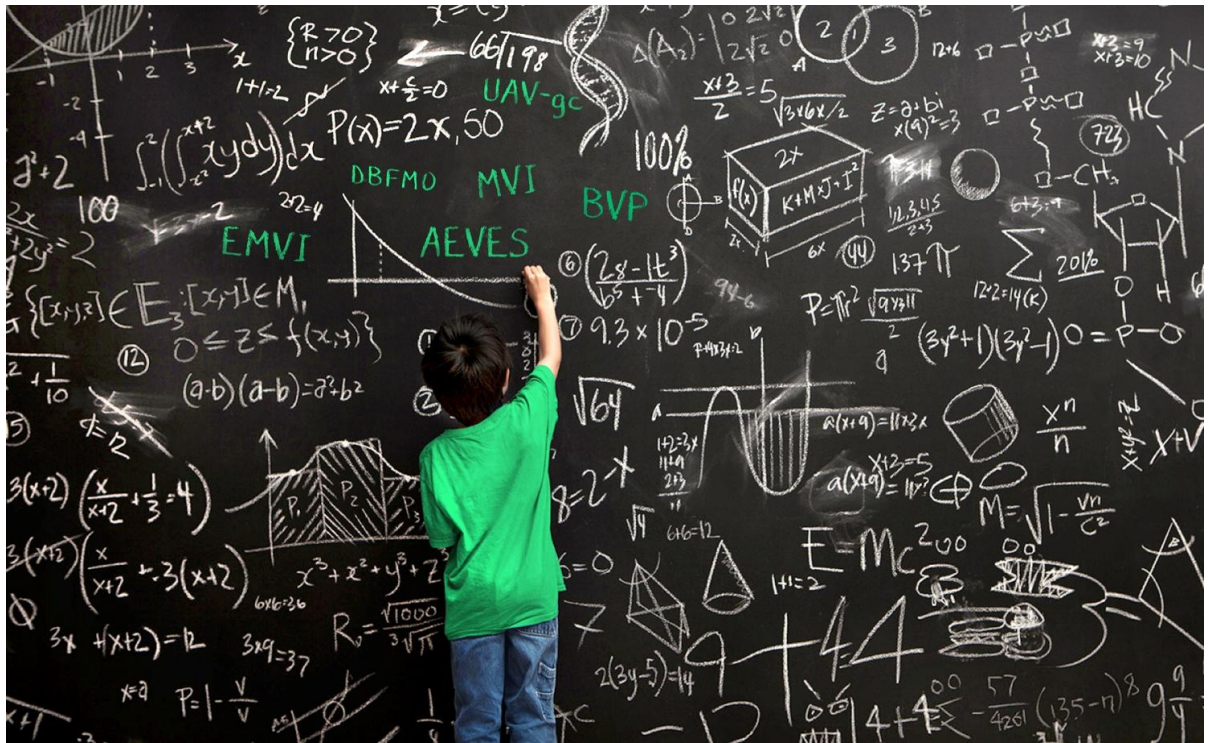


‘Het besef van nut is er, nu de kennis nog’

Een onderzoek naar innovatief inkopen in de publieke sector



‘Het besef van nut is er, nu de kennis nog’

Een onderzoek naar innovatief inkopen in de publieke sector

Auteur: Sanne Hendriks
11009470

Bussum, 22 mei 2015

De Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Dhr. P.A. Stolk
Extern beoordelaar: Mevr. R. Bonsang

Opdrachtgever: Aeves BV
Brinklaan 34
1404 EW Bussum

Bedrijfsbegeleider: Dhr. W. Nieland

Onderzoekperiode: Februari 2015 – Mei 2015

Auteursreferaat

Deze afstudeerscriptie bevat een onderzoek naar de mate van innovatief inkopen in de publieke sector. De innovatieve methodieken van inkopen staan centraal. Het onderzoek is gericht op de publieke sector en is onder de naam van Aeves uitgevoerd.

Indexreferaat

FM, scriptie, innovatief inkopen, innovatiegericht inkopen, publieke sector, professionaliteit, ontwikkelingen, afwegingskader, kennis, inkoopcategorieën.

Managementsamenvatting

Het Centraal Bureau voor de Statistiek publiceert begin 2015 de cijfers over het economische klimaat in Nederland. Uit de cijfers blijkt dat de economie in 2014 met 0,9% is gegroeid in vergelijking met het jaar ervoor. Ondanks de economische groei kampt Nederland met een begrotingstekort van 2,3% van het Bruto Binnenlands Product, wat staat voor 10,7 miljard euro. Als gevolg hiervan is er minder geld beschikbaar voor maatschappelijke thema's. In de Miljoenennota van 2015 is gepresenteerd dat de Rijksoverheid ruim 6 miljard euro moet bezuinigen. Om een bijdrage te kunnen leveren aan de gestelde maatregelen streeft het kabinet naar een compacte overheid die slim inkoopt.

Innovatief inkopen wordt hierbij ingezet als instrumentarium, waarvan de overheidsinkoper gebruik kan maken, om de inkoopprocessen efficiënter te laten verlopen. Daarnaast laat het kabinet in de Kamerbrief 'Naar de top: bedrijvenbeleid in actie' weten 2,5% van het overheidsbrede inkoopbudget te willen besteden aan innovatiegericht inkopen. Dat is 1,6 miljard euro per jaar.

Binnen de overheidsinkoop heerst er onduidelijkheid over het onderwerp innovatief inkopen. Dit onderzoeksverslag brengt vanuit een macro optiek in kaart in welke mate innovatief inkopen wordt toegepast in de publieke sector en hoe innovatief inkopen kan bijdragen aan overheidsdoelstellingen. De hoofdvraag is: *'Op welke wijze kan innovatief inkopen meerwaarde creëren bij het bereiken van overheidsdoelstellingen als efficiëntie, een gezond ondernemersklimaat en duurzaamheid?'*

Een enquête onder overheidsinkopers in de publieke sector geeft aan in hoeverre innovatief inkopen is verankerd in de overheidsorganisaties. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt in acht overheidssectoren. De enquêteresultaten zijn geanalyseerd met SPSS. De resultaten van de diepte-interviews gelden als input voor de gewenste situatie. Deze informatie leidt naar de analyse van het onderzoek waarin de huidige situatie van innovatief inkopen wordt vergeleken met de gewenste situatie.

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste overheidsinkopers twee tot vijf jaar ervaring hebben met innovatief inkopen (33%) en aangeven dat innovatief inkopen in de toekomst zal toenemen (67%). De meest voorkomende reden voor innovatief inkopen is het verkrijgen van een betere kwaliteit, gevolgd door kennis uit de markt halen en kostenbesparing. Echter is innovatief inkopen nog niet verankerd in het inkoopbeleid. Bij de overheid is het inkoopbeleid voor 75% gericht op rechtmatigheid en voor slechts 18% op innovatie. Innovatief inkopen is niet beleidsmatig geborgd en vindt veelal op tactisch niveau plaats. Het is met name de overtuiging van de individuele inkoper om te kiezen voor en te experimenteren met een 'andere manier van inkopen'. EMVI criteria is de meest populaire vorm (91%), gevolgd door functioneel specificeren (73%) en marktconsultatie (73%). De methodieken die niet of nauwelijks worden toegepast zijn de prijsvraag, DBFMO en het dynamisch aankoopstelsel.

Er heerst onder de overheidsinkopers een gevoel van angst en weerstand tegen alternatieven, omdat er sprake is van het ontbreken van kennis en ervaring. Daarnaast heeft de overheidsinkoper te maken met een afwegingskader om te kiezen voor innovatief inkopen of traditioneel inkopen. Niet elke productgroep leent zich namelijk voor innovatief inkopen. Met name routineproducten, zoals kantoorartikelen, zijn minder geschikt en worden traditioneel ingekocht.

Succesfactoren van innovatief inkopen zijn rugdekking vanuit de interne organisatie, voldoende tijd, het bundelen van expertise en vertrouwen. Om innovatief inkopen een bijdrage te laten leveren aan de overheidsdoelstellingen moet de overheid worden verbonden met het bedrijfsleven. De resultaatgerichte uitvraag geeft de markt de vrijheid om optimaal hun expertise en deskundigheid te tonen wat leidt tot de meest effectieve oplossingen. Kortom, de overheid moet zich gedragen als

professionele opdrachtgever. Naast deze cultuuromslag moet kennistoename meer inzicht geven in de werkwijzen en de best practices van innovatief inkopen.

Deze conclusie heeft een aantal gevolgen voor de inkoop binnen overheidsorganisaties. Daarnaast is er een rol weggelegd voor adviesbureaus, zoals Aeves om innovatief inkopen onder de aandacht te brengen. De inkoopafdelingen van de overheidsorganisaties bepalen de mate van innovatief inkopen voor hun organisatie. Door het ontwikkelen van een business case worden er concrete activiteiten ondernomen om de kennis over het onderwerp te verhogen. In wekelijkse kwaliteitsbijeenkomsten waarin de typen worden behandeld, verhoogt de overheidsinkoper zijn kennis. Daarnaast starten er een aantal aanbestedingen die door middel van innovatieve inkoopmethodieken worden uitgevoerd. Een evaluatie van de processen geeft inzicht in de werkwijzen en vergelijkt de effectiviteit van innovatief inkopen met traditionele vormen.

De Human Resource afdeling draagt bij aan de kennistoename door actuele vakliteratuur beschikbaar te stellen en trainingen aan te bieden over innovatief inkopen en innovatief denken ('out of the box denken').

De rol van Aeves is om innovatief inkopen onder de aandacht te brengen. Dit start met het promoten van dit onderzoeksrapport. De resultaten worden onder andere opgenomen in een column en artikel die worden gepubliceerd op verschillende inkoopgerelateerde websites. Social media wordt ook ingezet als marketinginstrument. Daarnaast zorgt Aeves ervoor dat haar medewerkers op de hoogte zijn van de actuele ontwikkelingen van innovatief inkopen, zodat de adviezen hierop aansluiten.

Voorwoord

Dit onderzoek gaat over innovatief inkopen in de publieke sector. Voor u ligt de scriptie 'Het besef van nut is er, nu de kennis nog'. Deze scriptie is geschreven in het kader van het afstuderen aan de Academie voor Facility Management (BBA) aan De Haagse Hogeschool. Van februari 2015 tot en met mei 2015 heb ik het onderzoek uitgevoerd en de scriptie geschreven.

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd onder de naam van Aeves BV. Aeves is opgericht in 2011 en is een specialist op het gebied van Consultancy, Executive Search en Interim Management voor de commerciële functies sales, marketing, inkoop en engineering. In overleg met mijn bedrijfsbegeleider Wim Nieland heb ik de onderzoeksvraag vorm gegeven. Ik wil hem allereerst hartelijk danken voor zijn rol als coach en met name zijn kritische blik die mij tijdens het traject scherp hield. Daarnaast bedank ik Peter Stolk als mijn stagebegeleider vanuit de opleiding. Ik heb hem ervaren als een persoon waar ik mijn verhaal kwijt kon en als een zeer betrokken docent die voor zijn studenten klaar staat.

Dit onderzoek was er niet geweest zonder dat de overheidsinkopers een aandeel hadden in mijn onderzoek. Ik wil hen bedanken voor hun medewerking met het invullen van de enquête. Extra dank gaat uit naar de inkoopprofessionals uit de verschillende overheidssectoren die ik heb mogen interviewen. Door in gesprek te gaan met deze personen hebben ze mij een verdiepend beeld gegeven van het onderwerp.

Ik wens u veel leesplezier toe,

Sanne Hendriks
Bussum, 22 mei 2015

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Onderzoeksverantwoording.....	2
1.1 Soort onderzoek	2
1.2 Methoden van onderzoek	3
2. Organisatieanalyse Aeves.....	5
2.1 Interne omgevingsanalyse.....	5
2.2 Externe omgevingsanalyse	5
3. Theoretisch kader.....	8
4. Huidige situatie.....	14
4.1 Algemene huidige situatie.....	14
4.2 Huidige situatie per overheidssector	18
5. Gewenste situatie.....	22
5.1 Algemene gewenste situatie	22
5.2 Gewenste situatie per overheidssector	25
6. Analyse en conclusie	26
6.1 Analyse	26
6.2 Conclusie	29
7. Aanbevelingen.....	30
8. Implementatieplan	32
8.1 De inkoopafdeling	32
8.2 De afdeling Human Resources	33
8.3 De rol van Aeves	34
9. Consequenties	35
9.1 Organisatorische consequenties	35
9.2 Personele consequenties	35
9.3 Financiële consequenties	35
Bibliografie	36

Inleiding

Nederland bevindt zich in een tijd waarin het economische klimaat leidt tot ombuigingen in overheidsbestedingen. In 2015 moet de Rijksoverheid ruim 6 miljard euro bezuinigen. Om deze bezuiniging te verwezenlijken, streeft het kabinet naar een compacte overheid die slim inkoopt. Het instrumentarium van innovatief inkopen wordt gezien als veelbelovend, omdat het de totale maatschappelijke welvaart en dus overheidsdoelstellingen ten goede kan komen. Overheidsorganisaties kunnen afhankelijk van het type product, dienst of werk passende methoden van innovatief inkopen toepassen. Daarnaast wordt er door de overheid ingezet op innovatiegericht inkopen. Innovatie c.q. vernieuwing van product, dienst of proces is een voorwaarde om met minder middelen meer of hetzelfde resultaat te behalen. Dit is efficiënter, wat aansluit bij de ambitie om ruim 6 miljard euro te gaan besparen op de circa 50 miljard euro aan overheidsuitgaven per jaar. Om bedrijven te stimuleren nog meer werk te maken van 'innovatie' heeft het kabinet besloten dat 2,5% van het rijksbrede inkoopbudget zal worden besteed aan innovatie. (Rijksoverheid) Deze investeringsruimte moet de innovatie binnen het bedrijfsleven stimuleren.

Het onderzoek wordt uitgevoerd om te achterhalen in hoeverre de publieke sector innovatief inkoopt en welke typen van innovatief inkopen voor welke inkoopcategorieën binnen de overheidssectoren worden toegepast. Daarnaast wordt er onderzocht wat de aanleiding is geweest om over te gaan op alternatieve methodieken. Overigens kan er worden bepaald of er op de 2,5% innovatie doelstelling van het kabinet wordt gefocust en hoe de verschillende overheidssectoren hierop inspelen. Dit leidt tot een conclusie over de mate van innovatief inkopen (in vergelijking met de traditionele inkoopmethoden) en de relatie met de overheidsdoelstellingen.

De hoofdvraag die heeft geleid tot het doen van dit onderzoek laat zich als volgt omschrijven:

'Op welke wijze kan innovatief inkopen meerwaarde creëren bij het bereiken van overheidsdoelstellingen als efficiëntie, een gezond ondernemersklimaat en duurzaamheid?'

De doelstelling van het onderzoek is het verschaffen van inzicht in de wijze waarop innovatief inkopen meerwaarde kan creëren voor de overheid bij het bereiken van haar doelstellingen als een hogere efficiency, gezond ondernemersklimaat en verhoogde duurzaamheid. Dit onderzoek kan dienen als een opstap voor overheidsorganisaties om met innovatief inkopen te starten.

Leeswijzer

Het onderzoeksverslag start met de onderzoeksverantwoording waarin de hoofdvraag wordt uitgebreid met subvragen en de onderzoeksmethodieken worden toegelicht. Vervolgens is de organisatieanalyse opgenomen van Aeves, het bedrijf waar het onderzoek is uitgevoerd. In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de theoretische achtergrond die ten grondslag ligt aan het rapport. In hoofdstuk vier wordt de huidige situatie van innovatief inkopen in de publieke sector omschreven. Hoofdstuk vijf bevat vervolgens de gewenste situatie over het onderwerp. Hoofdstuk zes bevat de gap analyse en de conclusie. Hoofdstuk zeven omvat de aanbevelingen ten aanzien van het onderzoek en hoofdstuk acht beschrijft deze aanbevelingen in een implementatieplan. Hierna is in hoofdstuk negen de consequenties opgenomen, onderverdeeld in organisatorische, personele en financiële consequenties. Tot slot wordt het onderzoeksverslag afgesloten met een bibliografie. Om het leescomfort te verhogen is er voor gekozen de bijlagen van het onderzoeksverslag te scheiden.

1. Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk is de onderzoeksverantwoording uitgewerkt. In de inleiding van deze scriptie is de aanleiding en hoofdvraag van het onderzoek al benoemd. De hoofdvraag wordt uitgebreid met subvraagstellingen. Vervolgens worden de onderzoeksmethoden behandeld die gebruikt zijn bij het onderzoek naar innovatief inkopen in de publieke sector.

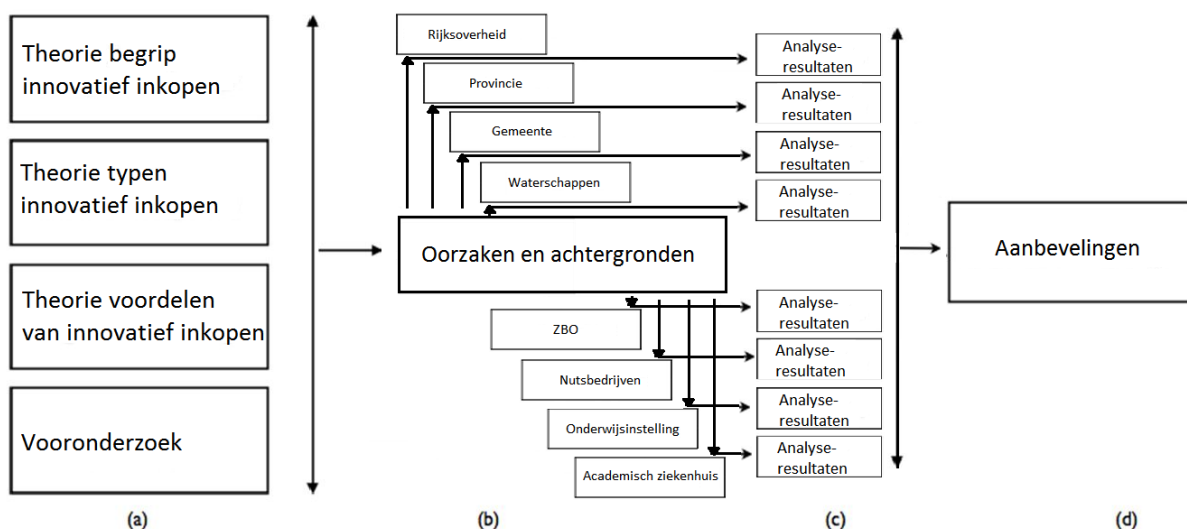
In de inleiding is al eerder de hoofdvraag benoemd: *‘Op welke wijze kan innovatief inkopen meerwaarde creëren bij het bereiken van overheidsdoelstellingen als efficiëntie, een gezond ondernemersklimaat en duurzaamheid?’*

De hoofdvraag wordt onderzocht door deze onder te verdelen in concrete deelvragen:

1. Op welke overheidsorganisaties heeft dit onderzoek betrekking?
2. Wat wordt er verstaan onder innovatie, innovatiegericht inkopen en innovatief inkopen?
3. Welke typen van innovatief inkopen zijn er?
4. Wat zijn de succes- en faalfactoren van innovatief inkopen?
5. Welke overheidsorganisaties houden zich bezig met typen van innovatief inkopen?
6. Onder welke inkoopcategorieën worden er typen van innovatief inkopen toegepast in de praktijk?
7. Wat doet een overheidsinkoper besluiten om te kiezen voor de traditionele wijze van inkopen of het toepassen van innovatief inkopen?
8. Welke typen van innovatief inkopen worden onder welke inkoopcategorieën het meeste toegepast?

