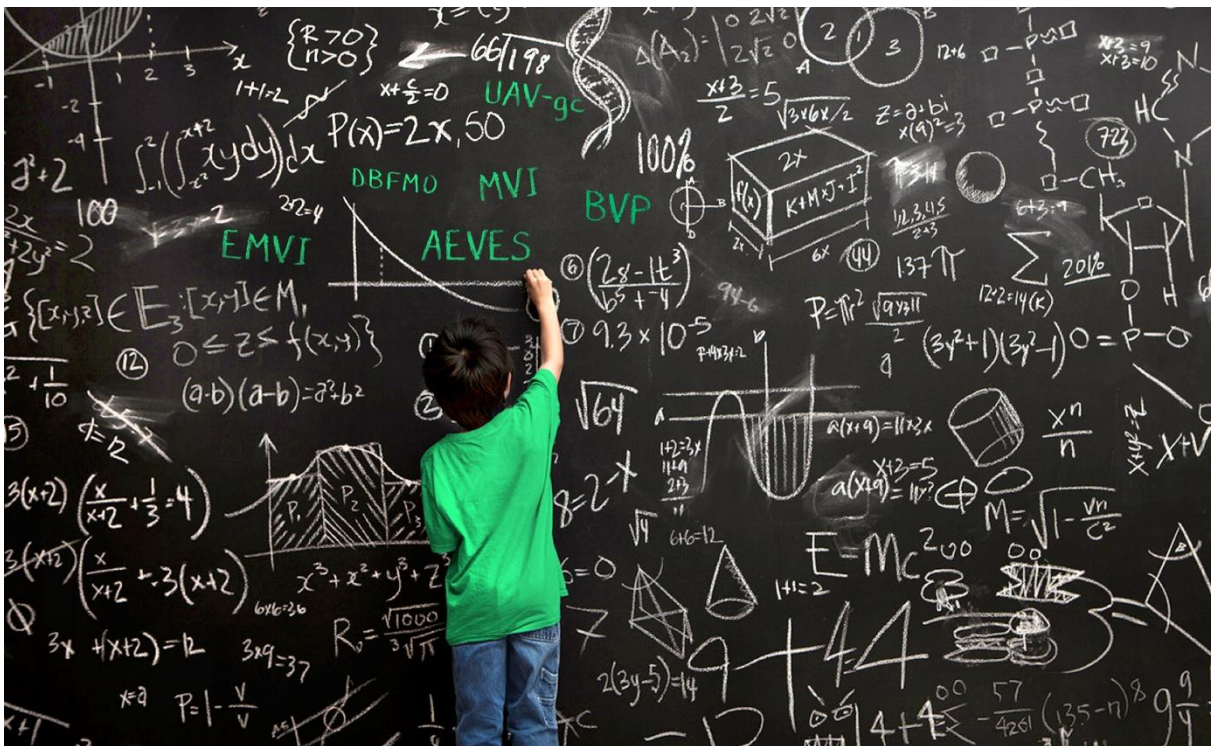


## Innovatief inkopen in de publieke sector:

Het besef van nut is er, nu de kennis nog



*What's your drive!*

Onderzoek van Aeves naar innovatief inkopen in de publieke sector.

Bussum, juni 2015

Wim Nieland MSc MBA

Sanne Hendriks

## Innovatief inkopen in de publieke sector: Het besef van nut is er, nu de kennis nog



**Innovatief inkopen ontwikkelt zich langzaam maar zeker in de publieke sector. Door buiten de kaders te denken van het traditionele inkopen behalen inkopers verrassend goede resultaten. Er is echter onduidelijkheid over het onderwerp: wat verstaan inkopers precies onder innovatief inkopen? Welke innovatieve inkoopmethoden gebruiken ze het meest? En welke methode past het beste bij een bepaalde inkoopcategorie? 70 inkopers namen deel aan het onderzoek wat bestond uit een enquête en diepte-interviews. Dit artikel vat de bevindingen samen.**

Overheidsinkopers beschikken over een uitgebreide gereedschapskoffer met inkooptools. Afhankelijk van het afwegingskader dat voor elke aanbesteding opnieuw wordt vormgegeven, kiest hij de best passende methodiek. Overheidsinkopers zijn bovendien nieuwsgierig naar nieuwe methoden en leergierig, zo blijkt uit het onderzoek, dat Aeves in maart 2015 uitvoerde. Zij vinden innovatief inkopen waardevol: het besef van het nut ervan is dus aanwezig. Het grootste struikelblok voor meer innovatief inkopen is volgens hen de (eigen) beperkte kennis en ervaring. Daarom luidt het advies aan andere inkopers: zorg voor competentieontwikkeling!

### De relatie tussen inkoop en innovatie

In de praktijk is er spraakverwarring tussen de termen ‘innovatief inkopen’ en ‘innovatiegericht inkopen’. Bij innovatiegericht inkopen staat het resultaat, het bereiken van innovatie voorop. De inkoper zoekt doelgericht naar innovatieve oplossing voor een probleem. Hiervoor heeft het kabinet 2,5% van het overheidsbrede inkoopbudget gereserveerd, want innovatiegericht inkopen stimuleert de innovatiekracht binnen het bedrijfsleven.

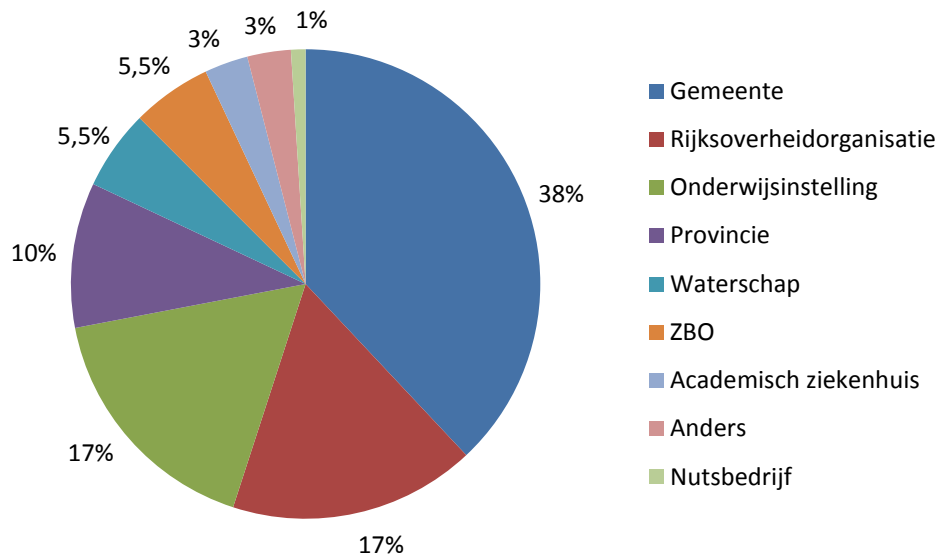
*Innovatief inkopen is ‘het vernieuwen van het inkoopproces en het toepassen van nieuwe methodieken.’ (PIANOO, 2015) (Supply value, 2014)*

Een middel om deze innovatie te realiseren, is het toepassen van innovatief inkopen: een nieuwe / andere manier van inkopen. Daarnaast beloven innovatieve inkoopmethodieken een meer effectieve wijze van inkoop te zijn. Zo dragen inkoopafdelingen met innovatief inkopen makkelijker bij aan andere organisatiedoelstellingen, zoals het scheppen van een gezond ondernemersklimaat en het verhogen van duurzaamheid (circulair inkopen).

