

Policy Research Corporation

MANAGEMENT SOLUTIONS FOR COMPANIES AND GOVERNMENTS

Organisatie Strategische Inkoop Bijlage van eindrapport

Teksten wegwijzer en checklist



Versie 9 juli 2018

In opdracht van: PIANOo



Dit document, Organisatie Strategische Inkoop, waarop het auteursrecht van toepassing is, is bestemd voor intern gebruik door de geadresseerde. Elke vorm van gebruik door derden van dit document, volledig of gedeeltelijk, vergt een voorafgaande schriftelijke toestemming van Policy Research Corporation.

Inhoudsopgave

I. INTRODUCTIE	3
II. TEKST VOOR LANDINGSPAGINA (COMMUNICATIE PIANO AAN INKOOPORGANISATIES)4	
III. WEGWIJZER	7
III.1. TOELICHTING BENAMING INKOOPACTIVITEITEN SCHEMA	7
III.2. SCHEMA TEKSTEN	8
III.3. ALGEMENE TIPS & VOORBEELDEN	9
III.4. WAT? WELK TYPE PRODUCT / DIENST WORDT INGEKOCHT?.....	15
III.5. WAT? BIJ WIE KAN HET PRODUCT / DIENST INGEKOCHT WORDEN?	19
III.6. HOE? WAT ZIJN DE DOELSTELLINGEN NAAST KWALITEIT DIE MET HET INKOOPPROJECT BEOOGD WORDEN?	20
III.7. WIE? HEEFT DE AANBESTEDENDE OVERHEID VOLDOENDE CAPACITEIT EN EXPERTISE IN FUNCTIE VAN DE COMPLEXITEIT VAN DE BENODIGDE AANKOOPPROCEDURE?	26
III.8. WIE? ZIJN ER NATUURLIJKE SAMENWERKINGSPARTNERS (MET GELIJKAARDIGE DOELSTELLINGEN)?.....	28
IV. CHECKLIST	33
IV.1. IS DE STRATEGIE DUIDELIJK EN HAALBAAR?	33
IV.2. ZIJN DE INKOOPPROCESSEN OP ORDE?.....	37
IV.3. ZIJN DE MENSEN, MIDDELEN EN DE CULTUUR ER KLAAR VOOR?.....	39

V. VOORBEELD INKOOPCASE	45
V.1. INPUT WEGWIJZER	45
V.2. OUTPUT WEGWIJZER	46

I. INTRODUCTIE

Dit document is onderdeel van het rapport “Organisatie Strategische Inkoop” van Policy Research Corporation, dat in opdracht van PIANOo is gemaakt. De opdracht behelsde onder andere het praktisch toepasbaar maken van het uitgevoerde onderzoek. Die praktische toepasbaarheid is vertaald naar 2 tools; een ‘wegwijzer’ en een ‘checklist’. Door middel van deze tools hoopt *Policy Research* bij te dragen aan de ambitie “Het verbeteren van de inkoopfunctie, door de inkoopfunctie aantrekkelijker te maken”.

Dit zijn de tools:

- Inkoop betrokkenen krijgen, op basis van eenvoudige vragen met betrekking tot de inkoop situatie, advies. Concreet is dit een ‘**wegwijzer**’ met tips en voorbeelden. Deze tips en voorbeelden zullen per inkoopactiviteit worden aangemaakt.
- De daaropvolgende ‘**checklist**’ behandelt 3 thema’s. Voor elk van de thema’s wordt een beoordeling gemaakt, met tips en voorbeelden (inclusief verdere verwijzingen).

De teksten voor de wegwijzer en checklist staan in dit document in MS Word format, het is de bedoeling dat deze omgezet worden naar een interactieve versie die via de website van PIANOo toegankelijk is.

Eerst zal de landingspagina met algemene info over het onderzoek besproken worden. Daarna zullen de tools verder toegelicht worden. Op het eind van dit document (V) staat een voorbeeld van de input en output van de wegwijzer.

II. TEKST VOOR LANDINGSPAGINA (COMMUNICATIE PIANOO AAN INKOOPORGANISATIES)

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

Met dit onderzoek willen we een ‘kantelmoment’ teweeg brengen in de manier van denken over de inkoopfunctie. Een inkooporganisatie beschrijft de gehele organisatie van bij inkoop betrokken actoren. De inkoopfunctie kan verspreid zijn over de gehele organisatie, een inkoopfunctie bestaat dus ook zonder inkoopafdeling.

Het onderzoek biedt een vereenvoudigde zwart/wit voorstelling van de werkelijkheid waarbij bronnenonderzoek vertaald is in een praktische toepassing. Bij dit onderzoek is het niet de bedoeling om een rapport op te leveren waarin de optimale inkooporganisatie voor productgroepen wordt uitgevonden, maar het is de intentie om praktische tips en inspiratie mee te geven aan alle inkoopbetrokkenen. Onder inkoopbetrokkenen wordt verstaan; iedereen die betrokken is bij het formuleren en het verstrekken van overheidsopdrachten als overheidsinkoper, innovatie- en duurzaamheidsmanager, projectleider of beleidsmedewerker.

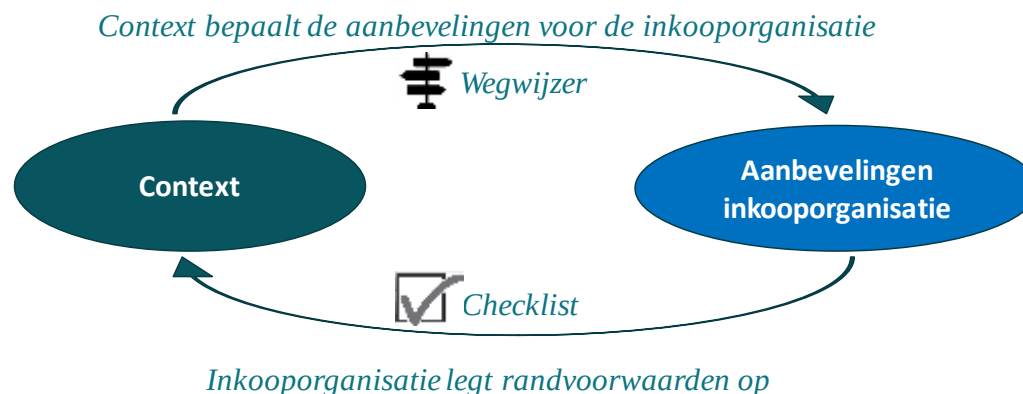
Deze tips zijn gebaseerd op zowel een theoretisch kader, afgeleid uit wetenschappelijke bronnen, als op praktijkvoorbeelden die onder meer bemachtigd zijn door middel van kwalitatieve analyse (interviews en vragenlijst).

PIANOO hoopt met het onderzoek en de bijbehorende tools de awareness voor het strategisch belang van inkoop te vergroten en inspiratie te bieden op verschillende niveaus. PIANOO mikt hierbij op *alle* aanbestedende overheidsdiensten (lokaal, regionaal, landelijk en alle organisaties die wettelijke taken hebben en die een uitgesproken publiek belang dienen).

PIANOO nodigt deelnemers uit om:

1. Feedback te leveren over de adviezen, tips en voorbeelden uit de tools;
2. De checklist te gebruiken als periodiek meetinstrument om de eigen organisatie te evalueren;
3. Voortgang van de organisatie op het gebied van inkoop periodiek op te volgen.

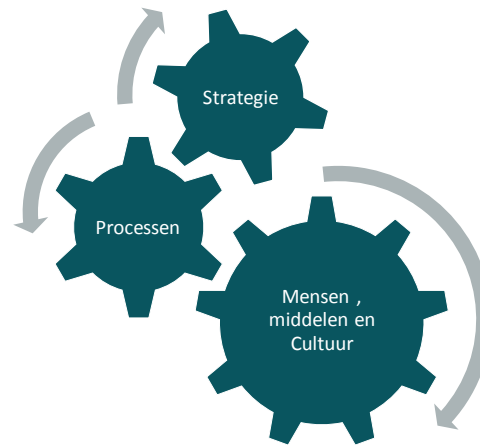
De basis van het onderzoek wordt gevormd door het onderstaande framework:



Links staat de context: de meest bepalende organisatie- en inkoopproject kenmerken. Enkele belangrijke kenmerken van een inkoopcontext bepalen hoe de inkoop optimaal georganiseerd wordt. Denk hierbij aan: het type product dat wordt ingekocht, de markt, de horizontale doelstellingen en de beschikbare capaciteit en expertise in de aanbestedende organisatie. Het bepalen van deze determinerende kenmerken is gedaan door informatie te filteren uit literatuur, interviews en een uitgebreide vragenlijst bij inkoopprofessionals.

Door de vragen over de kenmerken te beantwoorden worden in de "Wegwijzer" aanbevelingen over de inkooporganisatie gedaan en worden deze vervolgens toegelicht. Er kan geen sprake zijn van 'de optimale inkooporganisatie', juist omdat de context zo verschillend kan zijn.

Om inkoop echt strategisch te maken, moet voldaan worden aan een aantal randvoorwaarden. Door terugkoppeling in het framework komen deze randvoorwaarden tot stand. De randvoorwaarden worden getoetst door middel van een "checklist" op de thema's: strategie, processen en mensen middelen & cultuur.



Diverse voorbeelden en referenties worden gebruikt en weergegeven door middel van hyperlinks, om de aanbevelingen voor de inkooporganisatie en randvoorwaarden te onderbouwen. Niet elke cel is ingevuld omdat alleen unieke relaties worden meegenomen (algemene tips zijn bovenin verwoord).

Samenvattend zijn de praktisch toepasbare deliverables van het onderzoek als volgt:

- Inkoop betrokkenen krijgen op basis van vijf eenvoudige vragen een inkoopsituatie afhankelijk advies. Concreet is dit een 'wegwijzer' met tips en voorbeelden. Deze tips en voorbeelden zullen per inkoopactiviteit worden geleverd.
- De daaropvolgende checklist behandelt 3 thema's; strategie, processen & mensen, middelen en cultuur. Voor elk van de thema's wordt een beoordeling gemaakt, met tips en voorbeelden (inclusief verdere verwijzingen).

In de volgende hoofdstukken worden de wegwijzer en de checklist nader toegelicht.

III. WEGWIJZER

III.1. TOELICHTING BENAMING INKOOPACTIVITEITEN SCHEMA

Inkoopactiviteiten	Toelichting benaming
Fundering (F)	Standaardcontracten, inkoopvoorwaarden, financiële kaders, zorgen voor competentie ontwikkeling, software tools, ontwerprichtlijnen en normen, etc. (bovenop het wettelijk kader EU / NL)
Analyse (A)	Data mining, product-, prijs- en marktonderzoek, leveranciersonderzoek, contractonderzoek (typisch activiteiten op meta-niveau, niet voor individuele inkoopprojecten)
Specificatie (S)	Omschrijving van de te volgen inkoop- of aanbestedingsprocedures, inschatting doorlooptijd project, beschikbare budget, eisenpakket, productspecificatie, functionele specificatie, gunningscriteria, etc.
Uitvoering (U)	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

III.2. SCHEMA TEKSTEN

Hieronder het schema dat gebruikt kan worden bij het programmeren van de wegwijzer. Bij het handmatig doornemen van dit Word document, dit blad printen bij nalezen.

		F	A	S	U
	Algemene Tips	Fa	Aa	Sa	Ua
1. WAT? Welk type product / dienst wordt ingekocht?	Standaard / Commodity / Herhaaldelijk Ingekocht	F11	A11	S11	U11
	Complex / Uniek / Innovatief	F12	A12	S12	U12
2. WAT? Bij wie kan het product / dienst ingekocht worden?	Veel aanbieders in de markt (≥ 5)	F21	A21	S21	U21
	Weinig aanbieders in de markt (< 5)	F22	A22	S22	U22
3. HOE? Wat zijn de doelstellingen naast kwaliteit die met het inkoopproject beoogd worden?	Focus vooral op kostenefficiëntie	F31	A31	S31	U31
	Focus vooral op innovatie en duurzaamheid	F32	A32	S32	U32
4. WIE? Heeft de aanbestedende overheid voldoende capaciteit en expertise in functie van de complexiteit van de benodigde aankoopprocedure?	Voldoende capaciteit en expertise binnen de afdeling die behoefte heeft	F41	A41	S41	U41
	Onvoldoende capaciteit en expertise binnen de afdeling die behoefte heeft	F42	A42	S42	U42
5. WIE? Zijn er natuurlijke samenwerkingspartners (met gelijkaardige doelstellingen)?	Aanwezigheid natuurlijke samenwerkingspartners	F51	A51	S51	U51
	Geen aanwezigheid natuurlijke samenwerkingspartners	F52	A52	S52	U52

III.3. ALGEMENE TIPS & VOORBEELDEN

	Tips	Leeswijzer (referenties en voorbeelden)
Fa	Organisatiebrede fundering wordt bij voorkeur centraal bewaakt. Met centraal wordt bedoeld dat ondersteuning geboden wordt hetzij vanuit een centrale stafafdeling van de aanbestedende dienst zelf, hetzij vanuit een centraler overkoepelend niveau door samenwerking tussen een aantal organisaties. Funderingen in de vorm van gestandaardiseerde beschrijvende documenten, templates en interactieve tools zorgen ervoor dat inkopers en behoeftestellers de meest wenselijke weg ook als makkelijkste weg zien. Het is wenselijk om krachten te bundelen en te vertrekken vanuit gezamenlijke funderingsactiviteiten, bij voorkeur vanuit samenwerking met andere organisaties. Samenwerken zou op zowel formele als informele wijze uitgevoerd kunnen worden. Evalueer regelmatig waar processen gestandaardiseerd kunnen worden.	Een publieke opdrachtgever kan een project op verschillende manieren benaderen. Er zijn verschillende bouworganisatievormen en er zijn standaard contractvormen van traditionele contracten tot uitgebreide geïntegreerde contracten. De keuze voor een contractvorm met gestandaardiseerde contractvoorwaarden ligt sterk in het verlengde van de andere keuzes. Zowel de juridisch-administratieve als de procesvoorwaarden kunnen voor een organisatie eenvoudig worden gestandaardiseerd. Dat geeft grote voordelen voor de eigen organisatie, maar ook voor de markt. <i>Ref. Bureau Verkenningen en Onderzoek / DGBK; Een voorbeeld van standaardisatie van funderingsactiviteiten is de samenwerking tussen gemeenten en waterschappen bij de heffing en inning van belastingen. Overigens doet zich een vermindering van administratieve lasten alleen voor wanneer er sprake is van een geografische samenhang en in die situaties waarin ketens gesloten worden. Juist dan is er sprake van meervoudig gebruik van dezelfde gegevens, zijn processen geharmoniseerd en geüniformeerd en doet zich een vermindering van het aantal verantwoordingen voor.</i> Ref. Kochersperger G. et al.; If a category is highly strategic, you may consider managing it close to the business it impacts, in a decentralized manner. On the contrary, categories that are least strategic will often be managed at a corporate level to maximize standardization and allow efficient demand management. Look at the overall homogeneity of your needs: is it one-size-fits-all for the entire company or does every site need custom specifications.