1.1 Soort onderzoek

De typering van het onderzoek is een diagnostisch onderzoek. Hierbij worden oorzaken en achtergronden van een bepaald fenomeen onderzocht, in dit geval het toepassen van typen van innovatief inkopen. Vanuit een macro optiek wordt de mate van innovatief inkopen in de publieke sector in kaart gebracht. Vanuit een beknopte vorm van de meso optiek wordt de vertaling gemaakt naar de sectoren. De micro optiek is deels van toepassing op de inkoopcategorieën. Figuur 1 illustreert het onderzoeksmodel.



Figuur 1 Onderzoeksmodel

Het onderzoek is verdeeld in twee delen, namelijk een theoretisch onderzoek en een empirisch onderzoek.

1.2 Methoden van onderzoek

Door middel van theoretisch en empirisch onderzoek komen de onderzoeksresultaten tot stand.

Theoretisch onderzoek

In het theoretisch onderzoek wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. Deelvragen 1 tot en met 3 kunnen worden beantwoord met deze methode van onderzoek. De informatie voor het theoretisch onderzoek wordt verkregen via literatuuronderzoek. Bij literatuuronderzoek wordt er gebruik gemaakt van feitelijke en wetenschappelijke informatie. Hierbij is er gekeken wat er al over het onderwerp is geschreven. De bronnen die zijn geraadpleegd voor het theoretisch kader zijn allereerst boeken rondom het thema 'innovatie in organisaties' uit de bibliotheek van De Haagse Hogeschool. Daarnaast zijn er internetbronnen geraadpleegd, zoals de actuele website van PIANOo en Inkoop Innovatie Urgent. Bovendien zijn er wetenschappelijke artikelen bekeken via de databanken Academic Search Premier en Google Scholar.

Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek bevat het onderzoek in de markt, de enquêtes en de interviews die na het theoretisch onderzoek volgen. (Benschop, 2014) Deelvraag 4 tot en met 8 kan worden beantwoord met deze methode van onderzoek. Uit het deskresearch komen de bevindingen naar voren voor de huidige en gewenste situatie. Met behulp van de enquête en diepte- interviews wordt er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. De enquête en de opzet van het interview is bijgevoegd in bijlagen 3 en 4.

De enquête is uitgezet onder het netwerk van Aeves door gebruik te maken van de mediapartners van Aeves, zoals Factomagazine, Gemeente.nu en inkoopscafé. Daarnaast is er gebruik gemaakt van social media kanalen zoals LinkedIn en Twitter. De wijze van enquêteren is digitaal via het programma SurveyMonkey.com. De enquête heeft 70 respondenten opgeleverd.

De resultaten van de enquête zijn geanalyseerd door gebruik te maken van de programma's Excel en Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Statistics 21). Door middel van de resultaten met SPSS te analyseren, hebben de uitspraken een hoge mate van betrouwbaarheid en validiteit.

Vervolgens is met inkoopprofessionals in de publieke sector in gesprek gegaan over innovatief inkopen. Er zijn 14 diepte- interviews afgenomen. Het doel van de interviews is een verdieping op de enquêteresultaten te behalen. Opmerkelijke resultaten uit de enquête worden aangekaart en vergeleken met de visie van de geïnterviewden. Daarnaast is de onderzoeker in gesprek gegaan met inkoopadviseurs in de publieke sector en het expertisecentrum aanbesteden PIANOo. De rode draad van de diepte interviews staat in het teken van de redenen, resultaten en ervaringen van typen innovatief inkopen. Overigens wordt er een blik geworpen op de toekomst. De interviews zijn half gestructureerd. Een aantal belangrijke punten en vragen zijn op papier gezet, maar er is voldoende mogelijkheid om door te vragen voor verdieping. De interviews zijn vervolgens uitgewerkt in gespreksverslagen.

Verantwoording onderzoekspopulatie

In dit onderzoek is de gehele publieke sector benaderd. Er is onderscheid gemaakt tussen acht overheidssectoren. In de omgevingsanalyse wordt aangegeven over welke overheidssectoren uitspraken worden gedaan met betrekking tot het onderwerp innovatief inkopen. De populatie bevat zowel centrale als decentrale overheden. De macro optiek van deze onderzoeksopzet representeert de gehele publieke sector.

De sectoren nutsbedrijf en academische ziekenhuizen zijn niet opgenomen in de analyse van het onderzoek, omdat er uit deze sectoren te weinig respondenten hebben deelgenomen aan de enquête. Om deze reden kunnen er daarom geen valide uitspraken worden gedaan.

Doelgroep

Dit onderzoeksverslag is geschreven voor de organisatie Aeves te Bussum. Tevens zijn de resultaten voor dit onderzoek relevant voor alle overheidsorganisaties in Nederland. Het onderzoek geeft immers een breed beeld van de mate van innovatief inkopen in de publieke sector.

Verwacht eindproduct

Het verwachte eindproduct is inzicht in de inkoopafdelingen van de publieke sector op het gebied van innovatief inkopen. Er wordt uitspraak gedaan over de mate van innovatief inkopen van inkoopafdelingen in overheidsorganisaties en over de typen innovatief inkopen die geschikt zijn voor bepaalde inkoopcategorieën. In de aanbevelingen en het implementatieplan worden een aantal handvatten aangereikt zodat innovatief inkopen kan bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Dit kan organisaties aanzetten tot het optimaliseren van de inkoopprocessen en buiten de kaders te denken van het traditioneel inkopen. Daarnaast levert het bruikbare informatie op voor Aeves om haar inkoopdienstverlening in de publieke sector te optimaliseren.

Het planningsoverzicht van de afstudeerperiode is opgenomen in bijlage 1.

2. Organisatieanalyse Aeves

In dit hoofdstuk wordt de organisatie Aeves beschreven. Hierbij ligt de aandacht meer op de externe omgevingsanalyse dan op de interne omgevingsanalyse, omdat het onderzoeksverslag is gericht op de markt waarin Aeves opereert. Na een korte beschrijving van de organisatie, wordt er ingegaan op de ontwikkelingen in de overheidsinkoop.

2.1 Interne omgevingsanalyse

Aeves is een consultancy-, interim- en werving- en selectiebureau, dat gespecialiseerd is in de advisering van inkoopvraagstukken in de publieke en private sector. Het bedrijf is gevestigd in Bussum. Aeves richt zich op drie proposities, namelijk Consultancy, Executive Search en Interim Management. Binnen de propositie Consultancy richt Aeves zich op strategische, tactische en implementatie vraagstukken op het gebied van Inkoop, Sales en Marketing. Voorbeelden hiervan zijn het vormgeven en implementeren van een marketingstrategie, het verbeteren van een salesperformance, het uitrollen van inkoopbeleid en het realiseren van besparingen. De propositie Werving & selectie gaat over de vaste plaatsing van inkoopspecialisten. Bij de propositie Interim werken verhuurde inkoopspecialisten op de locatie van de opdrachtgevers. (Aeves, 2013)

De missie van Aeves is: mensen binnen bedrijven en instellingen beter met elkaar samen laten werken, gericht op het creëren van synergie tussen de verschillende afdelingen. Dit gebeurt door middel van het realiseren van performanceverbeteringen tussen bedrijven en het matchen van kandidaten en opdrachtgevers.

De visie die hierop aansluit is: consultants van Aeves voegen waarde toe aan organisaties door hun uitgebreide kennis van verschillende branches en disciplines, gevoel voor organisatiecultuur, mensenkennis en passie voor het vak. Professionaliteit, betrokkenheid en vertrouwen vormen hierbij de uitgangspunten.

Aeves bestaat uit drie directieleden en hanteert een matrix structuur waarbij ieder managementlid verantwoordelijk is voor een eigen propositie. De organisatie bestaat in totaal uit 32 werknemers en zet daarnaast 34 ZZP'ers in voor projecten. In bijlage 2 is het organogram van Aeves opgenomen.

2.2 Externe omgevingsanalyse

Aeves is het snelst groeiende bedrijf van Nederland met een omzetgroei van 1945 procent. Hiervoor heeft Aeves afgelopen december de FD Gouden Gazelle Award in ontvangst mogen nemen.



Iedere onderneming die de afgelopen drie jaar een omzetgroei van ten minste 20% wist te behalen, komt in aanmerking voor deze prijs.

De grootste concurrenten van Aeves zijn Benefit, InQuest, Yacht, Emeritor en Insinc.

Figuur 2 FD Gouden Gazelle Award

De publieke sector

De organisatie is zowel in de private als publieke sector werkzaam. Dit onderzoeksverslag richt zich op innovatief inkopen in de publieke sector. De publieke sector wordt ook wel 'publiek domein' genoemd en is een verzamelnaam voor alle overheidsorganisaties. In de publieke sector houden duizenden organisaties zich bezig met publieke taken. Een taak kan tot een publieke taak worden gerekend als de overheid geld ter beschikking stelt voor de uitvoering van de specifieke taak. Ook zijn er veel publieke taken waarvoor de afnemers voor een groot deel alles zelf betalen, terwijl ze toch tot het publiek domein behoren, zoals het aanvragen van een bouwvergunning of school- en collegegeld. (NEVI, 2012)

De overheid bestaat uit de centrale en decentrale overheid. De centrale overheid bestaat uit 11 ministeries, de rechterlijke macht, Hoge Colleges van de Staat en adviescolleges. (Rijksoverheid, 2015) Tot de decentrale overheid behoren de provincies, gemeenten, waterschappen, zelfstandige bestuursorganen (ZBO's), onderwijsinstellingen, academische ziekenhuizen, nutsbedrijven en semioverheidsorganisaties. (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015)

Het personeelsbestand van de overheid bedraagt 923.531 personen in 2013 t.o.v. 932.845 in 2012. In vrijwel alle sectoren is de omvang van het personeelsbestand de afgelopen jaren gedaald. De oorzaak van de genoemde uitstroom is grotendeels het gevolg van demografische ontwikkeling, zoals pensionering of ontslag als gevolg van bezuinigingen. (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2014)

Voor de afbakening van het onderzoek worden organisaties benaderd binnen de volgende overheidssectoren voor de enquête en de diepte- interviews.

- Rijksoverheidsorganisatie. De Rijksoverheid bestaat uit 11 ministeries, veel uitvoerende diensten, inspecties en de Hoge Colleges van Staat. Onder de verantwoordelijkheid van de ministeries vallen ongeveer 160 ambtelijke organisaties en uitvoerende diensten. Voorbeelden van deze rijksdiensten zijn agentschappen en zelfstandige bestuursorganen, zoals Rijkswaterstaat of de Onderzoeksraad Voor Veiligheid. De Rijksoverheid heeft ook verschillende inspectiediensten. Bijvoorbeeld de onderwijsinspectie en de Inspectie voor de Gezondheidszorg. (Rijksoverheid, 2015)
- Provincie. In Nederland zijn er 12 provincies. Provincies zijn onder andere verantwoordelijk voor de inrichting van het landelijk gebied, een bereikbare regio en het regionaal economisch beleid. (Rijksoverheid, 2015)
- Gemeente. In Nederland zijn er ongeveer 400 gemeenten. Een gemeente voert de taken uit die direct van belang zijn voor haar inwoners.
- Waterschappen. Een waterschap zorgt voor de regionale watersystemen en voor het zuiveren van afvalwater in een bepaald gebied. In Nederland zijn er 24 waterschappen. Dit aantal loopt in fusies langzaam terug. (Rijksoverheid, 2015)
- ZBO. Een zelfstandig bestuursorgaan is een organisatie die overheidstaken uitvoert, maar die niet direct onder het gezag van een ministerie valt. Voorbeelden van ZBO's zijn Kamers van Koophandel, de Sociale Verzekeringsbank en het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR). In Nederland functioneren enkele honderden bestuursorganen. (Rijksoverheid, 2015)
- Nutsbedrijven. Onder nutsbedrijven vallen alle organisaties in Nederland die verantwoordelijk zijn voor de elektriciteits-, gas- en drinkwatervoorziening.
- Onderwijsinstellingen. De instelling die op basis van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs is erkend voor het verzorgen van onderwijs in de vorm van (beroeps)opleidingen en waarvan het bevoegd gezag de deelnemers de gelegenheid geeft een examen af te leggen.
- Academische ziekenhuizen. Er zijn acht universitair medische centra in Nederland.

Bovenstaande informatie geeft antwoord op deelvraag 1.

Ontwikkelingen overheidsinkoop

Uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek blijkt dat de economie in 2014 met 0,9% is gegroeid in vergelijking met het jaar ervoor. Deze groei is voornamelijk ontstaan door een positieve bijdrage van meer export, hogere investeringen en meer consumptie door consumenten. (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015). Ondanks de economische groei kampt Nederland met een begrotingstekort van 2,3% wat staat voor 10,7 miljard euro op het Bruto Binnenlands Product. Hierbij blijft het wel onder de Europese tekortnorm.

De Rijksoverheid koopt jaarlijks voor ruim 10 miljard euro in aan goederen en diensten bij ruim 70.000 grote en kleine leveranciers. Het Rijk heeft enerzijds de verantwoordelijkheid om op een verantwoorde manier met het belastinggeld om te gaan en wil anderzijds het beste uit zichzelf (en de markt) halen door te professionaliseren en te innoveren. Het Rijk koopt proportioneel, objectief, integer, non-discriminatoire en transparant in, binnen de kaders van de geldende wet- en regelgeving. Er zijn vier actuele ontwikkelingen anno 2015 die betreffende de inkoop bij het Rijk centraal staan. (Rijksoverheid, 2015). Deze ontwikkelingen vormen een beeld van de belangrijkste aandachtspunten voor de inkoop in de publieke sector. Deze factoren zijn in grote mate ook van toepassing voor de overige zeven overheidssectoren.

De eerste ontwikkeling is het realiseren van een compacte overheid.

Sinds 1 januari 2014 heeft het Rijk 20 InkoopUitvoeringsCentra (IUC) die alle inkoop van het Rijk verzorgen. Deze verandering komt voort uit de doelstelling om een compacte overheid te vormen. Het is kaderstellend bij het opstellen van de departementale plannen van aanpak voor de invulling van de taakstelling. Voorheen waren dit 300 centra (Rijksoverheid, 2015). De 20 IUC's kopen via categoriemanagement generieke producten en diensten voor elkaar in, dit zijn in totaal Rijksbreed 34 categorieën. (PIANOo, 2015) De IUC's hebben elk hun eigen expertise in huis over specifieke inkoopsegmenten of over specifieke processen waardoor er slim en efficiënt kan worden ingekocht. In 2015 is 100% van de generieke inkoop binnen de Rijksoverheid door categoriemanagement afgedekt.

De tweede ontwikkeling is het streven naar innovatieve producten en diensten. Het kabinet wil dat de Rijksoverheid 2,5% van het overheidsbrede inkoopbudget besteedt aan innovatieve producten en diensten. Het kan dan gaan om compleet nieuwe producten, maar ook om verbeteringen van al bestaande producten. De innovatiekracht van bedrijven wordt hierdoor gestimuleerd en dit kan bijdragen aan de concurrentiekracht in de mondiale economie.

In de aanbesteding wordt ruimte geboden aan leveranciers om hun expertise te tonen door middel van innovatief inkopen, de manier van aanbesteden. Dit leidt vaak tot innovatieve en creatieve oplossingen. Een ontwikkeling die vaker voorkomt is dat de opdrachtgever, in dit geval het Rijk, niet vraagt naar een product, maar om een oplossing te bedenken. Bijvoorbeeld: 'Bedenk een slimme manier om van A naar B te komen' in plaats van 'Welke auto is daarvoor het meest geschikt'. (Rijksoverheid, 2015).

De derde ontwikkeling is maatschappelijk verantwoord inkopen. Hieronder valt duurzaam inkopen, circulair inkopen en social return. De Rijksoverheid wil dat leveranciers hun werknemers goede arbeidsomstandigheden geven, ook als het product uit het buitenland geleverd wordt. Daarnaast moeten ook 50 plussers, mensen met een arbeidshandicap en jongeren zonder geschikte opleiding een kans krijgen bij de leverancier. Het Rijk stelt daarnaast groene eisen, er wordt op de milieupact van producten en diensten gelet. Ook midden en klein bedrijven (MKB) en zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers) moeten een kans krijgen bij aanbestedingen en dit wordt tevens als een actuele ontwikkeling gezien. Dit aandachtspunt is ook opgenomen in de Aanbestedingswet (2012).

De vierde ontwikkeling is goede contacten met de markt, oftewel een goede opdrachtnemer-opdrachtgever relatie. Het Rijk is op zoek naar een dialoog met het bedrijfsleven, maatschappelijke partners en beroepsverenigingen. Op deze manier blijft ze op de hoogte van actuele ontwikkelingen op de markt. Er zal de komende jaren extra aandacht uitgaan naar de uitvoering van goed leveranciers- en contractmanagement. (Rijksoverheid, 2013)

Supply Value heeft een onderzoek uitgevoerd naar de meest actuele ontwikkelingen in de inkoopwereld voor 2015: meer aandacht voor ketenoptimalisatie, meer focus op kostenbesparing en meer behoefte aan flexibiliteit. In bijlage 5 zijn deze inkoop trends uitgewerkt.

3. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt er bekeken wat voor onderzoek er in het verleden naar innovatie en innovatief inkopen is gedaan. Daarnaast worden de definities rondom dit onderwerp toegelicht. Voordat de definitie en betekenis van 'innovatief inkopen' kan worden vastgesteld, wordt de definitie van innovatie vastgesteld. Vervolgens worden de verschillende typen van innovatief inkopen behandeld en worden de voor- en nadelen overzichtelijk weergegeven.

