4 formaat geprint en in mindere mate op A3 formaat.

Het onderhoud omvat all-in service inclusief de verbruiksmiddelen zoals toners. Additionele producten zoals papierbakken, sorteerbakken en paslezers zijn tevens inbegrepen. Papier maakt deel uit van een andere categorie en valt daarom buiten deze aanbesteding.

De oplossing voor print- en scan management voorziet onder andere in authenticatie met de Rijkspas, pull print, mobile print en scan workflow ten behoeve van RWO. De oplossing dient fabrikantonafhankelijk te zijn en minimaal de multifunctionele printer productlijnen te ondersteunen van de huidige installed base bij de deelnemers (dit betreft Canon, Ricoh, Sharp en Xerox) en de productlijn die de opdrachtnemer zelf aanbiedt onder EASI2016. Daarnaast wordt de oplossing beoordeeld op basis van ondersteuning van andere productlijnen.

De verworven producten worden ingezet in complexe ketens van systemen. Om een correcte werking van de verworven systemen te toetsen is het gewenst om een representatieve "Proof of Concept" uit te voeren gericht op de integratie van de geleverde functionaliteit in de ketens. Het succesvol afronden hiervan is randvoorwaardelijk voor het kunnen leveren van de dienstverlening.

Voor producten behorend tot de scope van deze aanbesteding zal een menukaart worden gehanteerd met prijzen per producttype of productconfiguratie. Met betrekking tot huur of koop wordt nadrukkelijk gekozen voor zo veel mogelijk standaardisatie.

##### 5. Netwerkprinters

Netwerkprinters geschikt voor zwart/wit afdrukken en/of kleurafdrukken.

Binnen deze aanbesteding ligt de nadruk op de te leveren dienstverlening die bestaat uit het beschikbaar stellen van netwerkprinters (deze kunnen door de deelnemer worden gehuurd of gekocht) en het onderhouden daarvan. Het onderhoud omvat all-in service, inclusief de verbruiksmiddelen (zoals toners). Additionele producten (zoals papierbakken, sorteerbakken en paslezers) zijn tevens inbegrepen. Papier maakt deel uit van een andere categorie en valt daarom buiten deze aanbesteding.

De verworven producten worden ingezet in complexe ketens van systemen. Om een correcte werking van de verworven systemen te toetsen is het (mogelijk) gewenst om een representatieve "Proof of Concept" uit te voeren gericht op de integratie van de geleverde functionaliteit in de ketens. Het succesvol afronden hiervan is randvoorwaardelijk voor het kunnen leveren van de dienstverlening.

Voor producten behorend tot de scope van deze aanbesteding wordt een menukaart gehanteerd met prijzen per producttype of productconfiguratie. Met betrekking tot huur of koop wordt nadrukkelijk gekozen voor zo veel mogelijk standaardisatie.

Optioneel bestaat behoefte aan aanvullende dienstverlening binnen de scope van de aanbestedingen. Niet alleen functioneel, maar ook op het gebied van beheer, onderhoud en op het gebied van logistieke dienstverlening. De behoefte aan aanvullende dienstverlening varieert sterk per Shared Service Organisatie. Daarom zal de invulling in de aanbesteding een optioneel en variabel karakter kennen.

#### 6.4. **Omvangsindicatie per aanbesteding**

In de onderstaande tabel zijn per voorgenomen aanbesteding de geschatte volumes als indicatie opgenomen. Aan deze jaervolumes kunnen echter geen rechten worden ontleend. Er zijn verschuivingen in aantallen denkbaar als gevolg van onder andere de inzet van CYOD en BYOD.

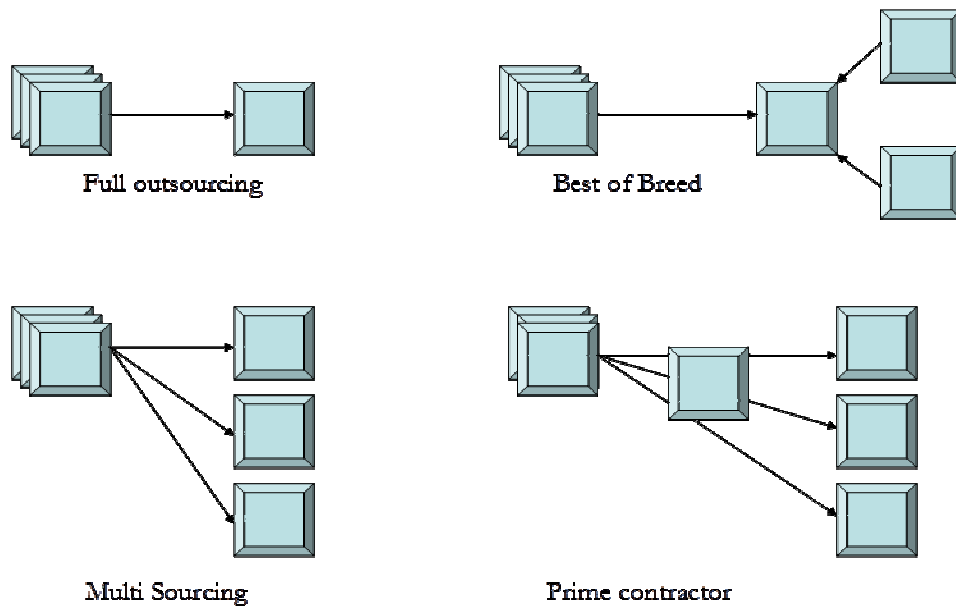
Aanbesteding	Omvang
1. Beeldschermen	Aanschaf van 10.000 tot 20.000 beeldschermen per jaar.
2. Vaste ICT-Werkplekken	Aanschaf van 10.000 tot 20.000 vaste werkplekken per jaar.
3. Laptops, Accessoires, Mobiele ICT-Werkplekken	€ 10-30 miljoen per jaar*
4. MFP-faciliteiten	Huur en/of koop van 5.000 tot 10.000 MFP's gedurende de looptijd.
5. Netwerkprinters	Koop of huur van 1.500 netwerkprinters gedurende de looptijd.

\* Op dit moment moeilijk te voorspellen wegens technologische ontwikkelingen en eventuele beleidsaanpassingen van de individuele deelnemers naar aanleiding daarvan.

#### 6.5. **Algemene sourcingstrategieën**

Mogelijke sourcingstrategieën die in aanmerking komen voor de verwerving van werkplekgerelateerde ICT in het kader van EASI2016 zijn:

- Full outsourcing;
- Multi Sourcing;
- Best of Breed;
- Prime Contractor.



**Figuur 2. Sourcingstrategieën (Bron: Gartner)**

De strategie Full outsourcing gaat uit van dienstverlening door één leverancier.

Bij de strategie van Best of Breed bestaat er uitsluitend een relatie tussen de opdrachtgever en leverancier, waarbij deze het volledige pakket van diensten biedt in contractuele zin, maar voor specifieke aspecten van de dienstverlening, die niet tot de kerncompetentie van deze opdrachtnemer behoren, onderaannemers inschakelt.

De strategie van Multi Sourcing gaat ervan uit:

- dat een leverancier wordt ingeschakeld die een bepaald product het beste kan leveren;
- dat het totale pakket van gevraagde dienstverlening door verschillende leveranciers wordt geleverd;
- dat er voor één product ook verschillende leveranciers kunnen worden gecontracteerd;
- dat er een sterke combinatie bestaat van interne en externe dienstverleners die gezamenlijk de toegevoegde waarde leveren.

De strategie van Prime Contractor is gebaseerd op de Multi Sourcingstrategie, waarbij de opdrachtgever zelf overeenkomsten heeft afgesloten met verschillende leveranciers, maar tevens een service integrator (of Prime Contractor) wordt ingeschakeld, die vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid de verschillende producten en diensten van de verschillende leveranciers integreert tot het gewenste eindproduct.

## 6.6. Toepasbare sourcingstrategieën en beoordelingscriteria

In aanvulling op de sourcingmodellen zoals benoemd in paragraaf 6.5 zijn de volgende overwegingen van belang:

1. Het model Best of Breed kan worden gecombineerd met Full outsourcing en Multi Sourcing (door aldaar onderaanneming toe te staan).
2. Het model Prime Contractor is niet zinvol voor de aanbestedingen die betrekking hebben op de levering van producten. Er is immers in dat geval geen wezenlijke taak voor een service-integrator te benoemen.
3. Waar aanvullende diensten worden gevraagd aan een productleverancier is er geen relevant voordeel om een service-integrator aan te stellen, wanneer er geen integratie van diensten van meerdere leveranciers plaatsvindt.