Innovatief inkopen is een actueel thema, waarmee overheidsinkopers de afgelopen jaren al mooie resultaten hebben behaald. 76% van de respondenten geeft aan al langer dan twee jaar innovatief in te kopen. Zij gebruiken EMVI criteria het meeste (91%), gevolgd door functioneel specificeren (73%), marktconsultatie (73%) en Best Value Procurement (62%). De voornaamste reden voor het gebruik van deze methoden is het behalen van een ‘betere kwaliteit’, gevolgd door ‘kennis uit de markt halen’ en ‘kosten besparen’. 67% van de respondenten verwacht dat innovatief inkopen in de toekomst verder toeneemt.

### Opzet van het onderzoek

In maart 2015 onderzocht Aeves samen met Sanne Hendriks (studente van De Haagse Hogeschool) de mate van innovatief inkopen in de publieke sector. 70 respondenten vulden een enquête in en er zijn 14 diepte-interviews afgenomen. De meeste respondenten werken bij een gemeente (38%); 17% bij de Rijksoverheid en 17% bij een onderwijsinstelling. Ook de provincies zijn goed vertegenwoordigd (10%). Zie verder figuur 1 voor de verdeling van de respondenten over de 8 overheidssectoren.



**Figuur 1 Overheidssectoren**

In het onderzoek is gekeken naar de methodieken die overheidsinkopers toepassen, de inkoopcategorieën, wat de redenen zijn om innovatief inkopen te hanteren en naar de redenen voor een meer traditionele vorm van inkopen en (Europees) aanbesteden.

### Inkoopbeleid en innovatief inkopen

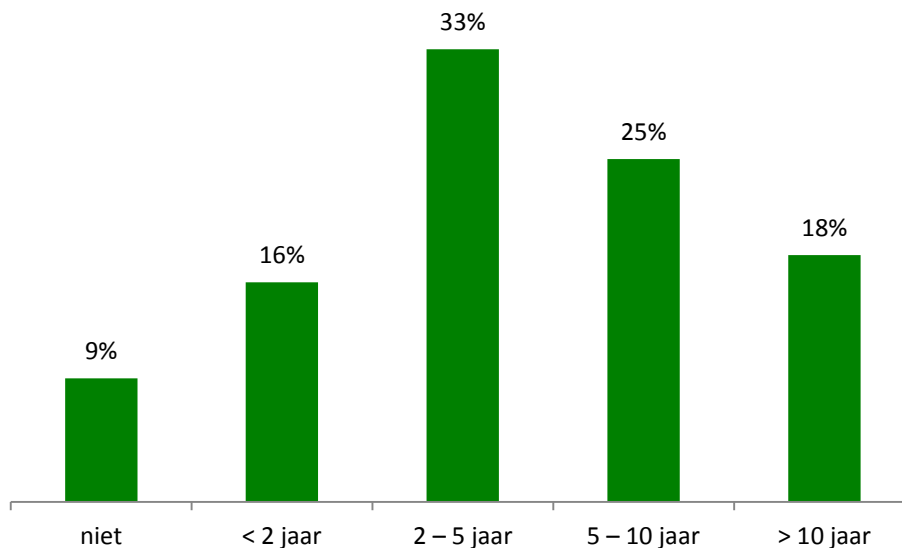
In het onderzoek is goed stilgestaan bij de vraag wat innovatieve inkoopmethoden een overheidsorganisatie aan toegevoegde waarde kunnen brengen. 90% van de respondenten geeft aan dat het inkoopbeleid gedeeltelijk of volledig is afgeleid van het organisatiebeleid. De meeste respondenten (75%) zijn van mening dat rechtmatigheid een belangrijke bijdrage is van inkoop aan de organisatiedoelstellingen. 43% geeft aan duurzaamheid te beschouwen als een belangrijke bijdrage. 18% van de inkopers richt zich op ontwikkeling en innovatie. Met name voor deze laatste categorie zijn het toepassen van innovatieve inkoopmethoden van groot belang.

In de gesprekken benoemen de respondenten innovatie veelvuldig als strategisch thema. Innovatiegericht inkopen staat in het inkoopbeleid, maar hoe dit bereikt moet worden, is niet in het beleid geborgd. De 2,5% doelstelling van het kabinet lijkt dus nog niet door te dringen in overheidsorganisaties. De individuele inkoper kiest op basis van zijn eigen overtuiging voor innovatief inkopen.

*'Er ligt geen concreet monitoringsprogramma ten grondslag aan innovatief inkopen, eerder het 'kraak-en-piep-systeem': als het te vaak misgaat, komen er signalen vanuit het bestuur richting de projectorganisatie.'* – quote Waterschap

### Ervaring met innovatief inkopen

Uit het antwoord op de vraag hoe lang inkoopprofessionals innovatieve inkoopmethoden toepassen, blijkt dat de grootste groep twee tot vijf jaar ervaring heeft. 43% heeft er al meer dan vijf jaar ervaring mee. Bij gecoördineerde inkoopafdelingen speelt het onderwerp het langst. Kijkend naar de verschillende overheidssectoren, werken de Provincies en Rijksoverheidsorganisaties het langst met innovatief inkopen.



