



Policy Research Corporation

MANAGEMENT SOLUTIONS FOR COMPANIES AND GOVERNMENTS



Organisatie Strategische Inkoop Eindrapport 9 juli 2018



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland



INHOUD

Onderzoeksvraag

Aanpak

Bevindingen

Bijlages

AANLEIDING VOOR HET ONDERZOEK

PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, heeft als taak het **inkopen en aanbesteden bij alle overheden te professionaliseren**

In 2017 is de publicatie ‘Van bestuurlijke ambitie naar professioneel inkopen’ uitgebracht, daarin enkele vaststellingen:

- Inkopen begint niet pas bij het opstellen van de offerteaanvraag, maar bij de *visie* van opdrachtgevers op inkoop als strategisch instrument
- Nu bestaat er nog onvoldoende kennis en inzicht om buiten de primaire ambities van de organisatie, ook de horizontale beleidsambities (duurzaamheid, innovatie, social return, integriteit, etc.) goed te ondersteunen
- Overheidsinstanties zijn zoekende naar optimale inkooporganisatie die bijdragen aan het behalen en waarborgen van de primaire- en horizontale ambities

DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK

PIANOO heeft *Policy Research* opdracht gegeven om te onderzoeken hoe overheidsinstanties inkoop optimaal kunnen organiseren om de primaire en horizontale beleidsambities maximaal te ondersteunen.

Concreet is gevraagd om de bevindingen:

- In te bedden in een theoretisch kader;
- Praktisch goed toepasbaar te maken zodat meer awareness kan worden gecreëerd op verschillende niveaus.

Metadoelstelling van PIANOO met betrekking tot dit project:

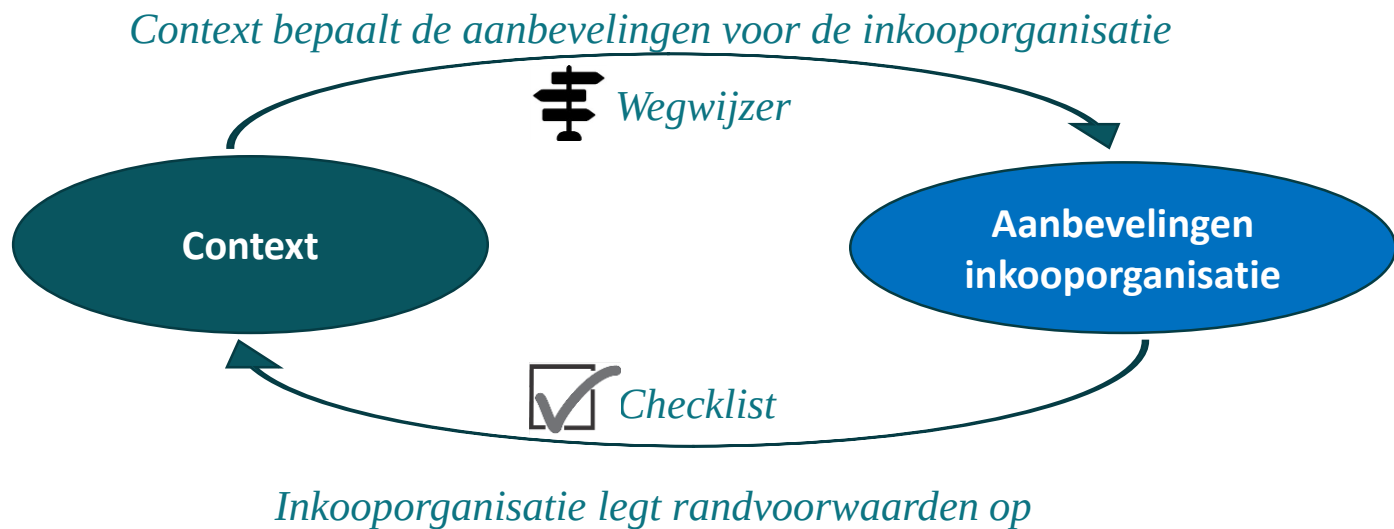
- Verbeteren van de inkoopfunctie, door deze aantrekkelijker te maken;
- 'Kantelmoment' tweeweg brengen door de inkoopfunctie strategisch te benaderen.