Conclusies:

1. De volgende modellen zijn voor EASI2016 inzetbaar:
  - A. Full outsourcing, inclusief Best of Breed:  
Dit model houdt in het geval van EASI2016 in dat één overeenkomst aan één opdrachtnemer wordt gegund die aan alle deelnemers de producten of diensten levert die onder de scope van die aanbesteding vallen, waarbij onderaanneming is toegestaan.
  - B. Multi Sourcing, inclusief Best of Breed:  
Dit model houdt in het geval van EASI2016 in dat een raamovereenkomst aan maximaal drie verschillende opdrachtnemers wordt gegund, waarbij onderaanneming is toegestaan. De opdrachten worden vervolgens verstrekt op basis van nadere overeenkomsten. Die worden voor een afgebakend deel van de scope voor een nader vast te stellen samenstelling van deelnemers (bijvoorbeeld de deelnemers die van een zelfde Shared Service Organisatie diensten betrekken) gesloten. De doorlooptijd van een nadere overeenkomst zal bestaan uit een minimum looptijd met optionele verlenging. Zo kan de eigenaar van een nadere overeenkomst op een later moment inspelen op eventuele veranderende omstandigheden.
2. Het is niet zinvol een service-integrator aan te stellen voor de levering van diensten omdat hiervoor reeds door de rijksoverheid onder andere Shared Service Organisaties zijn ingericht.

## 6.7. Beoordeling en sourcingstrategie

Per aanbesteding wordt georiënteerd op de inzetbare sourcingstrategieën: Full outsourcing en Multi Sourcing. In algemene zin zijn er voor- en nadelen verbonden aan deze twee varianten zoals weergegeven in onderstaande tabel.

Voordelen Full outsourcing	Voordelen Multi Sourcing
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Betere tarieven door schaalvoordelen;</li> <li>b) Betere mogelijkheid om integrale oplossing te creëren voor alle gebruikers;</li> <li>c) Lagere regielast (contractmanagement), optimale logistiek en factuurstroom (met name bij toepassing van DigiInkoop);</li> <li>d) Voorkomen van discussie over scheidingslijnen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mogelijk een grotere kans op acceptatie door de markt;</li> <li>b) Geen afhankelijkheid 1 partij;</li> <li>c) Bevordering concurrentiestelling.</li> </ul>
Nadelen Full outsourcing	Nadelen Multi Sourcing
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mogelijk een kleinere kans op acceptatie door de markt;</li> <li>b) Afhankelijk van 1 partij;</li> <li>c) Concurrentiestelling alleen bij aanvang contract;</li> <li>d) Mogelijk risico van 'lock-in' bij de gekozen Provider.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Minder 'Economies of Scale';</li> <li>b) Door fragmentatie minder integrale oplossingen mogelijk;</li> <li>c) Hogere regielast (op 'concern' niveau).</li> </ul>

De toepassing van deze voor- en nadelen kan per aanbesteding een verschillend oordeel opleveren. Om hieraan invulling te geven is allereerst in overleg met de gebruikersgroep, waarin de deelnemende organisaties zijn vertegenwoordigd, een generieke lijst van beoordelingscriteria opgesteld die voor alle aanbestedingen wordt gebruikt om zich op varianten te oriënteren:

Beoordelingscriteria	
<b>1</b>	Waar noodzakelijk recht doen aan de diversiteit van wensen en eisen van deelnemers.
<b>2</b>	Zoveel mogelijk tegemoet komen aan de realisatie van de ambities van de aanbestedingen van programma Aanbesteding IWR.
<b>3</b>	Vermijden van een lock-in-situatie bij (één) dienstverlener(s) <sup>13</sup> .
<b>4</b>	Leveringscontinuïteit.
<b>5</b>	Ruimte voor technische ontwikkelingen in de komende jaren.
<b>6</b>	Zo eenvoudig mogelijke verwerving door deelnemers.
<b>7</b>	Behouden van marktwerking gedurende de looptijd van de overeenkomst.
<b>8</b>	Minimalisering van beheer inspanningen, zowel operationeel als voor strategisch en tactisch contractbeheer.
<b>9</b>	Marktconforme prijsstelling.

Op basis van deze lijst hebben de leden van de gebruikersgroep per aanbesteding de sourcingstrategieën beoordeeld. De voorgenomen sourcingvarianten zijn

<sup>13</sup> Zie:

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/03/07/aanbiedingsbrief-bij-rapport-mogelijkheden-om-de-afhankelijkheid-van-ict-leveranciers-te-verminderen>

vervolgens getoetst met de markt tijdens de uitgevoerde marktconsultaties. In de navolgende paragrafen zijn per aanbesteding de uitkomsten en de oriëntatie op de sourcingstrategie beschreven.

#### 6.7.1. *Beeldschermen*

Voor Beeldschermen zijn twee sourcingvarianten toepasbaar: Multi Sourcing en Full outsourcing. De voor- en nadelen uit paragraaf 6.7 zijn betrokken bij de waardering van de beoordelingscriteria. De uitkomst van deze waardering is dat de gebruikersgroep zich oriënteert op de sourcingvariant Multi Sourcing.

De meest doorslaggevende voordelen van Multi Sourcing zijn:

- diversiteit eisen en wensen;
- vermijden Lock in;
- leveringscontinuïteit;
- technische ontwikkelingen contractperiode;
- behoud marktwerking (looptijd).

Multi Sourcing wordt enigszins nadelig geacht ten aanzien van efficiëntie inkoop en minimaliseren beheerinspanningen. Dit wordt voor deze aanbesteding geaccepteerd en door procesmaatregelen gemitigeerd.

Zoals beschreven in paragraaf 2.3 is ook de markt betrokken bij de oriëntatie op de aanbestedingstrategie. Mede op basis van de ontvangen terugkoppeling van de markt heeft de stuurgroep van het programma Aanbesteding IWR besloten Multi Sourcing toe te passen.

#### 6.7.2. *Vaste ICT-Werkplekken*

Voor Vaste ICT-Werkplekken zijn twee sourcingvarianten toepasbaar: Multi Sourcing en Full outsourcing. De voor- en nadelen uit paragraaf 6.7 zijn betrokken bij de waardering van de beoordelingscriteria. De uitkomst van deze waardering is dat de gebruikersgroep zich oriënteert op de sourcingvariant Multi Sourcing.

De meest doorslaggevende voordelen van Multi Sourcing zijn:

- diversiteit eisen en wensen;
- vermijden Lock in;
- leveringscontinuïteit;
- technische ontwikkelingen contractperiode;
- behoud marktwerking (looptijd).

Multi Sourcing wordt enigszins nadelig geacht ten aanzien van efficiëntie inkoop en minimaliseren beheerinspanningen. Dit wordt voor deze aanbesteding geaccepteerd en door procesmaatregelen gemitigeerd.

Zoals beschreven in paragraaf 2.3 is ook de markt betrokken bij de oriëntatie op de aanbestedingstrategie. Mede op basis van de ontvangen terugkoppeling van de markt heeft de stuurgroep van het programma Aanbesteding IWR besloten Multi Sourcing toe te passen.

#### 6.7.3. *Laptops/ Accessoires/Mobiele ICT-Werkplekken*

Hiervoor zijn twee sourcingvarianten toepasbaar: Multi Sourcing en Full outsourcing. De voor- en nadelen uit paragraaf 6.7 zijn betrokken bij de waardering van de beoordelingscriteria. De uitkomst van deze waardering is dat de gebruikersgroep zich oriënteert op de sourcingvariant Multi Sourcing.

De meest doorslaggevende voordelen van Multi Sourcing zijn:

- diversiteit eisen en wensen;
- vermijden Lock in;
- leveringscontinuïteit;
- technische ontwikkelingen contractperiode;
- behoud marktwerking (looptijd);
- marktconforme prijsstelling.

Multi Sourcing wordt enigszins nadelig geacht ten aanzien van efficiëntie inkoop en minimaliseren beheerinspanningen. Dit wordt voor deze aanbesteding geaccepteerd en door procesmaatregelen gemitigeerd.

Zoals beschreven in paragraaf 2.3 is ook de markt betrokken bij de oriëntatie op de aanbestedingstrategie. Mede op basis van de ontvangen terugkoppeling van de markt heeft de stuurgroep van het programma Aanbesteding IWR besloten Multi Sourcing toe te passen.

#### 6.7.4.

##### *MFP-faciliteiten*

Voor MFP-faciliteiten zijn twee sourcingvarianten toepasbaar: Multi Sourcing en Full outsourcing. De voor- en nadelen uit paragraaf 6.7 zijn betrokken bij de waardering van de beoordelingscriteria. De uitkomst van deze waardering is dat de gebruikersgroep zich oriënteert op de sourcingvariant Full outsourcing.

De meest doorslaggevende voordelen van Full outsourcing zijn:

- Realisatie ambities programma Aanbesteding IWR: Aangezien de rijksoverheid in allerlei samenstellingen is gehuisvest in verzamelkantoren maakt elke knip tussen organisaties onwerkbaar. Ook fysieke scheiding is, omdat een organisatiesegment dan door meerdere oplossingen wordt bediend, onwerkbaar.
- Zo eenvoudig mogelijke verwerving door deelnemers.
- Minimaliseren beheerinspanning: De vereiste om rijksbreed (pull-) printen en scannen mogelijk te maken is in geval van Multi Sourcing in de praktijk niet realiseerbaar met een realistische inspanning. Dit zou de architectuur, het beheer en de betrouwbaarheid van de oplossing sterk nadelig beïnvloeden.
- Minimaliseren beheerinspanning: Een te grote spreiding in (merkspecifieke) gebruikersinterfaces leidt tot grote overlast voor gebruiker en beheerder. Een keuze voor Multi Sourcing zou de diversiteit substantieel verzwaren en daarmee onwerkbaar zijn.
- Marktconforme prijsstelling.