***Figuur 2 Ervaring innovatief inkopen***

### Aanleiding om innovatief in te kopen

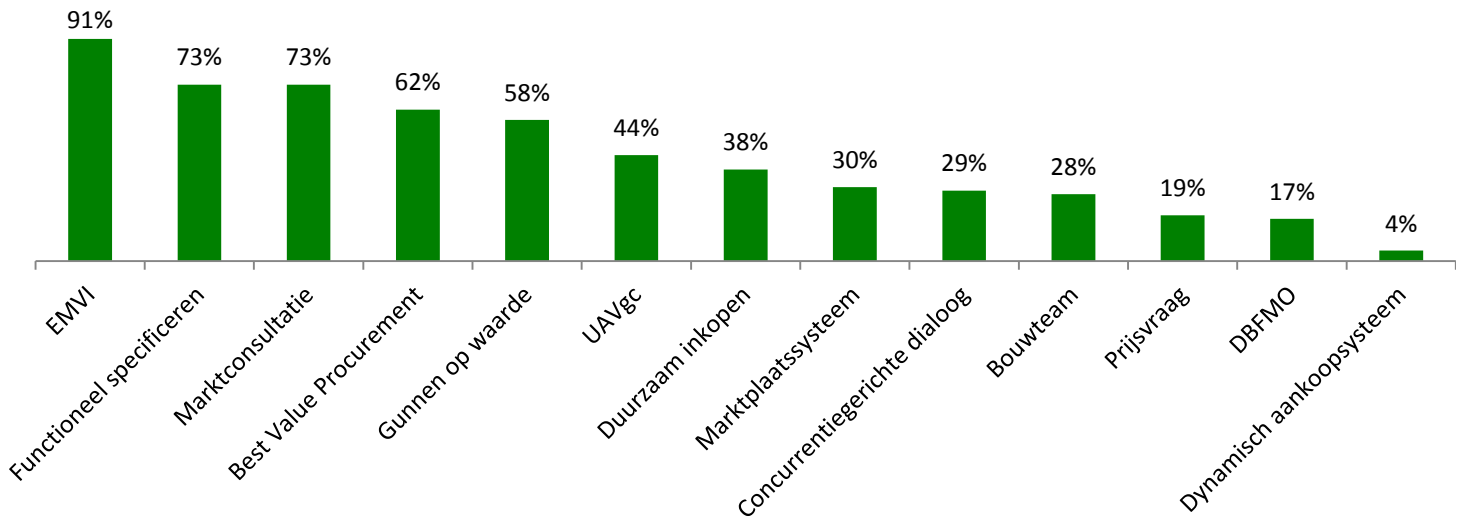
Drie hoofdredenen om innovatief in te kopen zijn: 1) betere kwaliteit (56%), 2) kennis uit de markt halen (51%) en 3) kostenbesparing (33%). Hieruit kan worden geconcludeerd dat het besef van nut van innovatief inkopen aanwezig is. Overheidsinkopers zoeken daarmee de grenzen op van wat mag bij aanbestedingstrajecten. ‘Benut de expertise en deskundigheid van de leverancier’, aldus de inkoopprofessionals. De leverancier is expert op zijn vakgebied en weet als geen ander wat de mogelijkheden zijn. De inkoper stelt daarbij de vraag: hoe kan er zo veel mogelijk ruimte worden gegeven om de beste kwaliteit te realiseren? Hij betreft kennisinstituten en het bedrijfsleven om de meest creatieve en innovatieve oplossingen te vinden.

*‘De innovatiekracht moet komen uit het bedrijfsleven’. – quote Gemeente*

Overige redenen voor innovatief inkopen zijn: vanuit eigen professionaliteit, het gewenste prijs/kwaliteit- niveau behalen en het overwinnen van weerstand en rechtmatigheid. Redenen die nauwelijks worden aangegeven om innovatief inkopen toe te passen, zijn kennis uit vakliteratuur (11%) en doorvoering van strategisch management (13,3%). Het zijn voornamelijk de interne factoren, zoals een betere kwaliteit behalen, die overheidsinkopers doen besluiten om innovatief inkopen toe te passen. Externe factoren, zoals kennis uit vakliteratuur en geïnspireerd worden door andere overheidsorganisaties zijn in een mindere mate van invloed op de keuze.

### Voorbeelden van innovatief inkopen

Onderstaand figuur geeft een overzicht van de typen innovatief inkopen die worden toegepast in de publieke sector. Het verschilt daarbij per overheidssector of een methodiek als innovatief wordt beschouwd of niet. Doordat respondenten meerdere antwoordopties konden geven, komt het totale percentage uit op meer dan 100%.



**Figuur 3 Typen van innovatief inkopen**

De meest populaire methodiek is EMVI criteria (91%), gevolgd door functioneel specificeren en marktconsultatie. Deze uitkomst is geen verrassing; de toepassing van EMVI criteria staat vastgelegd in de nieuwe Aanbestedingswet als 'EMVI, tenzij'. Afwijken en gunnen op de laagste prijs mag, maar alleen gemotiveerd. Een veel gebruikte motivering is 'de beperkte meerwaarde van hogere kwaliteit'. EMVI wordt ook gebruikt als er geen passende criteria zijn op te stellen. In die situatie wordt er gegund op laagste prijs. Voor veel sectoren is het gebruik van EMVI geen innovatie. De gunningmethodiek is wel vrij nieuw voor Werken, bijvoorbeeld bij ingenieursdiensten, rioleringsdiensten en boombestekken.

De drie typen innovatief inkopen die het minst worden toegepast zijn de prijsvraag (19%), DBFMO (17%) en het dynamisch aankoopstelsel (4%). Bij de 'prijsvraag' is het lastig om de prijs voor de winnaar (geldbedrag of media aandacht) aan te laten sluiten bij de opdracht. De overheidsinkoper is daarom 'voorzichtig' met deze methodiek en past hem alleen toe in uitzonderlijke gevallen. Daarnaast vereist de prijsvraag een goed plan voor het realisatietraject.

Ook DBFMO wordt in de publieke sector gering toegepast. Overheidsorganisaties gebruiken wel de vorm DBM (design, build en maintain). Finance en Operate (FO) doen zij nog bijna altijd in eigen beheer.

Tegen het dynamisch aankoopstelsel bestaat veel weerstand, omdat die een indicatieve inschrijving van 15 dagen kent. In de nieuwe EU-richtlijn in 2016 verdwijnt deze periode en kan elke inschrijvende partij zich gedurende de looptijd van het systeem inschrijven.

## **Inkoopcategorieën**

Welke innovatieve inkoopmethoden hanteren overheidsinkopers bij welke algemene en sectorspecifieke inkoopcategorieën? Iedere overheidssector kent algemene inkoopcategorieën, zoals facilitair, communicatie, ICT en personeel en organisatie.

EMVI criteria wordt toegepast op alle inkoopcategorieën en vooral bij energie, gas, water, kantoormeubilair, kantoorartikelen en papier, schoonmaak, onderhoud en constructie, audiovisuele middelen en hardware.

Functioneel specificeren wordt veelal gebruikt bij schoonmaak, software en onderhoud en constructie. Hierbij moet de overheidsinkoper de behoefte goed vertalen. De theorie geeft aan dat er ruimte ontstaat voor innovatie door ontwerp vragen neer te leggen bij de marktpartijen. De focus van de inkoper ligt dus op het goed formuleren van het probleem en niet van de oplossing.

Marktconsultatie vindt voornamelijk plaats bij aanbestedingen van (grote) ICT projecten. De overheidsorganisaties hebben hierbij niet direct een uitgewerkte oplossingsrichting voor ogen. Door marktconsultatie toe te passen is men op de hoogte van de meest actuele ontwikkelingen. Zo kunnen vraag en aanbod beter op elkaar kan aansluiten.

Best Value Procurement wordt voornamelijk toegepast bij catering, schoonmaak en onderhoud en constructie. Uit de interviews blijkt dat een BVP-aanbesteding een mooi voorbeeld kan zijn voor overheidsinkopers die nog weinig ervaring hebben met innovatief inkopen. Gunnen op waarde wordt vooral voor onderhoud en constructie ingezet.

UAV-gc en het bouwteam worden langzamerhand meer toegepast in/na de aanbestedingsprocedure. Een bouwteam is waardevol voor overheidsinkopers die al bekend zijn met de methodiek, omdat hierin vanaf het begin af aan risico's worden benoemd door personen die er ook echt verstand van hebben. Desondanks passen overheidsinkopers deze methoden nog weinig toe - men heeft moeite de regie uit handen te geven.