ONDERZOEKSVRAAG VERTAALD NAAR FRAMEWORK

Onderzoeksvraag:

“Hoe moeten de (semi) overheden de inkoopfunctie organiseren zodat zij hun primaire en horizontale (beleids)ambities zo optimaal mogelijk kunnen realiseren?”

Framework onderzoek:



Scope: alle aanbestedende overheidsdiensten (lokaal, regionaal, landelijk en alle organisaties die wettelijke taken hebben en die een uitgesproken publiek belang dienen)

Inkooporganisatie wordt breed geïnterpreteerd: **Waar en hoe worden de inkoopactiviteiten belegd?**

INHOUD

Onderzoeksvraag

Aanpak

Bevindingen

Bijlages

AANPAK

Desk Research

- Zowel Nederlandse als internationale bronnen
- In bijlage literatuurlijst

Toetsing experts 1-1

- In bijlage geraadpleegde experts

Advies & toetsing begeleidingscommissie:

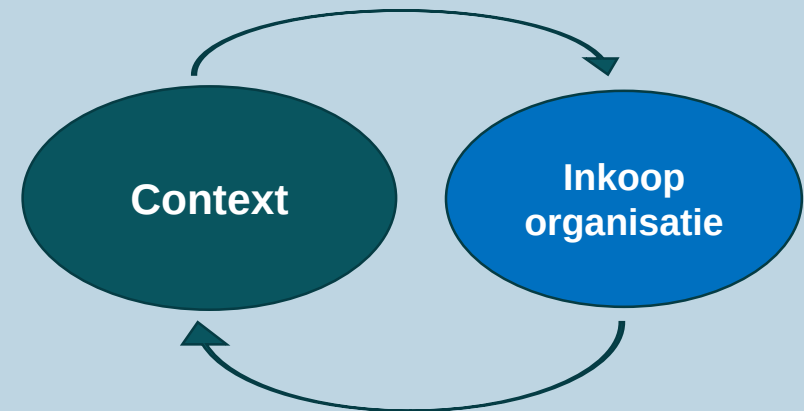
- In bijlage leden BC

Toetsing d.m.v. vragenlijst:

- Uitgestuurd naar ca. 450 personen waarvan 15 respondenten

FRAMEWORK

Relaties tussen context en inkooporganisatie werden bijgeschaafd en onderbouwd



Output onderzoek:

1. PowerPoint Rapport (dit document)
2. Wegwijzer
3. Checklist

INHOUD

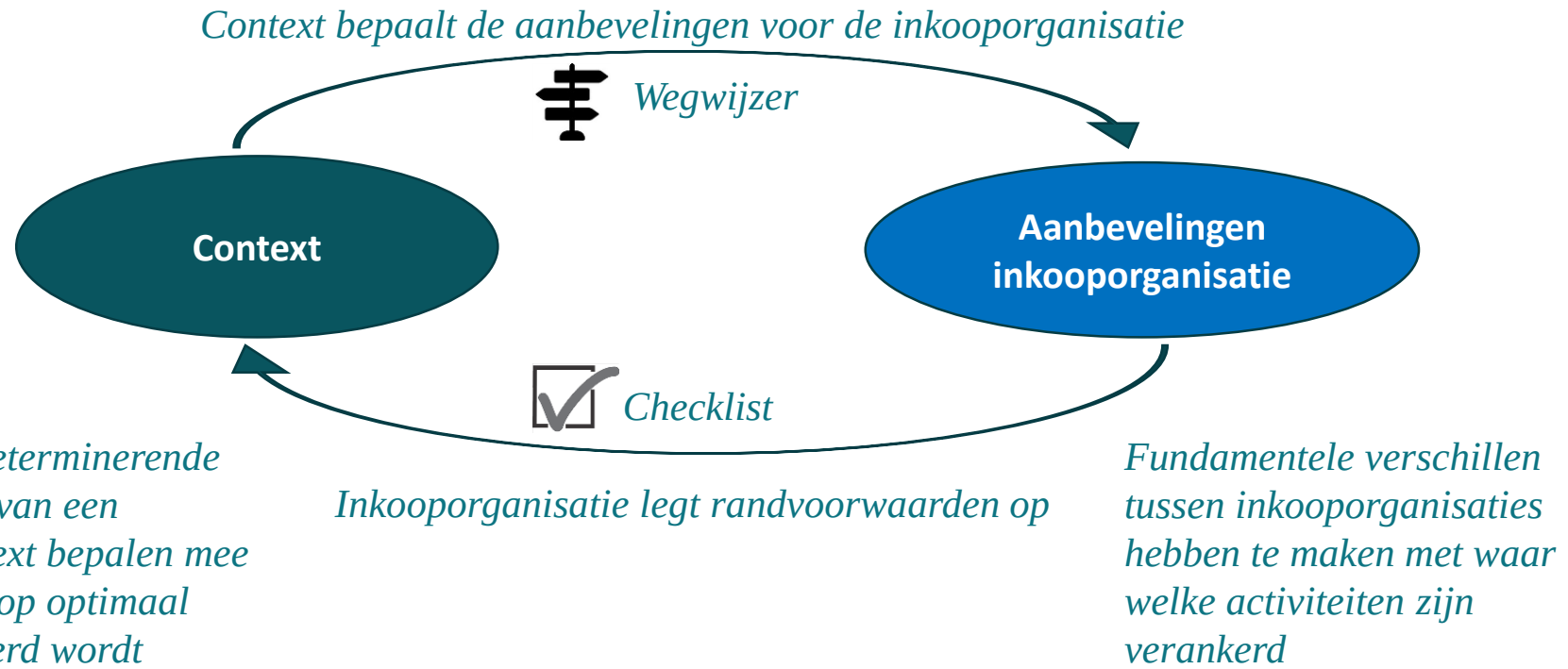
Onderzoeksvraag

Aanpak

Bevindingen

Bijlages

DE INZICHTEN VAN HET ONDERZOEK ZIJN OP PRAGMATISCHE WIJZE IN 2 TOOLS VASTGELEGD



Op de volgende sheets wordt dit framework toegelicht, in het word document (bijlage) zijn de verkregen inzichten in teksten voor de wegwijzer en de checklist gegoten

LINKS: ER ZIJN 5 DETERMINERENDE VRAGEN M.B.T. CONTEXT GEÏDENTIFICEERD

WAT? Welk product / dienst wordt ingekocht (en bij wie kan het ingekocht worden)

1. Gestandaardiseerd, herhaaldelijk ingekocht, eenvoudig product of dienst OF Complex, uniek, innovatief product / dienst?
2. Zijn er veel OF weinig (minder dan 5) aanbieders voor het product / dienst beschikbaar in de markt?

HOE? Over de horizontale doelstellingen

3. Naast kwaliteit, vooral kostenefficiëntie nastreven (minder focus op innovatie, duurzaamheid) OF vooral focus op innovatie en duurzaamheid?

WIE? Over de aanbestedende overheid

4. Voldoende OF weinig beschikbare capaciteit en expertise in functie van de complexiteit van de benodigde aankoopprocedure?
5. Zijn er natuurlijke samenwerkingspartners (met gelijkaardige doelstellingen)?



**Deze 5 vragen worden gesteld in de wegwijzer
(vereenvoudigde zwart/wit voorstelling van realiteit)**

RECHTS: ER WORDEN 4 TYPES INKOOPACTIVITEITEN ONDERSCHIEDEN

- F** **Fundering leggen:** standaardcontracten, inkoopvoorwaarden, financiële kaders, zorgen voor competence development, software tools, ontwerprichtlijnen en normen, etc. (bovenop het wettelijk kader EU / NL)
- A** **Analyseren:** data mining, product-, prijs- en marktonderzoek, leveranciersonderzoek, contractonderzoek (typisch activiteiten op meta-niveau, niet voor individuele inkoopprojecten)
- S** **Specificeren:** omschrijving van de te volgen inkoop- of aanbestedingsprocedures, inschatting doorlooptijd project, beschikbare budget, eisenpakket, productspecificatie, functionele specificatie, gunningscriteria, etc.
- U** **Uitvoeren inkoopprocedure:** aankondigen opdracht, toetsen uitsluitingsgronden en minimumgeschiktheidseisen, herstel van fouten en verduidelijken van inschrijving, toetsen of de inschrijvingen voldoen aan de gestelde eisen, gunnen, individuele contracten opstellen en toezien op uitvoering ervan