Het begrip innovatie

*De definitie van innovatie luidt volgens de vanDale:
'Invoering van nieuwigheid.'* (vanDale)

Het platform Inkoop Innovatie Urgent, onderdeel van het Ministerie van Economische Zaken geeft een uitgebreidere definitie die luidt:

'De succesvolle implementatie van een inventie. Dat is een uitvinding of een idee voor een nieuwe technologie, product of dienst'. (Economische Zaken, 2013)



Er kan worden geconcludeerd dat er van een innovatie kan worden gesproken als een inventie in gebruik wordt genomen en waarde toevoegt. Bovendien zijn er twee soorten van innovatie, radicale innovatie en incrementele innovatie.

❖ Radicale innovatie (Infonu, 2015)

Radical innovatie is normaal gesproken het resultaat van een grote technologische doorbraak, waardoor het erg opvalt. Deze soort innovatie kan, in tegenstelling tot incrementele innovatie, onafhankelijk zijn van eerdere producten. Het is dus geheel nieuw op de markt en geen verbetering van een eerder product, dienst of proces. Er is sprake van een hoge mate van onzekerheid bij een dergelijk nieuwe ontwikkeling, oftewel een risico. Bestaande producten worden immers niet verbeterd, maar iets totaal nieuws wordt bedacht waardoor het niet zeker is of het nieuwe product aan zal slaan. Radicale innovatie is dus moeilijk en risicovol.

❖ Incrementele innovatie (Infonu, 2015)

De tweede manier van innoveren is de incrementele verbetering van een product, dienst of proces. Het aantal incrementele innovaties is ongeveer tien keer zo groot als het aantal radicale innovaties. Overigens zijn incrementele innovaties vaak relatief onzichtbaar, waardoor de buitenwereld in veel gevallen niet eens in de gaten dat er sprake is van innovatie. Incrementele innovatie wordt ook wel een geleidelijke innovatie genoemd.

De mate van verandering die innovatie met zich meebrengt is in de publieke sector te onderscheiden op drie niveaus (Loos, 2006). Op alle niveaus kan innovatief inkopen betrokken zijn.

1. 'Verbetering' – beperkte verandering binnen grotendeels gelijkblijvende diensten en werkprocessen;
2. 'Transitie' – structurele wijziging van de relatie van overheidsinstanties met de omgeving met gewijzigde werkprocessen;
3. 'Transformatie' – veranderingen in de relatie tussen omgeving en overheid die om compleet nieuwe werkprocessen vragen.

Innovatief inkopen

De definitie innovatief inkopen is verbonden aan de definitie innovatiegericht inkopen. Er is sprake van een duidelijk verschil tussen deze twee definities. Desondanks worden ze vaak verward.

Innovatiegericht inkopen is 'het doelgericht zoeken naar een innovatieve oplossing en het richten op het creatieve en innovatieve potentieel van het bedrijfsleven om een innovatieve oplossing te ontwikkelen of aan te bieden. Het resultaat, het realiseren van een innovatie, staat voorop.' (Economische Zaken, 2013)

Innovatief inkopen is 'het vernieuwen van het inkoopproces en het toepassen van nieuwe methodieken.' (PIANOo, 2015) (Supply value, 2014)

Innovatief inkopen is vaak ondersteunend aan innovatiegericht inkopen, het inkopen van een innovatief product, dienst of werk. Dit onderzoek richt zich op de innovatieve methoden van inkopen, het vernieuwen van het inkoopproces en dus niet het product. Om deze reden wordt de bovengenoemde definitie van innovatief inkopen gehanteerd.

Over het verschil tussen innovatief inkopen en traditioneel inkopen kan worden gediscussieerd. Er is geen algemene informatie bekend over methodieken die als innovatief worden beschouwd en daarmee het verschil vormen met de traditionele werkwijzen. Dit kan overigens ook per overheidsorganisatie en sector verschillen. Er wordt hier verder op ingegaan bij het afwijken van het traditionele inkoopproces.

Bovenstaande informatie geeft antwoord op deelvraag 2.

M. Rolfstam (Aalborg University) stelt in *The European Journal of Social Sciences* dat de rol van publieke aanbestedingen innovatie kan bevorderen. De afgelopen jaren is het belang van innovatie in de publieke sector enorm toegenomen. De reden hiervoor is dat overheidsorganisaties door het toepassen van de intelligente vraag, de private sector kan stimuleren met als gevolg concurrentievoordeel te behalen in de mondiale economie. De nadruk bij publieke aanbestedingen ligt op het innovatiebeleidsinstrument dat huidige institutionele praktijken en vaardigheden verandert. (Rolfstam, 2011)

E. Uyarra en Kieron Flanagan (Manchester Business School) stellen in *The European Planning Studies* dat de veronderstelling bestaat van een heldere aaneenschakeling tussen product en procesinnovatie. Daarnaast doen de auteurs van het artikel de aanname dat een helder dominant ontwerp altijd de prioriteit heeft. Windrum en Birchenhall (1998) stellen dat versmelting naar één ontwerp wordt begrensd tot massamarkten met relatieve homogene klantwensen.

Bij het observeren van de markt wordt geconcludeerd dat het niet zo zeer gaat om een uniek ontwerp. In de plaats daarvan kan een proces van differentiatie van de markt leiden tot het ontstaan van verschillende niches.

Adner en Levinthal (University of Pennsylvania, 2001) beschrijven in hun model dat op basis van de heterogene vraag wordt gesuggereerd dat, in tegenstelling tot het product- levenscyclus model, hoge

niveaus van innovativiteit kunnen optreden voor ‘volwassen’ productklassen. Aberhathy en Clark (1985) betogen dat, in tegenstelling tot het “geboorte – groei – volwassenheid – achteruitgang” ontwikkelingspatroon, situaties kunnen voorkomen die leiden tot een keerzijde van de innovatie. Dus radicale innovatie kan dienen als basis voor vernieuwing. Onder deze omstandigheden wijzen ze op een verandering in de behoeften van de klant en vervolgens in het openbare beleid en regelgeving. (Uyarra, 2009)

Bovenstaande meningen en bevindingen van drie verschillende personen geven aan wat de effectiviteit is van innovatie. Daarnaast stellen E. Uyarra en Kieron Flanagan dat er een duidelijke verbinding is tussen product en procesinnovatie. Om een nieuw product te verwezenlijken, zijn alternatieve methodieken veelbelovend en kunnen er typen innovatief inkopen worden ingezet.

De overheidsinkoop en het inkoopbeleid

De aanbestedingsregelgeving en het inkoopbeleid bepalen de ruimte die de overheidsinkoper heeft om de beleidsdoelstellingen bij een bepaalde opdracht mee te nemen. (PIANOo, 2015) Dit houdt in dat er wet- en regelgeving is voorgeschreven die bepaalde aanbestedingsregels verplicht. Elke organisatie heeft bovendien zijn eigen inkoopbeleid, dit maakt dat het per organisatie sterk kan verschillen. Het inkoopbeleid van overheidsorganisaties is afgeleid van de beleidsdoelstellingen met economische, sociale en maatschappelijke uitgangspunten. Deze doelstellingen zijn weer afgeleid van de maatschappelijke doelstellingen van de overheid. Het inkoopproces binnen de overheid als publieke opdrachtgever verschilt van het inkoopproces in het bedrijfsleven, omdat de doelstellingen volledig gericht zijn op het behartigen van het algemeen, sociaal en maatschappelijk belang en niet op het genereren van winst. Van Weele (2005) beschrijft een tweetal verschillen.

Het eerste verschil heeft betrekking op de wijze waarop met de begroting wordt omgegaan. De overheid wordt hierin geconfronteerd met het budgetbeleid. Goederen die zijn opgenomen in de jaarbegroting moeten in datzelfde jaar ook worden besteld. Indien dit niet wordt gedaan blijft er geld over en wordt het jaar daarop de jaarbegroting gekort. Budgetten vormen een stimulans tot aanschaf en er wordt op deze manier niet gestimuleerd tot besparen.

Het tweede verschil is dat de overheid openbare verantwoording af moet leggen wat er toe leidt dat bestelprocedures omslachtig, risicomidend en traag zijn en dat beslissingen met grote omzichtigheid worden genomen. Wanneer de procedure niet volgens de regels wordt doorlopen of er treden fouten op, dan kan dit door de media groot in het nieuws worden gezet met alle mogelijke consequenties van dien (bijv. claims van leveranciers). (Otto, 2009)

(Europese) Aanbestedingswet- en regelgeving

De publieke sector is ten opzichte van de private sector verplicht om zich te houden aan de procedures die zijn opgenomen in de (Europese) Aanbestedingswet- en regelgeving. Deze wet komt voort uit twee Europese aanbestedingsrichtlijnen. Het doel van de Europese Aanbestedingswet- en regelgeving is om één interne markt te creëren waarin overheidsopdrachten binnen de EU worden gegund.

Partijen die verplicht aanbesteden zijn onder andere:

- de Rijksoverheid;
- gemeenten, provincies en waterschappen;
- publiekrechtelijke instellingen (zoals universiteiten en scholen);
- speciale-sectorbedrijven (zoals water- en energievoorziening, vervoer en postdiensten).

In bijlage 6 is de (Europese) Aanbestedingswet- en regelgeving opgenomen. Hierin staan tevens de drempelbedragen vermeld die leiden tot een verplichting van de Europese aanbestedingsregels.

Afwijken van het traditionele inkoopproces

Om maatschappelijke doelstellingen zoals efficiency, een gezond ondernemersklimaat en duurzaamheid te behalen, wordt er afgeweken van de traditionele vormen van inkopen. Ook voor overheidsorganisaties is innovatief inkopen een actueel begrip.

Het afwijken van de traditionele werkwijzen stelt Edquist vast vanuit het oogpunt dat innovatie "een kwestie is van de productie van nieuwe kennis of het combineren van bestaande kennis in nieuwe manieren". (Edquist, 2001)

Innovatief inkopen vindt plaats op de verschillende niveaus van inkoopactiviteiten. De niveaus die worden onderscheiden zijn strategisch, tactisch en operationeel niveau. In bijlage 7, figuur 2 is het inkoopprocesmodel van Van Weele opgenomen en worden de niveaus weergegeven. In bijlage 8, tabel 3 is weergegeven dat typen innovatief inkopen zich momenteel met name op tactisch niveau bevinden. Het verschil tussen een regulier of traditioneel inkoopproces en typen innovatief inkopen op tactisch niveau richt zich voornamelijk op het formuleren van de vraag. Om een innovatief inkoopproces te bereiken, moet het begin van het proces, bij de behoefte omschrijving van de (interne) opdrachtgever en dus op tactisch niveau, als innovatief worden ingestoken.

Bij het specificeren van de behoefte moet rekening worden gehouden met de mogelijkheden van potentiële leveranciers. Als de kloof tussen de behoeften en de mogelijkheden te groot is, is de innovatie van het inkoopproces mogelijk niet haalbaar. (Edler, 2015)

In een traditioneel inkoopproces is de opdrachtnemer voornamelijk betrokken bij de realisatie- en de gebruiksfase. Bij innovatief inkopen vindt er een verschuiving plaats naar het begin van het proces. De opdrachtnemer is al betrokken in de ontwerp- en inkoopvoorbereidingsfase en heeft daarbij belangrijke taken en verantwoordelijkheden. De expertise van de opdrachtnemer wordt hierbij optimaal benut. De opdrachtgever geeft hierbij veel vrijheid aan de markt en doet een stap terug vanaf de ontwerpfase. Bijlage 7 geeft de verschillen weer tussen deze situaties.

Het Kraljic model onderscheidt vier typen inkoopcategorieën. Het model is opgenomen in bijlage 7. Er wordt een rangschikking gemaakt op basis van twee criteria, de mate van toeleveringsrisico en impact op waarde. Routineproducten worden gezien als standaard inkopen. Deze productcategorie wordt in de literatuur als minder geschikt beschouwd voor innovatief inkopen. Het type product is weinig onderscheidend voor de markt, dus de vraagspecificatie is helder en duidelijk. Strategische-, knelpunt- en hefboomproducten hebben een groter onderscheidend karakter en zijn daardoor meer geschikt voor innovatief inkopen. (Factomagazine, 2011)

Typen van innovatief inkopen

De typen van innovatief inkopen worden verdeeld onder de strategische en tactische inkoop. Deze methodieken worden gehanteerd voor zowel de enquête als de interviews. De gedetailleerde uitwerking en bronnen van de methodieken is opgenomen in bijlage 8, tabel 3.

Strategisch

De strategische inkoop ligt als het ware over het gehele inkoopproces heen en betreft de vertaling van het algemene beleid naar inkoopuitgangspunten. De strategische inkoop bepaalt de procedures, het inkoopbeleid, de inkoopdoelstellingen en de inrichting van de organisatie.

Tactisch

De tactische inkoop bevindt zich in het inkoopprocesmodel in drie fasen. Hiermee start een inkoopproces. Deze fasen zijn specificeren, selecteren en contracteren.

Operationeel

De operationele inkoop bevat ook drie fasen. Dit is vooral de administratieve fase van het inkoopproces. De fasen die binnen de operationele inkoop behoren, zijn bestellen, bewaken en nazorg. Er zijn geen typen innovatief inkopen die tot de operationele inkoop behoren.

Tabel 1 Typen innovatief inkopen en inkoopniveaus

Strategisch	Tactisch	Operationeel
<i>Duurzaam, maatschappelijk of circulair inkopen</i>	<i>Functioneel specificeren</i>	/
<i>Bouwteam</i>	<i>Best Value Procurement</i>	
<i>DBFMO</i>	<i>Gunnen op waarde</i>	
	<i>EMVI criteria</i>	
	<i>Marktconsultatie</i>	
	<i>Concurrentiegericht dialoog</i>	
	<i>Dynamisch aankoopstelsel</i>	
	<i>Marktplaatsstelsel</i>	
	<i>Prijsvraag</i>	
	<i>UAV-gc</i>	

Bovenstaande informatie geeft antwoord op deelvraag 3.

Succesfactoren innovatie

Er zijn een aantal factoren van belang om daadwerkelijk 'innovatie' te bereiken, oftewel de succesfactoren. De volgende succesfactoren zijn belangrijk om een waarde te koppelen aan innovatie. Allereerst moet men in staat zijn om externe partijen bij het plan te betrekken. De externe oriëntatie heeft in de afgelopen jaren in toenemende mate een centraal aandachtspunt gevormd. Voorbeelden hiervan zijn co- innovatie en joint ventures. Vervolgens heeft dit geresulteerd in een pleidooi voor het in een vroeg stadium integreren van klantwaarden, de klantoriëntatie. Von Hippel (1988) wijst in dit kader op het grote belang van het zoeken van de juiste klanten. Deze klanten worden ook wel de 'lead users' genoemd. (S.W.F, 2003) Op het moment dat 'de gouden driehoek'; de markt, de kennis en de overheid bij elkaar wordt gebracht, is het belangrijk om te bedenken dat elke partij verschillende belangen heeft. Duidelijkheid over elkaars belangen en samen tot een overeenstemming willen komen, bepaalt de haalbaarheid voor innovatie. Het derde punt is transparantie. Partijen moeten bereid zijn om documenten en de voortgang van zaken met elkaar te delen. Transparantie weerspiegelt betrouwbaarheid en verhoogt de kans van succes voor innovatie. (Rijkswaterstaat, 2013)

Door meerdere partijen samen te brengen kan er dus innovatie ontstaan. In de wetenschap bestaat de zogenaamde 'value-in-diversity' stroming die zegt dat diversiteit goed is voor organisaties (Mannix et al, 2005; Stark, 2003). Deze stroming baseert zich vooral op de meerwaarde van diversiteit voor creativiteit, het sterke vermogen van diversiteit om kennisproblemen op te lossen en de focus op functionele diversiteit. Met andere woorden, een divers samengesteld team met mensen van verschillende specialismen is beter in staat om complexe problemen op te lossen en maakt daarbij gebruik van een verhoogde creativiteit. (van der Wolk, 2008)

De overheid moet inzicht krijgen in het feit dat innovatie loont, aldus onderstaand tekstvak.

Zoals oud minister Maria J.A. van der Hoeven vertelt: 'Innovatie loont; een overheidsorganisatie krijgt meer kwaliteit voor het geld dat ze besteden en een beter product. Innovatie is beter in verschillende opzichten: voor het milieu, voor de portemonnee en voor de mensen. (Ministerie van Economische Zaken, 2007)

Bijdragen innovatief inkopen

De grootste bijdragen, in de zin van waardecreatie van innovatief inkopen, zijn hieronder weergegeven. In bijlage 9, tabel 4 is een schematisch overzicht van de voor- en nadelen per typen innovatief inkopen opgenomen. In deze bijlage zijn ook de bronnen vermeld.

- Door resultaatgericht uit te vragen, krijgt de leverancier de vrijheid om zijn expertise te laten zien. De markt heeft veel mogelijkheden om de bijpassende oplossing te vinden als zij op de juiste wijze wordt uitgedaagd. Door gebruik te maken van de specialistische en deskundige kennis van de leverancier ontstaan er innovatieve en creatieve oplossingen;
- Vroegtijdige samenwerking met de markt leidt tot een totaaloverzicht van de ontwikkelingen en trends waarop vervolgens ingespeeld kan worden;
- De opdrachtgever- opdrachtnemer relatie verandert van een opdracht- en taakverhouding naar een samenwerkingsverhouding waarbij beide partijen op hetzelfde niveau opereren. Er ontstaat een hechtere, op waarden gebaseerde relatie waarbij transparantie en wederzijds vertrouwen centraal staan;
- Innovatief inkopen kan leiden tot kostenverlaging en een kortere doorlooptijd. Door bijvoorbeeld het dialoog met de markt op te zoeken, breng je de leverancier in een verantwoordelijke positie om het proces zo efficiënt mogelijk in te richten.