Full Outsourcing wordt enigszins nadelig geacht ten aanzien van vermijden lock-in en leveringscontinuïteit. Dit wordt voor deze aanbesteding geaccepteerd en door procesmaatregelen gemitigeerd.

Zoals beschreven in paragraaf 2.3 is ook de markt betrokken bij de oriëntatie op de aanbestedingstrategie. Mede op basis van de ontvangen terugkoppeling van de markt heeft de stuurgroep van het programma Aanbesteding IWR besloten Full Outsourcing toe te passen.

6.7.5. *Netwerkprinters*

Voor Netwerkprinters zijn twee sourcingvarianten toepasbaar: Multi Sourcing en Full outsourcing. De voor- en nadelen uit paragraaf 6.7 zijn betrokken bij de waardering van de beoordelingscriteria. De uitkomst van deze waardering is dat de gebruikersgroep zich oriënteert op de sourcingvariant Full outsourcing.

De meest doorslaggevende voordelen van Full outsourcing zijn:

- Realisatie ambities programma Aanbesteding IWR: De rijksoverheid is in allerlei samenstellingen gehuisvest in verzamelkantoren. Een organisatorische- of fysieke knip is onwerkbaar omdat een organisatiesegment dan door meerdere oplossingen wordt bediend hetgeen onwerkbaar is;
- Zo eenvoudig mogelijke verwerving door deelnemers;
- Minimaliseren beheerinspanning: Een divers landschap aan typen/merken netwerkprinters heeft sterk nadelige invloed op het beheer en de mogelijkheid tot rijksbrede inzet.
- Marktconforme prijsstelling.

Full Outsourcing wordt enigszins nadelig geacht ten aanzien van vermijden lock-in. Dit wordt voor deze aanbesteding geaccepteerd en door procesmaatregelen gemitigeerd.

Zoals beschreven in paragraaf 2.3 is ook de markt betrokken bij de oriëntatie op de aanbestedingstrategie. Mede op basis van de ontvangen terugkoppeling van de markt heeft de stuurgroep van het programma Aanbesteding IWR besloten Full Outsourcing toe te passen.

### 6.7.6. *Resumé*

Resumerend is in onderstaande tabel per aanbesteding de oriëntatie op de sourcingstrategie weergegeven.

Aanbesteding	Oriëntatie op de sourcingstrategie
1. Beeldschermen	Multi Sourcing. Voor deze aanbesteding worden meerdere raamovereenkomsten gesloten. Minicompetities leiden tot nadere overeenkomsten (zie ook H7.8).
2. Vaste ICT-werkplekken	Multi Sourcing. Voor deze aanbesteding worden meerdere raamovereenkomsten gesloten. Minicompetities leiden tot nadere overeenkomsten (zie ook H7.8).
3. Laptops, Accessoires, Mobiele ICT-Werkplekken	Multi Sourcing. Voor deze aanbesteding worden meerdere raamovereenkomsten gesloten. Minicompetities leiden tot nadere overeenkomsten (zie ook H7.8).
4. MFP-faciliteiten	Full outsourcing. Voor deze aanbesteding wordt één overeenkomst gesloten.
5. Netwerkprinters	Full outsourcing. Voor deze aanbesteding wordt één overeenkomst gesloten.

### 6.8. **Marktconformiteit**

De rijksoverheid heeft bij gunning en ook gedurende de looptijd van de overeenkomsten behoefte aan marktconforme tarieven en functionaliteit. De producten en diensten van EASI2016 bevinden zich in een markt die constant in beweging is. De verwachting is dat gedurende de looptijd van de overeenkomst(en) door onder andere innovaties en de komst van nieuwe producten, een stevige concurrentie blijft bestaan met fluctuerende tarieven.

Om de marktconformiteit te borgen worden mechanismen uitgewerkt die passen bij de betreffende aanbesteding.

De marktconformiteitsmechanismen bij de aanbestedingen van Beeldschermen, Vaste ICT-werkplekken en Laptops/ Accessoires /Mobiele ICT-Werkplekken zal bestaan uit het toepassen van marktwerking tijdens de exploitatiefase, waarbij het voortdurend plaatsvinden van losse bestellingen, gunningen van nadere overeenkomsten (minicompetities) en/of het opnemen van beëindigingsbepalingen in de nadere overeenkomsten zorgen voor marktwerking tussen de opdrachtnemers. In aanvulling hierop wordt benchmarking ingezet om de marktconformiteit te handhaven.

Voor de aanbestedingen van MFP-faciliteiten en netwerkprinters kunnen voor de gehuurde producten de tarieven goed worden vastgelegd ten tijde van het aanbestedingsproces. Voor gekochte producten kunnen tarieven voor prijscomponenten worden vastgelegd voor de looptijd van de overeenkomsten en kunnen prijsafspraken worden vastgelegd op basis van een openbare lijstprijs met een overeen te komen korting daarop.

## 7. Inrichting aanbesteding en contractuele voorwaarden

### 7.1. Deelnemers

Voor het bepalen van de deelnemers voor deze aanbesteding is de reikwijdte van categoriemanagement als uitgangspunt genomen. Hieronder vallen de (kern)departementen (ministeries) en hun onderliggende organisaties zoals weergegeven in bijlage 2 (De rijksdienst in context). Voor de departementen en de onderliggende organisaties is het principe doe mee of leg uit toegepast. Deelname staat voorts open voor Hoge colleges van Staat, Rechtelijke Macht en Adviescolleges.

Het deelnemersveld van EASI2016 bestaat verder uit organisatieonderdelen die nauw aan de Staat der Nederlanden verbonden zijn. Dit is het geval indien aan één van de volgende criteria is voldaan:

1. De werkwijze binnen de organisatie maakt onlosmakelijk deel uit van de werkwijze van het departement of van een Shared Service Organisatie binnen de rijksoverheid, waardoor de ICT-infrastructuren technisch afhankelijk zijn van elkaar; de organisatie maakt deel uit van rijksbrede ontwikkelingen;
2. De ICT-infrastructuur van de organisatie wordt op dit moment geserviced door het departement of door een Shared Service Organisatie binnen de rijksoverheid; de organisatie maakt deel uit van rijksbrede ontwikkelingen.

De deelnemers worden in de aanbestedingsdocumenten concreet benoemd.

### 7.2. Motivering deelnemersveld en indeling opdrachten

Hieronder wordt gemotiveerd waarom de behoefte van de deelnemers wordt samengevoegd in de verschillende aanbestedingen van EASI2016.

In paragraaf 6.3 is opgenomen dat het project EASI2016 reeds is onderverdeeld in een vijftal Europese aanbestedingen. Daar waar nodig wordt hieronder gemotiveerd waarom enkele (enigszins) ongelijksoortige opdrachten worden samengevoegd in één aanbesteding.

Conform artikel 1.5 lid 1 van de Aanbestedingswet 2012 zijn de volgende aspecten bij het samenvoegen van de deelnemers en opdrachten in overweging genomen:

- a. de samenstelling van de relevante markt en de invloed van de samenvoeging op de toegang tot de opdracht voor voldoende bedrijven uit het midden- en kleinbedrijf;
- b. de organisatorische gevolgen en risico's van de samenvoeging van de opdrachten voor de aanbestedende dienst en ondernemer;
- c. de mate van samenhang van de opdrachten.

Deze aspecten worden in het navolgende uitgewerkt.

**Sub a**

*De samenstelling van de relevante markt en de invloed van de samenvoeging op toegang tot de opdracht voor voldoende bedrijven uit het midden- en kleinbedrijf.*

*Beeldschermen, Vaste ICT-werkplekken en Laptops/Accessoires/Mobiele ICT-Werkplekken*

De geschatte omvang van deze aanbestedingen is opgenomen in paragraaf 6.4. De intentie is om per aanbesteding een raamovereenkomst met drie leveranciers af te sluiten.

De verschillende markten van leveranciers van beeldschermen, hardware voor de Vaste ICT-werkplekken en Laptops/Accessoires/Mobiele ICT-Werkplekken bestaan allen uit een aantal fabrikanten en diverse resellers. Er is een beperkt aantal leveranciers die direct leveren aan de grootzakelijke markt. Resellers zijn voornamelijk bedrijven uit het midden- en kleinbedrijf.

De drie genoemde aanbestedingen blijven allen, ondanks het samenvoegen van deelnemers en opdrachten (bij Vaste ICT-Werkplekken en Laptops/Accessoires/Mobiele ICT-werkplekken), klein genoeg om voor (samenwerkingsverbanden van) bedrijven uit het midden- en kleinbedrijf interessant te kunnen zijn.