		Ref. European Commission; Knowledge accumulation and distribution could take place in communities of practice (peer-to-peer learning) organized by service centers supporting innovation related procurement. Ref. European Commission; There is a general understanding that the accumulation and diffusion of explicit and especially implicit – i.e. tacit/experience – knowledge is important in innovation related procurement. Networking events are seen as appropriate means to share experiences... Ref. European Commission; We don't have to reinvent anything, but just learn from our peers. We are stronger together!" It would be important to create a central catalogue of cases/projects/products that have been produced as a result of an innovation-related procurement intervention, and with the contracting authorities involved in them. A supranational organization could take the lead to provide a catalogue of case studies that stakeholders interested in implementing innovation-related procurement can look at and learn from. Ref. Uyarra, E.: Excessive centralization can also reduce flexibility and innovation. Councils need to strike the right balance between central economies of scale and individual flexibility.
Aa	Analyse activiteiten zoals nieuwe oplossingen zoeken, systematisch inkoopmarktonderzoek, inkoopautomatisering en integratie met andere functiegebieden dienen met regelmaat uitgevoerd en geactualiseerd te worden om de meest recente trends te kunnen spotten. De output van deze analyseactiviteiten dient tevens tijdig beschikbaar en bruikbaar te zijn; zeker vóór aanvang van de specificatieactiviteiten. Deze activiteiten kunnen grotendeels door onafhankelijke organisaties uitgevoerd en opgevraagd worden. Het aanbieden	<i>Publieke organisaties in Zweden kunnen onder andere marktanalyses opvragen bij The Swedish National Procurement Agency.</i> <i>Het Projectbureau Social Return van de gemeente Amsterdam is de centrale unit van de gemeente die de social return doelstellingen opvolgt.</i> <i>Delen van kennis van Strategische Inkoop in de zorg. Elk ziekenhuis in Nederland heeft een inkoop afdeling waar veel kennis aanwezig is. Het delen van deze kennis betekent efficiency winst voor gezondheidszorg.</i>

Wegwijzer

	van gebruiksvriendelijke platforms en mechanismen om kennis te delen (tussen afdelingen en tussen organisaties) is aan te raden voor zowel een verhoogde efficiëntie omtrent de inkoopfunctie als de gehele organisatie. Daarnaast is bestuurlijke verantwoordelijkheid per doelstelling van de organisatie wenselijk zodat zowel de activiteiten zelf als de resultaten niet zomaar onderin de la belanden.	<i>NVZ-inkopers.nl stelt in de praktijk ontwikkelde modellen van product & leverancier vergelijkingen ter beschikking van haar leden. Verder organiseert NVZ-inkopers.nl workshops.</i> Ref. EC & DG GROW; Support practitioners with central user-friendly tools, dedicated bodies, dissemination of best practices, and mechanisms of knowledge sharing. Ref. Edler et al.; The cases have demonstrated that one of the major requirements for a procurement geared towards innovation is market intelligence. Such interaction enables the procurer to obtain early feedback on the feasibility of the project. Ref. Schotanus, F., Lans, van der M., & Telgen, J.; Het delen van informatie en expertise kan voor alle aspecten van de inkoopfunctie van pas komen.
Sa	Bij specificatie activiteiten is het vaak aangewezen de contractmanager en leveranciers vroeg bij het proces te betrekken, zo kan het gehele inkoopproject efficiënter verlopen. De eindgebruiker dient tevens gedurende het gehele inkooptraject betrokken te worden. Er kan hierdoor beter geanticipeerd worden op eventuele toekomstige problemen gedurende het proces.	Ref. Volker, C.; Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg. We wilden veel meer in dialoog kunnen met de bouwer, architect en installatietechniekbedrijf. Samen hebben we een Groene Droom uitgesproken met de ambitie om het meest duurzame project binnen Europa te realiseren, zowel op het gebied van bouw, onderhoud als exploitatie. Het credo is: ´slim, simpel en science´. Ref. Bakker, E. et al.; Lead buyers improve efficiency and effectivity (specification), benefit of economies of scale. Ref. Constructing Excellence; All team members are encouraged to express their views up front and to contribute their core skills. In this

		way, through brainstorming sessions and open discussions, creative solutions can come to light early in the relationships. European Commission: Getting involved in early dialogues with potential suppliers before the official launching of procurement calls may, in these cases, be important. Ref. O’Gorman, J.; Not only is procurement involved more, it is also involved earlier! Often from the very start – that is at the concept, design or engineering stage. At the same time suppliers are typically being involved later. The construction sector is perhaps an exception – research in that industry shows involving suppliers earlier saves both time and money. Ref. Nguyen Pham, L-L.; Schiele seems to agree with this point of view as he states that early involvement of the purchasing department can clarify the situation’s background and deepen understandings to positively affect the purchase decision, which leads to meaningful involvement (Schiele, 2005). For example, early involvement of purchasing professionals can help the NPD team to formulate their goals more concisely and illustrate the purchasing specification needed (Schiele, 2005). Further, in the very early stage of NPD processes, the purchasing function can contribute to the decision-making process if the firm actually needs to involve suppliers or not because the purchasing department can analyse if there is any supplier with desirable technologies or be able to help achieve time-to-market objectives. (McGinnis and Vallopra, 1999; Tracey and Neuhaus, 2013)
Ua	Blijvende betrokkenheid van de eindgebruiker gedurende het gehele inkoopproces is belangrijk omwille van de specifieke kennis.	<i>De stad Stockholm, afdeling inkoop, heeft <u>elektrische auto’s (EV’s)</u> ingekocht. De eindgebruiker van de EV’s werd al vanaf het begin van het project nauw betrokken. Het project resulteerde in een tweejarige</i>

Wegwijzer

De procedures worden het beste centraal gemanaged, maar inhoudelijke evaluaties en bijsturing worden verkregen door lokale input. Een organisatiebrede inkoopafdeling opzetten met korte lijnen naar de domeinspecifieke afdelingen is aangeraden. Samen inkopen leidt tot kostenbesparingen door volume (Economies of Scale) en meer gespecialiseerde kennis van verschillende interne en externe stakeholders.	<i>raamovereenkomst met zes voertuigleveranciers. Bij deze overeenkomst zijn meer dan 800 EV's gekocht en de gegevens en feedback die werden verzameld, is waardevol gebleken voor het voorbereiden van de toekomstige uitrol van EV's en infrastructuur.</i> <i>IFV en Brandweer Nederland hebben een <u>gezamenlijke SBIR-tender</u> uitgeschreven, op initiatief van ruimtevaartorganisatie NSO die ook de financiering regelde. Fase 1 en 2 zijn inmiddels succesvol doorlopen. In fase drie staat de eigenlijke ontwikkeling van een landelijk dekkende vegetatiekaart centraal. Doordat IFV meteen de samenwerking zocht met Brandweer Nederland, was de brandweer als eindgebruiker vanaf het begin betrokken. Dit vergroot de kans op een product dat aansluit bij de praktijk</i> <i>Het project <u>ONS</u> (Zwolle) heeft door vroegtijdige participatie van de inkopers geleid tot groei van vertrouwen in aanbestedende dienst en inkopers.</i> <i>Voorbeelden van gemeentelijke samenwerkingsverbanden: <u>Inkoopbureau Regio Rivierenland</u>, <u>Inkoopbureau West-Brabant</u>, <u>Inkoopkracht Zuid-Holland West</u>, <u>Inkoopcentrum Zuid</u>, <u>Regio Twente</u></i> <i><u>Amsterdam</u> heeft 'Leadbuyers' geïmplementeerd die werkafspraken met de budgethouders maken in het kader van hun opdrachtgeverschap.</i> In de handreiking 'In drie stappen naar een inkoop samenwerking' van PIANOo leest u welke stappen u kunt ondernemen om uw inkoopproces verder te professionaliseren door middel van samenwerking. Tevens heeft PIANOo alle inkoop samenwerkingen tussen gemeenten in één
---	--

		landelijke kaart weergegeven. De handleiding is gebaseerd op de ervaringen van enkele structurele samenwerkingen op de kaart. Ref. Johnson; Centralisation permits assigning specialist managing certain categories, which enable them to concentrate their effort and thereby the category tends to be more efficient. Ref. EC & DG GROW; One-stop-shop van inkoop om inkoop duurzamer, socialer en innovatiever te maken. Focus on achieving high impacts, notably by working with central purchasing bodies and prioritizing key sectors. Ref. Rozemeijer, F.; Synergetische samenwerking tussen afdelingen kan resulteren in kostenbesparingen, verbeterde onderhandelingspositie op inkoopmarkten, verbeterde productiviteit van de inkoopfunctie, en verbeterde leveranciers prestaties. Ref. Gorecki, P & Forges, V.; Case study Central Purchasing Bodies of the EU, concluded to be more successful than countries without a CPB. Ref. Vliet, van P; Structurele inkoopsamenwerkingen vergroten de doelmatigheid van de inkoop, middelen worden op een juiste manier besteed die aansluiten op de behoefte en er worden producten/diensten ingekocht die optimaal hun doel dienen.
--	--	---

III.4. WAT? WELK TYPE PRODUCT / DIENST WORDT INGEKOCHT?

1. Gestandaardiseerd, herhaaldelijk ingekocht, eenvoudig
2. Complex, uniek, innovatief

	Tips	Leeswijzer (referenties en voorbeelden)
F11	Voor commodity producten wordt zo veel mogelijk gewerkt met gestandaardiseerde inkoopcontracten en procedures die centraal beheerd worden.	Ref. van Weele, A. J. ; Eenduidige richtlijnen van bovenaf voor opstellen inkoopstrategieën en plannen ('templates'). Standaardiseren, verminderen leveranciers om logistieke en administratieve kosten te verlagen.
F12		
A11		
A12	Bij complexe producten worden analyseactiviteiten soms uitgevoerd in de afdeling zelf, omdat hier de domeinspecifieke kennis zit. Het is in dit geval belangrijk dat deze afdeling dan goed geïnformeerd is en niet geïsoleerd raakt van de rest van de organisatie.	<i>In Duitsland worden analyseactiviteiten uitgevoerd (met best practices database) door het Competence Centre for Innovative Procurement (KOINNO) dat gericht is op innovatie.</i> <i>Finland werkt samen d.m.v. een triple-helix structuur: 'The Competence Centre for Innovative Procurement' (KEINO). Er wordt niet alleen hulp geboden bij fundering activiteiten, maar ook analyseactiviteiten worden aangeboden. Ze hebben als doel Finland innovatiever in te laten kopen. "KEINO is a network-based consortium, whose founding members responsible for the operation and co-development are Motiva Ltd, the Association of Finnish Local and Regional Authorities, VTT Technical Research Centre of Finland Ltd, The Finnish Funding Agency for Innovation – Business Finland, the Finnish Environment Institute SYKE, Hansel Ltd, KL-Kuntahankinnat Ltd and the Finnish Innovation Fund Sitra."</i>

		Ref. European Commission; Large-scale data handling and analytics: acquisition, validation, management, use and analysis of data on a systematic basis and availability of information systems (e.g. e-procurement platform) with all project records is needed for innovation-related procurement Ref. Buchinger, E.; Capacity building activities (Advice for clarification of unmet needs & missing solutions, Advice for development of an innovation procurement strategy)
S11	Voor commodity producten is een zo centraal en geconcentreerd mogelijke vorm wenselijk voor de specificatieactiviteiten.	<i>De samenwerkende corporaties ProWonen, Sité Woondiensten en Wonion hebben een <u>gezamenlijk ERP-systeem</u>: ViewPoint van Itris ingekocht. "Door te kiezen voor één uniforme inrichting van de drie systemen, worden administratieve processen geharmoniseerd en geoptimaliseerd. Dit resulteert in een efficiëntere bedrijfsvoering."</i> Ref. Schotanus, F.; We propose that the most important properties that make products and services suitable for cooperative purchasing are 'similar needs of cooperating organizations', 'standardized items', and/or 'not customized items'.
S12	Voor complexe / unieke producten is specificatie op lokaal niveau (bij de betrokken afdeling / de behoeftesteller) gunstiger; geef genoeg ruimte aan creativiteit en ondernemerschap, een afdeling (innovatie) waar er geëxperimenteerd kan worden kan hierbij helpen. Of maak een tijdelijk projectteam / Cross-Functioneel team met geschikte werknemers (domeinspecifieke kennis) die de specificatieactiviteiten uitvoeren. Probeer zoveel mogelijk functioneel te specificeren. Door de lijnen kort te houden, kunnen zij dit terugkoppelen aan een inkoopafdeling die de uitvoerende activiteiten doet.	<i>In Spanje werden er tussen de partijen UPV (Polytechnic University of Valencia) en SATO specificatiecriteria opgesteld voor een oplossing voor het beschermen en verbeteren van Punta Longosteira (havenlocatie), gelegen in de haven van Malaga. Door de input van de universiteit van Valencia is er naast een innovatieve oplossing, een kostenbesparing van 20% gerealiseerd.</i> Ref. Kamann; Voor unieke projecten: decentraal specificeren. Ref. Driedonks, B. A., & Stein, W. J.; It is generally accepted that teams benefit from cross-functional members for accomplishing complex targets.