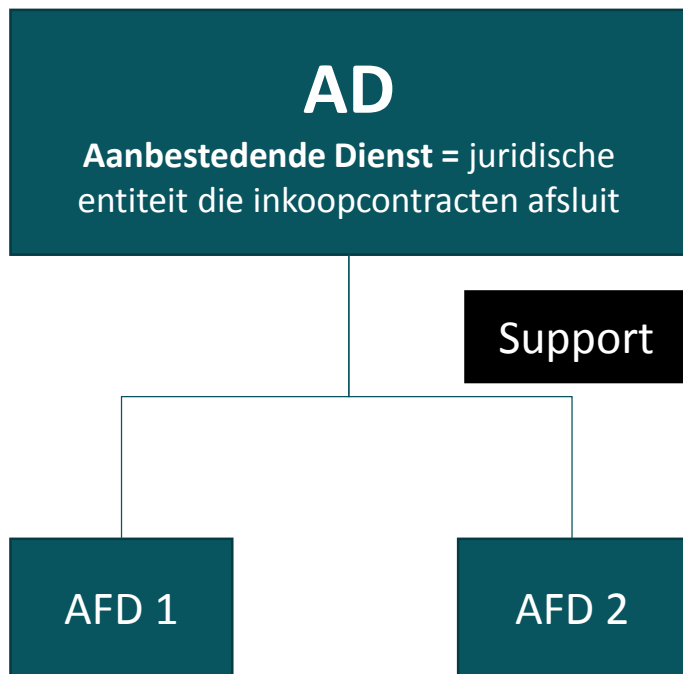


In de wegwijzer wordt aangegeven op welke manier hier het beste invulling aan wordt gegeven

RECHTS: INKOOPACTIVITEITEN KUNNEN OP VERSCHILLENDE PLAATSEN WORDEN BELEGD

Noot :

- *Houd rekening met desintegratie van organisaties; overal kunnen externen (consultants / leveranciers) worden betrokken, zoals in geval van in- en outsourcing.*
- *Binnen organisaties bestaan meestal meerdere types inkooporganisaties naast elkaar, de zogeheten 'hybride inkooporganisaties' (in functie van context van het inkoopproject) en afhankelijk van het abstractie, aggregatie- en beschouwingsniveau.*



CENTRALER

Support = Ondersteuning die geboden wordt hetzij vanuit een centrale stafafdeling van de AD zelf, hetzij vanuit een centraler overkoepelend niveau door samenwerking tussen een aantal organisaties

LOKAAL

AFD = Afdeling; bij de eigenlijke behoeftesteller

WEGWIJZER

Input:

Beantwoording van 5 vragen

1. Gestandaardiseerd, herhaaldelijk ingekocht, eenvoudig of complex, uniek, innovatief product?
2. Zijn er veel of weinig aanbieders voor het product / dienst beschikbaar in de markt?
3. Naast kwaliteit, vooral kostenefficiëntie nastreven of vooral focus op innovatie en duurzaamheid?
4. Voldoende of weinig beschikbare capaciteit en expertise in functie van de complexiteit van de benodigde aankoopprocedure?
5. Zijn er natuurlijke samenwerkingspartners?