Risicofactoren

Innovatie en daarmee ook innovatief inkopen brengen risico's met zich mee. Het overgaan van traditioneel inkopen naar innovatief inkopen is een spannende, risicovolle ontwikkeling. Maar wanneer spreekt men over een risico? Risico's treden op wanneer iemand waarneemt dat de realiteit niet overeenkomt met de verwachtingen. Verwachtingen worden gecreëerd bij onvolledige informatie. Vaak is het zo dat projectmanagers bij de opdrachtgever verwachtingen neerzetten. Behalve in het geval dat de projectmanager van de opdrachtgever de expert is en alle informatie heeft, ontstaat er in het besluitvormingsproces verwachtingen die niet overeenkomen met de realiteit in termen van tijd of kosten. Het verschil is een risico (of: een onverwachte afwijking op de verwachting). (van der Rijt, 2011)

Bij innovatief inkopen moet ernaar worden gestreefd om zoveel mogelijk ruimte aan de markt te bieden om de beste invulling te krijgen die voldoet aan de behoefte van de opdrachtgever. Er moet wel altijd worden beoordeeld of deze ruimte niet eigenlijk een risico is. Indien dit wel het geval is, moet er geprobeerd worden zoveel mogelijk de risico's te elimineren of in te kaderen. Hierbij moet wel beoogd worden om toch zoveel mogelijk ruimte te blijven behouden, omdat anders afbreuk wordt gedaan aan het innovatief kunnen aanbieden van producten door de markt. (Proces-NL, 2015)

Trends en ontwikkelingen

Een mooi voorbeeld van waarde koppelen aan innovatie is de ontwikkeling van Rijkswaterstaat. Een van de grootste veranderingen van inkopen in de laatste tien jaar heeft plaatsgevonden in de GWW sector (grond- weg en waterbouw). Met het beleid "Markt tenzij" heeft Rijkswaterstaat gekozen voor integrale aanbestedingen en uitvragen op een hoger abstractieniveau. Zo kan de creativiteit van de markt beter benut worden. In toenemende mate schrijven veel aanbestedende diensten niet alle details meer voor. Het uitbesteden van het ontwerp, soms gecombineerd met het onderhoud, maakt dat 'de markt' meer taken krijgt. Functioneel specificeren en aanbesteden op EMVI zijn belangrijke aspecten hierbij. Ook het meenemen van de totale kosten van de volledige levenscyclus wordt hierin steeds belangrijker. Verder neemt de aandacht voor het benutten van de inkoop voor de realisatie van beleidsdoelstellingen sterk toe. Hier zijn innovaties, duurzaam inkopen en social return mooie voorbeelden van. (PIANOo, 2015)

4. Huidige situatie

Dit hoofdstuk omschrijft de huidige situatie van innovatief inkopen in de publieke sector. Innovatief inkopen is binnen de publieke sector in ontwikkeling. Echter er heerst veel onduidelijkheid over dit onderwerp. Wat wordt er onder innovatief inkopen verstaan? Voor welke inkoopcategorieën is het geschikt? En wat zijn belangrijke redenen om innovatief inkopen toe te passen of juist te kiezen voor traditionele werkwijzen? Dit zijn vragen die voor veel overheidsinkopers gelden. Dit onderzoek geeft een overzicht van de huidige situatie van innovatief inkopen in de verschillende overheidssectoren. De huidige situatie is tot stand gekomen door het uitzetten van een nationale enquête en het afnemen van interviews met inkoopprofessionals. Voor het onderzoek zijn er 70 enquêtes en 14 interviews afgenomen. De resultaten zijn geanalyseerd met SPSS voor een hoge betrouwbaarheid en validiteit van de uitspraken. Vanuit de macro optiek is de huidige situatie vormgegeven. De enquête is opgenomen in bijlage 3 en in bijlage 10 en 11 zijn de uitkomsten gevisualiseerd. Het interview is opgenomen in bijlage 4.

De huidige situatie is, evenals de gewenste situatie, onderverdeeld in een algemeen deel en een specifiek deel per overheidssector. In de eerste paragraaf is de algemene huidige situatie opgenomen en in de tweede paragraaf de specifieke huidige situatie. Op deze manier zijn de verschillen tussen de twee situaties duidelijk te onderscheiden. De verschillen worden aangegeven in de analyse.

4.1 Algemene huidige situatie

In de algemene huidige situatie komen alle onderwerpen aan bod die voor alle overheidssectoren van toepassing zijn. Daarnaast worden ook de algemene inkoopcategorieën besproken die elke overheidsorganisatie heeft. Hierbij zijn de opmerkelijke bevindingen van een overheidssector apart benoemd.

Bijdrage inkoop aan organisatiedoelstellingen

De drie belangrijkste bijdragen van inkoop aan de organisatiedoelstellingen zijn rechtmatigheidsbevordering, doelmatigheidsbevordering en effectiviteitsbevordering. 75% vindt rechtmatigheidsbevordering één van de belangrijkste bijdragen, 57% geeft doelmatigheidsbevordering aan en 48% geeft effectiviteitsbevordering aan. De bijdrage interne klanttevredenheidsbevordering en de bijdrage ontwikkeling en innovatie scoren het laagst met 21% en 18%.

Opmerkelijk is dat met name gemeenten effectiviteitsbevordering een hoge score geven (63%) en doelmatigheidsbevordering (59%). Rechtmatigheidsbevordering staat hier op nummer 1 met 70%. Ook bij onderwijsinstellingen is inkoop met rechtmatigheidsbevordering met 83% de belangrijkste bijdrage aan de organisatiedoelstellingen.

Provincies zien inkoop in vergelijking met de overige sectoren het meest als een afdeling die bijdraagt aan de duurzaamheid van de organisatie (71%). De rijksoverheid (25%), provincie (43%) en gemeenten (5%) zijn de enige drie sectoren die ontwikkeling en innovatie aangeven als bijdrage.

Innovatief inkopen en het inkoopbeleid

In het theoretisch kader is aangegeven dat het inkoopbeleid van overheidsorganisaties is afgeleid van de beleidsdoelstellingen met economische, sociale en maatschappelijke uitgangspunten. Voorbeelden hiervan zijn het behalen van efficiency, een gezond ondernemersklimaat en het bevorderen van duurzaamheid. 90% van de respondenten geeft aan dat het inkoopbeleid volledig of gedeeltelijk is afgeleid van het organisatiebeleid. In deze hoge mate worden doelstellingen van de gehele organisatie vertaald in het inkoopbeleid.

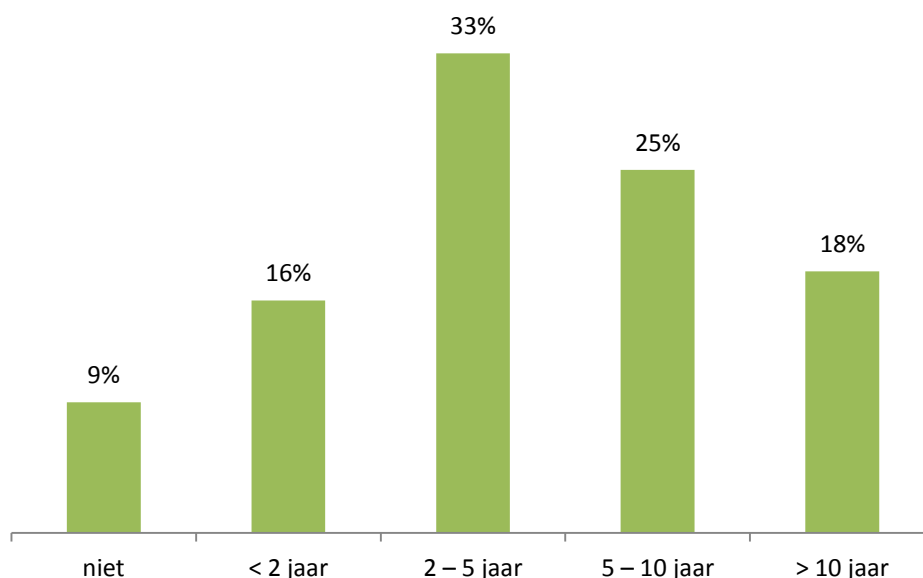
Zelfs 52% van de gemeenten geven aan dat het inkoopbeleid volledig is afgeleid van het organisatiebeleid, hierop scoren de gemeenten van alle overheidssectoren het hoogst. Opmerkelijk is dat 3 van de 12 onderwijsinstellingen (25%) aangeeft dat het inkoopbeleid niet is afgeleid van het organisatiebeleid.

Uit de interviews blijkt dat er in de meeste gevallen niet gestuurd wordt op de doelstelling van het kabinet om 2,5% aan innovatie te besteden. Het bevorderen van innovatie wordt benoemd, maar er wordt niet aangegeven op welke manier innovatie tot stand moet komen of van welke methoden er gebruik wordt gemaakt. Aan de hand van de inkoopstrategie bepaalt de overheidsinkoper op basis van de aard van het project welke aanbestedingsmethode wordt toegepast. Innovatief inkopen is niet beleidsmatig geborgd en wordt niet gemonitord. Het is met name de overtuiging van de individuele inkoper om te kiezen voor alternatieve methoden.

Innovatief inkopen en het inkoopproces

Innovatief inkopen is volgens de respondenten in ontwikkeling. Overheidsorganisaties erkennen de toegevoegde waarde, maar kunnen de positie van innovatief inkopen nog niet goed formaliseren. Het inkoopprocesmodel van Van Weele bestaat uit zes processtappen die opeenvolgend doorlopen moeten worden bij een aanbesteding. Zoals in het theoretisch kader is omschreven start het tactisch niveau van innovatief inkopen bij het begin van het proces, de specificatiefase. Deze fase bevat de behoefte omschrijving van de (interne) opdrachtgever. In de huidige situatie, waarin veel traditioneel wordt aanbesteed, is de opdrachtnemer voornamelijk in een later stadium betrokken bij het inkoopproces. De focus ligt met name op de realisatiefase en gebruiksfase.

Ervaring innovatief inkopen



Figuur 3 Ervaring innovatief inkopen

Het meest voorkomende antwoord is ervaring met innovatief inkopen van 2 tot 5 jaar, dit is 33% van de respondenten. 43% heeft al langer dan 5 jaar ervaring. De gecoördineerde inkoopafdelingen hebben de meeste ervaring met innovatief inkopen.

Opmerkelijk is dat de ZBO's alle vier aangeven dat ze minder dan 5 jaar ervaring hebben. Beide academische ziekenhuizen hebben minder dan 2 jaar ervaring. Provincies hebben met 71% 5 jaar of meer ervaring. Ook meer dan de helft van de respondenten bij de Rijksoverheid (55%) hebben 5 jaar of meer ervaring.

Aanleiding innovatief inkopen

De drie meest voorkomende hoofdredenen van innovatief inkopen zijn de mogelijkheid tot betere kwaliteit, de kennis uit de markt halen en de mogelijkheid tot kostenbesparing. 56% geeft aan dat de mogelijkheid tot betere kwaliteit een van de hoofdredenen is, 51% geeft aan dat de kennis uit de markt een van de hoofdredenen is en de mogelijkheid tot kostenbesparing wordt door 33% gezien als een van de hoofdredenen. De redenen kennis uit vakliteratuur (11%) en doorvoering van het strategisch management (13,3%) scoren het laagst. Overige redenen die worden aangegeven is innovatief inkopen uit professie, het gewenste prijs/kwaliteit niveau behalen en het overwinnen van weerstand en rechtmatigheid.

Er is een onderscheid tussen interne en externe factoren die leiden tot innovatief inkopen. De redenen die als interne factoren worden beschouwd, zijn de mogelijkheid tot betere kwaliteit (56%), de mogelijkheid tot kostenbesparing (33%) en doorvoering van het strategisch management (13%). De redenen die als externe factoren worden beschouwd, zijn geïnspireerd door andere overheidsorganisaties (20%), congres, seminar of andere bijeenkomst (18%) en kennis uit vakliteratuur (11%).

Opvallend is dat respondenten binnen de onderwijsinstellingen de mogelijkheid om kosten te besparen (8,3%) niet als een belangrijke reden zien, hier scoren naast kennis uit de markt halen (42%) en betere kwaliteit (42%) ook congres, seminar of andere bijeenkomsten (25%) en geïnspireerd door andere overheidsorganisaties (25%) een rol.

Keuze voor traditioneel inkopen

De drie meest voorkomende redenen om niet innovatief in te kopen zijn: productgroepen zijn niet geschikt, te weinig kennis en geen behoefte.

49% van de respondenten geeft aan dat de productgroepen niet geschikt zijn voor innovatief inkopen, 23% geeft aan over te weinig kennis te beschikken en 21% heeft geen behoefte.

De redenen slechte ervaringen en gehoord van slechte ervaringen scoren het laagst, beiden met 7%.

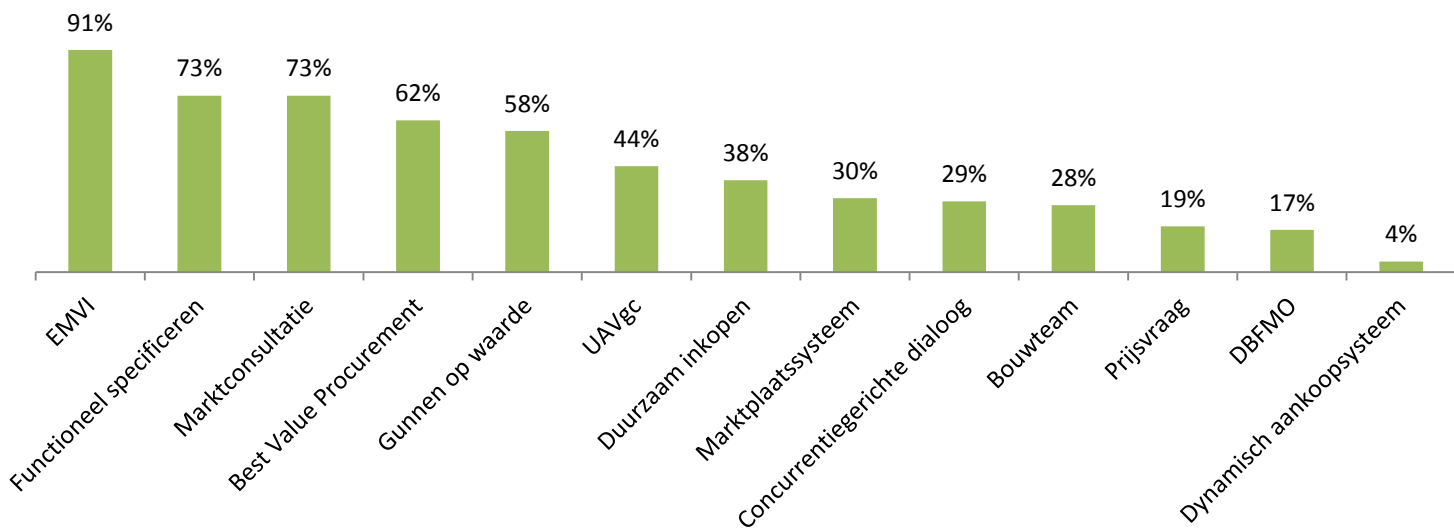
Opvallend is dat de helft van de respondenten binnen de sector onderwijsinstellingen vinden dat productgroepen niet geschikt zijn voor innovatief inkopen. Overigens is risico vermijden door maar 19% van de respondenten aangegeven als reden om niet innovatief, maar traditioneel in te kopen.

Wat uit de interviews blijkt, is dat de overheidsinkoper voor elke aanbesteding te maken heeft met een afwegingskader waarbij er wordt besloten welke methode er wordt toegepast. Indien we het hebben over typen producten zijn het in meerdere mate de routineproducten die traditioneel worden ingekocht. Bij de 'recht toe recht aan- aanbestedingen' geldt het programma van eisen als belangrijkste document en weet de opdrachtgever vaak precies wat het eindresultaat moet zijn. Daarnaast is het in de dienstensfeer vaker concreet te bepalen wat er moet worden aanbesteed, waardoor er in mindere mate functioneel specificeren wordt toegepast ten opzichte van werken en producten.

Inkoopniveaus

Typen innovatief inkopen zijn in het theoretisch kader verdeeld over de strategische en tactische inkoop. Bijlage 8, tabel 3 weergeeft welke zes typen innovatief inkopen het meest worden toegepast per overheidssector. Er kan worden geconcludeerd dat innovatief inkopen in de publieke sector met name op tactisch niveau plaatsvindt. De drie typen op strategisch niveau zijn in twee situaties, binnen de sectoren waterschappen en ZBO, alleen benoemd in de vorm van duurzaam, maatschappelijk of circulair inkopen.

Typen innovatief inkopen



Figuur 4 Typen innovatief inkopen

De typen innovatief inkopen die het meest worden toegepast over alle overheidssectoren zijn EMVI criteria, functioneel specificeren en marktconsultatie. De prijsvraag, DBFMO en het dynamisch aankoopstelsel worden het minst toegepast.

Algemene inkoopcategorieën

In totaal hebben 38 respondenten in kaart gebracht welke inkoopmethodieken ze toepassen op bepaalde inkoopcategorieën. In bijlage 10 is het overzicht opgenomen in figuur 13. De uitkomsten per overheidssector zijn opgenomen in bijlage 12.

- Functioneel specificeren wordt door 5 tot en met 10 respondenten (13% tot en met 26% van de 38 respondenten) toegepast op post, energie, gas en water, dienstvoertuigen, kantoormeubilair, kantoorartikelen en papier, drukwerk, catering, afval, verhuisdiensten en archivering, reizen en evenementen, bedrijfskleding, audiovisuele middelen, vakliteratuur en abonnementen, communicatie, media inkoop, website bouw en onderhoud, hardware, netwerkdiensten, ICT-outsourcing, telecom, inhuur (detachering), consultancy en studie en opleiding.

Zeer opvallende inkoopcategorieën zijn schoonmaak en software die door 9 respondenten worden toegepast (24%) en onderhoud en constructie door 12 respondenten (32%).

- Best Value Procurement wordt door 5 tot 6 respondenten (13% tot en met 16% van de 38 respondenten) toegepast op catering, schoonmaak, onderhoud en constructie. Voor de overige inkoopcategorieën wordt BVP nauwelijks of niet toegepast (<5%).

- Gunnen op waarde wordt door 5 tot en met 8 respondenten (13% tot en met 18% van de 38 respondenten) toegepast op afval en onderhoud en constructie. Gunnen op waarde wordt in mindere mate door vier respondenten toegepast op energie, gas en water, schoonmaak, audiovisuele middelen, communicatie en financiële dienstverlening (11%).

- EMVI wordt in grote mate toegepast op alle inkoopcategorieën (meer dan 24% van de respondenten). Zeer opvallende inkoopcategorieën waar EMVI wordt gebruikt door 18 tot 22 respondenten (47% tot en met 58%) zijn: energie, gas, water, kantoormeubilair, kantoorartikelen en papier, schoonmaak, onderhoud en constructie, audiovisuele middelen en hardware.

- Marktconsultatie wordt door vijf respondenten toegepast op netwerkdiensten, ICT-outsourcing en telecom (13%). Voor de overige categorieën wordt er minder marktconsultatie toegepast (<11%).