Wegwijzer

		Functional diversity proves to enable sourcing teams to complete complex tasks successfully, thereby contributing to innovation, quality and flexibility. Ref. Schotanus, F.; Customized, strategic, local, and bottleneck items are often less suitable for cooperative purchasing. Ref. European Commission; Centralised solutions may mean getting lower prices by exploiting economies of scale, but it also means that the “distance” between organisations (the procuring agency and the final user of the product) is large. Such a large distance may be problematic for the formulation of the tender specifications, since the specific knowledge about the problems to be solved in the procurement might be less well known at a distance.
U11	Voor commodity producten is een centrale en geconcentreerde vorm wenselijk (ten voordele van Economies of Scale en Knowledge) zoals toegepast bij categoriemanagement en Shared Service Centers (SSC).	Een Shared Service Center is: Een resultaatverantwoordelijk samenwerkingsverband tussen overheden dat tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie aan de afzonderlijke moederorganisaties op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs. Samenwerking tussen overheden is mogelijk binnen een bestuurslaag (interbestuurlijk) of tussen verschillende bestuurslagen (interbestuurlijk). Eventueel kunnen er ook andere (private) partijen bij betrokken zijn. Uit onderzoek blijkt dat interbestuurlijke samenwerking de kwaliteit van de geleverde producten en diensten kan verbeteren en de kwetsbaarheid van de organisatie kan verminderen. Tevens blijkt uit de casuïstiek dat samenwerking via interbestuurlijke shared services kan leiden tot een aanzienlijke kostenbesparing. Daarbij dient wel de kanttekening te worden gemaakt dat voor de meeste samenwerkingsverbanden geldt dat in de eerste periode na de start, als gevolg van frictiekosten en aanloopinvesteringen, de kosten hoger zijn. De

		feitelijke besparingen zullen zich dan ook pas na enige tijd daadwerkelijk manifesteren. <u>IUC-Noord</u> is één van de 20 landelijke inkoopuitvoeringscentra (IUC) die inkoopdiensten levert aan diverse overheidsinstanties, departementen en ministeries binnen de Rijksoverheid. IUC-Noord is onderdeel van de <u>Shared Service Organisatie Noord</u> (SSO-Noord) onder het agentschap van Dienst Uitvoering Onderwijs. Het Inkoop Uitvoerings Centrum Noord (IUC-Noord) verzorgt voor onder andere het CJIB (Centraal Justitieel Incassobureau) en DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs) landelijk de inkoop. <u>Ref. Kochersperger G. et al.</u>; Highly strategic categories may best be managed closer to the business it impacts, whereas less strategic categories may be managed at corporate level to maximize standardization of needs.
U12	De uitvoering van inkoop van complexe producten is in gezamenlijkheid aan te raden, indien experts met domein specifiek kennis eenvoudig te raadplegen zijn (korte lijnen binnen de organisatie). Blijvende betrokkenheid van de eindgebruiker is gunstig gedurende het gehele proces.	<u>Ref. Schotanus, F., Lans, van der M., & Telgen, J.</u>; Een product dat specifieke expertise vergt om in te kopen, wordt in de meeste gevallen decentraal gemanaged.

III.5. WAT? BIJ WIE KAN HET PRODUCT / DIENST INGEKOCHT WORDEN?

1. Veel aanbieders in de markt (≥ 5)
2. Weinig aanbieders in de markt (< 5)

	Tips	Leeswijzer (referenties en voorbeelden)
F21		
F22		
A21		
A22	Zeker bij weinig aanbieders is het belangrijk goed geïnformeerd te zijn over de huidige trends van de markt en op de hoogte te zijn van de nieuwste innovaties en prijzen. Zo kan de dominante positie van aanbieders worden afgezwakt. Dit kan gebeuren door expertise in te huren of intern analyseactiviteiten uit te voeren. Afgesloten contracten periodiek evalueren zal er ook voor zorgen dat een dominante leverancierspositie voorkomen wordt.	Ref. van Weele, A. J.; Veiligstellen toelevering door afhankelijkheid leveranciers voorkomen.
S21	Betrek de potentiële aanbieders vroeg bij het inkoopproject zodat de ervaring en expertise van de aanbieders in de markt met betrekking tot specificatieactiviteiten opgenomen kunnen worden.	<i>Het project ONS (Zwolle) heeft door vroegtijdige participatie van zowel de inkopers als de potentiële aanbieders geleid tot groei van vertrouwen in aanbestedende dienst en inkopers.</i> Ref. Van Weele, A. J.; Betrek inkoop en leveranciers in een vroeg stadium van ontwikkeling.
S22	Door samen te werken (en inkoopvolume te vergroten), maar ook door onafhankelijke expertise in te huren voor het specificatieproces kan de dominante positie van leveranciers worden afgezwakt.	Ref. Schotanus, F., Lans, van der M., & Telgen, J.; Leveranciers kunnen weerstand bieden (bijvoorbeeld middels backdoor-selling). Als het samenwerkingsverband te groot wordt voor kleine leveranciers, kan eventueel in percelen aanbesteed worden.
U21		

U22	Als er weinig aanbieders zijn voor het product, zorg er dan voor dat de aanbieders geen te dominante positie krijgen tegenover de organisatie. Denk bij het contract opstellen aan: non-concurrentiebeding, looptijd contract, voorwaarden voor ontbinding, boetebeding, en voorkom een wurgcontract.	<i>Gezamenlijke aankoop defensiemateriaal door een aantal NATO landen. Zo zijn bv. <u>de 6 mijnenjagers</u> van de Alkmaar-klasse gezamenlijk ontworpen door Nederland, België en Frankrijk. Zo heeft Frankrijk de apparatuur geleverd, België het elektronische systeem en de voortstuwing is Nederlands. De aankoop heeft tot kostenbesparingen geleid.</i>
-----	---	---

III.6. HOE? WAT ZIJN DE DOELSTELLINGEN NAAST KWALITEIT DIE MET HET INKOOPPROJECT BEOOGD WORDEN?

1. Vooral focus op kostenefficiëntie
2. Vooral focus op innovatie en duurzaamheid

	Tips	Leeswijzer (referenties en voorbeelden)
F31	Door zo veel mogelijk te standaardiseren hoeft het wiel niet opnieuw uitgevonden te worden en zal er door een toename in efficiëntie kostenbesparing optreden.	
F32	Horizontale beleidsambities zoals innovatie en duurzaamheid worden geborgd en ondersteund door standaardisatie van richtlijnen, templates, interpretaties toe te lichten.	<i>De <u>gemeente Amsterdam</u> heeft inkoopactiviteiten efficiënter gemaakt, het dikke pak papier met vooral eisen en juridisch jargon, dat moet anders kunnen. Van 100 pagina's ging het naar 20. Ref. van Luijk "Los van dat de gemiddelde aanbesteding knetterveel tekst bevat, inclusief al die bijlagen en juridische taal waar ik werkelijk niks van kan maken. Het echte probleem is dat je innovatie juist uitsluit door bijvoorbeeld een simpele eis te stellen als: een bedrijf moet vijftien jaar staat van dienst hebben. En ook: als je precies gaat bedenken wat je nodig denkt te hebben, dan sta je niet open voor een betere oplossing.</i> <i>Het Zilveren Kruis neemt de financiële incentives voor innovatie op in haar organisatiebrede <u>inkoop- en innovatiebeleid</u> dat jaarlijks geactualiseerd wordt. Hieruit zijn een aantal <u>succesvolle innovatieve projecten</u> zoals de Neokidney voortgevloeid.</i>

Wegwijzer

		Ref. Gorecki, P & Forges, V.; The main factors to centralize of a non-economic nature are simplicity; legal, technical and contractual certainty; the need for standardization and for support of important policy goals of the government, such as those concerning the environment and social issue. Ref. OECD; Embed policy strategies with defined targets within any national, sub-national and regional innovation policy. Set up a legal framework, including understandable definitions, guidelines and templates to facilitate its implementation. Promote professionalization by providing specific training to build staff capabilities and skills, setting up multidisciplinary teams and competence centers focused on public procurement for innovation.
A31	Borg kostenefficiëntie door goed te monitoren, niet enkel per inkooptraject maar ook globaal (goedkoop kan duurkoop worden over de jaren heen).	
A32	Door ook de leveranciers te prikkelen voor innovatie kan er gezamenlijk gekeken worden waar de risico's zijn door het vooraf uitvoeren van analyseactiviteiten.	
S31		
S32	Innovatie gaat veelal beter door functionele specificatie, hierbij wordt idealiter een multidisciplinair team betrokken en veel ruimte gegeven voor sparring met (semi) overheidsinstellingen, leveranciers en kennisinstellingen (triple helix). Wanneer innovatie belangrijker is dan efficiëntie, moet creativiteit en ondernemerschap dicht bij de betrokken afdeling geprikkeld worden.	<i>Rijkswaterstaat maakt gebruik van Best Value Procurement en heeft naast meer innovatieve projecten ook een efficiëntieverbetering van 10-30% gerealiseerd. Bij BVP gaat het erom de best beschikbare expert te vinden die de opdracht kan uitvoeren. Om tot een maximaal resultaat te komen is het daarbij van belang om los te laten en te vertrouwen in plaats van te controleren en te beheersen. Rijkswaterstaat vertelt dan ook niet tot in detail hoe de opdracht uitgevoerd moet worden. De opdrachtnemer</i>

Door ook de leveranciers te prikkelen voor innovatie kan er gezamenlijk gekeken worden waar de risico's zijn bij de specificatieactiviteiten. De wettelijke regels stellen soms grenzen aan de ruimte die creativiteit vergt. Bij het implementeren van innovatie zijn er regels te volgen uit de aanbestedingswet- en regelgeving, of inzake de veiligheidsregelgeving (onder andere NCTV). Dat moet in een vroegtijdig stadium worden geïnventariseerd. Vergeet niet rekening te houden met staatssteunregels zoals het Onderzoek, Ontwikkeling en Innovatie (O&O&I) staatssteunkader bij specificatieactiviteiten. Het kan nuttig zijn eerst een pilot uit te voeren en in een vroeg stadium te bedenken hoe een organisatie marktpartijen kan betrekken zodat de risico's worden beperkt op termijn.	<i>neemt het voortouw en Rijkswaterstaat faciliteert. De expert krijgt alle ruimte om zich te onderscheiden. Echte experts springen eruit en laten dat in de aanbesteding én de uitvoering zien. Zij hebben oog voor kansen en risico's en zorgen ervoor dat zij de projectdoelen bereiken binnen budget, volgens planning en volgens de afgesproken kwaliteitseisen.</i> <i><u>Zweden</u> heeft een centrale (nationale) inkoopstrategie ontworpen; om innovatiegericht in te kopen dient er functioneel gespecificeerd te worden. Dit leidt tot een grotere diversiteit en meer innovatieve producten/diensten.</i> <i>De <u>Gemeente Wageningen</u> heeft met Green Deal Circulair Interieur de ambitie omtrent duurzaamheid expliciet gemaakt.</i> <i><u>Succesvol innovatief ingekocht d.m.v. functionele specificatie</u>; Winnaar Europese innovatiegericht inkopen prijs. <u>Beddenwassencentrale Erasmus MC</u>; schonere bedden door robottechnologie, lagere kosten, minder water en CO₂.</i> <i>De gemeente <u>Amsterdam</u> heeft regelmatig behoefte aan tijdelijke expertise bij inkoop en gebruikt hiervoor een Dynamisch Aankoop systeem (DAS) met de naam 'Externe Inzet Gemeente Amsterdam'. De gemeente huurt tijdelijke expertise in als er geen raamovereenkomst is of als binnen de raamovereenkomsten geen expertise wordt aangeboden. Dit gebeurt voor o.a. juridisch advies- en advocaatdiensten.</i> Als decentrale overheden ondernemingen subsidiëren om innovatie en de kenniseconomie te stimuleren, kunnen zij in aanraking komen met de staatssteunregels voor onderzoek, ontwikkeling en innovatie (O&O&I). <u>Staatssteun voor O&O&I</u> is verenigbaar met de gemeenschappelijke markt als deze aan bepaalde voorwaarden voldoet.
--	--