Duurzaam, maatschappelijk of circulair inkopen is een methodiek die verrassend weinig aanhangers heeft. Bij energie, gas en water, catering, afval en onderhoud en constructie wordt er duurzaam ingekocht, aldus de enquêteresultaten.

Het marktplaatsstelsel wordt in beperkte mate ingezet; vooral bij ICT-outsourcing projecten. Voor concurrentiegerichte dialoog, het dynamisch aankoopstelsel, de prijsvraag en DBFMO hebben de respondenten geen inkoopcategorieën benoemd.

Kortweg kan worden geconcludeerd dat het erg van belang is binnen welke inkoopcategorie, bij welke overheidssector je welke innovatieve inkoopmethode toepast. De uitkomsten van de beste toepassing van typen innovatief inkopen op sectorspecifieke inkoopcategorieën staan in bijlage 2 vermeld.

## **Het afwegingskader**

De overheidsinkoper bekijkt vanuit de samenhang van de aard van het product, dienst of werk welke inkoopstrategie er kan worden toegepast. Innovatief inkopen leent zich namelijk niet overal voor. Er moet onderscheidend vermogen voor leveranciers in de inkoopcategorie aanwezig zijn. De overheidsinkopers geven daarnaast aan dat ook het inkoopvolume, de bijdrage aan het primaire proces, de benodigde tijd en de totale kosten ook meespelen in de keuze. Dit afwegingskader bepaalt de keuze voor een bepaald type innovatief inkopen of juist voor een meer traditionele vorm van inkopen.

*‘Voor elke aanbesteding geldt een andere aanpak en er kan niet worden gesproken over een one-size-fits-all benadering.’ – quote Rijksoverheidsorganisatie*

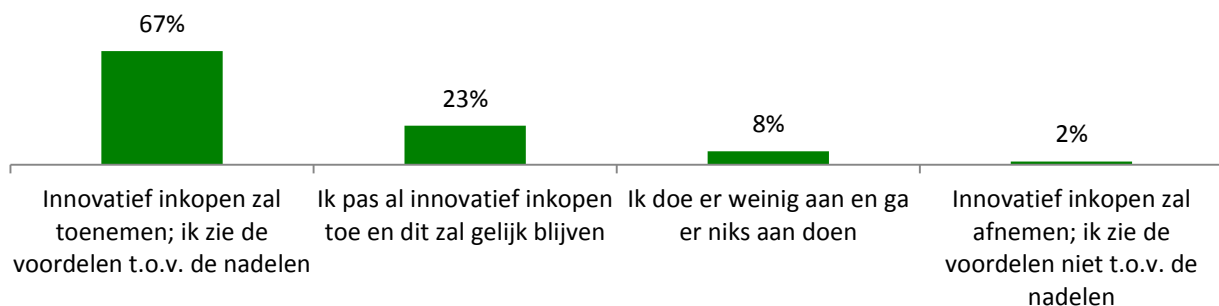
### Kiezen voor traditioneel inkopen

De drie meest genoemde redenen om niet innovatief in te kopen zijn productgroepen zijn: 1) niet geschikt (49%), 2) te weinig kennis (23%) en 3) geen behoefte (21%). De redenen dat men zelf slechte ervaringen ermee heeft of gehoord heeft van slechte ervaringen scoren het laagst, beiden 7%.

Het is niet vanzelfsprekend dat de overheid innovatieve(re) producten krijgt door (een vorm van) innovatief inkopen toe te passen. Indien de inkoper of de opdrachtgever precies weet wat hij wil, kan hij de specificaties exact opgeven. In deze situatie is een traditionele vorm van inkopen het meest geschikt. Ook voor routineproducten kiezen inkopers eerder voor traditioneel inkopen, zoals bij personal computers, die technisch worden ingekocht door te kiezen voor de laagste prijs.

### Toekomstperspectief

Onderstaand figuur geeft aan hoe de respondenten denken over de rol van innovatief inkopen in de toekomst. 67% van de respondenten aangeeft dat innovatief inkopen in de toekomst zal toenemen; zij zien meer voordelen dan nadelen. 23% geeft aan dat innovatief inkopen zal afnemen. Wel worden bepaalde methodieken meer toegepast en neemt het gebruik van andere methodieken af door de beperkte toepassing ervan.



***Figuur 4 Toekomstperspectief***

### Succesfactoren

Inkoopprofessionals benoemen in de interviews een aantal belangrijke succesfactoren voor innovatief inkopen.

Allereerst moet er rugdekking vanuit de interne organisatie zijn. Inkopers moeten zich vrij voelen om voor een alternatieve, en daardoor risicovollere (zeker in de perceptie) methode te kiezen en te experimenteren. Het management zorgt voor ondersteuning; inkopers zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering. Ook de top-down benadering kan dus aanzetten tot innovatief inkopen. De overheidsinkoper wordt van bovenaf aangestuurd om alternatieven te kiezen. De inkopers kunnen ook rugdekking krijgen door te leren van ervaringen van andere overheidsorganisaties en door het delen van kennis met elkaar. Door kennis en ervaringen uit te wisselen (wat werkt wel en wat werkt niet), neemt de kans op succes bij innovatief inkopen fors toe.

Daarnaast moet er voldoende tijd beschikbaar zijn om innovatief inkopen toe te passen. Zeker bij vormen als Best Value Procurement en concurrentiegericht dialogo is er meer voorbereidingstijd voor

het traject nodig. Bij concurrentiegerichte dialoog moet de inkoper bovendien marktkennis opbouwen. Verder nemen de beoordelingsrondes bij Best Value Procurement aanbestedingen, de prijsvraag en het dynamisch aankoopstelsel meer tijd in beslag dan bij traditionele methodieken.

De derde succesfactor die bijna alle overheidsinkopers benoemen is het bundelen van expertise. Er zijn verschillende mensen nodig om ontwikkelingen tot stand te brengen. De overheid, het bedrijfsleven en de markt vormen samen een basis waar vraag en aanbod op elkaar aansluiten. Die aansluiting zorgt voor een reductie van risico's; er ontstaat een win-win situatie voor opdrachtgever en opdrachtnemer.

De bundeling van expertise sluit aan op de 'value-in-diversity' stroming die zegt dat functionele diversiteit goed is voor organisaties. Deze stroming baseert zich vooral op de meerwaarde van diversiteit voor creativiteit, het sterke vermogen van diversiteit om kennisproblemen op te lossen. 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 vierde succesfactor is vertrouwen. Goede communicatie met marktpartijen en het vertrouwen in de deskundigheid van de leverancier, dragen bij aan innovatief inkopen. In situaties waar de inkoper zich bijvoorbeeld in een later stadium in het proces te veel bemoeit met het project, gaat hij aan het doel van innovatief inkopen voorbij.