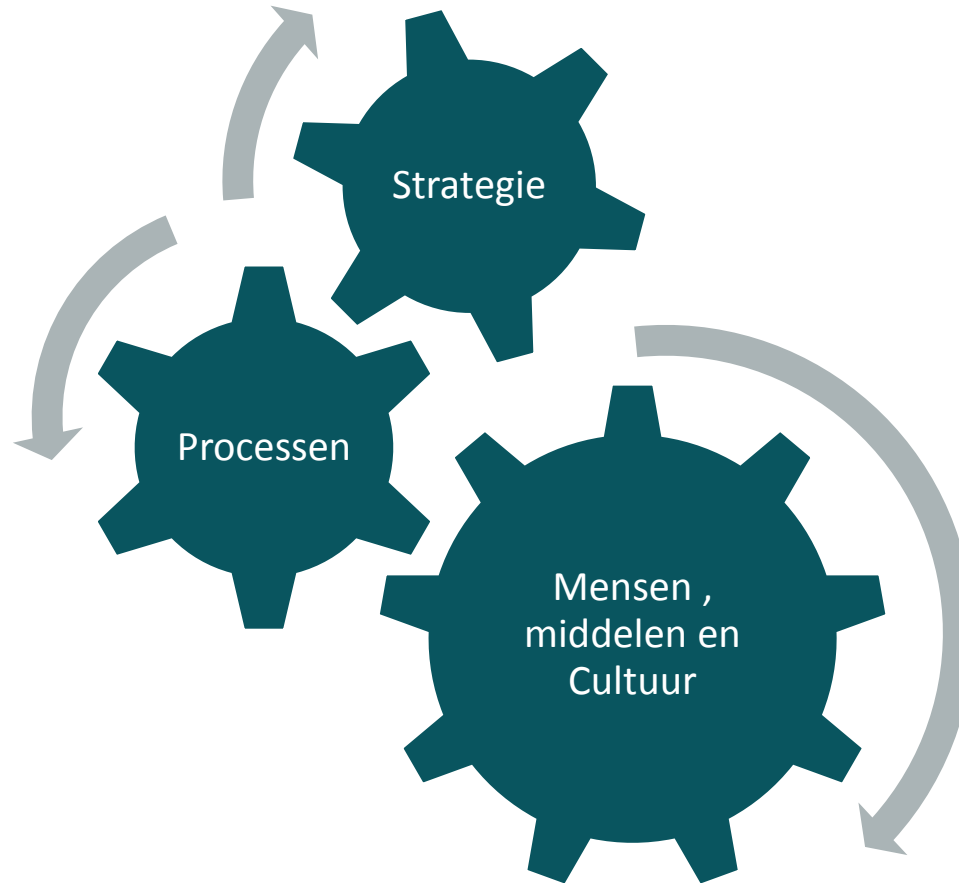
Output: tips en voorbeelden voor elk van de 4 activiteiten op het vlak van inkooporganisatie

Activiteit	Tips & voorbeelden
F	
A	
S	
U	

Inkoop betrokkenen krijgen op basis van eenvoudige vragen een inzichtelijke 'wegwijzer' met tips en voorbeelden

DE CHECKLIST BEHANDELT 3 THEMA'S

Deze moeten op elkaar zijn afgestemd



Voor elk van de thema's wordt een beoordeling gemaakt, met tips en voorbeelden (en verdere verwijzingen)