Met betrekking tot Laptops/Accessoires/Mobiele ICT-werkplekken blijkt uit marktonderzoek onder een aantal webshops die actief zijn in de consumenten en zakelijke markt, waaronder ook MKB-bedrijven, dat deze bedrijven zonder uitzondering het gehele portfolio leveren van laptops, accessoires en mobiele ICT-werkplekken.

*MFP-faciliteiten en Netwerkprinters*

De omvang van deze aanbestedingen is opgenomen in paragraaf 6.4. De intentie is om per aanbesteding een overeenkomst met één leverancier af te sluiten.

De markt bestaat vooral uit enkele fabrikanten die in veel gevallen via een in Nederland gevestigde dochteronderneming aan grootzakelijk klanten leveren. De mogelijkheid bestaat dat ook resellers zich op deze markt willen begeven.

In dat geval blijven deze aanbestedingen ondanks het samenvoegen van deelnemers en opdrachten (bij MFP-faciliteiten) klein genoeg om interessant te kunnen zijn voor (samenwerkingsverbanden van) bedrijven uit het midden- en kleinbedrijf. Voor onderhoudswerkzaamheden kunnen in voorkomende gevallen onderaannemers ingezet worden, die mogelijk ook afkomstig zijn uit het midden- en kleinbedrijf.

**Sub b.**

*De organisatorische gevolgen en risico's van de samenvoeging van de opdrachten voor de aanbestedende dienst en de ondernemer.*

*Organisatorische gevolgen rijksoverheid*

De organisatorische gevolgen van het samenvoegen van deelnemers en enkele opdrachten zijn voor de aanbestedende dienst overwegend positief. De belangrijkste redenen om onder EASI2016 rijksbrede aanbestedingen uit te voeren zijn hieronder genoemd.

#### *Huisvesting*

In paragraaf 4.2 is opgenomen dat er behoefte bestaat aan een efficiënter gebruik van kantoorruimten en dat het de wens is om de benodigde inspanningen bij verhuizingen te reduceren. Dit kan in de contracten onder EASI2016 worden ondersteund, door het creëren van contractuele mogelijkheden daartoe, het creëren van overdraagbaarheid van producten en diensten tussen de deelnemers en door daaraan zodanige eisen te stellen dat rijksbreed gebruik mogelijk is.

Ook worden indirecte kosten bespaard door de reductie van de infrastructuur en de benodigde kantoorruimte en de reductie van het aantal verhuizingen en de benodigde inspanningen daarbij.

#### *Standaardisatie van ICT-omgevingen*

In paragraaf 4.3 is opgenomen dat ICT-beheeractiviteiten van organisaties binnen de rijksoverheid in toenemende mate overgedragen worden aan Shared Service Organisaties en dat de verwachting is dat deze ontwikkeling in de komende jaren zal worden voortgezet. Dit wordt vergemakkelijkt door standaardisatie van ICT-infrastructuren bij de deelnemers en het bundelen van inkoopcontracten, waarbij de aanbestedingen van EASI2016 een belangrijke rol spelen.

#### *Reductie aanbestedingskosten, lagere inkooprijzen en betere inkoopvoorwaarden*

In paragraaf 4.7 is opgenomen dat voorgaande aanbestedingen hebben aangetoond dat het gezamenlijk aanbesteden grote voordelen biedt. Door gezamenlijk aan te besteden wordt fors bespaard op de aanbestedingskosten. Daarnaast is gebleken dat door bundeling van het inkoopvolume een aanzienlijk voordeel kan worden behaald door lagere inkooprijzen en betere contractvoorwaarden.

#### *Efficiënter contractbeheer en efficiënter beheer van de infrastructuur*

In paragraaf 4.7 is tevens opgenomen dat bij de uitvoering efficiencyvoordelen ontstaan, omdat gezamenlijk aanbesteden leidt tot uniforme processen, efficiënter contractbeheer en efficiënter beheer van de infrastructuur.

#### *Hogere kwaliteit aanbestedingen*

Door het gezamenlijk aanbesteden kan een hogere kwaliteit van de aanbestedingen worden bereikt omdat deze worden uitgevoerd door een groot team van experts op het gebied van inkoop, inhoudelijke ICT-experts en aanbestedingsrechtelijke expertise.

#### *Risico's gezamenlijk aanbesteden rijksoverheid*

Het risico van het gezamenlijk aanbesteden voor de aanbestedende dienst is hoofdzakelijk procedureel van aard. Veranderingen in de doorlooptijd van het aanbestedingsproces hebben bijvoorbeeld effect op alle deelnemers gezamenlijk.

Het risico van gezamenlijk uitnutten van het contract bestaat er hoofdzakelijk uit dat het niet nakomen van een contractuele verplichting jegens één deelnemer consequenties voor alle deelnemers kan hebben.

*Organisatorische gevolgen voor de opdrachtnemer*

De opdrachtnemer dient een voorziening in te richten ten behoeve van het verrichten van generieke processen voor deelnemers gezamenlijk en specifieke (inrichting van) processen voor individuele deelnemers, op gebied van: beheertemanagement, service delivery management, billing, logistiek, etc. Daarbij dient met name rekening gehouden te worden met de omvang van de logistieke afhandeling, waarbij veel parallelle activiteiten verricht kunnen worden.

*Risico's voor de ondernemer*

Het relatief grote aantal marktpartijen kan ertoe leiden dat als gevolg van competitief gedrag een te scherpe prijsstelling wordt toegepast waardoor leveringscontinuïteit (in ketenverband) onder druk komt te staan.

Ondernemers die onvoldoende bekendheid hebben met de rijksoverheid kunnen zich geplaagd zien voor een onverwacht zeer grote diversiteit aan deelnemers, waardoor zij extra kosten moeten maken om aan de contractuele verplichtingen en verwachtingen van de individuele deelnemers te voldoen.

**Sub c.**

*De mate van samenhang van de opdrachten.*

De scope van de aanbestedingen Beeldschermen en Netwerkprinters bestaat slechts uit één enkele opdracht, zodat van samenvoegen van ongelijksoortige opdrachten geen sprake is.

Bij de aanbesteding Vaste ICT-werkplekken is er voor gekozen om fat clients, thin/zero clients, all-in-one-pc's en hybride varianten daarvan in één aanbesteding op te nemen. Ook dit zijn gelijksoortige producten. Er is dan ook sprake van een grote samenhang van deze opdrachten. Tevens wordt aangesloten op de marktordening waardoor geen partijen onnodig worden uitgesloten (zie paragraaf 6.3).

Bij de aanbesteding laptops/Accessoires/Mobiele ICT-Werkplekken is er voor gekozen om deze in één aanbesteding op te nemen. De reden hiervoor is onder andere dat het technische onderscheid tussen mobiele telefoontoestellen, tablets en laptops niet eenduidig gemaakt kan worden en bovendien aan verandering onderhevig is. Accessoires zijn vaak aan deze producten gerelateerd. Uit de marktconsultatie is gebleken dat diverse marktpartijen adviseren om laptops en mobiele ICT-werkplekken gezamenlijk aan te besteden. Ook is gesuggereerd om accessoires samen te voegen met de werkplekapparatuur, met name bij Mobiele ICT-werkplekken. Verder kan door deze combinatie beter invulling worden gegeven aan de wens van de markt om aanvullende diensten te verbinden aan de levering van producten.

Uit het bovenstaande blijkt dat er dan ook sprake is van een grote samenhang van deze opdrachten. Ook bij deze aanbesteding wordt aangesloten op de marktordening, waardoor geen partijen onnodig worden uitgesloten (zie paragraaf 6.3).

De aanbesteding MFP-faciliteiten bestaat uit het beschikbaar stellen (huur en mogelijk ook koop) van Multifunctionele printers en de levering van software (inclusief support). Zoals ook in paragraaf 6.3 is opgenomen betreft dit de oplossing voor print- en scan management en voorziet deze onder

andere in authenticatie met de Rijkspas, pull print, mobile print en scan workflow ten behoeve van de RWO omgeving. Deze software kan niet los worden gezien van de hardware, omdat de hardware veelal embedded software bevat waardoor integratie van de gewenste functionaliteit extra aandacht behoeft. Er is dan ook sprake van een grote samenhang van deze opdrachten. Ook bij deze aanbesteding wordt aangesloten op de marktordening waardoor geen partijen onnodig worden uitgesloten (zie paragraaf 6.3).

### **Conclusie**

Het samenvoegen van de deelnemers wordt voor de aanbestedingen die onder EASI2016 vallen, geoorloofd geacht. Inschrijving is mogelijk voor zowel de grootzakelijke markt als voor (samenwerkingsverbanden van) het midden- en kleinbedrijf. Ook is het voor het midden- en kleinbedrijf mogelijk om op basis van onderaanneming een rol te verwerven.