- Duurzaam, maatschappelijk of circulair inkopen wordt weinig toegepast. 6 respondenten passen deze methodiek toe op energie, gas en water, catering, afval en onderhoud en constructie (16%).

- Het marktplaatssysteem wordt door 6 respondenten toegepast op ICT-outsourcing (16%). Deze methodiek wordt verder niet of nauwelijks (< 8%) toegepast.

- Bouwteam en UAV-gc worden in een bepaalde mate toegepast op onderhoud en constructie (8%).
- Concurrentiegericht dialoog wordt niet tot zeer weinig (<5%) toegepast op de algemene categorieën. Ook het dynamisch aankoopstelsel, de prijsvraag en DBFMO wordt niet tot zeer weinig (< 3%) toegepast.

4.2 Huidige situatie per overheidssector

In deze paragraaf wordt er ingegaan op de typen van innovatief inkopen en de specifieke inkoopcategorieën die voor elke sector gevarieerd is. De drie sectoren met de meeste respondenten, de Rijksoverheid, gemeente en onderwijsinstellingen worden toegelicht. De uitkomsten van de overige categorieën zijn in bijlage 13 opgenomen.

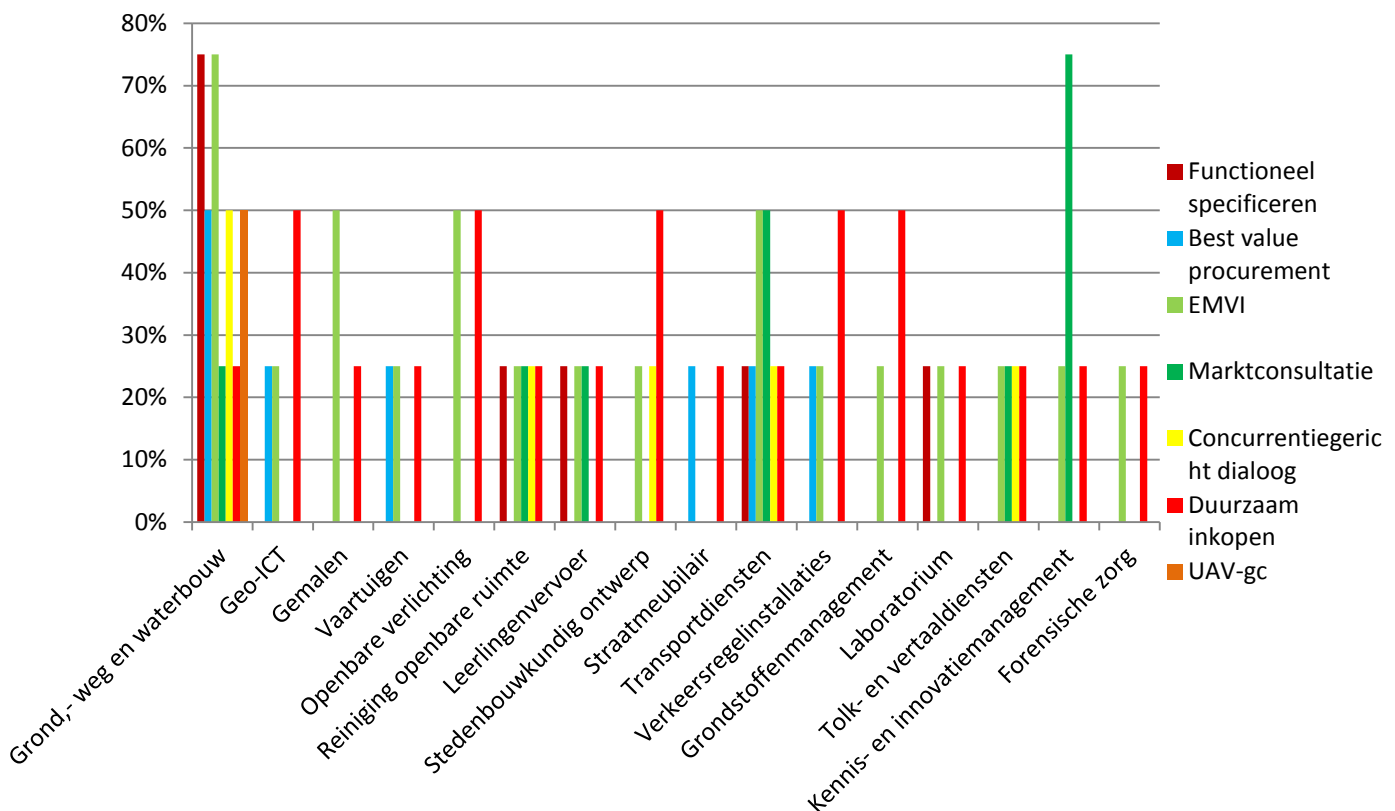
Rijksoverheid

Typen innovatief inkopen

Binnen de Rijksoverheid zijn er in totaal 12 respondenten. De typen innovatief inkopen die door hen het meest worden toegepast zijn Best Value Procurement, EMVI criteria, marktconsultatie en functioneel specificeren. 92% van de respondenten binnen de Rijksoverheid past Best Value Procurement toe, 83% past EMVI criteria toe en 67% past zowel marktconsultatie als functioneel specificeren toe. Vervolgens zijn de verhoudingen: concurrentiegericht dialoog (58%), marktplaatssysteem (42%), prijsvraag (33%), UAV-gc (33%). De typen die het minst worden gebruikt zijn gunnen op waarde, duurzaam, maatschappelijk of circulair inkopen en DBFMO met 25%. Het dynamisch aankoopstelsel en het bouwteam worden geheel niet toegepast.

Specifieke inkoopcategorieën Rijksoverheid

4 van de 12 respondenten uit de sector Rijksoverheid hebben aangegeven voor welke specifieke inkoopcategorieën zij een bepaald type van innovatief inkopen toepassen. In verband met de grote hoeveelheid van typen innovatief inkopen zijn alleen de zeven hoogst scorende typen opgenomen. De belangrijkste uitkomsten zijn onderaan figuur 5 opgesomd.



Figuur 5 Specifieke inkoopcategorieën Rijksoverheid

- Functioneel specificeren wordt voornamelijk toegepast op grond- weg en waterbouw (75%);
- Best Value Procurement, concurrentiegericht dialoog en UAV-gc wordt voornamelijk toegepast op grond- weg en waterbouw (50%);
- EMVI criteria wordt voornamelijk toegepast op grond- weg en waterbouw (75%), gemalen (50%), openbare verlichting (50%) en transportdiensten (50%);
- Marktconsultatie wordt voornamelijk toegepast op transportdiensten (50%) en kennis- en innovatiemanagement (75%);
- Duurzaam, maatschappelijk of circulair inkopen wordt voornamelijk toegepast op GEO- ict, stedenbouwkundig ontwerp, en kennis- en innovatiemanagement (50%);
- Dynamisch aankoopstelsel, marktplaatstelsel, prijsvraag, bouwteam en DBFMO worden in een mindere mate toegepast op de specifieke inkoopcategorieën bij de Rijksoverheid.

Gemeente

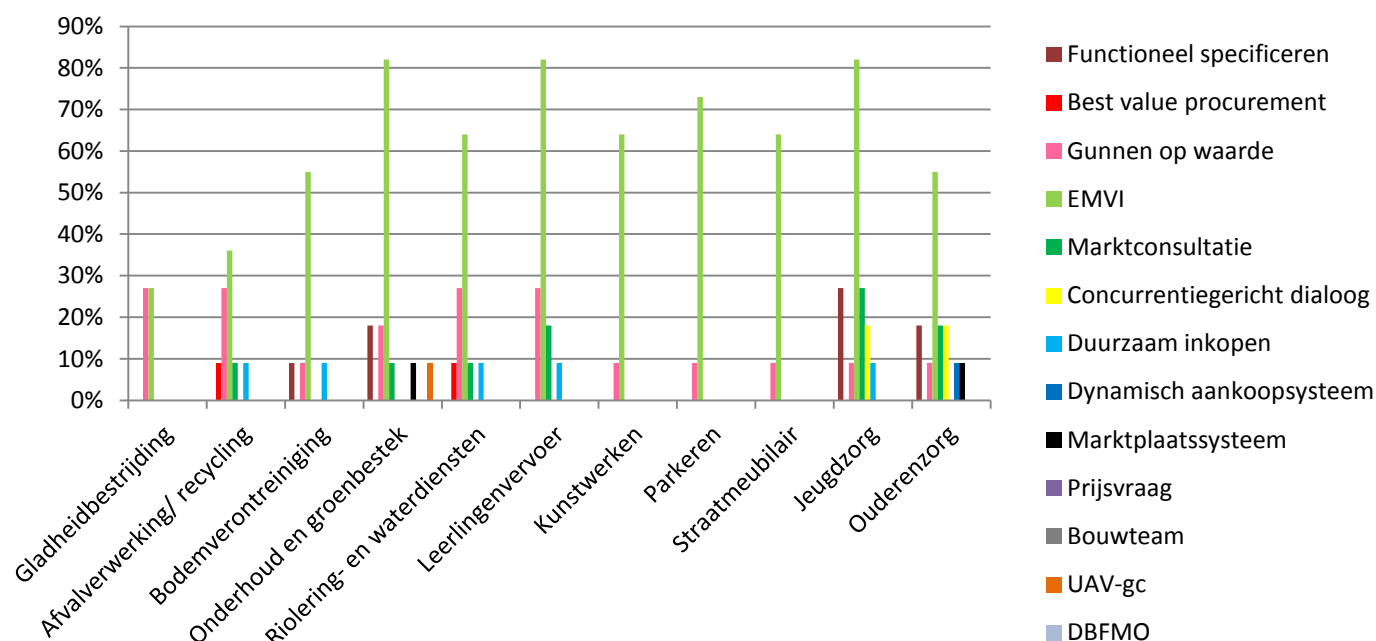
Typen innovatief inkopen

Binnen de overheidssector gemeente zijn er 27 respondenten. De typen innovatief inkopen die door hen het meest worden toegepast zijn EMVI criteria, gunnen op waarde en marktconsultatie. 85% van de respondenten binnen de gemeente past EMVI criteria toe. Gunnen op waarde en marktconsultatie worden door 70% toegepast. Vervolgens zijn de verhoudingen: functioneel specificeren (63%), Best Value Procurement (56%), UAV-gc (56%), duurzaam, maatschappelijk en circulair inkopen (33%), marktplaatstelsel (33%), bouwteam (30%), prijsvraag (26%), concurrentiegericht dialoog (22%). De typen die het minst worden toegepast binnen gemeenten zijn DBFMO (15%) en dynamisch aankoopstelsel (4%).

Uit de interviews blijkt dat Best Value Procurement met name wordt ingezet voor grote civiele projecten. Voor fysieke werken maken gemeenten veel gebruik van gunnen op waarde. Overigens is het toepassen van EMVI criteria voor lagere overheden een vrij nieuwe ontwikkeling en DBFMO wordt nauwelijks toegepast.

Specifieke inkoopcategorieën gemeente

11 van de 27 respondenten uit de sector gemeente hebben aangegeven voor welke specifieke inkoopcategorieën zij een bepaald type van innovatief inkopen toepassen. De belangrijkste uitkomsten zijn onderaan figuur 6 opgesomd.



Figuur 6 Specifieke inkoopcategorieën gemeente

- Functioneel specificeren en marktconsultatie wordt voornamelijk toegepast op jeugdzorg (27%);
- Gunnen op waarde wordt voornamelijk toegepast op gladheidbestrijding, afvalverwerking/recycling, waterdiensten en leerlingenvervoer(27%);
- EMVI criteria wordt voornamelijk toegepast op gladheidbestrijding (27%), afvalverwerking/recycling (36%), bodemverontreiniging en ouderenzorg (55%), riolering- en waterdiensten, kunstwerken en straatmeubilair (64%), parkeren (73%), leerlingenvervoer, onderhoud, groenbestek en jeugdzorg (82%);
- Best Value Procurement, concurrentiegericht dialoog, duurzaam, maatschappelijk of circulair inkopen, dynamisch aankoopstelsel, marktplaatstelsel en UAV-gc worden in mindere mate toegepast; prijsvraag, bouwteam en DBFMO worden niet toegepast binnen de gemeente.

Onderwijsinstelling

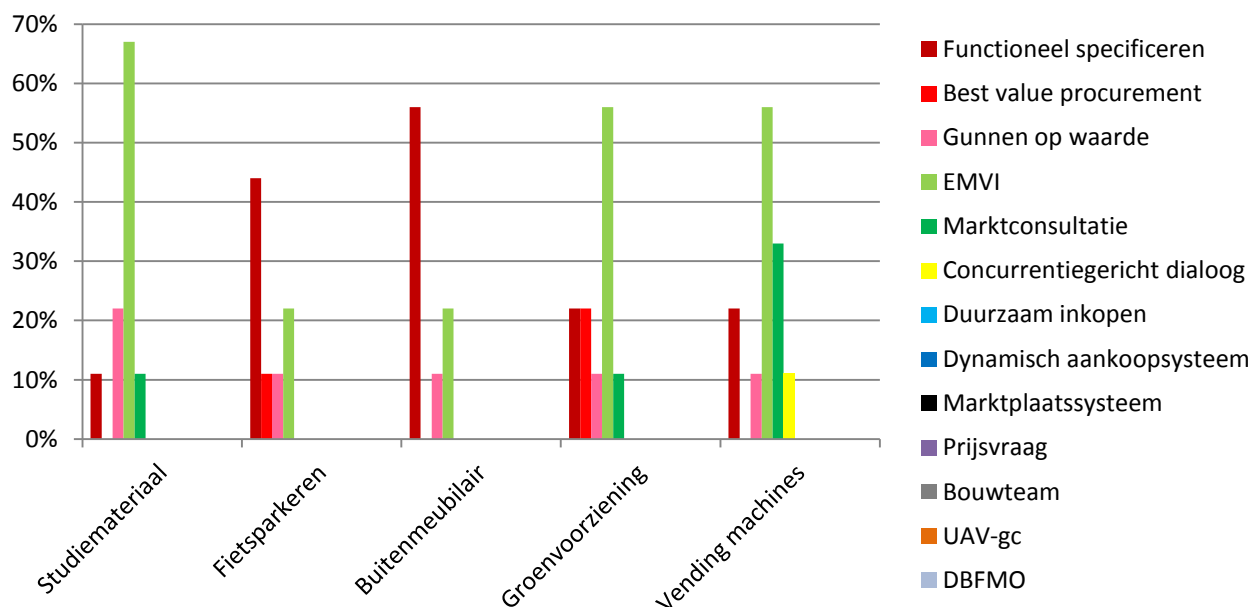
Typen innovatief inkopen

Binnen de sector onderwijsinstelling zijn er 12 respondenten. De typen innovatief inkopen die door hen het meest worden toegepast zijn EMVI criteria, marktconsultatie en functioneel specificeren. Alle respondenten binnen onderwijsinstellingen passen EMVI criteria toe. 75% maakt gebruik van marktconsultatie en 67% past Best Value Procurement toe. Vervolgens zijn de verhoudingen: gunnen op waarde (42%), bouwteam (42%), Best Value Procurement (33%), duurzaam, maatschappelijk of circulair inkopen (33%) en concurrentiegericht dialoog (17%). Het dynamisch aankoopstelsel, marktplaatstelsel, UAV-gc en DBFMO worden met 8% het minste toegepast en de prijsvraag wordt volledig niet toegepast.

In een interview met een onderwijsinstelling is men positief over Best Value Procurement, marktconsultatie en concurrentiegericht dialoog. Men is zich bewust van de meerwaarde om de leverancier de expert te laten zijn in de opdracht. De methodiek gunnen op waarde wordt niet als waardevol beschouwd, omdat het lastig is om kwaliteitsaspecten te kwantificeren in geld. Overige methodieken worden nog niet of nauwelijks toegepast doordat onderwijsinstellingen nog vrij traditioneel zijn ingesteld.

Specifieke inkoopcategorieën onderwijsinstelling

9 van de 12 respondenten uit de sector onderwijsinstelling hebben aangegeven voor welke specifieke inkoopcategorieën zij een bepaald type van innovatief inkopen toepassen. De belangrijkste uitkomsten zijn onderaan figuur 7 opgesomd.



Figuur 7 Specifieke inkoopcategorieën onderwijsinstelling

- Functioneel specificeren wordt voornamelijk toegepast op groenvoorziening, vending machines (22%), fietsparkeren (44%) en buitenmeubilair (56%);
- Best Value Procurement wordt voornamelijk toegepast op groenvoorziening (22%);
- Gunnen op waarde wordt voornamelijk toegepast op studiemateriaal (22%);
- EMVI wordt voornamelijk toegepast op fietsparkeren, buitenmeubilair (22%), groenvoorziening, vending machines (56%) en studiemateriaal (67%);
- Marktconsultatie wordt vooral toegepast op vending machines (33%);
- Concurrentiegericht dialoog wordt in mindere mate toegepast; duurzaam, maatschappelijk of circulair inkopen, dynamisch aankoopstelsel, marktplaatstelsel, prijsvraag, bouwteam, UAV-gc en DBFMO worden niet toegepast.

De huidige situatie van de overige sectoren: provincie, waterschappen, ZBO, nutsbedrijf en academisch ziekenhuis is in bijlage 13 opgenomen.

5. Gewenste situatie

Dit hoofdstuk omschrijft de gewenste situatie van innovatief inkopen binnen de publieke sector. De interviews worden gebruikt om de gewenste situatie vorm te geven. Het literatuuronderzoek en de enquête, die is geanalyseerd met SPSS, geven richting aan de interviews. Binnen elke overheidssector behalve de sector ZBO zijn er een of meerdere interviews afgenomen. De inkoopprofessionals bevinden zich zowel op operationeel, tactisch als strategisch niveau. In bijlage 14 zijn de uitwerkingen van de interviews opgenomen in de vorm van gespreksverslagen.

Net zoals in de huidige situatie is er in de gewenste situatie de onderverdeling gemaakt tussen een algemene gewenste situatie en de specifieke gewenste situatie per overheidssector. In de eerste paragraaf is de algemene gewenste situatie toegelicht en in de tweede paragraaf is de gewenste situatie per overheidssector opgenomen.

5.1 Algemene gewenste situatie

In de algemene gewenste situatie komen alle onderwerpen aan bod die voor alle overheidssectoren van toepassing zijn en kunnen worden vergeleken met de huidige situatie. Daarnaast bevat deze paragraaf het toekomstperspectief van overheidsinkopers over innovatief inkopen en de factoren die van belang zijn om innovatief inkopen succesvol toe te passen.