INHOUD

Onderzoeksvraag

Aanpak

Bevindingen

Bijlages

BIJLAGE 1: BIBLIOGRAFIE

Stukken aangedragen door PIANOo

- Bryson, J. M. (2018) Strategic planning for public and nonprofit organizations
- Buchinger, E. (2017) Benchmark Austrian Innovation Procurement Policy & Measurement
- Buchinger, E. (2017) Presentatie Innovation Related Procurement
- Driedonks, B. A., & Stein, W. J. (2011) Team success in large organizations
- EC & DG GROW (2016) Strategic use of public procurement in promoting green, social and innovation policies
- EC & DG GROW G4 (2015) Public Procurement Indicators
- EC (2017) Mutual Learning Exercise on capacity building for innovation related procurement evidence lessons learned
- EC (2017) Mutual Learning Exercise on developing strategic frameworks for innovation-related public procurement
- EC (2018) Mutual Learning Exercise on Innovation Related Procurement; Horizon 2020 Policy Support Facility
- Edler, J. (2014) Presentatie Public procurement for innovation Characteristics benefits and risks
- Edler, J., et al., (2005) Innovation and public procurement. Review of issues at stake
- Georgiou, L., Edler, J., Uyarra, E., & Yeow, J. (2014) Policy instruments for public procurement of innovation
- Glock, C. H., & Hochrein, S. (2011) Purchasing Organization and Design: a literature review
- Government Offices of Sweden (Ministry of Finance) (2016) Sweden National Public Procurement Strategy
- Heijboer, G. J. (2003) Quantitative analysis of strategic and tactical purchasing decisions
- Kibbeling M. (2010) Creating Value in Supply Chains Suppliers Impact on Value for Customers, Society and Shareholders
- Mera Ruiz de Lira, J. (2011) The strategic role of the purchasing
- OECD (2015) Government at a Glance 2015
- OECD (2017) Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies, OECD Publishing, Paris
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2011) SIGMA - A JOINT INITIATIVE OF THE OECD AND THE EU
- Robbe, T. H.G. (2011) Inkoop in de publieke sector: met uitsterven bedreigd
- Schotanus, F. (2007) Horizontale Inkoop samenwerking
- Todeva, E., & Rakhmatullin, R. (2016) Industry Global Value Chains, Connectivity and Regional Smart Specialisation
- Zhang, X. & Aramyan, L.H. (2009) A conceptual framework for value chain governance mechanisms & transaction attributes

BIJLAGE 1: BIBLIOGRAFIE

Stukken research Policy Research team (1/2)

- Bakker, E., et al., (2008). Choosing an organisational form: the case of collaborative procurement initiatives.
- Bals L., (2012) Procurement Organization: Evolving models
- British Columbia Government Procurement Bodies
- Buckley, G. (2010) Procurement Organizational Design
- Bureau Verkenningen en Onderzoek (2013) Interbestuurlijke Shared Services
- Colwell, T. (2011) 5 organisation models for procurement
- Constructing Excellence (2009) Collaborative Procurement
- Department of Housing and Public works Australia (2017) QUEENSLAND PROCUREMENT POLICY
- Directie Juridische Zaken – Bestuur en Organisatie (2015) Bevoegdhedenbesluit en lead buyership
- Ingólfssdóttir E.S. & Dyndegaard, J.H.S. (2012) Purchasing organisational structure and competence level
- ISBW, (2015) Centraal en decentraal inkopen
- Isbw, Centraal en decentraal inkopen voor en nadelen
- Kamann (2007) Organizational design in public procurement: A stakeholder approach
- Kochersperger G., Nougues X., Calderini D. et.al., (2017) Designing the perfect procurement operating model.
- Ministreie van Justitie en Veiligheid (2018) Innoveren en innovatiegericht inkopen

BIJLAGE 1: BIBLIOGRAFIE

Stukken research Policy Research team (2/2)

- Monczka, R. M., et al. (2015). Purchasing and supply chain management.
- National Audit Office (2010) A review of collaborative procurement across the public sector
- National Procurement Service 2015-2019 (2015) Business Plan
- Nesta (2015) Opportunities for innovation through local government procurement
- NEVI Organisatievormen voor de inkoopfunctie
- Nguyen Pham, L-L. (2005) The role of early purchasing involvement in innovative projects at public research institutes
- NSW Government, (2015) NSW PROCUREMENT: Policy Frameworks for NSW government Agencies
- O’Gorman, J. (2013) Why Earlier Is Better: Getting Procurement & Suppliers Involved
- Republic of cyprus (2008) PUBLIC PROCUREMENT BEST PRACTICE GUIDE
- Rietveld, G. J. (2009). Inkoop, een nieuw paradigma.
- Rijksdienst, (2011) COMPACTE RIJKSDIENST UITVOERINGSPROGRAMMA
- Rijkswatertraat, (2014) Beleidskader Innovatiegericht Inkopen
- Rijt, J., & Santema, S. C. (2013) Prestatieinkoop: met Best Value naar succesvolle projecten
- Schotanus, F. (2018) Introductie inkoop samenwerking
- Telgen, T. & de Boer (2004) Het Racewagenmodel
- Uyarra, E. (2010) Opportunities for innovation through local government procurement
- van Weele, A. J. (2008). Inkoop in strategisch perspectief: analyse, strategie, planning en praktijk.
- Vliet, van P. (2011) Onderzoek naar de behaalde resultaten van gemeentelijke structurele samenwerkingen
- Wilde-van Stee, T. D. (2006). “Hoe beter, hoe eerder”: Een onderzoek naar de ‘early involvement’ van de inkoopfunctie bij projectorganisaties