Bij de indeling in opdrachten is bij enkele aanbestedingen sprake van samenvoeging van enigszins ongelijksoortige opdrachten. Op grond van het voorgaande wordt deze samenvoeging tevens geoorloofd geacht. Bij de overige aanbestedingen is sprake van één enkele opdracht waardoor een nadere motivering (naar object) niet vereist is.

### **7.3. Opdelen in percelen**

Hieronder wordt aangegeven waarom het nader indelen van de aanbestedingen in percelen niet passend wordt geacht.

Bij de (enigszins) ongelijksoortige opdrachten wordt een nadere opdeling in percelen niet passend geacht. De argumenten hiervoor zijn reeds in paragraaf 7.2 opgenomen.

Ook wordt een nadere indeling in percelen voor verschillende deelnemers niet passend geacht omdat dit juist de in paragraaf 7.2 opgenomen voordelen van het samenvoegen van deelnemers voor de aanbestedende dienst teniet zou doen. Daarnaast wordt een andere indeling in percelen niet noodzakelijk geacht, omdat de organisatorische gevolgen en risico's voor de ondernemer beperkt zijn, zoals tevens opgenomen in paragraaf 7.2. Ook blijkt uit de marktconsultaties (via de website en ICT Haalbaarheidstoets) niet dat de markt een verdere indeling in percelen wenselijk acht.

### **7.4. Verwervingsprocedure**

Op de aanbestedingen van EASI2016 is de gewijzigde Aanbestedingswet 2012 en de gewijzigde Gids Proportionaliteit van toepassing. Op basis daarvan dient een aanpak te worden gekozen, die tot de meest efficiënte en effectieve verwerving van ICT-diensten zal leiden, conform de algemene uitgangspunten van transparantie en non-discriminatie.

Gekozen wordt voor openbare aanbestedingsprocedures, omdat de door EASI2016 aan te besteden producten en diensten standaard van aard (commodities) zijn. De opdrachten zijn hierdoor niet als complex te beschouwen. Daarnaast verwacht de aanbestedende dienst geen grote aantallen inschrijvers, waardoor de transactiekosten van een openbare aanbestedingsprocedure voor zowel de aanbestedende dienst als de inschrijvers beperkt blijven. Ook is bij de Europese aanbestedingen voor EASI2010 gebleken dat de openbare procedure naar tevredenheid heeft gewerkt.

Er zijn geen relevante redenen om een van de bijzondere procedures als de concurrentie gerichte dialoog, de mededingingsprocedure met onderhandeling of de procedure innovatiepartnerschap toe te passen.

Per aanbesteding wordt beoordeeld of gebruik gemaakt zal worden van interviews, risico- en/of kansendossiers (elementen uit Prestatie-inkoop).

## 7.5.

### Gunningcriteria

De term 'economisch meest voordelige inschrijving' (EMVI) is de overkoepelende term voor de gunningcriteria:

- beste prijs-kwaliteitverhouding;
- laagste prijs en;
- laagste kosten op basis van kosteneffectiviteit (kosten in verband met verwerving, gebruik, onderhoud en afvalverwerking).

De opdrachtgever gunt een aanbesteding op basis van één van deze gunningcriteria. Het uitgangspunt in de Aanbestedingswet 2012 om op beste prijs-kwaliteitsverhouding te gunnen is in de gewijzigde Aanbestedingswet gehandhaafd. De praktijk leert echter dat onderscheidende kwaliteitscriteria voor de onderhavige aanbestedingen beperkt voorhanden zijn. Pas bij de detailuitwerking in de aanbestedingsstukken kan hiervoor een definitieve keuze worden gemaakt.

Hieronder is een indicatie van de te gebruiken prijs- en kwaliteitscomponenten weergegeven die bij de aanbestedingen kunnen worden gehanteerd. Ook hieraan kunnen geen rechten worden ontleend.

<b>EMVI EASI2016</b>	<b>Belangrijkste prijscomponent</b>	<b>Belangrijkste kwaliteitscomponent</b>
<b>1. Beeldschermen</b>	Marktwerking tijdens exploitatiefase en benchmarking	Logistieke afhandeling, service-levels
<b>2. Vaste ICT-Werkplekken</b>	Marktwerking tijdens exploitatiefase en benchmarking	Logistieke afhandeling, service-levels
<b>3. Laptops, Accessoires, Mobiele ICT-Werkplekken</b>	Marktwerking tijdens exploitatiefase en benchmarking	Logistieke afhandeling, service-levels
<b>4. MFP-faciliteiten</b>	Vastgestelde tarieven voor prijscomponenten	Logistieke afhandeling, service-levels
<b>5. Netwerkprinters</b>	Vastgestelde tarieven voor prijscomponenten	Logistieke afhandeling, service-levels

## 7.6. **Contractuele voorwaarden**

Sinds het begin van de jaren negentig van de vorige eeuw maakt de rijksoverheid voor het verstrekken van ICT-opdrachten en de inkoop van ICT-producten gebruik van de contractmodellen van het Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties uit het begin van de negentiger jaren (de zogenoemde BiZa-modellen).

De afgelopen jaren is vooral ten aanzien van de modale inkoop van ICT (dat wil zeggen de kleine, middelgrote projecten en standaardproducten) een toenemende behoefte ontstaan aan meer flexibele contractmodellen die kunnen worden gebruikt voor de grote variëteit aan ICT-opdrachten, zoals die inmiddels door de rijksoverheid worden verstrekt. Daarnaast zijn er de afgelopen jaren zodanige ontwikkelingen op ICT-gebied geweest en zijn er nieuwe ervaringen opgedaan met ICT-opdrachten, dat ook inhoudelijk op een aantal onderdelen behoefte bestond aan modernisering van de BiZa modellen. Met het opstellen van de Algemene Rijksvoorwaarden bij IT-overeenkomsten (ARBIT) wordt zoveel mogelijk in die behoeften te voorzien.

Bij de meeste overeenkomsten vallend onder EASI2016 is sprake van standaardproducten én -diensten. Bij het opstellen van de overeenkomsten worden derhalve voorwaarden uit de ARBIT2014 als uitgangspunt genomen, tenzij blijkt dat overgestapt moet worden op een maatwerk-overeenkomst.

Cruciaal voor het succes van (de implementatie en het functioneren in de praktijk van) EASI2016 is dat evenwichtige en goede voorwaarden worden gehanteerd, die voor alle partijen acceptabel en uitvoerbaar zijn. Voorwaarden hiertoe zijn:

- flexibiliteit;
- continuïteit;
- eenduidigheid;
- rechtvaardigheid;
- marktconformiteit in technische en financiële zin;
- het ontbreken van open einden.

Met name de voorwaarden waarop een overeenkomst tussentijds kan worden beëindigd, zijn van groot belang, net zoals de bepalingen die de consequenties van een dergelijke beëindiging beschrijven. Ook een heldere en ondubbelzinnige beschrijving van de te leveren prestaties, en de criteria waarmee deze worden gemeten, verkleinen de kans op geschillen gedurende de looptijd. Tot slot zullen de rechten en plichten van partijen duidelijk verwoord moeten worden ten aanzien van de overdracht naar de volgende leverancier na beëindiging van deze overeenkomst.

## 7.7. **Aantal (raam)overeenkomsten**

Het deelnemersveld van EASI2016 bestaat uit organisatieonderdelen die deel uitmaken van de rechtspersoon de Staat der Nederlanden, aangevuld met enkele deelnemers die daar formeel geen onderdeel van uitmaken, maar daar als overheid wel sterk aan verbonden zijn.

Gekozen wordt om de overeenkomst (bij Full outsourcing) dan wel de raamovereenkomsten (bij Multi Sourcing) voor alle deelnemers gezamenlijk af te sluiten en dus niet per deelnemer. De overwegingen daarvoor zijn met name:

- Uit het samenhangend belang tussen alle deelnemers vloeit voort dat het homogeen houden van de (raam)overeenkomsten wenselijk is.

- De contractbeheerinspanning wordt daardoor beter beheerst voor zowel opdrachtnemers als overheid.

Bij de aanbestedingen Beeldschermen, Vaste ICT-werkplekken en Laptops/ Accessoires/Mobiele ICT-Werkplekken leidt de strategische oriëntatie tot het sourcingmodel Multi Sourcing. Op basis van de volgende overwegingen wordt een keuze gemaakt omtrent het aantal partijen waarmee daarvoor een raamovereenkomst wordt gesloten:

- Het behoud van voldoende marktwerking. Gangbare praktijk is dat dit het geval is bij minstens drie partijen.
- Beperking van de beheerinspanning door het aantal partijen te beperken.
- Het voldoende aantrekkelijk houden van de opdracht voor de markt door het volume niet over te veel partijen te versnipperen.

Op basis hiervan is het uitgangspunt om voor de aanbestedingen Beeldschermen, Vaste ICT-Werkplekken, Laptops/Accessoires/Mobiele ICT-Werkplekken een raamovereenkomst met drie partijen te sluiten.

Bij de aanbestedingen MFP-faciliteiten en Netwerkprinters leidt de strategische oriëntatie tot het sourcingmodel Full outsourcing. Inherent aan dit sourcingmodel is dat er per aanbesteding een overeenkomst met één partij wordt afgesloten.

