

# DOELGROEPENONDERZOEK REGIOMANAGEMENT EINDRAPPORTAGE

AUTEUR(S)  
DATUM

20 december 2024

# Inhoudsopgave

1. Inleiding en aanpak
2. Samenvattende factsheets: kansenkaart
3. Bevindingen
4. Reflectie vanuit Significant

## Bijlagen:

- A. Lijst geïnterviewde koepelorganisaties
- B. Individuele factsheets



# HOOFDSTUK 1

## INLEIDING EN AANPAK





# Inleiding en aanpak (1/2)

## Achtergrond

Sinds 2021 loopt Beter Aanbesteden, een programma van samenwerkingspartners VNO-NCW/MKB-Nederland, Vereniging Nederlandse Gemeenten (hierna: VNG) en het ministerie van Economische Zaken (hierna: EZ), uitgevoerd door PIANOo. In dit programma zijn positieve ervaringen opgedaan met regiomanagers, die aanbestedende diensten en ondernemers onderling en met elkaar verbinden. Beter Aanbesteden stopt 31 december 2024, maar het regiomanagement gaat door.

Per 2025 komt structureel drie fte aan regiomanagement beschikbaar bij PIANOo. Deze 'relatiemanagers' blijven aanbestedende diensten en ondernemers, die gezamenlijk willen werken aan de professionaliteit van de aanbestedingspraktijk, met elkaar verbinden.

## Vraagstelling

De doelgroep van het regiomanagement bij Beter Aanbesteden betrof gemeenten en ondernemers.

EZ heeft Significant gevraagd in kaart te brengen welke groepen daarnaast vanaf 1 januari 2025 behoefte hebben aan regiomanagement. Het zwaartepunt ligt hierbij op in hoeverre de doelgroepen zelf aangeven behoefte te hebben aan deze ondersteuning.

## Gevolgde aanpak

Het onderzoek belicht zowel de behoefte van de (semi-)overheid als de ondernemer. Voor het (semi-)overheidsperspectief is Significant Synergy in gesprek gegaan met koepelorganisaties en hun achterban in verschillende sectoren, waaronder:

- a) Rijksoverheid/ministeries;
- b) Decentrale overheden: provincies/gemeenten/waterschappen;
- c) Speciale-sectorbedrijven;
- d) Onderwijs (PO, VO, hbo en wo);
- e) Gezondheid;
- f) Openbare orde en veiligheid, met name veiligheidsregio's;
- g) Algemene overheidsdiensten (onder meer zelfstandige bestuursorganen).

NB. Voor de ZBO's in gesproken met het ZBO Inkoopnetwerk. Zij vertegenwoordigen een klein deel van de ZBO's, circa 15%, maar qua omzet en fte vertegenwoordigen ze een groter aandeel, waardoor we denken hiermee de belangrijkste vertegenwoordigers gesproken te hebben. Daarnaast worden in de rapportage drinkwaterbedrijven en speciale sectoren apart genoemd. Dit komt door significante verschillen in de sector die wij tot recht willen doen komen. Ten slotte is voor de onderwijssector gesproken met SIVON, omdat een interview met de PO- en VO-Raad wegens omstandigheden gedurende dit onderzoek niet mogelijk was.

Voor het ondernemersperspectief is Significant in gesprek gegaan met verschillende koepelorganisaties en hun achterban in verschillende sectoren, waaronder:

- a) VNO-NCW/MKB-Nederland;
- b) MVO Nederland;
- c) Social Enterprise NL;
- d) ICT-branche.

In Bijlage A zijn de betrokken organisaties opgenomen.

# Inleiding en aanpak (2/2)

## Bepalen en benaderen van doelgroepen

In overleg met EZ zijn in het startgesprek de te benaderen doelgroepen definitief vastgesteld. Vervolgens zijn in samenspraak met EZ en PIANOo de vragenlijsten en de opzet van de factsheets vastgesteld. De eindrapportage is tevens in samenspraak opgeleverd.