Wegwijzer

		<i>Innovatiepartnerschap</i> verwezenlijkt <i>Groene Droom</i>: Hof van Twente krijgt twee duurzame kindcentra. “Wij leren dagelijks bij. Vooral op installatietechnisch gebied. Deze manier van aanbesteden dwingt je op positieve manier om je als bedrijf door te blijven ontwikkelen. Je moet out-of-the-box gaan denken. De opgedane kennis kunnen we vervolgens ook uitrollen in andere projecten”, aldus Hoogenraad. “Mede door te kiezen voor een innovatiegerichte aanbesteding, is dit bouwproject de eerste in Nederland die op zo’n duurzame wijze twee IKC’s realiseert. Deze manier van aanbesteden was ook voor de gemeente Hof van Twente een primeur. Als het aan Volker ligt, blijft het niet bij deze ene keer: “Het is natuurlijk afhankelijk van de opdracht en doelstelling, maar via deze constructie vind je echt een partnerschap voor de lange termijn. Je pakt zowel het korte gewin, als toekomstige duurzaamheid- en onderhoudszaken mee. Deze inkoopwijze kunnen we binnen de gemeente dan ook veel breder gaan toepassen. Het enige dat dit vraagt, zijn partijen die mee durven te pionieren.” De gemeente <i>Almere</i> wil in 2020 'afvalloos' zijn. Dat betekent niet meer dan 50 kilo afval per persoon per jaar overhouden. Daarbij is niet alleen hergebruik van huishoudelijk afval nodig; ook de reststromen van onderhoud en beheer van de openbare ruimte dienen in het Almere van de toekomst weer als grondstof voor nieuwe producten. Met de prijsvraag <i>Upcycle City</i> inspireerde de gemeente marktpartijen tot vernieuwende voorstellen en samenwerking op dit gebied. Ref. European Commission; Door niet te focussen op innovatief inkopen, maar door de aanbesteding doelgericht te formuleren, zal het product vanzelf innovatief worden. Doelspecificatie is een katalysator voor
--	--	---

		innovatief inkopen. Doelspecificatie is een katalysator voor innovatief inkopen. Ref. Buchinger, E.; Om innovatief in te kopen worden performance –en functioneel specificeren aangeraden. Ref. NESTA; Innovative ideas come from the suppliers, not us. The trick is having those discussions before you have even committed pen to paper with your specification, have an idea of what you want but have an open discussion with them. Ref. Edler et al.; Innovatief gericht inkopen, dus door middel van functionele specificatie is effectief voor een product/dienst die niet standaard is. Ref. Kibbeling M.; Supplier's innovativeness fosters a focal firm's innovativeness and indirectly affects expected future performance. It thus seems that a firm's collaboration with suppliers will support the firm to achieve financial returns today, as well as achieving good financial results for the future. Ref. Driedonks, B. A., & Stein, W. J.; It is generally accepted that teams benefit from cross-functional members for accomplishing complex targets. Functional diversity proves to enable sourcing teams to complete complex tasks successfully, thereby contributing to innovation, quality and flexibility.
U31		
U32	Kijk naar de mogelijkheden voor een “one-stop-shop” van inkoop om duurzamer, socialer en innovatiever te maken. Leveranciers laten concurreren door een ‘Challenge’ uit te sturen zal innovatie en lage kosten waarborgen.	<i>Gemeente Utrecht wil beter maatwerkvervoer voor kwetsbare doelgroepen. Via <u>een challenge</u> daagde zij startende ondernemers uit met oplossingen te komen, die niet afhankelijk zijn van structurele subsidies én de betrokkenheid bij de wijk of buurt vergroten. Het leverde mooie initiatieven op, die verder worden ontwikkeld. De challenge was geen</i>

Wegwijzer

	Bij het sluiten van een contract voor een innovatieve oplossing, is het belangrijk om naar de inkoopvoorwaarden te kijken. Zaken als intellectueel eigendom en risicoverdeling verdienen speciale aandacht.	<i>vervanging van de aanbesteding voor regulier doelgroepenvervoer, de gemeente wil nu eerst ervaring opdoen met het nieuwe aanbod.</i> <i>Bij het beheersen en bestrijden van natuurbranden kan satellietdata van grote waarde zijn. IFV en Brandweer Nederland hebben een <u>gezamenlijke SBIR-tender</u> uitgeschreven, op initiatief van ruimtevaartorganisatie NSO die ook de financiering regelde. Fase 1 en 2 zijn inmiddels succesvol doorlopen. In fase drie staat de eigenlijke ontwikkeling van een landelijk dekkende vegetatiekaart centraal. Doordat IFV meteen de samenwerking zocht met Brandweer Nederland, was de brandweer als eindgebruiker vanaf het begin betrokken. Dit vergroot de kans op een product dat aansluit bij de praktijk.</i> Ref. PIANOo; Stimuleer binnen raamcontracten leveranciers om door innovatie te verbeteren; bouw prikkels in het contract in. Deel bijvoorbeeld de verkregen winst, zo worden de risico's van onder andere de uitvoeringsactiviteiten beperkt. Ref. Koerts, A.; 'Een challenge als aanjager van innovatie' Via de challenge kan je direct zakendoen zonder dat er veel tijd verloren gaat aan eindeloos overleggen met verschillende afdelingen (Nieuwenhoff). Ref. EC & DG GROW; One of the most important support actions introduced by some MS is related to dedicated support bodies that act as "one-stop shops" for methodological support and guidance to contracting authorities with strategic public procurement. Ref. Gorecki, P & Forges, V.; The CPBs generally cover a similar range of products and services of common interest within the public administration. Central purchasing bodies: the main factors of a non-economic nature are
--	--	---

		simplicity; legal, technical and contractual certainty; the need for standardization and for support of important policy goals of the government, such as those concerning the environment and social issues.
--	--	---

III.7. WIE? HEEFT DE AANBESTEDENDE OVERHEID VOLDOENDE CAPACITEIT EN EXPERTISE IN FUNCTIE VAN DE COMPLEXITEIT VAN DE BENODIGDE AANKOOPPROCEDURE?

1. Voldoende capaciteit en expertise binnen de afdeling die behoefte heeft
2. Onvoldoende capaciteit en expertise binnen de afdeling die behoefte heeft

	Tips	Leeswijzer (referenties en voorbeelden)
F41		
F42	Bij beperkte capaciteit samenwerking opzoeken met andere organisaties. 'Als je niet sterk bent, moet je slim zijn.'	
A41		
A42	Bij beperkte capaciteit samenwerking opzoeken met andere organisaties. 'Als je niet sterk bent, moet je slim zijn.'	<i>Gemeente Amsterdam, Rotterdam en Rijkswaterstaat (AMROR) vroegen gezamenlijk de markt een multifunctionele barrière te ontwikkelen die geplaatst kan worden tussen werkzaamheden en de openbare ruimte. De ingenieursbureaus van de gemeenten Amsterdam en Rotterdam en Rijkswaterstaat hebben sinds twee jaar een samenwerkingsovereenkomst: AMROR. Ze wisselen kennis uit en bieden de mogelijkheid om in projecten elkaars kwaliteit te toetsen. "De samenwerking komt voort uit de gedachte dat het bundelen van kennis en expertise leidt tot betere resultaten"</i> Ref. Murray et al.; Samen bundelen en/of delen van informatie en expertise, hulpmiddelen en/of volume op het gebied van inkoop, met als doel het behalen van voordeel voor alle deelnemende organisaties

Wegwijzer

		Ref. NESTA ; With a lack of expertise, poor data, intelligence and low collaboration can negatively affect procurement within a public organization
S41		
S42	Als er weinig capaciteit of expertise binnen de afdeling beschikbaar is, ga dan na of er externe mankracht ingehuurd kan worden en/of probeer samen te werken met andere organisaties en leveranciers. Aansluiten bij een zelfstandige organisatie die inkoopactiviteiten tegen een fee uitvoert is ook te overwegen. Zorg er echter voor dat deze externe mankracht geen dominante of onafhankelijke positie verkrijgt, met het risico van selectief werken, bv. door second opinions uit te voeren en een kritische houding aan te nemen bij het inhuren van externe mankracht.	<i>Aangesloten gemeenten bij Bizob: verzorgt onder andere opleidingen en bijeenkomsten: kleinere gemeentes kunnen beter uitgaan van landelijke normen / procedures / opleidingen / kennis in plaats van deze zelf helemaal te ontwikkelen.</i> <i>ONS is een voorbeeld van een zelfstandig orgaan dat zorgt voor samenwerking tussen gemeenten en de provincie Overijssel; inkoop wordt uitbesteed aan ONS (funderings-, analyse-, specificatie- en uitvoeringsactiviteiten) omdat er niet genoeg expertise binnen de overheidsinstellingen zelf is. ONS beschikt wel over de domein specifieke kennis.</i> <i>In de gezondheidszorg in "Region Skåne"; het zuiden van Zweden, wordt de uitvoeringsactiviteit van inkoop centraal verzorgd (complexe X-Ray machines).</i> Ref. Edler; On a regional level: Bundle with other regions. Regional actors need to improve, more conscious, bundling. Ref. Buchinger, E.; Complement in-house expertise with further technical & organizational external expertise. Ref. Schotanus, F., Lans, van der M., & Telgen, J.; Vooral in de specificatie- en selectiefase kunnen met het delen van hulpmiddelen besparingen worden geboekt. Het samen inhuren of inzetten van een

		inkoopprofessional of jurist. Binnen één organisatie is er wellicht geen ruimte voor een voltijd inkoopprofessional: binnen een aantal samenwerkende organisaties misschien wel! Op deze manier kunnen investeringen en risico's gedeeld worden, en kan de aanwezige capaciteit beter worden gebruikt.
U41		
U42	Als er weinig capaciteit of expertise binnen de afdeling beschikbaar is, ga dan na of externe mankracht ingehuurd kan worden en / of probeer samen te werken met andere organisaties. Activiteiten bundelen (categoriemanagement) binnen de organisatie is een optie indien hier wel genoeg capaciteit en expertise voor beschikbaar is. Aansluiten bij een zelfstandige organisatie die inkoopactiviteiten tegen een fee uitvoert is ook te overwegen. Als er niet genoeg expertise voor de specificatieactiviteit is, deze dan overlaten aan de experts in de desbetreffende afdeling, en dus lokaal uit voeren.	<i>Metropoolregio Amsterdam (gemeenten in de regio Amsterdam Amstelland en Zaanstreek Waterland) doet gezamenlijk <u>inkoop voor specialistische jeugdhulp</u>. De kleinere gemeenten beschikken niet over voldoende capaciteit en expertise.</i> Ref. Vliet, van P; Gemeenten die participeren in de onderzochte inkoop samenwerkingen staan nog steeds volledig achter hun besluit om samen te werken; Gemeenten zagen in dat zij zelf niet de middelen hebben om een professionaliseringsslag te maken op het gebied van inkoop.

III.8. WIE? ZIJN ER NATUURLIJKE SAMENWERKINGSPARTNERS (MET GELIJKAARDIGE DOELSTELLINGEN)?

1. Aanwezigheid natuurlijke samenwerkingspartners
2. Geen aanwezigheid natuurlijke samenwerkingspartners

	Tips	Leeswijzer (referenties en voorbeelden)
F51	Gezamenlijke beleidsdocumenten die centraal beheerd worden geven meer houvast en consistentie aan de beoogde beleidsambities van organisaties.	
F52		
A51		

Wegwijzer

A52	Als er geen natuurlijke samenwerkingspartners zijn, ga na of er eventueel analyseactiviteiten uitgevoerd worden door onafhankelijke instanties.	<i>CZ Zorgkantoor stelt jaarlijks marktanalyses op voor de sectoren Gehandicaptenzorg (GZ) en Verpleging en Verzorging (VenV). Indien er geen zorgaanbieder beschikbaar is voor samenwerking, is onafhankelijk informatie opvragen bij CZ Zorgkantoor mogelijk.</i>
S51	Het is gunstiger wanneer de specificatieactiviteiten gezamenlijk uitgevoerd worden en bij voorkeur in samenwerking met andere organisaties bij gelijkaardige prioritering van de beleidsambities. Deze gezamenlijke activiteit zou door een onafhankelijke organisatie kunnen worden verricht. Specificatieactiviteiten kunnen voor een groot deel gezamenlijk met andere organisaties uitgevoerd worden, en eventueel voor een klein deel organisatie specifiek zijn.	<i>In Limburg werd bijvoorbeeld samengewerkt voor een gezamenlijke aankoop brandweerauto's. De specificatieactiviteit is voor ca. 90 - 95% samen uitgevoerd tussen Limburgse steden en dorpen, de laatste 5% werd individueel verschillend opgesteld.</i> Ref. Schotanus, F. ; The most important properties that make products and services suitable for cooperative purchasing are similar needs of cooperating organizations, standardized items, and/or not customized items.
S52	Indien de doelstellingen, visies of motieven van de organisaties niet genoeg overlappen is zelfstandig inkopen gunstiger omdat zo de verbonden risico's (bv. belangenverschil en een daaruit voortvloeiend conflict) voorkomen worden.	Ref. Georghiou et al. ; Verschillende instanties hebben andere visies, motieven, culturen en doelen voor inkoop wat het moeilijk maakt samen in te kopen. Ref. Schotanus, F. ; Intensive purchasing group types are less viable when group members differ strongly in terms of partnership and alliance theory.
U51	Bij overlappende ambities is het gunstiger zo veel mogelijk samenwerking voor de uitvoeringsactiviteit van inkoop aan te gaan. Door genoeg tijd in te plannen voor de aanbestedingsprocedure kunnen veel verschillende aanbieders nuttige input leveren en kunnen prijzen vergeleken worden, deel deze informatie met andere organisaties.	<i>De provincie beheert de provinciale wegen. Noord- en Zuid-Holland hebben veel vergelijkbare wegen met een hoge verkeersintensiteit en veel vrachtverkeer, wat geluidsoverlast met zich meebrengt. De provincie Noord-Holland en provincie Zuid-Holland willen de geluidsoverlast langs provinciale wegen verminderen. Hiervoor is een <u>innovatiecompetitie</u> uitgeschreven volgens de SBIR-aanpak, om slimme innovaties door de markt te laten ontwikkelen. "SBIR was voor ons beiden een nieuwe aanpak, maar doordat we dezelfde maatschappelijke opgave kennen, ben je goede sparringpartners. We kunnen elkaar zo aanvullen, meerdere</i>