#### **7.8. Nadere overeenkomsten**

Bij de aanbestedingen Beeldschermen, Vaste ICT-werkplekken en Laptops/ Accessoires/Mobiele ICT-Werkplekken leidt de oriëntatie op de sourcingstrategie tot Multi Sourcing. Dit brengt met zich mee dat voor de te verstrekken opdrachten nadere overeenkomsten noodzakelijk zijn, op basis waarvan één leverancier wordt geselecteerd uit de partijen met wie een raamovereenkomst is gesloten. Dit vindt plaats op basis van een minicompentie.

Het aggregatieniveau op basis waarvan nadere overeenkomsten worden gesloten kan in beginsel worden gekozen op basis van:

- Subjecten: een logisch gekozen samenwerkingsverband van deelnemers.
- Objecten: een specifieke deel van de te verwerven producten (bijvoorbeeld: PC's uit de aanbesteding Vaste ICT-werkplekken) of diensten.

De deelnemers hebben, mede gezien de vele vormen van rijksbrede samenwerking en de voortdurende ontwikkelingen daarbij, belang bij flexibiliteit in de samenstellingen van subjecten en objecten per nadere overeenkomst. Daarnaast is het wenselijk om nadere overeenkomsten per type object te kunnen sluiten om de beste aanbidding te verkrijgen.

Om die reden is ervoor gekozen om nadere overeenkomsten te kunnen sluiten op basis van (samenstellingen van) subjecten, objecten en combinaties daarvan.

### **7.9. Looptijden beoogde overeenkomsten**

Voor de aanbestedingen waar sprake is van een raamovereenkomst op basis van Multi Sourcing (bijvoorbeeld Beeldschermen, Vaste ICT-werkplekken, Laptops/ Accessoires/Mobiele ICT-Werkplekken) wordt gekozen voor een looptijd van maximaal vier jaren.

Vanaf anderhalf jaar na startdatum van een raamovereenkomst kan deze met een opzegtermijn van zes maanden worden opgezegd door de opdrachtgever.

Hiervoor wordt gekozen om een evenwicht te bereiken tussen:

- de terugverdientijd voor rijksoverheid en markt, en
- de mogelijkheid om in te spelen op belangrijke wijzigende omstandigheden en inzichten.

Voor de aanbestedingen waar sprake is van een overeenkomst van opdracht op basis van Full outsourcing (bijvoorbeeld MFP-faciliteiten, Netwerkprinters) wordt gekozen voor een bestelperiode van maximaal vijf jaren. Deze duur wordt onder andere gerechtvaardigd door de vereiste migratie-inspanningen en benodigde investeringen.

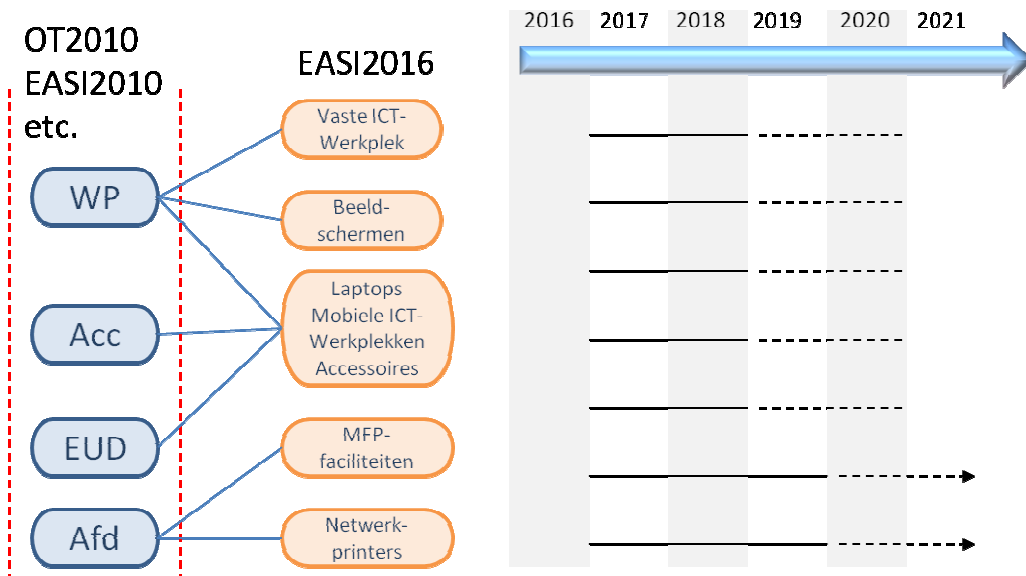
Vanaf tweeënhalf jaar na startdatum van een overeenkomst van opdracht kan deze met een opzegtermijn van zes maanden worden opgezegd. Hiervoor wordt gekozen om een evenwicht te bereiken tussen:

- de terugverdientijd voor rijksoverheid en markt, en
- de mogelijkheid om in te spelen op belangrijke wijzigende omstandigheden en inzichten.

Bij Full outsourcing kunnen tijdens de bestelperiode producten worden gekocht of gehuurd. Vanaf het moment van bestellen kan gedurende maximaal zeven jaren dienstverlening (onderhoud voor gekochte producten, dan wel het blijven gebruiken van een gehuurd product) daarvoor plaatsvinden.

### 7.10. Relatie met huidige overeenkomsten

In onderstaand schema is de relatie weergegeven tussen bestaande overeenkomsten van onder andere OT2010 en EASI2010 en de beoogde EASI2016-overeenkomsten, inclusief de daarbij behorende looptijden. De vaste lijn is de minimale termijn, de stippellijnen zijn optionele verlengingen, of de periode waarin alleen het uitdienen van aangegane nadere overeenkomsten is toegestaan.



**Figuur 3. Overzicht contracten**

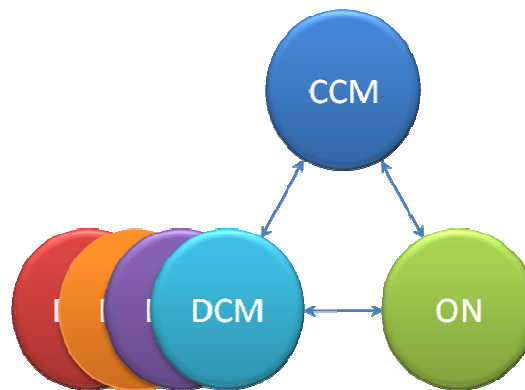
Gebruikte afkortingen:

- EUD : OT2010 | End User Devices
- Acc : EASI2010 | Accessoires
- Afd : Bestaande overeenkomsten voor afdrukdiensten waaronder EASI2010
- WP : EASI2010 | Werkplekken

## 8. Organisatiearchitectuur

### 8.1. Contractorganisatie architectuur

Teneinde het opdrachtgeverschap professioneel te organiseren - waarbij recht wordt gedaan aan de diversiteit van de deelnemers - wordt aan de opdrachtgeverszijde onderscheid gemaakt tussen collectief contractmanagement (CCM) en contractmanagement aan de deelnemerszijde (DCM). Dit onderscheid leidt in de contractrelatie met de opdrachtnemer (ON) tot een constellatie van drie typen partijen.



**Figuur 4. Contractorganisatie**

De contractorganisatie architectuur is leidend voor het vormgeven van de EASI2016 beheerprocessen zoals escalatie, sancties, overlegvormen en rapportages. De ambitie is te voorzien in een uniform proceskoppelvlak tussen deelnemers, leveranciers en CCM passend op de diverse situaties bij de deelnemer.

#### **Collectief contractmanagement (CCM)**

Het behartigen van de deelnemeroverstijgende belangen vindt plaats op collectief niveau bij het collectief contractmanagement en wordt voor de categorie IWR uitgevoerd door UBR|HIS. Onder het collectief contractmanagement vallen in ieder geval de volgende verantwoordelijkheden:

- Handhaven financiële marktconformiteit.
- Handhaven technische marktconformiteit.
- Adviseren en rapporteren aan bestuurders.
- Beheren van organisatorische processen.
- Bemiddelen, begeleiden en escaleren bij incidenten tussen deelnemers en leveranciers.
- Doorvoeren contractuele wijzigingen.
- Het opleggen van service credits (boetes) in geval van contractueel tekortschieten door leveranciers.
- Bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening, bijvoorbeeld door het (laten) uitvoeren van audits.
- Organiseren van deelnemersbijeenkomsten.
- Voeren van opdrachtnemersgesprekken.