### **Cultuuromslag**

Bij 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 kan beperkt zijn expertise tonen. Dit heeft als gevolg dat de opdrachtnemer krijgt wat hij vraagt en daarmee het risico loopt innovatieve oplossingen van de opdrachtnemer mis te lopen.

Het 'wij-zij gevoel' tussen de overheid en het bedrijfsleven moet verminderen. De verbinding leggen tussen markt en organisatie staat hierbij centraal. Daarbij moet de overheid zich als professionele opdrachtgever opstellen en de rol van katalysator op zich nemen. Door de opdracht resultaatgericht uit te vragen, kan de markt zijn expertise tonen. Creatievere en meer innovatieve oplossingen krijgen hierdoor meer ruimte. De opdrachtgever neemt een stap terug in de controlerende rol en is bereid om de verantwoordelijkheid meer over te dragen aan de opdrachtnemer.

### **Ontwikkeling van competenties: nu de kennis nog**

De overheidsinkopers zijn nieuwsgierig naar alternatieve methodieken en ziet de toegevoegde waarde ervan in. Hij wil wel, maar kan de ontwikkelingen soms niet meer bijhouden. Er is dus behoefte aan competentieontwikkeling, die bijdraagt aan een match tussen wat de organisatie vraagt en wat de medewerker wil en kan. De HR afdeling kan (samen met de leidinggevende) inspelen op de behoefte van de inkopers om hen zo breed mogelijk kennis te laten maken met innovatief inkopen. Ondersteun de individuele inkoper in zijn kennisbehoefte door trainingen en vakliteratuur aan te bieden. Competentieontwikkeling leidt vervolgens tot gedragsverandering en betere prestaties.

Er is hierbij zeker een rol weggelegd voor het expertisecentrum PIANOo en de NEVI Research Stichting (NRS) om onderzoeksresultaten aan te dragen, over het onderwerp te schrijven en wetenschappelijke publicaties uit te brengen over de best practices. Hierdoor krijgen overheidsinkopers meer kennis van, en inzicht in methoden en hun effectiviteit. Het blijft vervolgens aan de overheidsinkoper om buiten de traditionele kaders te denken en te bepalen welke tool uit de gereedschapskoffer van innovatieve inkoopmethodieken het beste aansluit op de inkoopcategorie.



## Conclusie

Overheidsinkopers kennen in specifieke situaties een grote toegevoegde waarde toe aan het toepassen van innovatieve inkoopmethoden. Deze toegevoerde waarde kan van uiteenlopende aard zijn. Er zijn veel innovatieve methoden beschikbaar maar er zijn slechts weinig concrete onderzoeksgegevens beschikbaar over de exacte gevolgen bij het juist toepassen ervan. In ieder geval kan worden gesteld dat een cultuur waarin inkopers niet onder druk worden gezet, het vertrouwen genieten en fouten mogen maken, bijdraagt aan het goed kunnen toepassen van innovatieve inkoopmethoden. Door te leren van fouten kun je beter worden en betere inkoopresultaten behalen.

## Over de auteurs

Sanne Hendriks is op dit onderzoek naar innovatief inkopen in de publieke sector afgestudeerd aan De Haagse Hogeschool. Wim Nieland MSc MBA is Directeur Publiek bij adviesbureau Aeves.

De auteurs bedanken de mediapartners Gemeente.nu, Inkoperscafé.nl, Aanbestedingscafé.nl, Facto.nl, De Kennisbank Inkoop en Aanbesteden, NEVI en PIANOo voor hun aandacht die zij hebben besteed aan dit onderzoek.

## Over Aeves

Aeves adviseert sinds 2011 opdrachtgevers uit de overheid, industrie, commerciële dienstverlening en zorg. Aeves verbetert de (commerciële) bedrijfsprocessen (inkoop, sales en marketing) door procesoptimalisatie, herinrichting, betere inzet van mensen, middelen en een optimale afstemming tussen interne en externe partijen (leveranciers en klanten). Samen met u identificeren en implementeren wij structureel verbeterende maatregelen. Aeves maakt niet alleen plannen, maar helpt daadwerkelijk bij de volledige uitvoering en blijft tot de maatregelen aantoonbaar resultaat opleveren. Aeves is opgericht door zeer ervaren consultants uit de commerciële vakgebieden met een groot netwerk die allen hun sporen verdiend hebben.

Aeves heeft in 2014 de FD Gazellen Award voor snelst groeiende onderneming van Nederland in ontvangst mogen nemen. We zijn hier erg trots op en zien deze award als erkenning voor het succes van onze werkwijze. Aeves is ISO-9001 en NEN-4400-1 gecertificeerd.

## Contactgegevens Aeves

Brinklaan 34, Bussum  
Postbus 1195, 1400 BD Bussum  
Telefoon: 035-8874788

Informatie: [info@aeves.com](mailto:info@aeves.com)  
Website: [www.aeves.com](http://www.aeves.com)

## Bijlage 1 Uitwerking algemene inkoopcategorieën

Onderstaande tabel bevat een overzicht van welke typen innovatief inkopen bij welke algemene inkoopcategorieën worden toegepast. Waar een groen bolletje staat, noemt meer dan 10% van de respondenten die specifieke methode bij die algemene inkoopcategorie. Waar een rood bolletje staat, wordt de methode door minder dan 10% van de inkopers genoemd. Zo gebruiken veel inkopers Best Value Procurement bij Catering, maar zetten minder inkopers Best Value Procurement in bij Beveiliging. Waar geen bolletje staat, noemen de inkopers die innovatie inkoopmethode niet bij die algemene inkoopcategorie. De respondenten zetten Best Value Procurement niet in voor Post.

	EMVI criteria	Functioneel specificeren	Marktconsultatie	Best Value Procurement	Gunnen op waarde	Duurzaam, maatschappelijk en circulair inkopen	UAV-gc	Bouwteam
Post	•	•	•		•	•		
Energie/ gas / water	•	•	•		•	•		
Dienstvoertuigen	•	•						
Kantoormeubilair	•	•	•		•	•		
Kantoorartikelen/ papier	•	•				•		
Drukwerk	•	•				•		
Catering	•	•	•	•	•	•		
Schoonmaak	•	•	•	•	•	•		
Beveiliging	•			•	•	•		
Afval	•	•		•	•	•		
Verhuisdiensten en archivering	•	•		•	•	•		
Reizen en evenementen	•	•		•				
Onderhoud en constructie	•	•	•	•	•	•	•	•
Bedrijfskleding	•	•			•	•		
Audiovisuele middelen	•	•	•	•	•	•		
Vakliteratuur en abonnementen	•	•	•					
Communicatie	•	•	•	•	•	•		
Media inkoop	•	•	•					
Website bouw en onderhoud	•	•	•	•	•			
Software	•	•	•	•	•			
Hardware	•	•	•	•	•	•		
Netwerkdiensten	•	•	•	•	•			
ICT-outsourcing	•	•	•	•				
Telecom	•	•	•	•	•	•		
Inhuur (detachering)	•	•	•		•			
Consultancy	•	•	•		•	•		
Financiële dienstverlening	•	•	•		•			
Uitzendkrachten	•	•	•	•	•	•		
Arbodiensten	•	•	•	•	•	•		
Studie en opleiding	•	•	•	•	•	•		