Bijdrage inkoop aan organisatiedoelstellingen

De belangrijkste bijdrage van inkoop aan de organisatiedoelstellingen is tweeledig. Allereerst het vervullen van de behoefte van de interne klant op een rechtmatige en doelmatige manier. Rechtmatig staat voor het handelen binnen de kaders van de wet en binnen de kaders van de aanbestede diensten, het inkoopbeleid. En daarnaast is inkoop doelmatig door binnen het budget te blijven. Daarnaast kan inkoop secundair worden ingezet om beleidsdoelen te realiseren die overstijgend zijn. Zoals het stimuleren van duurzaamheid en biobased producten, innovatieve bedrijven en MKB bedrijven een kans geven en social return en sociale voorwaarden toepassen. Het inzetten van de “power of the money” wordt gebruikt om de markt bijvoorbeeld in een lichte vorm een duurzamere kant op te bewegen en op die manier een bijdrage te leveren aan een duurzame groei van het land.

Innovatief inkopen en het inkoopbeleid

In de toekomst zal er geen verschuiving plaatsvinden naar het opnemen van typen innovatief inkopen in het inkoopbeleid. Overigens zullen projecten die door middel van innovatief inkopen zijn uitgevoerd worden gemonitord op efficiency, een gezond ondernemersklimaat en duurzaamheid. Op deze manier worden prestaties helder en leidt ervaring tot een professionalisering van de inkoopprocessen en bijbehorende methodieken.

Innovatief inkopen en het inkoopproces

Innovatief inkopen leidt tot een verschuiving van de betrokkenheid en de focuspunten van de opdrachtnemer in het inkoopprocesmodel van Van Weele. De betrokkenheid verschuift meer naar het ontwerp en het voorbereiden van de aanbesteding in samenwerking met de aanbestede dienst. Innovatief inkopen op tactisch niveau start bij de eerste stap van in het procesmodel, het specificeren. Hierbij moet de markt in kaart worden gebracht door middel van marktconsultatie. Contractmanagement speelt een centrale rol bij het toepassen van innovatief inkopen. Van het begin tot het eind in het inkoopproces wordt er gemonitord wat er in het contract is afgesproken.

Aanleiding innovatief inkopen

Uit de interviews blijkt dat redenen van innovatief inkopen aansluiten bij datgene wat ook in de huidige situatie is benoemd. De mogelijkheid tot betere kwaliteit, kennis uit de markt halen en de mogelijkheid tot kosten besparingen komen duidelijk naar voren. Centraal staat het vinden van de

leverancier die de beste invulling kan geven aan het vraagstuk. Kosten besparingen doorvoeren wordt veelal als indirecte factor bestempeld.

Inkoopniveaus

Innovatief inkopen zal ook op strategisch niveau verankerd moeten worden. Duurzaam, maatschappelijk of circulair inkopen, het bouwteam en DBFMO zijn de methodieken die op strategisch niveau worden doorgevoerd in de inkoopprocedures.

Inkoopcategorieën

In de gewenste situatie wordt er vanuit de samenhang met de aard van het product, dienst of werk bekeken welke inkoopstrategie wordt toegepast. Innovatief inkopen leent zich niet overal voor, dit wordt verderop in deze paragraaf toegelicht. Er moet onderscheidend vermogen in de inkoopcategorie zitten waarop de markt zich kan onderscheiden. Het inkoopvolume, de bijdrage aan het primaire proces, de benodigde tijd en de totale kosten, spelen ook belangrijke rollen. Dit afwegingskader bepaalt om te kiezen voor innovatief inkopen of juist niet.

Onderstaande uitspraken van overheidsinkopers geven dit afwegingskader aan:

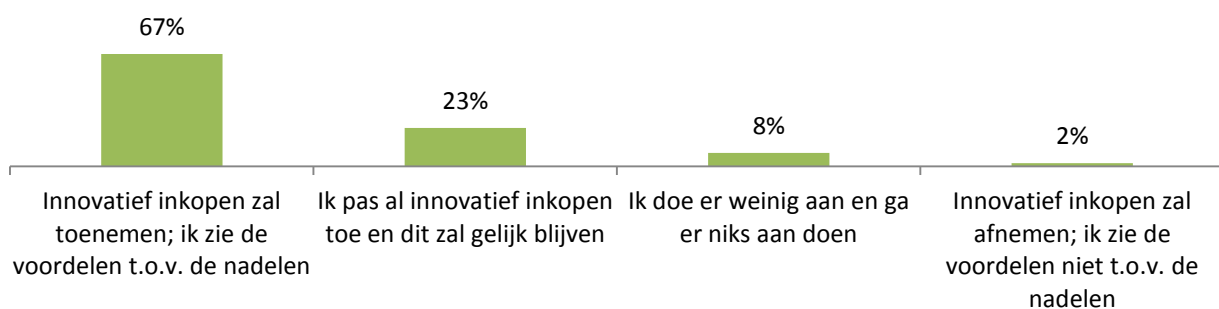
- *“De one-size-fits-all benadering is niet meer van deze tijd”* – Rijksoverheidsorganisatie
- *“Binnen een helder afwegingskader wordt besloten om innovatief in te kopen of traditioneel”* – gemeente
- *“De aard van de oplossing moet worden vrijgelaten om de markt als expert met oplossingen laten komen”* – Rijksoverheidsorganisatie

Keuze voor traditioneel inkopen

Het is niet vanzelfsprekend om innovatieve(re) producten te krijgen door typen van innovatief inkopen toe te passen. Indien de inkoper precies weet wat hij wil, is het opmerkelijk als het project heel breed wordt gespecificeerd. Hierbij geeft de opdrachtgever exacter aan wat de specificaties zijn. In deze situatie is een traditionele vorm van inkopen het meest geschikt ten opzichte van innovatieve vormen van inkopen. Voor standaard (routine)producten wordt er bovendien ook eerder traditioneel ingekocht, zoals computers die technisch worden ingekocht door te kiezen voor de laagste prijs.

Een provincie geeft in een interview aan dat laagste prijs nog wordt toegepast als er echt geen EMVI criteria zijn te benoemen. Wanneer de reden hiervan wordt toegelicht is dit geen probleem, want het heeft geen gewenste uitkomst om de criteria te verzinnen. Dit geldt ook voor waterschappen waar de kwaliteit van producten al volledig is voorgeschreven, bijvoorbeeld voor chemicaliën.

Toekomstperspectief



Figuur 8 Toekomstperspectief

67% van de respondenten geeft aan dat innovatief inkopen in de toekomst zal toenemen, zij zien de voordelen ten opzichte van de nadelen. Maar één respondent geeft aan dat innovatief inkopen in de toekomst zal afnemen, dit waterschap ziet geen voordelen ten opzichte van de nadelen. 23% geeft aan dat ze al innovatief inkopen toepassen en dit in de toekomst gelijk zal blijven. Slechts 8% geeft aan dat ze geen innovatief inkopen toepassen en dit in de toekomst ook niet gaan doen.

Onderstaande uitspraken van overheidsinkopers bevestigen de positieve ervaring en het 'rooskleurige' toekomstperspectief van innovatief inkopen onder de geïnterviewden:

- *“Het koffertje waar de publieke inkoper uit kan kiezen wordt groter, wat uiteindelijk zal leiden tot een professionaliseringsslag” – Rijksoverheidsorganisatie*
- *“Innovatie moet geen doel zijn op zich, maar daar waar mogelijk moet je het wel gebruiken”*
- provincie
- *“De innovatiekracht komt uit het bedrijfsleven; als je iets compleet nieuws gaat aanbesteden wat de markt nog niet aanbiedt, krijg je er 0 response op” – gemeente*
- *“De kern van innovatief inkopen is de expert zoeken die de beste invulling kan geven aan het vraagstuk” – academisch ziekenhuis*

Opmerkelijk is dat 50% van de respondenten binnen de Rijksoverheid aangeven dat ze al innovatief inkopen en dat dit gelijk zal blijven. De enige sectoren die er niks aan doen en niet verwachten er iets mee te gaan doen zijn gemeenten (18%) en onderwijsinstellingen (10%).

Er is een interessant verband tussen de ervaring en het toekomstperspectief. De respondenten binnen de Rijksoverheid geven voor 50% aan dat ze al innovatief inkopen en de mate in de toekomst zal gelijk blijven. Alle respondenten hebben ook meer dan twee jaar ervaring, waarvan de helft meer dan tien jaar ervaring heeft. 44% van de respondenten hebben 2 tot 10 jaar ervaring met innovatief inkopen en geven aan dat er een toename zal plaatsvinden.

Succesfactoren

In de toekomst zal de ontwikkeling van het toepassen van innovatief inkopen toenemen volgens de respondenten. Dit blijkt ook uit de interviews met de inkoopprofessionals. Een aantal belangrijke succesfactoren van innovatief inkopen worden benoemd.

Allereerst moet er *rugdekking vanuit de interne organisatie* zijn. Inkopers moeten zich vrij voelen om voor een alternatieve methode te kiezen en er moet ruimte zijn om te kunnen experimenteren. Het management is van belang voor de ondersteuning en de inkopers zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering. Vanuit de bottom-up benadering kan innovatief inkopen dus toenemen, maar ook de top-down benadering kan aanzetten tot innovatief inkopen. De overheidsinkoper wordt hier van bovenaf aangestuurd om alternatieven te kiezen. Rugdekking kan ook worden behaald door te leren van ervaringen van andere overheidsorganisaties en de kennis met elkaar te delen.

Daarnaast moet er *voldoende tijd* zijn om innovatief inkopen te kunnen toepassen. Zeker bij vormen zoals Best Value Procurement en concurrentiegericht dialoog is er meer voorbereidingstijd nodig. En het concurrentiegerichte dialoog vereist het opbouwen van marktkennis. Overigens nemen de beoordelingsrondes zoals bij Best Value aanbestedingen meer tijd in beslag in vergelijking met traditionele methodieken.

Een derde succesfactor die door bijna alle overheidsinkopers als een succesfactor wordt beschouwd is *het bundelen van expertise*. Er zijn verschillende profielen mensen nodig om ontwikkelingen tot stand te kunnen brengen. De overheid, het bedrijfsleven en de markt vormen een fundering om vraag en aanbod op elkaar aan te sluiten. Op deze manier worden risico's gereduceerd. Bij processen waarbij de markt de expert is, kan de expert aansluiten op de vraag en daardoor beter, sneller en goedkoper tot het doel komen. Er ontstaat dus een win-win situatie voor opdrachtgever en opdrachtnemer.

De vierde en laatste succesfactor is *vertrouwen*. Goede communicatie met de marktpartijen en het vertrouwen in de deskundigheid van de leverancier, draagt bij aan innovatief inkopen. In situaties waar de inkoper zich in een later stadium in het proces te veel bemoeit met het project, wordt er aan het doel van innovatief inkopen voorbij gegaan.

Bovenstaande informatie geeft antwoord op deelvraag 4.

5.2 Gewenste situatie per overheidssector

De gewenste situatie per overheidssector is ook vanuit de macro optiek opgesteld. In tabel 2 wordt door middel van plussen (+) weergegeven in welke mate een bepaalde methodiek van innovatief inkopen onderdeel is van de toekomstige inkoopstrategieën. De inkoopcategorieën worden buiten beschouwing gelaten. Onder tabel 2 is de legenda opgenomen. In de conclusie worden de gaps tussen de huidige en gewenste situatie omschreven. De bevindingen uit de interviews en het theoretisch onderzoek gelden als input voor de gewenste situatie per overheidssector.

Tabel 2 Overzicht gewenste situatie

	Rijksoverheid	Provincie	Gemeente	Water-schappen	ZBO	Nutsbedrijf	Onderwijs-instelling	Academisch ziekenhuis
<i>Functioneel specificeren</i>	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++
<i>Best Value Procurement</i>	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
<i>Gunnen op waarde</i>	++	++	++	++	++	++	++	++
<i>EMVI criteria</i>	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++
<i>Marktconsultatie</i>	++++	++++	++++	++++	+++	++++	+++	++++
<i>Concurrentiegericht dialoog</i>	++	++	+	++	+	++	+	++
<i>Duurzaam, maatschappelijk of circulair inkopen</i>	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
<i>Dynamisch aankoopstelsel</i>	++	++	+	++	+	+	+	+
<i>Marktplaatstelsel</i>	++	++	++	+	+	+	+	+
<i>Prijsvraag</i>	+	+	+	+	+	+	+	+
<i>Bouwteam</i>	++	++	++	+++	++	++	++	++
<i>UAV-gc</i>	+++	+++	+++	+++	+	+	++	++
<i>DBFMO</i>	+	+	+	+	+	+	+	+

+ in zeer geringe mate aanwezig
 ++ in geringe mate aanwezig
 +++ gemiddeld aanwezig
 ++++ in hoge mate aanwezig
 +++++ altijd aanwezig

6. Analyse en conclusie

Op basis van de verschillende onderzoeksresultaten uit de huidige en gewenste situatie in combinatie met het literatuuronderzoek is een analyse gemaakt, waaruit de belangrijkste conclusies voortvloeien. De eerste paragraaf bevat de analyse en de tweede paragraaf geeft de conclusie weer.

6.1 Analyse

Gap 1 tot en met 4 gelden voor alle sectoren en worden hier nader benoemd. Gap 5 tot en met 10 geven de verschillen weer tussen de huidige en gewenste toepassing van innovatief inkopen per overheidssector. Deze gaps zijn uitgewerkt in bijlage 15, tabel 5. Op de sectoren nutsbedrijf en academisch ziekenhuis wordt geen gap analyse toegepast, omdat deze sectoren respectievelijk één en twee respondenten hadden. Om deze reden zijn er geen uitspraken te doen over deze sectoren. Na de analyses wordt de conclusie gevormd.

Tabel 3 Gap analyse

Gap	Huidige situatie	Gewenste situatie
1. Bijdrage inkoop aan de organisatiedoelstelling	Rechtmatigheid en doelmatigheid	Rechtmatigheid en doelmatigheid én ontwikkeling en innovatie
2. Innovatief inkopen en het inkoopbeleid	Alleen innovatie wordt benoemd als strategisch thema	Monitoren van projecten waarbij gebruik is gemaakt van innovatief inkopen
3. Innovatief inkopen en het inkoopproces	Opdrachtnemer wordt pas in de realisatiefase betrokken bij het inkoopproces	Opdrachtnemer wordt betrokken bij de ontwerpfase
4. Aanleiding innovatief inkopen	Weerstand als gevolg van te weinig kennis en ervaring	Toename van kennis en ervaring leidt tot inzicht in de voordelen

Gap 1 Bijdrage inkoop aan de organisatiedoelstelling

In de huidige situatie zijn de belangrijkste bijdragen van inkoop rechtmatigheid en doelmatigheid. Het doel ontwikkeling en innovatie wordt in de huidige situatie aangegeven als de minst belangrijke bijdrage van inkoop aan de organisatiedoelstellingen (19%).

In de gewenste situatie wordt aangegeven dat de bijdrage van inkoop tweeledig is, zowel rechtmatig als doelmatig handelen staat centraal, wat in dit geval overeenkomt met de huidige situatie. Echter wordt er in de gewenste situatie aangegeven dat inkoop ook kan worden ingezet om overstijgende beleidsdoelen te realiseren. Er kan worden gesproken van een professionaliseringsslag. Voorbeelden hiervan zijn het stimuleren van duurzaamheid en het binnenhalen van innovatie, mede door innovatief inkopen toe te passen. Ontwikkeling en innovatie moeten een belangrijk aandachtspunt vormen.

Gap 2 Innovatief inkopen en het inkoopbeleid

Uit de interviews blijkt dat er niet direct gestuurd wordt op de doelstelling van het kabinet om 2,5% van de overheidsuitgaven te besteden aan innovatie. Op strategisch niveau vindt innovatief inkopen nauwelijks plaats en vormt alleen een grote invulling op het tactisch niveau. Innovatie wordt benoemd in het organisatiebeleid als strategisch thema, maar wordt niet vertaald in het inkoopbeleid. Er worden geen concrete doelstellingen opgenomen voor het behalen van innovatie. De overheidsinkoper is vrij te bepalen welke aanbestedingsmethode er wordt gehanteerd.

In de gewenste situatie wordt er gemonitord welke projecten succesvol zijn afgerond met behulp van innovatieve inkoopmethodieken en kan er in de toekomst verbeteringen in het inkoopproces worden gerealiseerd. Innovatief inkopen start op het strategisch niveau. Door te monitoren op efficiency, een gezond ondernemersklimaat en duurzaamheid kan er worden bepaald welke methoden van innovatief inkopen voor welke inkoopcategorieën succes opleveren.

Gap 3 Innovatief inkopen en het inkoopproces

In de huidige situatie is de overheidsinkoper er nog niet altijd van overtuigd dat de opdrachtgever de expertise bezit om een project zo goed mogelijk te realiseren. De eerste fasen in het inkoopprocesmodel worden vlot doorlopen door standaard programma's van eisen op te stellen, waardoor er geen eenduidigheid is in de positie van innovatief inkopen in het inkoopprocesmodel van Van Weele.

In de gewenste situatie start de insteek van innovatief inkopen bij het selectieproces én op strategisch niveau. Opdrachtgevers worden zo vroeg mogelijk in het inkoopproces betrokken om de beste kwaliteit te realiseren en risico's te reduceren. Op deze manier wordt er optimaal gebruik gemaakt van de deskundigheid en expertise van de markt.

Gap 4 Aanleiding innovatief inkopen

Uit de huidige en gewenste situatie blijkt dat de grootste factor van de weerstand tegen innovatief inkopen het ontbreken van kennis is. Er treedt weerstand op als gevolg van onzekerheid waardoor er voor de traditionele vorm wordt gekozen. Men vindt het lastig om vertrouwen te hebben in de markt en het technisch specificeren los te laten. Toename aan kennis en ervaring geeft inzicht in de methodieken van innovatief inkopen, de mogelijkheden binnen het inkoopproces en voordelen.

De analyse per type innovatief inkopen over alle sectoren worden in tabel 4 weergegeven. De spreiding van de huidige situatie geeft aan dat er per sector soms heel verschillend gebruikt wordt gemaakt van deze typen. Groot staat voor een verschil van meer dan 50%, middel staat voor een verschil tussen de 33% en 42% en klein staat voor een verschil minder dan 29%. De stand van zaken geeft aan in hoeverre de gewenste situatie van een bepaald type al sectorbreed wordt toegepast.