		<i>innovaties tegelijk laten ontwikkelen én de ervaringen, kennis en financiën delen."</i> <i>In de regio Arnhem-Nijmegen kopen gemeenten samen de levering van lokale duurzame elektriciteit in. In de aanbesteding wordt dit gekoppeld aan de voorwaarde dat deze energie zo snel mogelijk wordt opgewekt in nieuw te bouwen installaties (zonnepanelen, windmolens, waterkracht). Het doel: als gebied zo snel mogelijk energieneutraal zijn. "Een succesvolle samenwerking begint met het definiëren van de gezamenlijke wensen. In ons geval: een belangrijke stap naar energieneutraliteit door duurzaam opwekvermogen in de regio te realiseren." "Een voorbereidingstijd van 2 jaar is minimaal en de aanbestedingsperiode inclusief implementatie is ook nog eens 2 jaar. Ook de looptijd van de levering is langdurig. 'Veel energieprojecten zijn nu nog afhankelijk van rijkssubsidie, zoals de Investeringsubsidie duurzame energie (ISDE) met een looptijd van 15 jaar. Dat vraagt om een minimaal even lange levering om de aanbesteding voor inschrijvers interessant genoeg te maken" Het creëren en behouden van draagvlak is dan een proces op zich. Daarom hebben alle colleges vooraf een samenwerkingsovereenkomst ondertekend om zo direct uitgangspunten, proces, budget, taakverdeling en draagvlak te regelen.</i> <i><u>BAR-organisatie</u> (samenwerking Barendrecht, Albrandswaard, Ridderkerk) koopt gezamenlijk in omdat de ambities voor een groot deel overlappen.</i> <i>Een ander voorbeeld is <u>ONS</u> (een samenwerkingsverband van de gemeenten Zwolle en Kampen en de provincie Overijssel die zowel funderings-, analyse-, specificatie en uitvoeringsactiviteiten doet), er wordt zo veel mogelijk gezamenlijk ingekocht door middel van</i>
--	--	---

Wegwijzer

		<i>categoriemanagement en 'Demandmanagers'. Ondertussen hebben al meer gemeenten belangstelling getoond om aan te sluiten bij ONS.</i> <i>Het Erasmus Medisch Centrum in Rotterdam bestaat sinds medio 2002 uit het Sophia kinderziekenhuis, het oncologisch centrum Erasmus MC - Daniel den Hoed, de Erasmus MC – Centrumlocatie (voorheen Dijkzigt) en de Medische Faculteit van de Erasmus Universiteit. Het betreft hier intensieve inkoop-samenwerking tussen de verschillende complexen, maar ook tussen de verschillende medische en niet-medische disciplines. Concreet betekent dit dat clusteroverstijgende inkoop centraal door de afdeling inkoop gecoördineerd wordt. Concernbrede inkoopprojecten worden getrokken door medische cluster-voorzitters en/of afdelingshoofden.</i> <i>De afdeling inkoop stimuleert en ondersteunt en wordt hierbij geholpen door een netwerk van inkoopcontactpersonen. Dit zijn medewerkers op verschillende functieniveaus die naast hun hoofdtaak meehelpen het inkoopbeleid uit te dragen en gestalte te geven. Deze vorm van samenwerking levert zeer positieve resultaten op zodat de prioriteit eerst op de verdere ontwikkeling van deze samenwerking wordt gelegd. Daarnaast werkt het Erasmus MC met de andere medische universiteitscentra samen op het gebied van inkoopkennisuitwisseling. Bijvoorbeeld in het geval van Europese aanbestedingen.</i> <u>Ref. Schotanus, F.:</u> The most important properties that make products and services suitable for cooperative purchasing are similar needs of cooperating organizations, standardized items, and/or not customized items.
--	--	---

		Ref. Gorecki, P & Forges, V.; The Central Purchasing Bodies generally cover a similar range of products and services of common interest within the public administration. Ref. Ingólfssdóttir & Dyndegaard; When the category teams will be formed, the project lead must select team members whose skillset is aligned with the strategic goals and objectives of the category that is to be managed, as that will enable for effective purchasing behavior to take place.
U52		

IV. CHECKLIST

IV.1. IS DE STRATEGIE DUIDELIJK EN HAALBAAR?

Checklist	Score (1 Oneens 2 Eerder oneens 3 Eerder eens 4 Helemaal eens)	Tips & Leeswijzer
Zijn de beleidsambities bij alle betrokkenen duidelijk en bekend?		Met de webtool ISO 20400 kunnen organisaties het proces naar MVI ondersteunen en begeleiden. Deze online maatwerktool is ontwikkeld door NEVI en NEN (met ondersteuning van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat). De richtlijn ISO 20400 is gericht op het continu verbeteren van uw organisatie op duurzaamheid. U maakt de vertaalslag van het MVO-beleid naar achtereenvolgens het inkoopbeleid, de inkoopstrategie en uiteindelijk het inkoopproces. De webtool sluit volledig aan op de richtlijn. De webtool ISO 20400 geeft u de handvatten om succesvol MVI in te voeren en/of uw MVI-beleid, -strategie en -processen te verbeteren. De webtool bestaat onder andere uit een ISO 20400 scan, een maatwerk implementatieplan en een zelfverklaring. <i>Ref. Rietveld, G.: Definieer niet meer dan een 5-tal beleidsambities.</i> <i>Ref. European Commission: Formulate a long-term strategy on innovation-related public procurement that guides future action. This</i>

	<i>strategy needs to be formulated in partnership with relevant stakeholders.</i> <i>Ref. Uyarra, E.: Procurement will have an influence on innovation. (Suppliers and the supply chain will adapt to the signals of public demand and respond with innovative solutions.) Discussions on procurement of innovation cannot take place in isolation. They should recognize both complex organizational issues and diverse, often conflicting, policy goals.</i>
Is het duidelijk hoe wordt omgegaan met conflicterende beleidsdoelstellingen? • Vaak botsen horizontale doelstellingen als duurzaamheid, social return e.d. met beschikbare budgetten	Maak een bewuste afweging, en beargumenteer waarom bepaalde doelstellingen soms minder worden nagestreefd. <i>Bij de gemeente Amsterdam zijn er duidelijke richtlijnen opgesteld: De keuze voor de aanbestedingsprocedure dient te worden gemaakt en gemotiveerd, onder andere via de inkoopstrategie, aan de hand van de beginselen van objectiviteit en proportionaliteit. De motivatie wordt door het organisatieonderdeel in het aanbestedingsdossier gedocumenteerd. Voor Amsterdam is gunning op beste prijs-/kwaliteitverhouding het uitgangspunt. Los van wettelijke voorschriften, past dit ook bij de doelstelling van de gemeente om bij inkopen en aanbesteden te streven naar een optimale verhouding tussen van belang zijnde aspecten als prijs, kwaliteit en duurzaamheid. Amsterdam heeft grote ambities op het gebied van duurzaamheid en milieu. In sommige gevallen kunnen deze onderwerpen aanleiding geven om te gunnen op laagste kosten.</i> <i>Ref. Holslag: 17 Gemeenten onder één kap betekent omgaan met verschillende belangen en visies. Zo zijn er gemeenten die meer belang hechten aan schaalvoordelen en andere die vooral vanuit duurzame doelen redeneren. Ook binnen een gemeente kunnen ambtenaren verschillende belangen hebben. Zo willen de verantwoordelijken voor de energie inkoop graag goedkope energie, dan is 'grijs' in plaats van 'groen' aantrekkelijker: fossiel is nu nog vaak goedkoper dan duurzame energie. Daartegenover staan de beleidsambtenaren die juist met duurzaamheid bezig zijn. Die twee groepen moeten tot elkaar komen. Het benadrukken van de schaalvoordelen van het groter kunnen aanbesteden kan dan helpen.</i>

Checklist

		<i>Dit maakt je niet alleen een aantrekkelijkere aanbestedingspartij. Je kunt ook kosten, bijvoorbeeld inhuurkosten van specialisten, over een grotere groep verdelen.</i> <i>Ref. NESTA: Structural barriers hinder effective collaboration. These can be related to differences in the size of authorities, their objectives and procurement profile, cultural barriers such as lack of trust and commitment or poor data management and quality. There is also a mismatch between short-term aspirations and imperatives of local councils and the longer period that collaboration for innovation and market shaping would require. A better understanding and management of the supply chain would aid our understanding the local impact of procurement. Such resources and expertise may require a critical mass only available at sub-regional or regional level. Initiatives to understand the supply chain may best be carried out as part of the economic strategy of the city region, integrating procurement, local development and competitiveness goals. However, procurement should always primarily be about ensuring the quality of government services and the use of the products and services for the public sector, rather than other policy objectives.</i> <i>Ref. NESTA: Rather than elevating innovation goals above the proximate goals of public procurement, the challenge is to understand how innovation can help other policy objectives or help overcome perceived conflicts in policy goals. Decisions should be made on a case-by-case basis depending on what is being procured and its uses.</i>
Is er voldoende awareness binnen de organisatie over strategisch inkopen op alle niveaus van de organisatie? In vele organisaties wordt inkoop nog los gezien van de strategie; het causale verband tussen de algemene prestatie van de organisatie en de inkoopprestatie wordt nog niet voldoende erkend		Laat de positieve impact voldoende zien: toon best practices, organiseer evenementen en activiteiten en deel kennis en expertise onderling. Goeree-Overflakkee creëerde in korte tijd draagvlak binnen de organisatie om de duurzame en sociale ambities uit het coalitieakkoord te verbinden aan de inkoopstrategie. Goeree-Overflakkee was een van de eerste ondertekenaars van het Manifest MVI. Het manifest speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van de strategie. De gemeente zorgt voor bewustwording door workshops en bijeenkomsten te

organiseren voor alle medewerkers, in combinatie met actieve monitoring aan de hand van checklists.

Ref. OECD; Raise awareness by publishing good practice cases, creating a dedicated knowledge-sharing platform and/or hosting workshops and seminars to share and build success. Early stakeholder engagement should also not be underestimated

Ref. Edler; Market & system failures for collaboration: little awareness of policy makers, risk aversion, lack of willingness,...

Ref. Kochersperger G. et al.; Major efforts to promote Procurement internally can help convince the entire organization of its value.

Ref. EC & DG GROW; Awareness (d.m.v. trainingen, netwerkevents,...) voor het belang van strategisch inkoop moet op alle niveaus.

Ref. Rietveld, G.: Creëer awareness bij de toplaag van organisaties, door kennis te delen over inkoop en de mogelijke (positieve) impact te laten zien. Betrek de inkopers zo vroeg mogelijk bij het inkoopproces.

Checklist

IV.2. ZIJN DE INKOOPPROCESSEN OP ORDE?

Checklist	Score (1 Oneens 2 Eerder oneens 3 Eerder eens 4 Helemaal eens)	Tips & Voorbeelden
Zijn er checks & balances? Wordt er getoetst of de theorie in lijn is met de praktijk? Deze checks & balances ook uitvoeren voor extern ingehuurd mankracht		Hanteer onafhankelijke checks & balances (transnationaal systeem van controles): een efficiënt en doeltreffend bestuursmodel hanteren, met voldoende controles en duidelijk afgebakende taken en verantwoordelijkheden. Kijk naar de compliancy regels in het handboek 'compliancy'. In een handboek 'compliancy' worden voor organisaties in een bepaalde sector handvatten aangereikt om de dagelijkse gang van zaken binnen de instelling in overeenstemming te brengen en te houden met de eisen in wet- en regelgeving. En natuurlijk ook met de eigen missie en daaruit voortvloeiende interne regels, zoals gedragscodes en richtlijnen van de instelling. Een voorbeeld is het handboek compliance in de gehandicaptenzorg. Het vertrouwen van het publiek in overheidsactiviteiten versterken door de verantwoordingsplicht, efficiëntie en transparantie van deze activiteiten te verbeteren. Een voorbeeld hiervan is de functionaris(sen) die de biedingen beoordeelt, laten verschillen van de functionaris (sen) die de gunning van het bod goedkeurt. Dit geldt voor zowel tenders als offertes. Offertes worden goedgekeurd door minimaal één ambtenaar, terwijl tenders worden goedgekeurd door een tenderboard van ten minste drie ambtenaren. <i>Ref. Glock, C.H. & Hochrein, S. Bus Res: Public funds have to ensure transparency and accountability in procurement.</i>

Zijn alle verantwoordelijkheden belegd en zijn deze voor iedereen helder?

- Inclusief horizontale verantwoordelijkheden
- Inclusief verantwoordelijkheden tussen, van en voor de externen

Goed communiceren (intern en extern) over de verwachtingen en verantwoordelijkheden. Vooral de [Decision Making Unit](#) moet duidelijk zijn en maakt uiteindelijke afwegingen indien nodig (wie betaalt bepaalt).

Ref. Glock, C.H. & Hochrein, S. Bus Res: Public funds have to ensure transparency and accountability in procurement.

Ref. Driedonks, B. A., & Stein, W. J.: Provide the team with a clear briefing, responsibilities and clear procedures, Support teams with a clear 'license to act', Guard against undue external interference in team processes & ensure that all team members are acknowledged for their team contributions.

Ref. Constructing Excellence; Benoem de managementstructuur met gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden.

Ref. Driedonks, B. A., & Stein, W. J.: Point out the responsibilities of key stakeholders.

Checklist

IV.3. ZIJN DE MENSEN, MIDDELEN EN DE CULTUUR ER KLAAR VOOR?