**Deelnemer contractmanagement (DCM)**

De uitvoering van de overeenkomst, voor zover het niet de CCM-verantwoordelijkheden betreft, vindt plaats tussen deelnemers en leveranciers. De deelnemers zijn verplicht gebruik te maken van de overeenkomsten en hebben niet de vrijheid te bestellen bij niet-contractanten. Echter, welke producten en diensten uit het portfolio worden afgenomen is de keuze van de deelnemer. Onder deelnemer contractmanagement vallen in ieder geval de volgende verantwoordelijkheden:

- Adviseren en rapporteren aan de bestuurders.
- Beheren van organisatorische processen.
- Melden en escaleren van incidenten met leveranciers.
- Doorvoeren contractuele wijzigingen.
- Bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening.
- Deelnemen aan deelnemersbijeenkomsten.
- Vaststellen vereiste service levels.
- Vaststellen inrichting infrastructuur (configuratie).
- Vaststellen vereiste beschikbaarheid.
- Vaststellen benodigde capaciteit.
- Vaststellen continuïteitsmaatregelen.
- Vaststellen beveiligingsmaatregelen.
- Innoveren of uitfasen van producten en diensten.
- Voeren opdrachtnemersgesprekken over voorgaande onderwerpen.

**Opdrachtnemer (ON)**

De opdrachtnemer is de ondernemer die in het kader van EASI2016 een overeenkomst aangaat om de binnen EAS2016 te verwerven producten en diensten te leveren. Afhankelijk van het sourcingmodel is er een contractrelatie met één of maximaal drie opdrachtnemers. De opdrachtnemer heeft met name de volgende verantwoordelijkheden:

- Leveren van prestatie conform contractuele bepalingen.
- Rapporteren over de geleverde prestatie.
- Voeren van deelnemersgesprekken.
- Voeren van gesprekken met CCM.
- DCM en CCM adviseren over de inzet van geleverde producten en diensten.
- Afhandelen van incidenten en service verzoeken.
- Hanteren van marktconforme tarieven.

**8.2. Besturing bedrijfsvoering rijksdienst****Categoriemanagement**

De rijksoverheid hanteert categoriemanagement om haar eigen inkoop verder te professionaliseren. Doelstellingen van categoriemanagement zijn het strategisch inkopen van producten- en dienstenpakketten en het bevorderen van de samenwerking binnen de rijksoverheid. Door bundeling van de vraag en marktkennis zorgt de rijksoverheid middels categoriemanagement ook voor een betere inkooppositie op de markt.

Categoriemanagement is richtinggevend op gebied van de verwerving en inzet van de producten en diensten in de betreffende categorie. Het is de verantwoording van categoriemanagement de te kiezen richting af te stemmen met deelnemers, bestuur en markt en de vertaling te maken naar CCM en DCM. Daarbij is categoriemanagement het escalatiepunt opvolgend op escalatie bij CCM en daarvoor DCM. Het categoriemanagement van IWR is belegd bij UBR|HIS, onderdeel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

#### Bestuursorganen bedrijfsvoering rijksdienst

De voorbereiding en besluitvorming op gebied van de besturing van de bedrijfsvoering rijksdienst vindt plaats vanuit verschillende gremia zoals het ICBR, CIO Beraad, CTO-Raad en ICIA. De categoriemanager IWR is de intermediair tussen CCM en de verschillende bestuursorganen op het gebied bedrijfsvoering rijksdienst.

### **8.3. Ontwikkelingen met impact op beheerprocessen**

Doelstelling van EASI2016 is een bijdrage te leveren aan de consolidatie en vereenvoudiging van de beheerprocessen. In hoofdstuk 4 is een aantal ontwikkelingen binnen de rijksdienst beschreven. Een aantal van deze ontwikkelingen levert een significante bijdrage op het gebied van consolidatie en vereenvoudiging van de EASI2016 beheerprocessen.

- *Concentratie van beheeractiviteiten in Shared Service Organisaties (SSO's)*  
In toenemende mate heeft de rijksoverheid haar beheeractiviteiten georganiseerd in Shared Service Organisaties. Door samenvoeging van beheeractiviteiten in SSO's zijn efficiëntieslagen gemaakt en is de kennis en ervaring bij de opdrachtgever verhoogd. Concentratie van beheeractiviteiten in Shared Service Organisatie betekent ook een efficiëntieverbetering voor de marktpartijen.
- *DigiInkoop/E-factureren*  
In de afgelopen jaren zijn stappen genomen om de inkoopprocessen en met name het bestellen, accepteren en factureren in toenemende mate te digitaliseren. Inmiddels is hiervoor onder andere het systeem DigiInkoop beschikbaar. Zie ook paragraaf 4.6.
- *Identitymanagement en rijkspas*  
Middels Rijks Identity Management (RidM) en middelen zoals rijkspas krijgt iedere medewerker binnen de rijksdienst op het juiste moment toegang tot voorzieningen. De te verwerven producten en diensten dienen om te kunnen gaan met de eisen die op dit vlak zullen worden gesteld.
- *Bedrijfsverzamelgebouwen*  
De realisatie van bedrijfsverzamelgebouwen betekent dat verschillende deelnemers, die mogelijk door verschillende ICT Service Organisaties worden bediend, in één en hetzelfde gebouw werkzaam zijn. Deze ontwikkeling zorgt dat huisvesting van deelnemers gedurende de uitvoering van de overeenkomst mogelijk verandert (verhuizingen, samenvoeging en afstoten van locaties). De EASI2016 overeenkomsten moeten flexibel op deze situatie kunnen inspelen. Zo dient het bijvoorbeeld mogelijk te zijn om producten en diensten aan elkaar over te dragen.

#### **8.4. Invloed van het sourcingmodel op beheer**

De keuze welk sourcingmodel per aanbesteding EASI2016 wordt toegepast, heeft consequenties op de in te richten beheerprocessen. Bij een keuze voor een één merk, één leverancier sourcingmodel, zijn minder complexe beheerprocessen vereist dan bij een meerdere merken en meerdere leveranciers sourcingmodel. Complexere beheerprocessen beperken de mogelijkheden om doelmatigheid te realiseren. Indien voor de aanschaf van bepaalde ICT-middelen voor een sourcingmodel van meerdere merken en meerdere leveranciers wordt gekozen, zullen raamovereenkomsten en nadere overeenkomsten afgesloten moeten worden. Dit sourcingmodel van meerdere leveranciers en meerdere merken heeft een weerslag op bijvoorbeeld de in te richten bestelprocessen en met name op de in te richten processen om tot nadere overeenkomsten te komen. Bij een keuze voor een sourcingmodel op basis van één merk en één leverancier zijn de bestelprocessen eenvoudiger.

In hoofdstuk 6 wordt de marktbenadering per aanbesteding uitgewerkt, waarbij de consequenties voor beheer worden meegewogen in de te kiezen sourcingvariant.

#### **8.5. Aanvullende dienstverlening**

Optioneel bestaat behoefte aan toegevoegde waarde diensten met betrekking tot ontzorging op het gebied van logistieke dienstverlening zoals advisering, voorraadbeheer, garantie afhandeling en kleine reparaties van producten uit de installed base, voorconfiguratie en ondersteuning op locatie. Rondom de uitvoering van Service- en Garantieafhandeling wordt nog in overweging genomen om dit bij één partij onder te brengen.

Als voorbereiding op de aanbestedingen worden de wensen van deelnemers rondom aanvullende dienstverlening geïnventariseerd en daar waar mogelijk opgenomen in de EASI2016 aanbestedingen. Afhankelijk van de gewenste toegevoegde waarde dienst heeft dit consequenties voor de beheerprocessen.

#### **8.6. ICT dienstverleningsvarianten deelnemers**

In het kader van de voor EASI2016 benodigde beheerprocessen en organisatiestructuur kunnen bij de deelnemers op hoofdlijnen vier ICT dienstverleningsvarianten of combinaties hiervan onderkend worden:

- ICT dienstverlening wordt door de deelnemer zelf verzorgd.
- ICT dienstverlening is uitbesteed aan een marktpartij.
- ICT dienstverlening is ondergebracht bij een Shared Service Organisatie.
- De ICT dienstverlening wordt uitgevoerd in een publiek private samenwerking (PPS).

De afgelopen jaren is de variant van het onderbrengen van de ICT dienstverlening bij een Shared Service Organisatie sterk toegenomen ten koste van de eerste twee varianten (zie paragraaf 4.3). De trend van het onderbrengen van de ICT dienstverlening bij Shared Service Organisaties zal zich nog verder doorzetten. Het uitgangspunt voor het inrichten van de organisatie en het beheer voor EASI2016 is om uniforme beheerprocessen op te stellen die aansluiten op bovengenoemde ICT-dienstverleningvarianten of de combinaties hiervan.

Indien er sprake is van een PPS constructie dan zal de aansluiting tussen de processen rondom EASI2016 en de betreffende PPS per geval verschillen. Bij de uitwerking van de beheereisen zal hierin voor zover mogelijk worden voorzien.

**8.7. Online**

In toenemende mate vindt de interactie tussen belanghebbenden online plaats. EASI2016 zal daar waar een online toepassingsmogelijkheid beschikbaar is, gebruikmaken van actuele online mogelijkheden. EASI2016 zal eisen stellen op gebied van een online portaal, het online beschikbaar stellen van rapportages (zie paragraaf 8.8), de mogelijkheid om online meldingen te kunnen plaatsen, en het 'realtime' kunnen volgen van bestellingen, incidenten en serviceverzoeken.