• Wordt regelmatig gebruikt    • Worden af en toe gebruikt

## Bijlage 2 Sector specifieke inkoopcategorieën

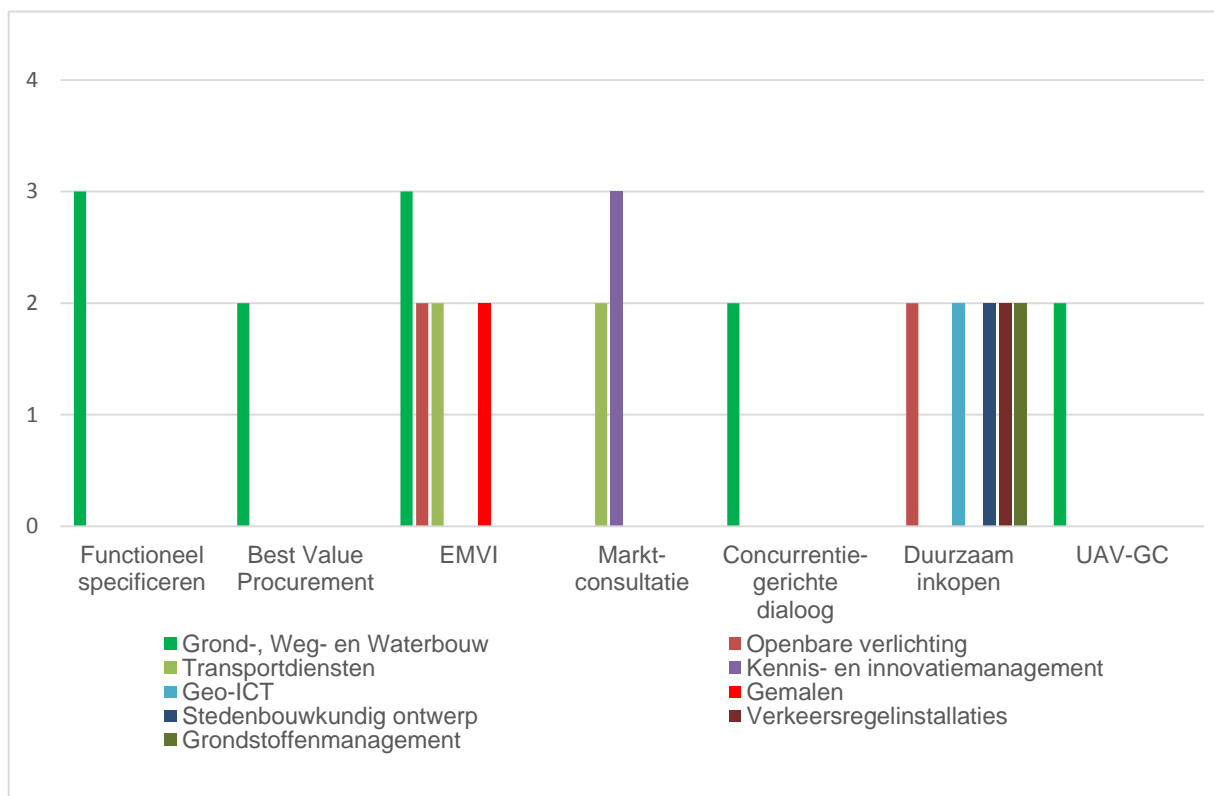
In deze bijlage staan de uitkomsten van de sector specifieke inkoopcategorieën.

Voor de ZBO-sector zijn geen specifieke inkoopcategorieën aangegeven. Verder hebben geen van de respondenten in de sector Nutsbedrijf deze vraag beantwoord.

Vanwege het grote aantal typen innovatief inkopen worden hierna alleen de zeven meest genoemde innovatieve typen getoond. Door de relatief beperkte steekproef per sector, laten de grafieken bovendien alleen die sector specifieke inkoopcategorieën zien, waaraan een van de zeven innovatieve inkoopmethoden door meer dan 1 respondent werd gekoppeld. In de grafiek van de Rijksoverheid is bijvoorbeeld te zien dat Functioneel Specificeren 3 maal is genoemd door een inkoper, specifiek voor de categorie Grond-, Weg en Waterbouw. EMVI wordt bij 4 verschillende categorieën genoemd.

### 1. Rijksoverheid

4 van de 12 respondenten uit de sector Rijksoverheid gaven aan voor welke specifieke inkoopcategorieën zij een bepaald type innovatief inkopen toepassen.

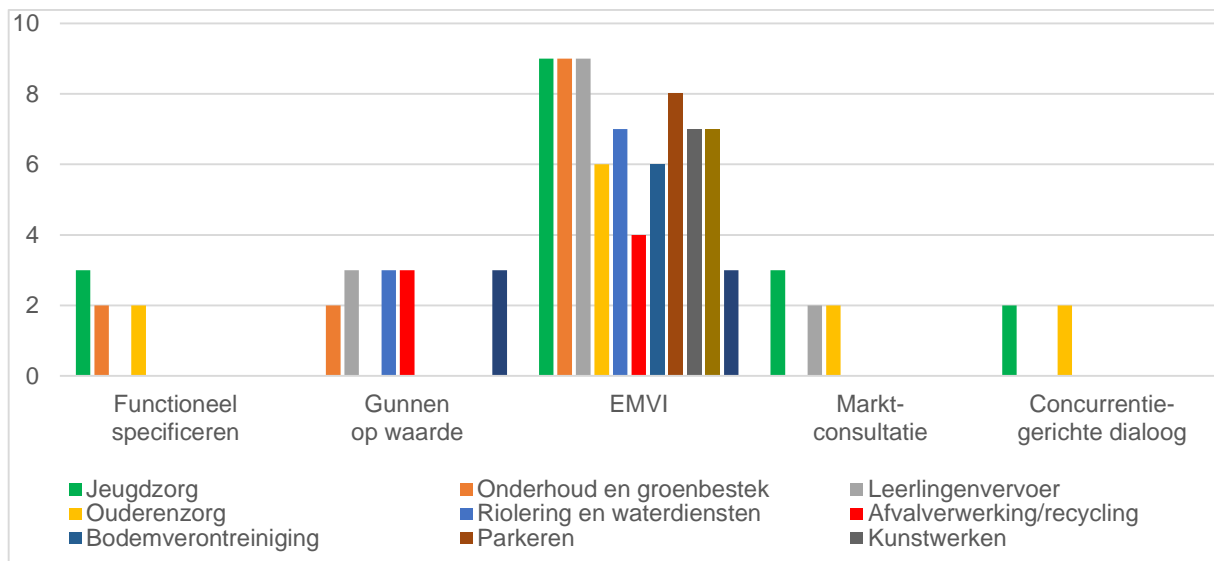


**Figuur 5 Specifieke inkoopcategorieën Rijksoverheid**

Uit de grafiek blijkt dat de Rijksoverheid voor de Grond- Weg en Waterbouw de meeste typen innovatief inkopen toepast; EMVI criteria, functioneel specificeren, Best Value Procurement, concurrentiegerichte dialoog en UAV-gc. Marktconsultatie wordt vooral toegepast bij het inrichten van kennis- en innovatiemanagement. De Rijksoverheid is zich er van bewust dat de innovatiekracht komt uit het bedrijfsleven en dat er wordt gebouwd aan een kennisfunctie. Uit het interview blijkt dat innovatief inkopen meer geschikt is beschouwd voor producten en werken en zich minder leent voor dienstverlening.