Checklist	Score (1 Oneens 2 Eerder oneens 3 Eerder eens 4 Helemaal eens)	Tips & Voorbeelden
Zijn de inkoopambities in lijn met de inkoopvolwassenheid van de organisatie? De organisatiematuriteit bepaalt de inkoopmaturiteit.		Bepaal de volwassenheid aan de hand van bv. het model van Keough zodat er bewustzijn is over onder andere de capaciteiten van eigen organisatie. Evalueer de inkoopvolwassenheid periodiek om eventuele vooruitgang vast te leggen. Dit kan gebeuren door een vorm van een audit. Aan de hand hiervan zal de jaarlijkse (inkoop) strategie aangepast moeten worden. De MVI-zelfevaluatietool biedt aanbestedende diensten inzicht in hun prestaties en vorderingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord inkopen. Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen kunnen hiervan gebruik maken. PIANOo ontwikkelde de zelfevaluatietool in opdracht van de Rijksoverheid. De oplevering van deze monitoring tool is conform de afspraken uit het manifest MVI. Ondertekenaars van het manifest MVI kunnen de zelfevaluatietool al gebruiken om de mate waarin zij maatschappelijk verantwoord inkopen zelf te monitoren. <i>Ref. Keough: Inkoop-ontwikkelingsmodel, Het model gaat uit van vijf niveaus, variërend van een lage volwassenheid tot een zeer hoge maturity.</i> <i>Ref. Rietveld, G.: De organisatiematuriteit bepaalt ook de inkoopmaturiteit. Organisatiematuriteit begrenst inkoopmaturiteit.</i>

		<i>Ref. Abbenhuis, R.: Hoe verder een organisatie in het inkoopvolwassenheidsmodel is, hoe vollwassener de inkoop-functie en processen worden, hoe meer samenwerkingsverbanden worden aangegaan, leveranciersprestaties worden gemeten en verbeteracties worden uitgevoerd, en integrale waarde verhoging in de keten wordt nagestreefd.</i>
Beschikken inkoopteams over de benodigde competenties zoals projectmanagement skills?		Naast goede projectmanagement skills voldoende training en rotatie implementeren, multidisciplinaire en cross-functionele teams aanstellen, ... <i>Ref. European Commission: Specific training on innovation-related procurement.</i> <i>Ref. Kibbeling M.: We may conclude that a combination of external orientations and supplier's Innovativeness allow a firm to realize customer satisfaction, a good CSR reputation and superior firm performance.</i> <i>Ref. Ingólfssdóttir & Dyndegaard: The skills required for driving a strategic change are for example project management skills</i> <i>Ref. Monczka, R. M. et al.: The team approach requires careful management, open exchange of information between members, motivated team members, clearly understood team goals, effective team leaders, and adequate resources.</i> <i>Ref. OECD: Promote professionalization by providing specific training to build staff capabilities and skills, setting up multidisciplinary teams and competence centers focused on public procurement for innovation.</i> <i>Ref. Driedonks, B. A., & Stein, W. J.: Research showed that composing teams is not only about the knowledge, expertise and skills members bring to the team, but also about the contacts they bring for gaining information, creating commitment and coordinating actions beyond the team.</i>

Checklist

Wordt er gebruik gemaakt van E-procurement tools zoals:

- E-sourcing
- Collaborative Product Commerce (CPC)
- E-tendering
- E-reverse auctioning
- Web-based ERP
- E-ordering
- Purchasing intelligence
- E-contractmanagement

Alle decentrale overheden en andere aanbestedingsplichtige organisaties moeten uiterlijk 18 april 2019 [elektronische facturen](#) (e-facturen) kunnen ontvangen en verwerken. Dat is bepaald in de [Europese Richtlijn 2014/55/EU](#) en verankerd in de Aanbestedingswet.

Kijk of de [Inkoopvolwassenheid](#) in lijn is met de beschikbare [ICT tools](#).

Met name [SRM](#) (Supplier Relationship Management) tools zijn belangrijk.

Ref. LIPSE; Voor elke organisatie, onafhankelijk of ze al met E-aanbesteden zijn begonnen, blijkt support van leidinggevenden van essentieel belang om E-aanbesteden goed van de grond te krijgen. Zij kunnen de introductie van E-aanbesteden in sterke mate tegenhouden of juist stimuleren. Voor de 'pioniers' en de 'volgende' organisaties (zoals met name in Nederland) worden een risicomijdende bureaucratische cultuur en weerstand van medewerkers als belangrijkste barrières genoemd. Werknemers kunnen bijvoorbeeld het gevoel hebben dat E-aanbesteden weinig voordeel oplevert of lastig is. Tot slot is de aanwezigheid van parate kennis over ICT applicaties essentieel voor de organisaties die E-aanbesteden nog moeten invoeren. Om de introductie van E-aanbesteden (verder) te stimuleren is het belangrijk dat er op organisatieniveau voldoende steun wordt gerealiseerd. Dit kan door zogenaamde 'voortrekkersfiguren' aan te wijzen. Specifieke aanbevelingen voor organisaties die nog moeten starten met E-aanbesteden, of nog maar net bezig zijn, betreffen het investeren in kennis over de ICT applicaties die nodig zijn en het volgen van trainingen. Voor organisaties die al verder zijn, is het gebruik van 'best practices' een goede manier om meer positieve bekendheid te genereren en successen te vieren.

Ref. E-proQure; Tot de effecten van best-practice e-procurement behoren: lagere inkoopkosten (5%); lagere proceskosten (75%); het mogelijk maken van strategisch gedreven inkoop; hogere compliance en risicobeheersing; betere stuurinformatie.

		<i>Ref. Walhof, G.; Zoals dat ook bij andere organisatiefuncties noodzakelijk is, gaat het professionaliseren van de inkoopfunctie en streven naar excellente bedrijfsvoering gepaard met een adequate ICT- ondersteuning van procesvoering, informatievoorziening en uitwisseling.</i>
Wordt er op regelmatige basis stilgestaan bij leerpunten en worden deze goed opgepakt? • Evaluaties over inkoopprojecten • Lessons learned		Stel een inkoopactieplan op en creëer een inkoopregister. Werk deze periodiek bij. Zorg ervoor dat de leidinggevenden input kunnen leveren aan het inkoopactieplan.
Zorgt de toplaag mede voor een open cultuur, waarbij het leren uit fouten wordt gestimuleerd? • Geen risico-afkerigheid • Stimulatie door gebruik tools (bv. digitaal inkoopregister)		De toplaag moet medewerkers tonen hoe met risico's opgegaan moet worden en niet datgene belonen wat men niet fout doet. Stimuleer ondernemersgeest; risico-afkerigheid beperkt innovatie. Stimuleer ook het delen van informatie door het gebruik van tools, dit geeft groeimogelijkheden. <i>Ref. Edler; Market & system failures for collaboration: little awareness of policy makers, risk aversion, lack of willingness,...</i> <i>Ref. Schotanus, F., Lans, van der M., & Telgen, J.; Reden waarom niet samenwerken: angst voor gevoelige informatie delen, interne weerstand en het moeten nemen van risico's.</i> <i>Ref. EC & DG GROW; Experiment by setting-up structures for continuous improvement and learning.</i> <i>Ref. Edler; When adopting an innovation enable and foster organizational learning and organizational change.</i> <i>Ref. Constructing Excellence; Organisations that already operate within an integrated environment with no internal barriers and are open to learning from others, will find the transition to working with outside organisations more straightforward than those organisations that currently work in silo's and do not collaborate at a departmental level.</i> <i>Ref. OECD; The number 1 challenge in procurement according to the survey is risk aversion.</i>

Checklist

		Ref. NESTA; Risk aversion culture can also impede innovation and the drive to do things better (procurement) or more creatively. Ref. Hendriks, S. & Nieland, W.; 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.
Is er een organisatiebrede bereidheid om samen te werken en 'los te laten'? • Draagvlak om samen te werken zonder persoonlijke belangen, drang voor autonomie, emoties, politieke gevoeligheid,...		Als organisatie niet alles zelf willen beheren en toestaan informatie te delen met andere organisaties zodat het gemeenschappelijk doel bereikt kan worden. Ref. Bureau Verkenningen en Onderzoek / DGBK; Samenwerken op bedrijfsvoerings- en uitvoeringstaken blijkt helemaal niet eenvoudiger dan samenwerken bij beleidsformulering. Hoewel dit verkennend onderzoek is gestart vanuit de gedachte dat het voor de hand ligt om met de bedrijfsvoerings- en uitvoeringstaken te beginnen is uit de casuïstiek gebleken dat dezelfde elementen en factoren een rol spelen bij beleidsproces- sen als bij bedrijfsvoerings- en uitvoeringstaken. De crux zit in het feit dat partners in een samenwerking het gevoel willen hebben dat de samenwerking van hen is en dat de eigen autonomie behouden blijft. Als hier aan wordt voldaan is interbestuurlijke samenwerking zowel kansrijk op bedrijfsvoerings- en uitvoeringstaken als bij het formuleren van beleid. Ref. Schotanus, F., Lans, van der M., & Telgen, J.,; Reden waarom niet samenwerken: angst voor gevoelige informatie delen, interne weerstand en het moeten nemen van risico's. Ref. Constructing Excellence: Houd rekening met de sterke en zwakke punten in uw eigen organisatie. Wees bereid om los te laten als de andere organisatie het beter kan. Ref. Schotanus, F.; Bereid zijn 'los te laten', samenwerking is geven en nemen (niet alles zelf willen beheren en toestaan informatie te

		delen). Door de persisterende autonome cultuur verschilt Nederland met andere landen die wel een centrale inkoopstrategie hanteren (Denemarken, Finland, Frankrijk, Hongarije, Italië Zweden, VK, etc.). 'Loslaten' is niet het eerste waar je aan denkt bij een samenwerking. Toch is dit een cruciale factor van een succesvolle inkoop-samenwerking tussen gemeenten. De echte voordelen van inkoop samenwerking krijg je pas als je loslaat.
Wordt er goed gecommuniceerd? • Zowel binnenin de organisatie (tussen top managers, concern inkoop managers, business unit managers en de business unit inkoop managers) als met de stakeholders. • Belanghebbenden zijn op de hoogte van de meest recente ontwikkelingen en er zijn geen misverstanden		<i>Ref. Gorecki, P & Forges, V.: Ensure the close involvement of key stakeholders.</i> <i>Ref. EC & DG GROW: Voorzien actuele informatie omtrent inkoop voor alle stakeholders en zorgen dat er genoeg netwerkmogelijkheden zijn.</i> <i>Ref. Rozemeijer, F.: Interactie tussen top managers, concern inkoop managers, business unit managers en de business unit inkoop managers is noodzakelijk om tot een breed gedragen concern inkoopstrategie te komen en deze vervolgens te succesvol implementeren.</i> <i>Ref. Schotanus, F.: The most important critical success factors are 'voluntary participation', 'sufficient total contribution of efforts', 'all members contribute unique knowledge', 'all members rarely change representatives', 'fair allocation of gains and costs', and 'communication.'</i> <i>Ref. Constructing Excellence: The 'Developing a Collaboration Strategy' study highlighted the main areas of concern in achieving implementation as being: communication project progress and managing stakeholders successfully.</i> <i>Ref. European Commission: Procurers do not know how to write specifications, in terms of functional needs, so that acts as a barrier for the translation from regular procurement to innovation related procurement. Procurers need to know what they want and this takes time and cooperation between departments.</i>

V. VOORBEELD INKOOPCASE

PIANOO, Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat zoekt een partij die onderzoek kan doen naar hoe de (semi) overheden de inkoopfunctie moeten organiseren zodat zij hun (beleids)ambities zo optimaal mogelijk kunnen realiseren.

PIANOO kan aan de hand van de wegwijzer tips en voorbeelden verkrijgen over haar inkooporganisatie m.b.t. de bovenstaande inkoopcase. Tips en voorbeelden worden gegeven per inkoopactiviteit (fundering/analyse/specificatie/uitvoering), hieronder staat dus geen nieuwe tekst maar een combinatie van verschillende tekstblokken.

V.1. INPUT WEGWIJZER

Hieronder wordt een illustratie gegeven van een specifieke context (5 antwoorden op de 5 vragen).

1. WAT? Welk type product / dienst wordt ingekocht?	Standaard / Commodity / Herhaaldelijk Ingekocht
	Complex / Uniek / Innovatief
1. WAT? Bij wie kan het product / dienst ingekocht worden?	Veel aanbieders in de markt (≥5)
	Weinig aanbieders in de markt (<5)
3. HOE? Wat zijn de doelstellingen naast kwaliteit die met het inkoopproject beoogd worden?	Focus vooral op kostenefficiëntie
	Focus vooral op innovatie en duurzaamheid

4. WIE? Heeft de aanbestedende overheid voldoende capaciteit en expertise in functie van de complexiteit van de benodigde aankoopprocedure?	Voldoende capaciteit en expertise binnen de afdeling die behoefte heeft
	Onvoldoende capaciteit en expertise binnen de afdeling die behoefte heeft
5. WIE? Zijn er natuurlijke samenwerkingspartners (met gelijkaardige doelstellingen)?	Aanwezigheid natuurlijke samenwerkingspartners
	Geen aanwezigheid natuurlijke samenwerkingspartners

V.2. OUTPUT WEGWIJZER

1. Funderingsactiviteiten

(zijnde onder andere: standaardcontracten, inkoopvoorwaarden, financiële kaders, zorgen voor competentie ontwikkeling, software tools, ontwerprichtlijnen en normen, bovenop het wettelijk kader EU / NL)

Tips	Leeswijzer (referenties en voorbeelden)
Organisatiebrede funding wordt bij voorkeur centraal bewaakt. Met centraal wordt bedoeld dat ondersteuning geboden wordt hetzij vanuit een centrale stafafdeling van de aanbestedende dienst zelf, hetzij vanuit een centraler overkoepelend niveau door samenwerking tussen een aantal organisaties. Funderingen in de vorm van gestandaardiseerde beschrijvende documenten, templates en interactieve tools zorgen ervoor dat inkopers en behoeftebestellers de meest wenselijke weg ook als makkelijkste weg zien. Het is wenselijk om krachten te bundelen en te vertrekken vanuit gezamenlijke funderingsactiviteiten, bij voorkeur vanuit samenwerking met andere organisaties. Samenwerken zou op zowel	Een publieke opdrachtgever kan een project op verschillende manieren benaderen. Er zijn verschillende bouworganisatievormen en er zijn standaard contractvormen van traditionele contracten tot uitgebreide geïntegreerde contracten. De keuze voor een contractvorm met gestandaardiseerde contractvoorwaarden ligt sterk in het verlengde van de andere keuzes. Zowel de juridisch-administratieve als de procesvoorwaarden kunnen voor een organisatie eenvoudig worden gestandaardiseerd. Dat geeft grote voordelen voor de eigen organisatie, maar ook voor de markt. <i>Ref. Bureau Verkenningen en Onderzoek / DGBK; Een voorbeeld van standaardisatie van funderingsactiviteiten is de samenwerking tussen gemeenten en waterschappen bij de heffing en inning van belastingen. Overigens doet zich een</i>