Voor het opstellen van de individuele factsheets zijn met verschillende koepelorganisaties interviews afgenomen. Na afloop van de interviews is per doelgroep een factsheet opgesteld. Deze zijn getoetst bij en eventueel aangepast door de geïnterviewde koepelorganisatie en zijn opgenomen in Bijlage B. Significant heeft, op basis van de gesprekken en individuele factsheets, de samenvattende factsheets in de vorm van een kanskaart opgesteld. Deze is opgenomen in Hoofdstuk 2.

## Individuele factsheets

De individuele factsheets zijn opgedeeld in vier kwadranten. De linkerzijde bevat de kwadranten 'omvang' en 'organisatie'. In deze kwadranten beschrijven we wat deze sector omvat en welke organisaties verenigd dan wel vertegenwoordigd zijn door de gesproken koepelorganisatie. Tevens gaan we hier in op het inkoopgebied van de organisatie.

De rechterzijde van de factsheets bevat de kwadranten 'doelstelling' en 'ondersteuningsbehoefte'. Hierin beschrijven we wat de koepelorganisaties willen behalen, wat belangrijke thema's voor hen zijn op inkoopgebied en hoe het regiomanagement hierbij kan ondersteunen.

Bij zowel de linker- als de rechterzijde hebben wij met een icoon aangegeven in welke mate wij constateren dat het regiomanagement succesvol kan zijn. Dit doen wij met een zonnetje

(wanneer het zeer kansrijk lijkt), een zonnetje met bewolking (wanneer het kansrijk lijkt) of een wolkje (wanneer het in mindere mate kansrijk lijkt).

- a. Deze waardering is aan de linkerzijde gegeven op basis van de mate van het verbonden zijn van de sector op inkoopgebied en in welke mate het gewenst is wanneer het regiomanagement een rol gaat spelen in het bevorderen van de verbinding binnen de sector.
- b. De waardering aan de rechterzijde is gebaseerd op in hoeverre de koepelorganisatie aangeeft dat ondersteuning op het behalen van hun doelen en het verder ontwikkelen van hun thema's gewenst is door het regiomanagement. Ook is hier meegenomen in welke mate de gewenste ondersteuning aansluit op het functieprofiel van de regiomanager.

## Kansenkaart

Op basis van de individuele factsheets hebben wij een samenvattende factsheet als kanskaart opgesteld. Hier staat in het kort de informatie weergegeven van de verschillende sectoren.

Ook de iconen die aangeven in welke mate er kans is om de sector verder te verbinden en in hoeverre de sector aangeeft behoefte te hebben aan het regiomanagement staan in de kanskaart weergegeven.

De sectoren staan op volgorde, gebaseerd op waar wij de grootste mogelijkheid zien om als regiomanagement iets te betekenen. Hierbij telt de mate waarin de sector zelf aangeeft behoefte te hebben aan het regiomanagement zwaarder mee, dan welke mate er kans is om de sector verder te verbinden.

