**8.8. Rapporteren**

CCM en DCM hebben vanuit verschillende perspectieven informatiebehoefte in relatie tot de onder EASI2016 te verwerven producten en diensten. Het gaat bijvoorbeeld om rapportages over afgenomen volumes of service-levels. Een deel van deze informatiebehoefte is constant en zal als standaard rapportages worden geëist. Een andere deel van de informatiebehoefte betreft maatwerk voor een specifieke deelnemer of toepassing.

**8.9. Inrichting dienstverlening en migratie**

Na het gunnen van de overeenkomst wordt een periode voorzien waarbinnen de dienstverlening ingericht dient te worden. Afhankelijk van de specifieke dienstverlening die in een EASI2016 aanbesteding wordt uitgevraagd is eveneens een migratieperiode van toepassing. Een migratieperiode is vooral van toepassing ingeval er diensten geleverd moeten worden en minder of niet van toepassing ingeval het een aanbesteding met betrekking tot het leveren van producten betreft.

*Inrichten dienstverlening*

Onder het inrichten van de dienstverlening wordt verstaan de overgang van bestaande diensten en daaraan gerelateerde processen naar de nieuwe situatie. Dit vergt zowel inspanningen aan de zijde van de deelnemer, opdrachtnemer en het CCM. In alle EASI2016 aanbestedingen zal aandacht aan dit onderwerp worden besteed.

*Migratie*

Voor EASI2016 wordt met name voor de aanbestedingen van MFP-faciliteiten en Netwerkprinters een migratieperiode voorzien. Vanuit die aanbestedingen zullen migratie-eisen worden gesteld. De deelnemerspecifieke afstemming over de migratie vindt plaats tussen deelnemer en opdrachtnemer. Deelnemer overstijgende zaken zoals overall migratieplanning, escalatie, kennis en ervaringsuitwisseling tussen deelnemer en de inbreng van detailkennis van de overeenkomst wordt verzorgd vanuit het CCM.

## Bijlage 1: Afkortingenlijst

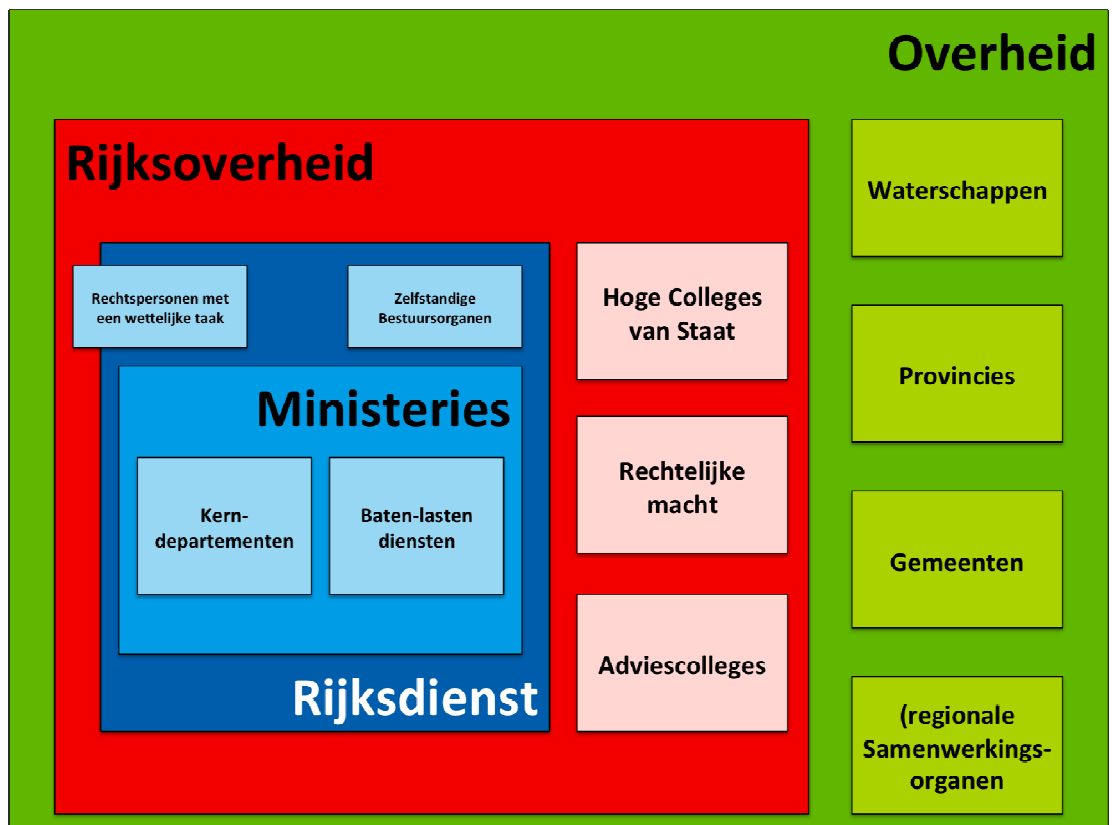
Acc	Accessoires
Afd	Afdrukdiensten
ARAR	Algemeen Rijksambtenarenreglement
ARBIT	Algemene Rijksvoorwaarden bij IT-overeenkomsten
BIR	Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst
BYOD	Bring Your Own Device
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
CCM	Collectief ContractManagement
CIO	Chief Information Officer
COTS	Commercial-Off-The-Shelf
CTO	Chief Technology Officer
CYOD	Choose Your Own Device
DCM	Deelnemer ContractManagement
EASI	Europees Aanbesteden Samenwerking ICT
EMVI	Economisch Meest Voordelige Inschrijving
EUD	End User Devices
ICBR	Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst
ICIA	Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden
IWR	ICT-Werkomgeving-Rijk
LAN	Local Area Netwerk
MFP	Multifunctionele Printer
MVI	Maatschappelijk Verantwoord Inkopen
NBV	Nationaal Bureau Verbindingsbeveiliging
OEM	Original Equipment Manufacturer
ON	Opdrachtnemer
OT	OverheidsTelecommunicatie
PPS	Publiek Private Samenwerking
RIdM	Rijkscloud en identitymanagement bij het Rijk
RON	RijksOverheidsNetwerk
RWO	Rijks WerkOmgeving
SSO	Shared Service Organisatie
Stg	Staatsgeheim
TPAW	Tijd-, Plaats- en Apparaatonafhankelijk Werken
UBR HIS	Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk Haagse Inkoop Samenwerking
VIR	Voorschrift informatiebeveiliging Rijksdienst
VIR-BI	Voorschrift informatiebeveiliging Rijksdienst Bijzondere Informatie
VoWifi	Voice over Wireless Fidelity
VoLTE	Voice over Long Term Evolution
WAN	Wide Area Network
Wbp	Wet bescherming persoonsgegevens
Wi-Fi	Wireless Fidelity
WP	Werkplekken
ZBO	Zelfstandig BestuursOrgaan

## Bijlage 2: De rijksdienst in context

Bron: [http://earonline.nl/index.php/De\\_rijksdienst\\_in\\_context](http://earonline.nl/index.php/De_rijksdienst_in_context)

De overheid in Nederland kent verschillende bestuurslagen te weten een landelijke, een provinciale en een gemeentelijke laag. Op deze lagen zijn respectievelijk de rijksoverheid, Provincies en Gemeentes werkzaam. Daarnaast zijn er ook nog Waterschappen te onderscheiden. Deze lagen samen vormen de overheid en zijn in bijgaande afbeelding weergegeven. Volledigheidshalve dient nog vermeld te worden dat taken van de overheid zoals gemeenschappelijke regelingen nog worden uitgevoerd door (regionale) samenwerkingsorganen. Onderstaande afbeelding brengt tevens in beeld, dat de rijksoverheid wordt gevormd door de rijksdienst, Hoge Colleges van Staat, de Rechterlijke macht en Adviescolleges. De rijksdienst bestaat weer uit:

- ministeries ook wel kerndepartementen geheten en baten lastendiensten,
- rechtspersonen met een wettelijke taak (RWT's) en zelfstandige bestuursorganen (ZBO's).



**Figuur 5, rijksoverheid**

Bij baten lastendiensten en ZBO's moet gedacht worden aan de vele uitvoeringsorganisaties en inspecties. De rijksoverheid houdt zich vooral bezig met de voorbereiding en de uitvoering van plannen van de regering, plannen die worden voorgelegd en gecontroleerd door het parlement. Provincies, gemeenten en waterschappen werken op regionaal of lokaal niveau. Een minister geeft politieke leiding aan een ministerie en wordt vaak bijgestaan door een of meer staatssecretarissen. De minister is ook verantwoordelijk voor de ambtelijke organisaties die onder zijn of haar ministerie vallen. De Hoge Colleges van Staat, zoals de Eerste en Tweede Kamer, de Raad van State, de Algemene Rekenkamer en de Nationale Ombudsman, zijn onafhankelijk, zij controleren en adviseren de rijksoverheid.