Voorbeeld Inkoopcase

formele als informele wijze uitgevoerd kunnen worden. Evalueer regelmatig waar processen gestandaardiseerd kunnen worden.	<i>vermindering van administratieve lasten alleen voor wanneer er sprake is van een geografische samenhang en in die situaties waarin ketens gesloten worden. Juist dan is er sprake van meervoudig gebruik van dezelfde gegevens, zijn processen geharmoniseerd en geüniformeerd en doet zich een vermindering van het aantal verantwoordingen voor.</i> Ref. Kochersperger G. et al.; If a category is highly strategic, you may consider managing it close to the business it impacts, in a decentralized manner. On the contrary, categories that are least strategic will often be managed at a corporate level to maximize standardization and allow efficient demand management. Look at the overall homogeneity of your needs: is it one-size-fits-all for the entire company or does every site need custom specifications. Ref. European Commission; Knowledge accumulation and distribution could take place in communities of practice (peer-to-peer learning) organized by service centers supporting innovation related procurement. Ref. European Commission; There is a general understanding that the accumulation and diffusion of explicit and especially implicit – i.e. tacit/experience – knowledge is import in innovation related procurement. Networking events are seen as appropriate means to share experiences... Ref. European Commission; We don't have to reinvent anything, but just learn from our peers. We are stronger together!" It would be important to create a central catalogue of cases/projects/products that have been produced as a result of an innovation-related procurement intervention, and with the contracting authorities involved in them. A supranational organization could take the lead to provide a catalogue of case studies that stakeholders interested in implementing innovation-related procurement can look at and learn from.
--	--

	Ref. Uyarra, E.: Excessive centralization can also reduce flexibility and innovation. Councils need to strike the right balance between central economies of scale and individual flexibility.
Horizontale beleidsambities zoals innovatie en duurzaamheid worden geborgd en ondersteund door standaardisatie van richtlijnen, templates, interpretaties toe te lichten.	<i>De gemeente Amsterdam heeft inkoopactiviteiten efficiënter gemaakt, het dikke pak papier met vooral eisen en juridisch jargon, dat moet anders kunnen. Van 100 pagina's ging het naar 20. Ref. van Luijk "Los van dat de gemiddelde aanbesteding knetterveel tekst bevat, inclusief al die bijlagen en juridische taal waar ik werkelijk niks van kan maken. Het echte probleem is dat je innovatie juist uitsluit door bijvoorbeeld een simpele eis te stellen als: een bedrijf moet vijftien jaar staat van dienst hebben. En ook: als je precies gaat bedenken wat je nodig denkt te hebben, dan sta je niet open voor een betere oplossing.</i> <i>Het Zilveren Kruis neemt de financiële incentives voor innovatie op in haar organisatiebrede inkoop- en innovatiebeleid dat jaarlijks geactualiseerd wordt. Hieruit zijn een aantal succesvolle innovatieve projecten zoals de Neokidney voortgevloeid.</i> Ref. Gorecki, P & Forges, V.; The main factors to centralize of a non-economic nature are simplicity; legal, technical and contractual certainty; the need for standardization and for support of important policy goals of the government, such as those concerning the environment and social issue Ref. OECD; Embed policy strategies with defined targets within any national, sub-national and regional innovation policy. Set up a legal framework, including understandable definitions, guidelines and templates to facilitate its implementation. Promote professionalization by providing specific training to build staff capabilities and skills, setting up multidisciplinary teams and competence centers focused on public procurement for innovation.

2. Analyseactiviteiten

Analyseren (analyseactiviteiten zoals: data mining, product-, prijs- en marktonderzoek, leveranciersonderzoek, contractonderzoek, typisch activiteiten op meta-niveau, niet voor individuele inkoopprojecten)

Tips	Leeswijzer (referenties en voorbeelden)
Analyse activiteiten zoals nieuwe oplossingen zoeken, systematisch inkoopmarktonderzoek, inkoopautomatisering en integratie met andere functiegebieden dienen met regelmaat uitgevoerd en geactualiseerd te worden om de meest recente trends te kunnen spotten. De output van deze analyseactiviteiten dient tevens tijdig beschikbaar en bruikbaar te zijn; zeker vóór aanvang van de specificatieactiviteiten. Deze activiteiten kunnen grotendeels door onafhankelijke organisaties uitgevoerd en opgevraagd worden. Het aanbieden van gebruiksvriendelijke platforms en mechanismen om kennis te delen (tussen afdelingen en tussen organisaties) is aan te raden voor zowel een verhoogde efficiëntie omtrent de inkoopfunctie als de gehele organisatie. Daarnaast is bestuurlijke verantwoordelijkheid per doelstelling van de organisatie wenselijk zodat zowel de activiteiten zelf als de resultaten niet zomaar onderin de la belanden.	<i>Publieke organisaties in Zweden kunnen onder andere marktanalyses opvragen bij The Swedish National Procurement Agency.</i> <i>Het Projectbureau Social Return van de gemeente Amsterdam is de centrale unit van de gemeente die de social return doelstellingen opvolgt.</i> <i>Delen van kennis van Strategische Inkoop in de zorg. Elk ziekenhuis in Nederland heeft een inkoop afdeling waar veel kennis aanwezig is. Het delen van deze kennis betekent efficiency winst voor gezondheidszorg. NVZ-inkopers.nl stelt in de praktijk ontwikkelde modellen van product & leverancier vergelijkingen ter beschikking van haar leden. Verder organiseert NVZ-inkopers.nl workshops.</i> Ref. EC & DG GROW; Support practitioners with central user-friendly tools, dedicated bodies, dissemination of best practices, and mechanisms of knowledge sharing. Ref. Edler et al.; The cases have demonstrated that one of the major requirements for a procurement geared towards innovation is market intelligence. Such interaction enables the procurer to obtain early feedback on the feasibility of the project. Ref. Schotanus, F., Lans, van der M., & Telgen, J.; Het delen van informatie en expertise kan voor alle aspecten van de inkoopfunctie van pas komen.

Bij complexe producten worden analyseactiviteiten soms uitgevoerd in de afdeling zelf, omdat hier de domeinspecifieke kennis zit. Het is in dit geval belangrijk dat deze afdeling dan goed geïnformeerd is en niet geïsoleerd raakt van de rest van de organisatie.	<i>In Duitsland worden analyseactiviteiten uitgevoerd (met best practices database) door het <u>Competence Centre for Innovative Procurement (KOINNO)</u> dat gericht is op innovatie.</i> <i>Finland werkt samen d.m.v. een triple-helix structuur: 'The Competence Centre for Innovative Procurement' (KEINO). Er wordt niet alleen hulp geboden bij fundering activiteiten, maar ook analyseactiviteiten worden aangeboden. Ze hebben als doel Finland innovatiever in te laten kopen. "KEINO is a network-based consortium, whose founding members responsible for the operation and co-development are Motiva Ltd, the Association of Finnish Local and Regional Authorities, VTT Technical Research Centre of Finland Ltd, The Finnish Funding Agency for Innovation – Business Finland, the Finnish Environment Institute SYKE, Hansel Ltd, KL-Kuntahankinnat Ltd and the Finnish Innovation Fund Sitra."</i> Ref. European Commission; Large-scale data handling and analytics: acquisition, validation, management, use and analysis of data on a systematic basis and availability of information systems (e.g. e-procurement platform) with all project records is needed for innovation-related procurement Ref. Buchinger, E.; Capacity building activities (Advice for clarification of unmet needs & missing solutions, Advice for development of an innovation procurement strategy)
Door ook de leveranciers te prikkelen voor innovatie kan er gezamenlijk gekeken worden waar de risico's zijn door het vooraf uitvoeren van analyseactiviteiten.	
Als er geen natuurlijke samenwerkingspartners zijn, ga na of er eventueel analyseactiviteiten uitgevoerd worden door onafhankelijke instanties.	<i><u>CZ Zorgkantoor</u> stelt jaarlijks marktanalyses op voor de sectoren Gehandicaptenzorg (GZ) en Verpleging en Verzorging (VenV). Indien er geen zorgaanbieder beschikbaar is voor samenwerking, is onafhankelijk informatie opvragen bij CZ Zorgkantoor mogelijk.</i>

3. Specificatieactiviteiten

Voorbeeld Inkoopcase

(omschrijving van de te volgen inkoop- of aanbestedingsprocedures, inschatting doorlooptijd project, beschikbare budget, eisenpakket, productspecificatie, functionele specificatie, gunningscriteria,...)

Tips	Leeswijzer (referenties en voorbeelden)
Bij specificatie activiteiten is het vaak aangewezen de contractmanager en leveranciers vroeg bij het proces te betrekken, zo kan het gehele inkoopproject efficiënter verlopen. De eindgebruiker dient tevens gedurende het gehele inkooptraject betrokken te worden. Er kan hierdoor beter geanticipeerd worden op eventuele toekomstige problemen gedurende het proces.	Ref. Volker, C.; Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg. We wilden veel meer in dialoog kunnen met de bouwer, architect en installatietechniekbedrijf. Samen hebben we een Groene Droom uitgesproken met de ambitie om het meest duurzame project binnen Europa te realiseren, zowel op het gebied van bouw, onderhoud als exploitatie. Het credo is: ´slim, simpel en science´. Ref. Bakker, E. et al.; Lead buyers improve efficiency and effectivity (specification), benefit of economies of scale. Ref. Constructing Excellence; All team members are encouraged to express their views up front and to contribute their core skills. In this way, through brainstorming sessions and open discussions, creative solutions can come to light early in the relationships. European Commission; Getting involved in early dialogues with potential suppliers before the official launching of procurement calls may, in these cases, be important. Ref. O’Gorman, J.; Not only is procurement involved more, it is also involved earlier! Often from the very start – that is at the concept, design or engineering stage. At the same time suppliers are typically being involved later. The construction sector is perhaps an exception – research in that industry shows involving suppliers earlier saves both time and money. Ref. Nguyen Pham, L-L.; Schiele seems to agree with this point of view as he states that early involvement of the purchasing department can clarify the

	situation's background and deepen understandings to positively affect the purchase decision, which leads to meaningful involvement (Schiele, 2005). For example, early involvement of purchasing professionals can help the NPD team to formulate their goals more concisely and illustrate the purchasing specification needed (Schiele, 2005). Further, in the very early stage of NPD processes, the purchasing function can contribute to the decision-making process if the firm actually needs to involve suppliers or not because the purchasing department can analyse if there is any supplier with desirable technologies or be able to help achieve time-to-market objectives. (McGinnis and Vallopra, 1999; Tracey and Neuhaus, 2013)
Voor complexe / unieke producten is specificatie op lokaal niveau (bij de betrokken afdeling / de behoeftesteller) gunstiger; geef genoeg ruimte aan creativiteit en ondernemerschap, een afdeling (innovatie) waar er geëxperimenteerd kan worden kan hierbij helpen. Of maak een tijdelijk projectteam / Cross-Functioneel team met geschikte werknemers (domeinspecifieke kennis) die de specificatieactiviteiten uitvoeren. Probeer zoveel mogelijk functioneel te specificeren. Door de lijnen kort te houden, kunnen zij dit terugkoppelen aan een inkoopafdeling die de uitvoerende activiteiten doet.	<i>In Spanje werden er tussen de partijen UPV (Polytechnic University of Valencia) en SATO specificatiecriteria opgesteld voor een oplossing voor het beschermen en verbeteren van Punta Longosteira (havenlocatie), gelegen in de haven van Malaga. Door de input van de universiteit van Valencia is er naast een innovatieve oplossing, een kostenbesparing van 20% gerealiseerd.</i> Ref. Kamann; Voor unieke projecten: decentraal specificeren. Ref. Driedonks, B. A., & Stein, W. J.: It is generally accepted that teams benefit from cross-functional members for accomplishing complex targets. Functional diversity proves to enable sourcing teams to complete complex tasks successfully, thereby contributing to innovation, quality and flexibility. Ref. Schotanus, F.; Customized, strategic, local, and bottleneck items are often less suitable for cooperative purchasing. Ref. European Commission; Centralised solutions may mean getting lower prices by exploiting economies of scale, but it also means that the “distance” between organisations (the procuring agency and the final user of the product) is large. Such a large distance may be problematic for the formulation of the tender