## 2. Gemeente

11 van de 27 respondenten uit de sector gemeente gaven aan voor welke specifieke inkoopcategorieën zij een bepaald type van innovatief inkopen toepassen.

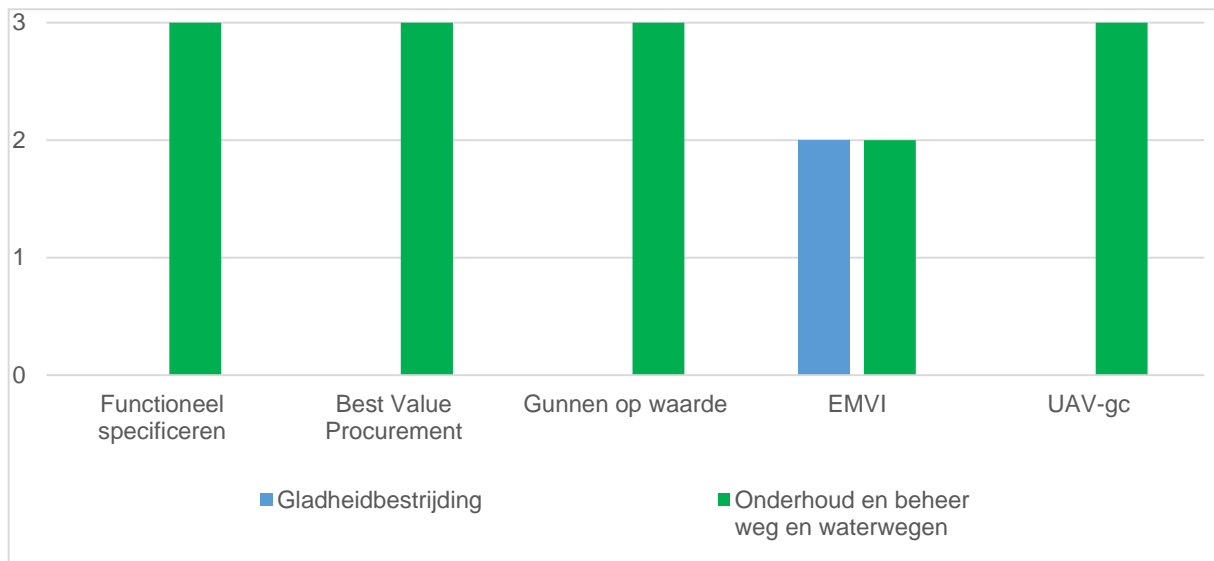


**Figuur 6 Specifieke inkoopcategorieën gemeente**

Gemeentelijke inkoopers zijn vrij voorzichtig met innovatief inkopen. Uit de interviews blijkt dat de aanleiding voor innovatief inkopen vooral komt van de inkoopadviseurs die binnen de gemeenten werkzaam zijn. Zij zijn getraind om alternatieven te overwegen. Functioneel specificeren en marktconsultatie worden als veelbelovend gezien voor de zorgtaken. De zorg vraagt om creatieve oplossingen met veel stakeholders. De markt krijgt hierbij meer vrijheid. Voor fysieke werken maken gemeenten veel gebruik van gunnen op waarde. Het toepassen van EMVI criteria is voor lagere overheden een vrij nieuwe ontwikkeling.

### 3. Provincie

3 van de 7 respondenten uit de sector provincie gaven aan voor welke specifieke inkoopcategorieën zij een bepaald type van innovatief inkopen toepassen.

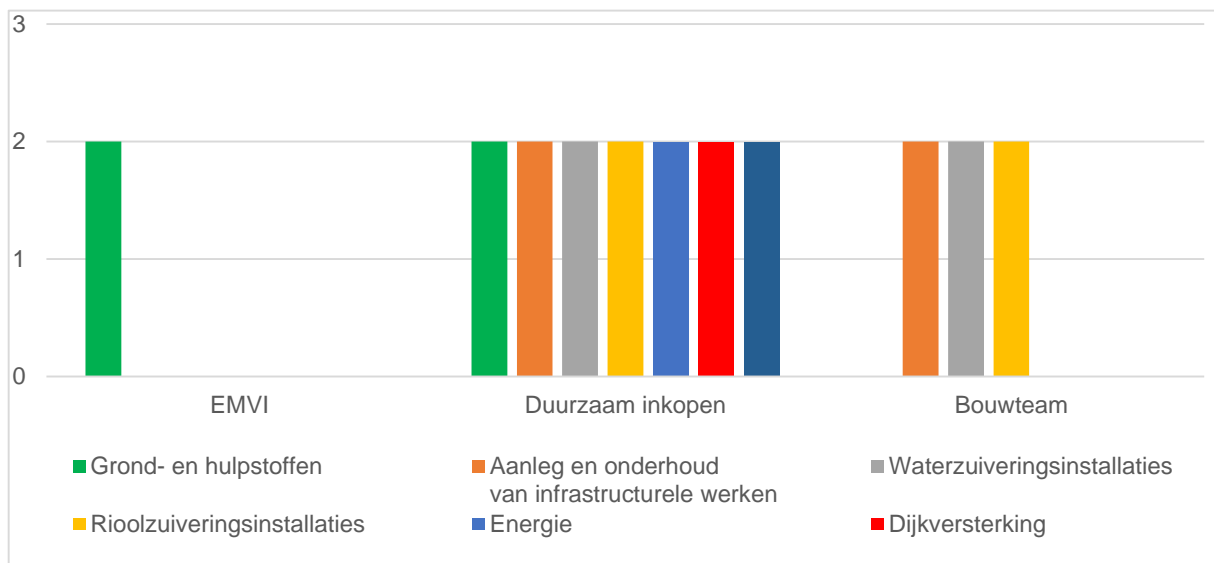


**Figuur 7 Specifieke inkoopcategorieën provincie**

De laatste jaren blijkt er een omslag in het denken heeft plaatsgevonden binnen provincies. De provincie geeft niet meer exact aan wat zij wil hebben, maar zoekt naar expertise op de markt. Zo laat de provincie zich uitdagen binnen kaders die zijn gesteld. De opdrachtnemer krijgt zo veel mogelijk bewegingsvrijheid zodat hij kan doen wat het beste is. Voor de GWW aanbestedingen (grond-, weg, en waterbouw) wordt veelal UAV-gc wordt toegepast in combinatie met functioneel specificeren of Best Value Procurement. In het interview wordt het belang van marktconsultatie benadrukt. De provincie informeert de markt en wil dan graag horen wat die er van vindt.