BIJLAGE 1: BIBLIOGRAFIE

Stukken aangedragen door leden BC (1/2)

- Brinkerhoff, J.M. (2002). Assessing and improving partnership relationships and outcomes
- Dubois, A., & Pedersen, A.C. (2002). Why relationships do not fit into purchasing portfolio models
- Gelderman, C.J., & van Weele, A.J. (2003). Handling Measurement issues and strategic directions
- Kaats, E., & Opheij, W. (2011). Leren samenwerken tussen organisaties.
- Keough, M., (1993). Buying your way to the top.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management.
- Lanng, C. (2015, February, 2015). Rethinking Your Business For The Circular Economy
- Mckinsey& Company. (June, 2015). Growth Within: A circular economy vision for a competitive Europe.
- Monczka, R.M., et al., (1998). Succes Factors in Strategic Supplier Alliances: The buying company Perspective.
- Nollet, J. & Beaulieu, M., (2003). The development of group purchasing: an empirical study in the health sector
- Rozemeijer F., Weele, van A., Weggeman, M., (2003). Creating Corporate Advantage through Purchasing
- Rozemeijer, F., (2000), Creating corporate advantage in purchasing.
- Rozemeijer, F., (2000). How to manage corporate purchasing synergy in a decentralized company?
- Rozemeijer, F., (2015). Organizational Development Day 3 - Morning.
- Schiele, H., (2007). Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity

BIJLAGE 1: BIBLIOGRAFIE

Stukken aangedragen door leden BC (2/2)

Schotanus, F., (2007). Horizontal cooperative purchasing.

Schotanus, F., (2013). Inleiding in inkoopsamenwerking.

Schotanus, F., Boer de L., & Telgen, J., (2010) Critical success factors for managing purchasing groups.

Schotanus, F., Lans, van der M., & Telgen, J., (2004). Inkoopsamenwerking: van theorie naar praktijk. Zoetermeer: NEVI.

Stuijts, M.A.J., (2013) Inkoopsamenwerkingen: Kansen voor verdere professionalisering

Vliet, van M., (1998). Samen inkopen: Ja of nee.

Weele, van A., (2008). Inkoop in strategisch perspectief: analyse, strategie, planning en praktijk.

Weele, van A., Rozemeijer F., & Rietveld G., (2000). Professionalizing purchasing in organizations

Zweig, P.L., & Zelner, W., (1998). Locked out of the hospital: are medical buying consortiums squelching competition?

BIJLAGE 2: GERAADPLEEGDE EXPERTEN

Jaap Haenen: *CIO Portefeuille Bedrijfsvoering gemeente Eindhoven*

Maurits Haitsma: *Afdelingshoofd Inkoop & Contractmanagement SSC ONS*

Bertwin Lussenburg: *Programmamanager Innovatieteam Justitie en Veiligheid*

Anita Poort : *Directie Juridische Zaken van Bestuur en Organisatie gemeente Amsterdam*

Gerco Rietveld: *Strategist Inkoop en auteur*

Fredo Schotanus: *Associate Professor inkoop management & management wetenschap Universiteit Twente en auteur*

BIJLAGE 3: LEDEN BEGELEIDINGSCOMMISSIE

Job Domela Nieuwenhuis: *Afdelingshoofd informatie en contractmanagement maatschappelijk domein gemeente Zaanstad*

Maarten Kaster: *Manager PIANOO*

Ralph Rheiter: *Inkoopmanager Inkoop Bureau Midden Nederland*

Huib van Romburgh: *Juridisch adviseur Ministerie van EZK / Bijzonder hoogleraar Aanbestedingsrecht Rijksuniversiteit Groningen*

Marcel Stuijts: *Chief Executive Officer Chief Executive Officer BIZOB*

Leentje Volker: *Hoofddocent in Publiek Opdrachtgeverschap Technische Universiteit Delft*