Voorbeeld Inkoopcase

	specifications, since the specific knowledge about the problems to be solved in the procurement might be less well known at a distance.
Betrek de potentiële aanbieders vroeg bij het inkoopproject zodat de ervaring en expertise van de aanbieders in de markt met betrekking tot specificatieactiviteiten opgenomen kunnen worden.	<i>Het project <u>ONS</u> (Zwolle) heeft door vroegtijdige participatie van zowel de inkopers als de potentiële aanbieders geleid tot groei van vertrouwen in aanbestedende dienst en inkopers.</i> Ref. Van Weele, A. J.; Betrek inkoop en leveranciers in een vroeg stadium van ontwikkeling.
Innovatie gaat veelal beter door functionele specificatie, hierbij wordt idealiter een multidisciplinair team betrokken en veel ruimte gegeven voor sparring met (semi) overheidsinstellingen, leveranciers en kennisinstellingen (triple helix). Wanneer innovatie belangrijker is dan efficiëntie, moet creativiteit en ondernemerschap dicht bij de betrokken afdeling geprikkeld worden. Door ook de leveranciers te prikkelen voor innovatie kan er gezamenlijk gekeken worden waar de risico's zijn bij de specificatieactiviteiten. De wettelijke regels stellen soms grenzen aan de ruimte die creativiteit vergt. Bij het implementeren van innovatie zijn er regels te volgen uit de aanbestedingswet- en regelgeving, of inzake de veiligheidsregelgeving (onder andere NCTV). Dat moet in een vroegtijdig stadium worden geïnventariseerd. Vergeet niet rekening te houden met staatssteunregels zoals het Onderzoek, Ontwikkeling en Innovatie (O&O&I) staatsteunkader bij specificatieactiviteiten. Het kan nuttig zijn eerst een pilot uit te voeren en in een vroeg stadium te bedenken hoe een organisatie marktpartijen kan betrekken zodat de risico's worden beperkt op termijn..	<i><u>Rijkswaterstaat</u> maakt gebruik van Best Value Procurement en heeft naast meer innovatieve projecten ook een efficiëntieverbetering van 10-30% gerealiseerd. Bij BVP gaat het erom de best beschikbare expert te vinden die de opdracht kan uitvoeren. Om tot een maximaal resultaat te komen is het daarbij van belang om los te laten en te vertrouwen in plaats van te controleren en te beheersen. Rijkswaterstaat vertelt dan ook niet tot in detail hoe de opdracht uitgevoerd moet worden. De opdrachtnemer neemt het voortouw en Rijkswaterstaat faciliteert. De expert krijgt alle ruimte om zich te onderscheiden. Echte experts springen eruit en laten dat in de aanbesteding én de uitvoering zien. Zij hebben oog voor kansen en risico's en zorgen ervoor dat zij de projectdoelen bereiken binnen budget, volgens planning en volgens de afgesproken kwaliteitseisen.</i> <i><u>Zweden</u> heeft een centrale (nationale) inkoopstrategie ontworpen; om innovatiegericht in te kopen dient er functioneel gespecificeerd te worden. Dit leidt tot een grotere diversiteit en meer innovatieve producten/diensten.</i> <i>De <u>Gemeente Wageningen</u> heeft met Green Deal Circulair Interieur de ambitie omtrent duurzaamheid expliciet gemaakt.</i>

Succesvol innovatief ingekocht d.m.v. functionele specificatie; Winnaar Europese innovatiegericht inkopen prijs. Beddenwassencentrale Erasmus MC; schonere bedden door robottechnologie, lagere kosten, minder water en CO₂.

De gemeente Amsterdam heeft regelmatig behoefte aan tijdelijke expertise bij inkoop en gebruikt hiervoor een Dynamisch Aankoop systeem (DAS) met de naam 'Externe Inzet Gemeente Amsterdam'. De gemeente huurt tijdelijke expertise in als er geen raamovereenkomst is of als binnen de raamovereenkomsten geen expertise wordt aangeboden. Dit gebeurt voor o.a. juridisch advies- en advocaatsdiensten.

Als decentrale overheden ondernemingen subsidiëren om innovatie en de kenniseconomie te stimuleren, kunnen zij in aanraking komen met de staatssteunregels voor onderzoek, ontwikkeling en innovatie (O&O&I). [Staatssteun voor O&O&I](#) is verenigbaar met de gemeenschappelijke markt als deze aan bepaalde voorwaarden voldoet.

Innovatiepartnerschap verwezenlijkt Groene Droom: Hof van Twente krijgt twee duurzame kindcentra. “Wij leren dagelijks bij. Vooral op installatietechnisch gebied. Deze manier van aanbesteden dwingt je op positieve manier om je als bedrijf door te blijven ontwikkelen. Je moet out-of-the-box gaan denken. De opgedane kennis kunnen we vervolgens ook uitrollen in andere projecten”, aldus Hoogenraad. “Mede door te kiezen voor een innovatiegerichte aanbesteding, is dit bouwproject de eerste in Nederland die op zo’n duurzame wijze twee IKC’s realiseert. Deze manier van aanbesteden was ook voor de gemeente Hof van Twente een primeur. Als het aan Volker ligt, blijft het niet bij deze ene keer: “Het is natuurlijk afhankelijk van de opdracht en doelstelling, maar via deze constructie vind je echt een partnerschap voor de lange termijn. Je pakt zowel het korte gewin, als toekomstige duurzaamheid- en onderhoudszaken mee. Deze

Voorbeeld Inkoopcase

	<i>inkoopwijze kunnen we binnen de gemeente dan ook veel breder gaan toepassen. Het enige dat dit vraagt, zijn partijen die mee durven te pionieren.”</i> <i>De gemeente <u>Almere</u> wil in 2020 'afvalloos' zijn. Dat betekent niet meer dan 50 kilo afval per persoon per jaar overhouden. Daarbij is niet alleen hergebruik van huishoudelijk afval nodig; ook de reststromen van onderhoud en beheer van de openbare ruimte dienen in het Almere van de toekomst weer als grondstof voor nieuwe producten. Met de prijsvraag Upcycle City inspireerde de gemeente marktpartijen tot vernieuwende voorstellen en samenwerking op dit gebied.</i> Ref. European Commission; Door niet te focussen op innovatief inkopen, maar door de aanbesteding doelgericht te formuleren, zal het product vanzelf innovatief worden. Doelspecificatie is een katalysator voor innovatief inkopen. Doelspecificatie is een katalysator voor innovatief inkopen. Ref. Buchinger, E.; Om innovatief in te kopen worden performance –en functioneel specificeren aangeraden. Ref. NESTA; Innovative ideas come from the suppliers, not us. The trick is having those discussions before you have even committed pen to paper with your specification, have an idea of what you want but have an open discussion with them. Ref. Edler et al.; Innovatief gericht inkopen, dus door middel van functionele specificatie is effectief voor een product/dienst die niet standaard is. Ref. Kibbeling M.; Supplier’s innovativeness fosters a focal firm’s innovativeness and indirectly affects expected future performance. It thus seems that a firm’s collaboration with suppliers will support the firm to achieve financial returns today, as well as achieving good financial results for the future.
--	---

	Ref. Driedonks, B. A., & Stein, W. J.: It is generally accepted that teams benefit from cross-functional members for accomplishing complex targets. Functional diversity proves to enable sourcing teams to complete complex tasks successfully, thereby contributing to innovation, quality and flexibility.
Indien de doelstellingen, visies of motieven van de organisaties niet genoeg overlappen is zelfstandig inkopen gunstiger omdat zo de verbonden risico's (bv. belangenverschil en een daaruit voortvloeiend conflict) voorkomen worden.	Ref. Georghiou et al.: Verschillende instanties hebben andere visies, motieven, culturen en doelen voor inkoop wat het moeilijk maakt samen in te kopen. Ref. Schotanus, F.: Intensive purchasing group types are less viable when group members differ strongly in terms of partnership and alliance theory.

4. Uitvoeringsactiviteiten

(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)

Tips	Leeswijzer (referenties en voorbeelden)
Blijvende betrokkenheid van de eindgebruiker gedurende het gehele inkoopproces is belangrijk omwille van de specifieke kennis. De procedures worden het beste centraal gemanaged, maar inhoudelijke evaluaties en bijsturing worden verkregen door lokale input. Een organisatiebrede inkoopafdeling opzetten met korte lijnen naar de domeinspecifieke afdelingen is aangeraden. Samen inkopen leidt tot kostenbesparingen door volume (Economies of Scale) en meer gespecialiseerde kennis van verschillende interne en externe stakeholders.	<i>De stad Stockholm, afdeling inkoop, heeft <u>elektrische auto's (EV's) ingekocht</u>. De eindgebruiker van de EV's werd al vanaf het begin van het project nauw betrokken. Het project resulteerde in een tweejarige raamovereenkomst met zes voertuigleveranciers. Bij deze overeenkomst zijn meer dan 800 EV's gekocht en de gegevens en feedback die werden verzameld, is waardevol gebleken voor het voorbereiden van de toekomstige uitrol van EV's en infrastructuur.</i> <i>IFV en Brandweer Nederland hebben een <u>gezamenlijke SBIR-tender</u> uitgeschreven, op initiatief van ruimtevaartorganisatie NSO die ook de financiering regelde. Fase 1 en 2 zijn inmiddels succesvol doorlopen. In fase drie staat de eigenlijke ontwikkeling van een landelijk dekkende vegetatiekaart centraal. Doordat IFV meteen de samenwerking zocht met Brandweer Nederland, was de brandweer als eindgebruiker vanaf het begin betrokken. Dit vergroot de kans op een product dat aansluit bij de praktijk</i>

Voorbeeld Inkoopcase

	<i>Het project <u>ONS</u> (Zwolle) heeft door vroegtijdige participatie van de inkopers geleid tot groei van vertrouwen in aanbestedende dienst en inkopers.</i> <i>Voorbeelden van gemeentelijke samenwerkingsverbanden: <u>Inkoopbureau Regio Rivierenland</u>, <u>Inkoopbureau West-Brabant</u>, <u>Inkoopkracht Zuid-Holland West</u>, <u>Inkoopcentrum Zuid</u>, <u>Regio Twente</u></i> <i><u>Amsterdam</u> heeft 'Leadbuyers' geïmplementeerd die werkafspraken met de budgethouders maken in het kader van hun opdrachtgeverschap.</i> In de handreiking 'In drie stappen naar een inkoop samenwerking' van PIANOo leest u welke stappen u kunt ondernemen om uw inkoopproces verder te professionaliseren door middel van samenwerking. Tevens heeft PIANOo alle inkoop samenwerkingen tussen gemeenten in één landelijke kaart weergegeven. De handleiding is gebaseerd op de ervaringen van enkele structurele samenwerkingen op de kaart. Ref. Johnson; Centralisation permits assigning specialist managing certain categories, which enable them to concentrate their effort and thereby the category tends to be more efficient. Ref. EC & DG GROW; One-stop-shop van inkoop om inkoop duurzamer, socialer en innovatiever te maken. Focus on achieving high impacts, notably by working with central purchasing bodies and prioritizing key sectors. Ref. Rozemeijer, F.; Synergetische samenwerking tussen afdelingen kan resulteren in kostenbesparingen, verbeterde onderhandelingspositie op
--	---

	inkoopmarkten, verbeterde productiviteit van de inkoopfunctie, en verbeterde leveranciers prestaties. Ref. Gorecki, P & Forges, V.; Case study Central Purchasing Bodies of the EU, concluded to be more successful than countries without a CPB. Ref. Vliet, van P.; Structurele inkoop samenwerkingen vergroten de doelmatigheid van de inkoop, middelen worden op een juiste manier besteed die aansluiten op de behoefte en er worden producten/diensten ingekocht die optimaal hun doel dienen.
De uitvoering van inkoop van complexe producten is in gezamenlijkheid aan te raden, indien experts met domein specifiek kennis eenvoudig te raadplegen zijn (korte lijnen binnen de organisatie). Blijvende betrokkenheid van de eindgebruiker is gunstig gedurende het gehele proces.	Ref. Schotanus, F., Lans, van der M., & Telgen, J.; Een product dat specifieke expertise vergt om in te kopen, wordt in de meeste gevallen decentraal gemanaged.
Kijk naar de mogelijkheden voor een “one-stop-shop” van inkoop om duurzamer, socialer en innovatiever te maken. Leveranciers laten concurreren door een ‘Challenge’ uit te sturen zal innovatie en lagen kosten waarborgen. Bij het sluiten van een contract voor een innovatieve oplossing, is het belangrijk om naar de inkoopvoorwaarden te kijken. Zaken als intellectueel eigendom en risicoverdeling verdienen speciale aandacht.	<i>Gemeente Utrecht wil beter maatwerkvervoer voor kwetsbare doelgroepen. Via een challenge daagde zij startende ondernemers uit met oplossingen te komen, die niet afhankelijk zijn van structurele subsidies én de betrokkenheid bij de wijk of buurt vergroten. Het leverde mooie initiatieven op, die verder worden ontwikkeld. De challenge was geen vervanging van de aanbesteding voor regulier doelgroepenvervoer, de gemeente wil nu eerst ervaring opdoen met het nieuwe aanbod.</i> <i>Bij het beheersen en bestrijden van natuurbranden kan satellietdata van grote waarde zijn. IFV en Brandweer Nederland hebben een <u>gezamenlijke SBIR-tender</u> uitgeschreven, op initiatief van ruimtevaartorganisatie NSO die ook de financiering regelde. Fase 1 en 2 zijn inmiddels succesvol doorlopen. In fase drie staat de eigenlijke ontwikkeling van een landelijk dekkende vegetatiekaart centraal. Doordat IFV meteen de samenwerking zocht met Brandweer Nederland, was de</i>

Voorbeeld Inkoopcase

	<i>brandweer als eindgebruiker vanaf het begin betrokken. Dit vergroot de kans op een product dat aansluit bij de praktijk.</i> Ref. PIANOo; Stimuleer binnen raamcontracten leveranciers om door innovatie te verbeteren; bouw prikkels in het contract in. Deel bijvoorbeeld de verkregen winst, zo worden de risico's van onder andere de uitvoeringsactiviteiten beperkt. Ref. Koerts, A.; 'Een challenge als aanjager van innovatie' Via de challenge kan je direct zakendoen zonder dat er veel tijd verloren gaat aan eindeloos overleggen met verschillende afdelingen (Nieuwenhoff). Ref. EC & DG GROW; One of the most important support actions introduced by some MS is related to dedicated support bodies that act as “one-stop shops” for methodological support and guidance to contracting authorities with strategic public procurement. Ref. Gorecki, P & Forges, V.; The CPBs generally cover a similar range of products and services of common interest within the public administration. Central purchasing bodies: the main factors of a non-economic nature are simplicity; legal, technical and contractual certainty; the need for standardization and for support of important policy goals of the government, such as those concerning the environment and social issues.
--	---