Tabel 4 Analyse per typen innovatief inkopen

Typen innovatief inkopen	Huidige situatie	Gewenste situatie	Spreiding huidige situatie	Stand van zaken
Functioneel specificeren	Minimum 63% Maximum 100%	Minimum ++++ Maximaal ++++	Middel	Redelijk
Best Value Procurement	Minimum 33% Maximum 92%	Minimum +++ Maximaal +++	Groot	Redelijk
Gunnen op waarde	Minimum 25% Maximum 86%	Minimum ++ Maximaal ++	Groot	Redelijk
EMVI criteria	Minimum 75% Maximum 100%	Minimum ++++ Maximaal ++++	Klein	Goed
Marktconsultatie	Minimum 25% Maximum 100%	Minimum +++ Maximaal ++++	Groot	Redelijk
Concurrentiegericht dialoog	Minimum 0% Maximum 58%	Minimum + Maximaal ++	Groot	Redelijk
Duurzaam, maatschappelijk of circulair inkopen	Minimum 25% Maximum 75%	Minimum +++ Maximaal +++	Groot	Redelijk
Dynamisch aankoopstelsel	Minimum 0% Maximum 14%	Minimum + Maximaal ++	Klein	Matig

Marktplaatssysteem	Minimum 8% Maximum 50%	Minimum + Maximaal ++	Middel	Redelijk
Prijsvraag	Minimum 0% Maximum 33%	Minimum + Maximaal +	Middel	Redelijk
Bouwteam	Minimum 0% Maximum 50%	Minimum ++ Maximaal +++	Groot	Matig
UAV-gc	Minimum 0% Maximum 86%	Minimum + Maximaal +++	Groot	Redelijk
DBFMO	Minimum 0% Maximum 29%	Minimum + Maximaal +	Klein	Redelijk

De typen die al redelijk worden toegepast zijn de methodieken waar het meeste over gepubliceerd is en waar de grootste voordelen van bekend zijn. Het dynamisch aankoopstelsel en het bouwteam worden sectorbreed matig toegepast. UAV-gc wordt in toenemende mate gebruikt in de werksfeer (voornamelijk bij provincies en waterschappen). Er is bij deze methodiek sprake van een grote spreiding aangezien niet alle overheidssectoren UAV-gc al toepassen. Daarnaast scoort de prijsvraag alleen hoog binnen de Rijksoverheid en gemeentes. Overheidsorganisaties zijn verplicht om EMVI criteria toe te passen, tenzij er een verantwoording is waarom er op de laagste prijs wordt gegund. Overige methodieken van innovatief inkopen zijn in ontwikkeling en worden momenteel redelijk toegepast in vergelijking met de gewenste situatie.

Ontwikkelingstraject

Uit de gap analyse (vervolg bijlage 15, tabel 5) kan er worden geconcludeerd dat innovatief inkopen onderhevig is aan een ontwikkelingstraject binnen de publieke sector. De Rijksoverheid, provincies en academische ziekenhuizen zijn over het algemeen de koplopers in vergelijking met andere overheidssectoren. Opvallend is dat de nutsbedrijven nog weinig aandacht geven aan het onderwerp, hier speelt het nog geen prominente rol. Uit het onderzoek blijkt dat de gecoördineerde inkoopafdelingen over alle sectoren de meeste ervaring hebben met innovatief inkopen.

In de specificatiefase van het inkoopproces wordt er nog te weinig energie gestoken in het verkennen van de markt en de inbreng van kennis van leveranciers. De oorzaak van de afwezigheid bij de specificatiefase is te herleiden naar het feit dat veel overheidsinkopers precies denken te weten wat de markt kan bieden. Er is een gebrek aan kennis voor alternatieven. Met name het dynamisch aankoopstelsel en duurzaam, maatschappelijk of circulair inkopen wordt in alle sectoren nog weinig toegepast. De methodieken van innovatief inkopen die door alle overheidssectoren voldoende worden toegepast zijn functioneel specificeren en EMVI criteria. Dit zijn ook de methodieken die door een aantal sectoren in combinatie met elkaar als standaard worden beschouwd en niet als innovatief. Gunnen op waarde is een methodiek die alleen de Rijksoverheid nog meer moet ontwikkelen. Best Value Procurement heeft ook zijn intrede gemaakt als methodiek die veel wordt toegepast met uitzondering van de waterschappen en onderwijsinstellingen.

Afwegingskader

Afhankelijk van de volwassenheid van de inkoopafdeling, de 'mindset' van de individuele inkopers en de diversiteit van producten en diensten wordt er in meer of mindere mate innovatief ingekocht. Onderscheidend vermogen in de inkoopcategorie is van belang, omdat de markt zich moet kunnen onderscheiden. Routineproducten lenen zich daarom minder voor innovatief inkopen. Het inkoopvolume, de bijdrage aan het primaire proces, de benodigde tijd en de totale kosten, spelen ook belangrijke rollen. Daarnaast zijn de succesfactoren: rugdekking vanuit de interne organisatie, voldoende tijd, het bundelen van expertise en vertrouwen. Dit afwegingskader bepaalt de keuze voor innovatief inkopen of juist niet.

6.2 Conclusie

De onderstaande conclusies relateren aan de gaps in de vorige paragraaf en worden verder uitgewerkt.

Conclusie 1: Innovatief inkopen zit nog duidelijk in de ontwikkelingsfase;

Conclusie 2: Kennisgebrek remt de ontwikkeling van innovatief inkopen;

Conclusie 3: Innovatief inkopen verhoogt de effectiviteit van inkoopprocessen;

Conclusie 4: Vertrouwen in opdrachtnemers is relatief laag;

Conclusie 5: Er zijn weinig algemeen geaccepteerde onderzoeksresultaten.

Over het algemeen zijn de meeste overheidsorganisaties ervan overtuigd dat innovatief inkopen een positieve bijdrage kan leveren aan de inkoopprocessen. Er kan worden geconcludeerd dat de interne factoren (zoals het behalen van een betere kwaliteit en het benutten van kennis uit de markt) de doorslaggevende rol spelen bij de keuze om af te wijken van traditionele vormen. De bundeling van de kracht van de overheid en de kracht van het bedrijfsleven vormt de essentie van innovatief inkopen. Dit besef van nut is er, echter heeft het onderwerp nog geen verankering gevonden binnen de inkoopafdeling als gevolg van beperkte kennis van de methodieken en resultaten.

Overigens kan er worden geconcludeerd dat er weinig algemeen geaccepteerde onderzoeksresultaten zijn te verkrijgen over innovatief inkopen. Wanneer dit wel het geval zal zijn, krijgt men meer inzicht en 'bewijs' dat innovatief inkopen effectief is. Er zal vervolgonderzoek naar het onderwerp moeten worden gedaan om de angst voor innovatief inkopen weg te nemen en overheidsinkopers te stimuleren om buiten de kaders te denken. Het verbreden van de blik op de inkoopprocessen geeft vervolgens het inzicht dat innovatief inkopen kan leiden tot betere kwaliteit, duurzamere oplossingen en indirect leidt tot kostenbesparingen.

Door de inkoopprocessen zo effectief en efficiënt mogelijk in te richten aan de hand van een concreet afwegingskader kan innovatief inkopen bijdragen aan overheidsdoelstellingen als efficiëntie, een gezond ondernemersklimaat en duurzaamheid. Om dit te bereiken, moet er een cultuuromslag plaatsvinden en is kennistoename van belang. In de aanbevelingen wordt aangegeven hoe dit in de praktijk kan worden toegepast.

Bovenstaande informatie geeft antwoord op deelvraag 5 tot en met 8.

7. Aanbevelingen

Uit de geconstateerde gaps en conclusies blijkt dat innovatief inkopen in de publieke sector in een ontwikkelingstraject verkeert. Het ontbreken van de benodigde kennis en ervaring van innovatief inkopen in combinatie met een traditionele inkoopcultuur is de oorzaak van de gaps tussen de huidige en gewenste situatie. In dit hoofdstuk worden er een aantal aanbevelingen gegeven die er toe leiden dat innovatief inkopen kan bijdragen aan de overheidsdoelstellingen. Deze aanbevelingen geven antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek.

De hoofdvraag luidt: *‘Op welke wijze kan innovatief inkopen meerwaarde creëren bij het bereiken van overheidsdoelstellingen als efficiëntie, een gezond ondernemersklimaat en duurzaamheid?’*

Aanbeveling 1 Inkoopbeleid

Methodieken van innovatief inkopen zullen verankerd moeten worden in de inkoopafdeling. Dit houdt in dat er in het inkoopbeleid is opgenomen dat er waar mogelijk innovatief inkopen wordt toegepast. Innovatief inkopen moet ook op strategisch niveau een plek krijgen. Het onderwerp innovatief inkopen wordt hierdoor minder vrijblijvend, zoals in de huidige situatie op tactisch niveau wel het geval is. Dit zet de overheidsinkoper aan om verder te kijken dan traditioneel inkopen. De inkoopafdeling heeft beschikking over een gereedschapskist met methodieken waar een keuze uit gemaakt kan worden. Innovatief inkopen is geen doel op zich, maar een hulpmiddel om de inkoopprocessen efficiënter in te richten.

Aanbeveling 2 Cultuuromslag

De toename van innovatief inkopen gaat gepaard met een cultuuromslag. Binnen de traditionele vormen van inkopen is er een grote afstand tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Er is sprake van een ‘wij-zij gevoel’ waarbij de opdrachtgever, de overheid, in ‘the lead’ is. De overheidsorganisatie geeft in het programma van eisen een gedetailleerde uitwerking van de criteria die aan het product, de dienst of het werk zijn gesteld. De opdrachtnemer wordt beperkt om zijn expertise te tonen. Dit heeft als gevolg dat de opdrachtnemer krijgt wat hij vraagt en wellicht worden betere oplossingen van de opdrachtnemer hierdoor uitgesloten.

Het ‘wij-zij gevoel’ tussen de overheid en het bedrijfsleven moet verminderen. De verbinding leggen tussen markt en organisatie staat hierbij centraal waarbij de overheid zich als professionele opdrachtgever opstelt. De overheidsorganisatie neemt hierin de rol van katalysator op zich. Door de opdracht resultaatgericht uit te vragen, wordt de markt in de gelegenheid gesteld zijn expertise te tonen. Creatievere en innovatieve oplossingen krijgen hierdoor meer ruimte. De opdrachtgever doet een stap terug in de controlerende rol en is bereid om de verantwoordelijkheid meer over te dragen op de opdrachtnemer. Op deze manier wordt er op zoek gegaan naar de samenwerking met de opdrachtnemer.

Aanbeveling 3 Kennis verbreden

Om voldoende vertrouwen te hebben in de opdrachtnemer is het cruciaal dat de overheidsorganisatie als opdrachtgever weet wat de toegepaste methodiek inhoudt. De opdrachtgever moet op de hoogte zijn van de mogelijkheden binnen de methodieken van innovatief inkopen en in welke mate en op welke momenten eisen kenbaar gemaakt kunnen worden. Daarnaast moet er goede communicatie plaatsvinden tussen de partijen zodat er een vertrouwensband kan worden opgebouwd.

Kennis kan worden verkregen door vakliteratuur te raadplegen, congressen, seminars of andere bijeenkomsten over het onderwerp innovatief inkopen bij te wonen en door in gesprek te gaan met andere overheidsorganisaties. Kennisdeling is cruciaal, want organisaties kunnen door het delen van de ‘best practices’ van elkaar leren. Op deze manier worden overheidsinkopers geconfronteerd met

positieve berichten en ervaringen en wordt er inzicht gegeven in de voordelen van innovatief inkopen. Daarnaast geeft kennisdeling inzicht voor het feit waar de methodieken zich wel of juist niet voor lenen.

Voor platforms zoals NEVI Research Stichting (NRS) en PIANOo is de taak weggelegd om de best practices in kaart te brengen en wetenschappelijke publicaties aan te dragen. Dit leidt tot toepasbare resultaten in de inkooppraktijk. Als adviesbureau kan Aeves inspelen op het feit dat de inkopers binnen de publieke sector hun kennis over innovatief inkopen moeten verbreden. Het onder de aandacht brengen van de onderzoeksresultaten is een eerste stap. In het implementatieplan wordt hier verder op in gegaan.

Aanbeveling 4 Diversiteit

Binnen de inkoopafdelingen van de overheidsorganisaties is het van belang om voldoende diversiteit onder medewerkers te hebben. Hiermee wordt bedoeld dat de medewerkers met veel ervaring op het gebied van inkoop samenwerken met de medewerkers die minder ervaring hebben. De combinatie van ervaringsdeskundigen en 'jonge' werknemers brengt kennis en creativiteit bij elkaar. De 'value-in-diversity' stroming zoals in het theoretisch kader is benoemd, sluit hier op aan. Op deze manier kan men gemotiveerd worden om alternatieve inkoopmethodieken toe te passen.

De uitdaging is om de ontwikkeling van innovatief inkopen verder in gang te zetten. De essentie van innovatief inkopen is dat de overheid en het bedrijfsleven hun krachten bundelen op het niveau van bestuurlijke doelstellingen. Hierdoor ontstaat een nieuw speelveld waarbinnen de doelstellingen worden verbonden. De innovatieve tools uit de gereedschapskoffer waar de overheidsinkoper gebruik van kan maken, leidt tot een professionaliseringsslag. Wanneer innovatief inkopen is verankerd in de organisatie en bovenstaande factoren op het gebied van inkoopbeleid, een cultuuromslag, het verbreden van de kennis en diversiteit van toepassing zijn, zal inkoop bijdragen aan het behalen van de overheidsdoelstellingen. Innovatief inkopen kan via deze wijze meerwaarde creëren bij het bereiken van overheidsdoelstellingen zoals efficiency, een gezond ondernemersklimaat en duurzaamheid.

8. Implementatieplan

Dit hoofdstuk bevat het implementatieplan. De aanbevelingen die in het vorige hoofdstuk zijn benoemd worden hier verwerkt in concrete vervolgstappen. Er is een onderscheid gemaakt voor de inkoopafdeling en de afdeling Human Resources van een overheidsorganisatie. Daarnaast wordt er aangegeven wat de rol van Aeves is om innovatief inkopen onder de aandacht te brengen.

8.1 De inkoopafdeling

Onderstaande activiteiten gelden voor de inkoopafdeling binnen de overheidsorganisaties.

Het startniveau bepalen

Allereerst is het van belang om te bepalen in hoeverre innovatief inkopen wordt toegepast. Dit start met het analyseren van het inkoopbeleid. Is er op strategisch niveau vastgelegd wat innovatief inkopen betekent voor de inkoopafdeling? Wordt innovatief inkopen op tactisch niveau doorvertaald in de aanbestedingsmethodieken? Hebben de inkopers voldoende kennis van de verschillende methodieken? Is er een toekomstvisie opgesteld met welke rol innovatieve methodieken kunnen spelen om bij te dragen aan de overheidsdoelstellingen? Deze antwoorden vormen de basis van een ontwikkelingsplan of 'businesscase' van innovatief inkopen.

Een businesscase ontwikkelen

In de businesscase wordt de informatie opgenomen die de aanpak weergeeft. Afhankelijk van het startniveau wordt er bepaald welke activiteiten er uitgevoerd moeten worden om innovatief inkopen te verankeren in de inkoopafdeling. Er wordt aangegeven hoeveel inkopers er zijn binnen de organisatie en welke extern deskundigen er betrokken worden.

De activiteiten die in de business case worden opgenomen, zijn:

- De kennis over innovatief inkopen verhogen door kwaliteitsbijeenkomsten te organiseren waar er een bepaalde methodiek centraal staat. Per bijeenkomst wordt er gewezen op de toepasbaarheid van de methodiek en de best practices. In teamverband gaat men aan de slag met een case. De kracht van de diversiteit van medewerkers wordt hierbij optimaal benut. Externe deskundigen, zoals Best Value experts en adviesbureaus worden uitgenodigd om de bijeenkomsten te ondersteunen.
- Het vaststellen van een aantal aanbestedingen om met innovatief inkopen te 'experimenteren'. Het is van belang dat de aanbesteding zich leent voor innovatief inkopen. Op basis van het afwegingskader wat eerder aan bod is gekomen, wordt er een besluit gemaakt. Voor het leerproces is het essentieel dat er voldoende tijd is om te kunnen wennen aan de alternatieve methodieken.
- Een planning waarin de aanbestedingen worden uitgewerkt en er op gedetailleerd niveau wordt aangegeven hoe het proces verloopt en wanneer er belangrijke beslismomenten plaatsvinden.

Het monitoren van de aanbestedingen

In de evaluatie worden de aanbestedingen gemonitord op effectiviteit en de prestaties van het contract. Deze worden vergeleken met voorgaande (traditionele) aanbestedingstrajecten. Hierbij wordt er ook gekeken wat de resultaten zijn van andere overheidsorganisaties. Daarnaast is het van belang de werkwijzen van de medewerkers te evalueren en in teams te bespreken. Er worden verbeterpunten opgesteld om in toekomstige projecten rekening mee te houden. Ook wordt de rol van de opdrachtgever (de overheid) en de opdrachtnemer (de leverancier) geanalyseerd en de vraag gesteld of er een verschuiving heeft plaatsgevonden van een 'wij- zij gevoel' naar een 'wij- gevoel' waarin het samenwerkingsverband is verbeterd.

8.2 De afdeling Human Resources

De overheidsinkoper is 'nieuwsgierig' naar alternatieve methodieken. Inkopers willen wel, maar houden de ontwikkelingen niet bij. Leren en ontwikkelen zijn de kernaspecten waarop de HR afdeling moet inspelen door de inkopers zo breed mogelijk kennis te laten maken met innovatief inkopen. Competentieontwikkeling leidt vervolgens tot gedragsverandering en betere prestaties. De HR afdeling heeft de taak om de individuele inkoper te ondersteunen in zijn kennisbehoefte. Onderstaande voorbeelden geven concreet aan welke activiteiten de HR afdeling kan verrichten.

Het beschikbaar stellen van vakliteratuur

De HR afdeling geeft de overheidsinkopers de mogelijkheid om zich te verdiepen in de vakliteratuur door een digitale kennisbank op te zetten. In de digitale kennisbank wordt er relevante vakliteratuur opgenomen en zijn er verwijzingen opgenomen naar interessante publicaties en websites. Voorbeelden hiervan zijn NEVI vakliteratuur en publicaties van het expertisecentrum PIANOo. Door de kennisbank up-to-date te houden, heeft de inkoper overzicht in de algemeen geaccepteerde onderzoeksresultaten en andere recente publicaties.