#### 4. Waterschappen

Alle 4 de respondenten uit de sector waterschappen gaven aan voor welke specifieke inkoopcategorieën zij een bepaald type van innovatief inkopen toepassen.

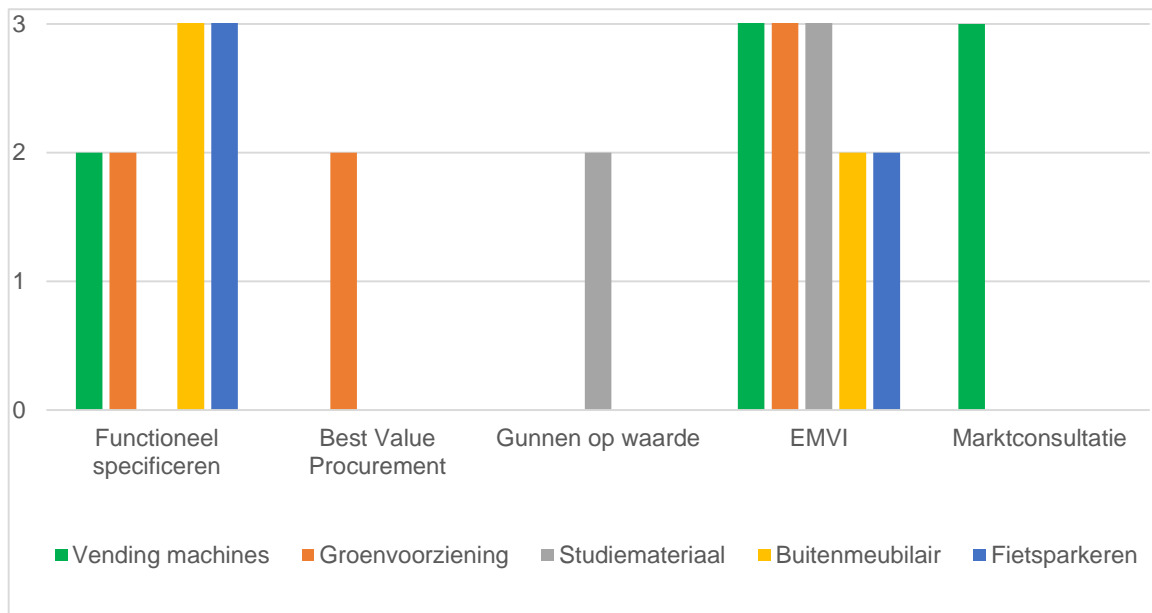


**Figuur 8 Specifieke inkoopcategorieën waterschappen**

Uit de grafiek blijkt dat waterschappen gebruik maken van een bouwteam voor infrastructurele werken, waterzuiveringsinstallaties en rioolzuiveringsinstallaties. In de interviews blijkt UAV-gc in hoge mate te worden toegepast in combinatie met functioneel specificeren voor de werken. Indien haalbaar, passen inkopers zo veel mogelijk maatschappelijk verantwoord, duurzaam of circulair inkopen toe. Marktconsultatie gebruiken ze vooral bij grotere projecten, bij standaardprojecten gebeurt dit in mindere mate.

## 5. Onderwijsinstelling

9 van de 12 respondenten uit de sector onderwijsinstelling gaven aan voor welke specifieke inkoopcategorieën zij een bepaald type van innovatief inkopen toepassen.

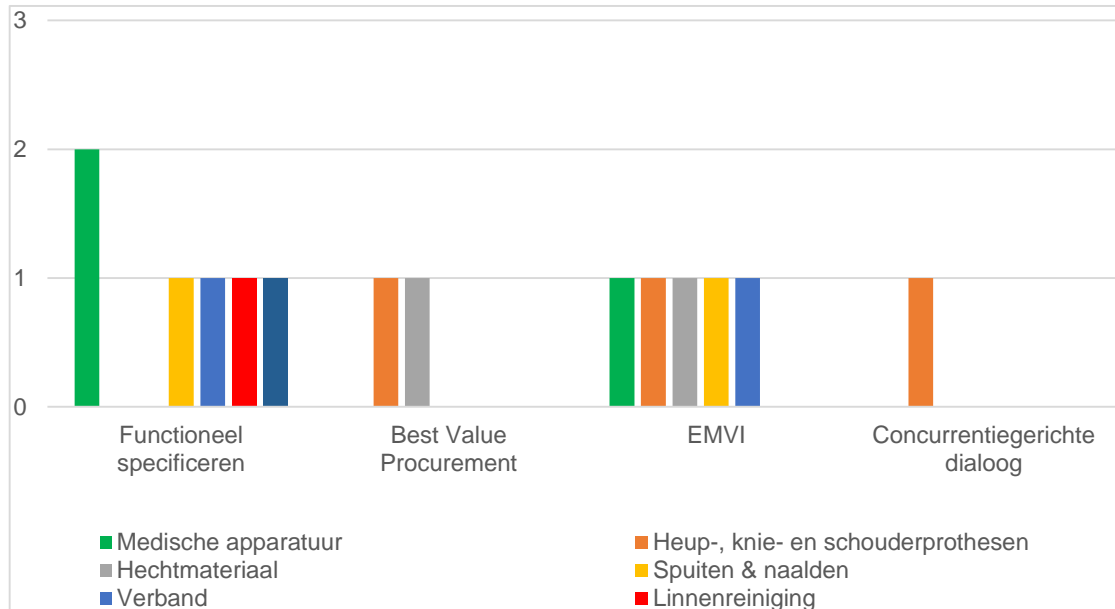


**Figuur 9 Specifieke inkoopcategorieën onderwijsinstelling**

In een interview met een onderwijsinstelling is de inkoper positief over Best Value Procurement, marktconsultatie en concurrentiegerichte dialoog. Hij 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, omdat onderwijsinstellingen nog vrij traditioneel zijn ingesteld.

## 6. Academisch ziekenhuis

Beide respondenten uit de sector academisch ziekenhuis hebben aangegeven voor welke specifieke inkoopcategorieën zij een bepaald type van innovatief inkopen toepassen. Gezien het klein aantal respondenten, wordt in de onderstaande grafiek ook de categorieën weergegeven die door 1 inkoper genoemd zijn. Het valt op dat de helft van de inkoopcategorieën niet innovatief ingekocht worden.



**Figuur 10 Specifieke inkoopcategorieën academisch ziekenhuis**

Uit een interview bij een academisch ziekenhuis blijkt dat Best Value Procurement in toenemende mate wordt toegepast. Voorbeelden van BVP-projecten zijn: bouwgebied, kantoorartikelen, verse voeding en vergaderbroodjes. Concurrentiegerichte dialoog en het bouwteam zijn ook sterk in ontwikkeling. Daarnaast geeft de inkoper aan dat de facilitaire wereld meer ervaring heeft met innovatief inkopen dan de medische wereld.