Training innovatief inkopen

De HR afdeling biedt de mogelijkheid om deel te nemen aan een training innovatief inkopen. Naast de kwaliteitsbijeenkomsten is er de mogelijkheid om deze training te volgen. De trainingen worden aangeboden door adviesbureaus, zoals SupplyValue.

Training innovatief denken

Op de markt worden er verschillende trainingen aangeboden om werknemers los te laten komen van vaste denkpatronen. Voor veel overheidsinkopers gelden er vaste werkwijzen om werkzaamheden uit te voeren zoals ze dit al jaren doen. Een training waar men wordt aangezet tot het 'out of the box' denken spoort de overheidsinkoper aan om vanuit andere invalshoeken te kijken. Hierdoor ontstaan er nieuwe denkwijzen. Organisaties die al dergelijke trainingen aanbieden zijn ISBW of GITP.

Door bovenstaande activiteiten, wordt de overheidsinkoper uitgedaagd zijn blik te verbreden. In combinatie met de business case innovatief inkopen verhoogt de overheidsorganisatie zijn kennis, kunde en ervaringen. In tabel 5 is de planning van het implementatieplan weergegeven.

Tabel 5 Implementatieplanning overheidsorganisatie

Inkoopafdeling			
Onderdeel	Activiteit	Verantwoordelijke	Benodigde tijd
1. Startniveau bepalen	Analyse	Senior inkoper	½ maand
2. Businesscase ontwikkelen	Kwaliteitsbijeenkomsten uitvoeren	Senior inkoper	3 maanden
	Aantal aanbestedingen vaststellen	Senior inkoper	1 maand
	Planning opstellen		
3. Uitvoering	Aanbestedingsprojecten	Inkoopteam	4 maanden
3. Monitoring	Evaluatie aanbestedingen	Senior inkoper/ inkoopteam	½ maand

HR- afdeling			
Onderdeel	Activiteit	Verantwoordelijke	Benodigde tijd
1. Kennisbank opstellen	Vakliteratuur verzamelen	HR manager/ afdeling	½ maand
2. Aanbieden training 1	Innovatief inkopen	HR manager/ afdeling	½ maand
3. Aanbieden training 2	Innovatief denken	HR manager/ afdeling	½ maand

8.3 De rol van Aeves

De rol van Aeves is gericht op het onder de aandacht brengen van innovatief inkopen in de publieke sector. Als adviesbureau kan Aeves een aantal activiteiten ondernemen om bij te dragen aan de kennistoename.

Column

Aeves publiceert regelmatig columns over actuele onderwerpen. Er is een column gepubliceerd over de meest interessante resultaten uit het onderzoek naar innovatief inkopen. Het doel van een column is bekendheid te genereren en de publieke sector uit te dagen om over het onderwerp na te denken. Daarnaast wordt er aangegeven dat er later een uitgebreid onderzoeksartikel wordt gepubliceerd. Als adviesbureau heeft Aeves de afgelopen jaren een groot netwerk opgebouwd, dus de column heeft een grote reikwijdte.

Artikel

Er is een uitgebreid artikel opgesteld over de onderzoeksresultaten nadat de column is gepubliceerd. Het artikel wordt naast de website van Aeves ook gepromoot op verschillende websites. Daarnaast wordt het artikel aangeboden op social media en inkoopgerelateerde websites, zoals Gemeente.nu, Inkoperscafé en Facto.nl.

Website

Aeves publiceert de column en het artikel op haar website. Op deze manier worden de onderzoeksresultaten gepromoot.

Social media

Social media wordt ingezet om de publicaties over innovatief inkopen te promoten. De mediakanalen die kunnen worden ingezet zijn Facebook, Twitter en LinkedIn. Social media is een veelbelovend marketingmiddel, omdat het een sneeuwbaaleffect oplevert. Met een groep trouwe volgers van Aeves, die berichten delen en liken, wordt er een steeds grotere doelgroep bereikt.

Workshop innovatief inkopen

Aeves zal een workshop innovatief inkopen ontwikkelen voor haar eigen medewerkers. De typen innovatief inkopen, voordelen en best practices moeten bekend zijn bij de medewerkers om passende adviezen te geven. Het is belangrijk dat Aeves aan haar klanten een concreet en duidelijk beeld kan vormen van innovatief inkopen als daar om gevraagd wordt.

De activiteiten levert voor Aeves nog geen financiële voordelen op. Overigens draagt het wel bij aan het imago en versterking van de positie als adviesbureau. In tabel 6 is de planning van het implementatieplan voor Aeves weergegeven.

Tabel 6 Implementatieplanning Aeves

Onderdeel	Aeves	Activiteit	Verantwoordelijke	Datum gereed
1. Column		Schrijven en plaatsen van column	Wim Nieland	30 april 2015
2. Artikel		Schrijven van artikel	Sanne Hendriks	29 mei 2015
		Plaatsing van het artikel via mediapartners	Wim Nieland	29 mei 2015
3. Website		Promotie van publicaties	Wim Nieland	29 mei 2015
3. Social media		Promotie van publicaties	Wim Nieland	29 mei 2015
4. Workshop medewerkers		Vormgeven van workshop	Wim Nieland	1 sept. 2015

9. Consequenties

In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de consequenties van het implementatieplan voor overheidsorganisaties. De toename van innovatief inkopen brengt gevolgen met zich mee.

9.1 Organisatorische consequenties

De organisatorische consequenties voor een overheidsorganisatie zijn gericht op de rol van het management. Innovatief inkopen moet voldoende rugdekking krijgen vanuit het management om daar waar mogelijk alternatieve methoden toe te passen. De stijl van managen die hierbij past is een sterke opvatting over het inhoudelijke resultaat, maar er moet ook ruimte zijn voor de professionaliteit en de inbreng van de individuele inkoper. Het is belangrijk dat er voldoende communicatie plaatsvindt tussen het management en de uitvoerende inkopers, zodat het veranderingstraject soepel verloopt. Zowel voorafgaand aan het implementatieproces als gedurende het proces en na afloop is de communicatie cruciaal voor draagvlak van de verandering in de inkoopprocessen. De communicatie vindt plaats op geplande overleg- en evaluatiemomenten.

9.2 Personele consequenties

De overheidsinkopers dienen te beschikken over een open, nieuwsgierige houding waarbij het leren over alternatieve inkoopmethodieken centraal staat. Men moet bereid zijn om de blik te verbreden. Vanuit de opgestelde business case worden er activiteiten uitgevoerd. De begeleiding en de HR rol van de senior inkoper is hierbij essentieel. De kwaliteitsbijeenkomsten gelden als ondersteuning en in de aanbestedingen worden de eerste stappen gezet met alternatieve inkoopmethodieken.

9.3 Financiële consequenties

De financiële consequenties geeft de omvang weer van de investering die er nodig is. De investeringen zijn in het implementatieplan aangegeven. De uurtarieven zijn besproken met de opdrachtgever als specialist van het vakgebied. In bijlage 16 is het gespreksverslag opgenomen.

Tabel 7 Investering business case

	Uurtarief	Aantal uren	Investering
Senior inkoper	€ 95,-	10	€ 950,-
Presentatie Best Value Expert	€ 125,-	4	€ 500,-
Presentatie adviesbureau	€ 75,-	4	€ 300,-

Tabel 8 Investering digitale kennisbank

	Uurtarief	Aantal uren	Investering
HR medewerker	€ 25,-	5	€ 125,-

Tabel 9 Investering trainingen

	Aantal eenheden	Aantal uren/ dagen	Investering
Training innovatief inkopen ¹	Maximaal 10 deelnemers	4 uur	€ 1.200,00,- excl. BTW
Training innovatief denken ²	Maximaal 10 deelnemers	2 dagen	€ 1.175,00 excl. BTW

¹ De investering is gebaseerd op de prijsopgaven van SupplyValue (www.supplyvalue.nl)

² De investering is gebaseerd op de prijsopgaven van GITP (www.gitp.nl)

Bibliografie

- Aeves. (2013). *Aeves*. Opgeroepen op maart 8, 2015, van <http://aeves.nl/>
- Benschop, K. (2014). *Marktonderzoek*. Den Haag: Academic Service.
- Bouwend Nederland. (2012, januari 1). *Bouwbuffer*. Opgehaald van Duurzaamheid: <http://www.bouwendnederland.nl/data/sitemanagement/media/Bouwbuffer%20duurzaamheid%20%20Def.pdf>
- Bouwend Nederland. (2015, maart 10). *Nieuws*. Opgehaald van Leidraad UAV-gc: <http://www.bouwendnederland.nl/nieuws/1077520/nieuw-leidraad-uavgc-voor-bu>
- CBB. (2015, maart 12). *Centrum Bureau Bouwbeveiliging*. Opgehaald van Kwaliteitsbewaking: <http://www.cbbarnhem.nl/nieuws/kwaliteitsbewaking-en-uav-gc>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015, februari 18). *CBS*. Opgehaald van begrippen: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=420>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015, april 7). *Nederland in 2014*. Opgehaald van CBS: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/06C18A7D-0D52-4F1C-AEB6-A9FAD7330FB5/0/2015Nederlandin2014.pdf>
- de Vree, J. (2015, maart 12). *Joost de Vree*. Opgehaald van DBFM: <http://www.joostdevree.nl/shtmls/dbfm.shtml>
- DMFMO simulatie. (2015, maart 10). *DBFMO-simulatie*. Opgehaald van vervolg: http://www.dbfmo-simulatie.nl/vervolg.php?h_id=1
- Edler, J. (2015). *Innovation and public procurement*. Karlsruhe: Fraunhofer ISI.
- Edquist, C. (2001). *The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy*. Aalborg: Edquist.
- Eelerwoude. (2015, maart 10). *Dienstenproducten*. Opgehaald van Realisatie: <http://www.eelerwoude.nl/dienstenproducten/realisatie/uav-gc/>
- Factomagazine. (2011). *Waardecreatie door innovatie.*, (pp. 16-22).
- FMM. (2015, januari 5). *Nieuws*. Opgehaald van Ketenoptimalisatie nieuwe inkooprend: <http://www.fmm.nl/topics/inkoop-contractmanagement/nieuws/ketenoptimalisatie-nieuwe-inkooprend-2015>
- Gemeente Texel. (2007). *Aanbestedingsvorm nieuwe gemeentehuis*. Texel: Gemeente Texel.
- Hoek, M. (2012). *duurzaam inkopen: nu doen!* Gorinchem: Koninklijke van Gorcum.
- Infonu, Z. (2015, 02 13). *Radicale en incrementele innovatie*. Opgeroepen op 02 13, 2015, van Zakelijke infonu: <http://zakelijk.infonu.nl/onderneming/88725-radicalen-incrementele-innovatie.html>
- Innovatiekoffer. (2015, maart 11). *Innovatiekoffer*. Opgehaald van <http://www.innovatiekoffer.nl/>

Innovatiekoffer. (2015, maart 12). *Instrumenten*. Opgehaald van Marktconsultatie:
<http://www.innovatiekoffer.nl/instrumenten/marktconsultatie/>

Kennisportal, Europese Aanbestedingen. (2015, 2 18). *Kennisportal*. Opgehaald van Europese aanbestedingen:
http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding/aanbestedingsprocedures/concurrentiegericht_dialog

Loos, E. (2006). *Innovatie aan het werk*. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2014). *Trends en cijfers*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

MVO Nederland. (2013). *Als u zaken doet met de overheid*. Utrecht: MVO Nederland.

MVO Nederland. (2015, februari 23). *MVO Nederland*. Opgehaald van Wegwijzer circulair inkopen:
<http://retro.mvonederland.nl/wegwijzer-circulair-inkopen>

NEVI. (2012). *Wat verstaan we onder de overheid?* Den Haag: NEVI.

Otto, K. (2009). *Sturen door inkoop?* Delft: TU Delft.

PIANOO. (2012). *9 kansen om de markt beter te benutten*. Den Haag: PIANOO.

PIANOO. (2015, maart 3). *Contractvormen*. Opgehaald van Bouwteam:
<http://www.pianoo.nl/themas/gww-inkopen/gww-contractvormen-uniforme-administratieve-voorwaarden-uav/traditionele-contractvormen-gww-raw-omop-bouwteam>

PIANOO. (2015, maart 12). *Contractvormen*. Opgehaald van UAV-gc:
<http://www.pianoo.nl/themas/gww-inkopen/gww-contractvormen-uniforme-administratieve-voorwaarden-uav/uniforme-administratieve-voorwaarden-uav-uav-gc>

PIANOO. (2011). *Gunnen op waarde, hoe doe je dat?* Den Haag: PIANOO.

PIANOO. (2015, maart 10). *Inkoopproces*. Opgehaald van Beleidsdoelen bij inkoop:
<http://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/beleidsdoelen-bij-inkoop>

PIANOO. (2015, maart 13). *Inkoopproces*. Opgehaald van Mogelijke aanbestedingsprocedures:
<http://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/bijzondere-europes-3>

PIANOO. (2015, 2 18). *Methodieken*. Opgehaald van Best value procurement:
<http://www.pianoo.nl/praktijk-tools/methodieken/best-value-procurement-bvp>

PIANOO. (2015, 2 18). *Metrokaart inkopen innovatie*. Opgehaald van Prijsvraag:
<http://www.pianoo.nl/metrokaart-inkopen-innovatie/prijsvraag>

PIANOO. (2015, april 10). *PIANOO*. Opgehaald van gww inkopen:
<https://www.pianoo.nl/themas/gww-inkopen>

PIANOo. (2015, april 7). *Presentatie categoriemanagement*. Opgehaald van PIANOo: <http://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/presentatiecategoriemanagementuitzendkrachtenrijksoverheidsvb.pdf>

PIANOo. (2015, 2 18). *Thema's*. Opgehaald van EMVI: <http://www.pianoo.nl/themas/gww-inkopen/emvi-bij-gww-aanbestedingen>

PIANOo. (2011). *Toepassen van een marktplaats bij overheidsopdrachten*. Den Haag: PIANOo.

Pinetop. (2015, februari 17). *Contractregie*. Opgehaald van Inkoop trends: <http://www.pinetop.nl/contractregie-nieuws/inkooptrends-2015.htm>

Proces-NL. (2015, maart 12). *Proces-NL*. Opgehaald van Risicomanagement: <http://proces-nl.eu/risicomanagement%20-%20innovatief%20inkopen.htm>

Reinhoudt, J. (2008). *Duurzaam inkopen in Nederlandse gemeenten*. Rotterdam: BECO groep.

Rijksoverheid. (2015, april 7). *Inkopen door het rijk*. Opgehaald van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/inkopen-door-het-rijk/inkooporganisatie-van-het-rijk>

Rijksoverheid. (2015, april 7). *Inkopen door het rijk*. Opgehaald van Maatschappelijk verantwoord inkopen: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/inkopen-door-het-rijk/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-door-het-rijk>

Rijksoverheid. (sd). *Ondernemersklimaat en innovatie*. Opgeroepen op februari 9, 2015, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernemersklimaat-en-innovatie/ruimte-om-te-ondernemen/meer-kans-bij-aanbestedingen>

Rijksoverheid. (2015, maart 5). *Onderwerpen*. Opgehaald van Zelfstandige bestuursorganen: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/zelfstandige-bestuursorganen>

Rijksoverheid. (2013). *Professioneel inkopen door het Rijk*. Den Haag: Rijksoverheid.

Rijksoverheid. (2015, maart 5). *Provincies*. Opgehaald van Vraag en antwoord: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/provincies/vraag-en-antwoord/wat-is-een-waterschap.html>

Rijksoverheid. (2015, maart 3). *Rijksoverheid*. Opgehaald van Organisatie rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/organisatie-rijksoverheid>

Rijksoverheid. (2015, maart 5). *Rijksoverheid*. Opgehaald van Provincies: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/provincies/taken-provincie>

Rijksoverheid. (2015, februari 17). *Rijksoverheid*. Opgehaald van Europese regelgeving aanbestedingen: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden/europese-regelgeving-aanbestedingen>

Rijkswaterstaat. (2015, 2 18). *Aanbesteden en contracteren*. Opgehaald van Best Value Procurement: http://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen_met_rws/werkwijzen/gww/aanbesteden_en_contracteren/best_value_procurement/

- Rijkswaterstaat. (2014). *Beleidskader innovatiegericht inkopen*. Den Haag: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat. (2013). *Ruimte voor innovatie*. Den Haag: Rijkswaterstaat.
- Rijkswaterstaat. (2015, maart 10). *Werkwijzen*. Opgehaald van Contracten GWW: http://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen_met_rws/werkwijzen/gww/contracten_gww/dbfm/
- Rolfstam, M. (2011, april 4). An institutional approach to research on public procurement of innovation. *The European Journal of Social Sciences* , pp. 303-321.
- Scenter. (2015, februari 17). *Expertise*. Opgehaald van Ketenoptimalisatie: <http://www.scenter.nl/nl/Expertise/Ketenoptimalisatie/>
- Siertsema, O. (2012). Gunnen op waarde & schoonmaakaanbesteding. *Facilitair & Gebouwbeheer* , 36-38.
- Softić, E. (2009). *Europees aanbesteden, de concurrentiegericht dialoge*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Supply Value. (2014, januari 30). *Supply value*. Opgehaald van Best value procurement: <https://www.supplyvalue.nl/best-value-procurement/>
- Supply Value. (2015, januari 1). *Supply Value*. Opgehaald van Inkooprends 2015: <https://www.supplyvalue.nl/inkooprends-2015/>
- TenderNed. (2015, 2 18). *Egids*. Opgehaald van Marktconsultatie: <http://www.tenderned.nl/egids/begrip/M/marktconsultatie>
- TenderNed. (2015, februari 23). *TenderNed*. Opgehaald van E-gids: http://www.tenderned.nl/egids/begrip/D/dynamisch_aankoopstelsel
- Universiteit Twente. (2007). Functioneel specificeren 'Een half A4'tje moet voldoende zijn'. *Objective* , 12-13.
- Uyarra, E. &. (2009, juni 1). Understanding the innovation impacts of public procurement. *European Planning Studies* , pp. 123-140.
- van Boxtel, R. (2011). *Duurzaam inkopen & aanbesteden*. Den Haag: De groene zaak.
- van der Rijt, J. (2011). *Prestatieinkoop*. Pijnacker: Graphicom International.
- van der Wolk, J. (2008). *Diversiteit en innovatie, geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden*. Hoofddorp: TNO.
- ZBC Kennisbank. (2015, maart 11). *Inkopen van ICT-diensten*. Opgehaald van Best Value Procurement: <http://zbc.nu/ict/inkopen-van-ict-diensten/best-value-procurement-prestatie-inkoop-ict-projecten/>