# HOOFDSTUK 2 SAMENVATTENDE FACTSHEETS: KANSENKAART

















# Kansenkaart aanbestedende diensten (1/2)

Sector	Omvang	Ondersteunings-behoefte	Kans op nadere sectorverbinding	Eigenschappen sector(behoefte)
Drinkwater-bedrijven	Drinkwaterbedrijven: 10 Koepelorganisatie: geen			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijeenbrengen van de sector;</li> <li>- Kennisdeling op inkoopgebied;</li> <li>- Verbinden met andere aanbestedende diensten;</li> <li>- Samenbrengen van organisaties om in te spelen op thema's als veiligheid;</li> <li>- Thema's: professionaliseren inkoopfunctie contract-, leveranciersmanagement, MVOI, CSRD en CSDDD, marktbetrekking, standaardisatie, omgaan met schaarste.</li> </ul>
Gemeenten	Gemeenten: 342 Koepelorganisatie: VNG Dekkingsgraad: 100%			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbinding leggen tussen markt en overheid;</li> <li>- Fungeren als extra ogen en oren van de VNG bij gemeenten;</li> <li>- Samenwerking tussen gemeenten promoten;</li> <li>- Kennis laten landen bij gemeenten;</li> <li>- Thema's inkoop: MVOI, rechtsbescherming, Veiligheid, ICT en AI.</li> </ul>
Academische Ziekenhuizen	UMC's: 7 Koepelorganisatie: NFU Dekkingsgraad: 100%			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennisdeling op inkoopgebied en specifieke zorgexpertise;</li> <li>- Verbinden met andere sectoren (markt en overheid) om kennisdeling en samenwerking te stimuleren;</li> <li>- Thema's: categoriemanagement en duurzaamheid.</li> </ul>
Universiteiten	Universiteiten: 14 Koepelorganisatie: UPI Dekkingsgraad: 100%			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennisdeling op inkoopgebied met als doel een professionaliseringsslag;</li> <li>- Verbinden met andere aanbestedende diensten;</li> <li>- Thema's: inclusiviteit, verhouding prijs-kwaliteit, rechtmatigheid, inhuurvraagstukken, wet DBA, handhaving, DAS, duurzaamheid, SROI, vertaling overkoepelende beleidsafspraken naar universitair beleid en de uitvoeringspraktijk.</li> </ul>
Speciale-sectorbedrijven (nutssector)	Speciale-sectorbedrijven: 38 Koepelorganisatie: geen			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondersteuning bij gemeenschappelijke thema's;</li> <li>- Verbinden met aanbestedende diensten binnen de speciale sectoren, en ook daarbuiten;</li> <li>- Thema's: Arbeidsmarktcrapte, duurzaamheid, MVOI, categoriemanagement en cyberveiligheid.</li> </ul>
PO/VO-Onderwijs	PO/VO onderwijs: 8000 Koepelorganisatie: SIVON Dekkingsgraad: 100% VO en 60% PO			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennisdeling op inkoopgebied en verbinden met andere aanbestedende diensten;</li> <li>- Versterken van het inkoopnetwerk van SIVON;</li> <li>- Aanjagen samenwerking in de sector, bijvoorbeeld op energie, schoonmaak, onderhoud en personeel;</li> <li>- Thema's: duurzaamheid, jurisprudentie, gezamenlijke aanbestedingskalender, innovatie, CLM.</li> </ul>











# Kansenkaart aanbestedende diensten (2/2)

Sector	Omvang	Ondersteunings-behoefte	Kans op nadere sectorverbinding	Eigenschappen sector(behoefte)
<b>Waterschappen</b>	Waterschappen: 21 Koepelorganisatie: UvW Dekkingsgraad: 100%			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbinden met de markt;</li> <li>- Kennisdeling op inkoopgebied;</li> <li>- Samenwerken met de koepelorganisatie UvW voor versterken inkoopcommunity;</li> <li>- Thema's inkoop: CLM, AI, samenwerking met de markt, Nationale Veiligheid, Duurzaam opdrachtgeverschap, spendinzicht, maatschappelijke impact.</li> </ul>
<b>Veiligheids-regio's</b>	Veiligheidsregio: 25 Koepelorganisatie: NIPV Dekkingsgraad: 100%			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennisdeling op inkoopgebied, specifiek op duurzaamheid en het verder brengen van de interne organisatie;</li> <li>- Verbinden met andere aanbestedende diensten;</li> <li>- Thema's inkoop: Duurzaamheid, rechtmatigheid, meer functioneel uitvragen, meetbaarheid KPI's, tegengaan monopolie markt/marktontsluiting.</li> </ul>
<b>ZBO's</b>	ZBO's: circa 160 Koepelorganisatie: ZIN Dekkingsgraad: 15%			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanvullende organisatie- en slagkracht;</li> <li>- Hulp bij vertalen beleid naar de praktijk;</li> <li>- Verbinden met de markt;</li> <li>- Verbinden met andere aanbestedende diensten;</li> <li>- Thema's inkoop: MVOI, AI, ontwikkeling van de afdeling (CLM, categoriemanagement), krapte (arbeids)markt, DBA, informatieveiligheid.</li> </ul>
<b>Hogescholen</b>	Hogescholen: 25 Koepelorganisatie: HIP Dekkingsgraad: 90%			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nog geen concrete ondersteuningsbehoefte, maar kan aansluiten bij overleg;</li> <li>- Thema's: Artificiële Intelligentie (AI), extern klachtenloket (ontwikkelingen AW2012), contractmanagement en MVOI.</li> </ul>
<b>Rijksoverheid</b>	Ministeries: 12 Koepelorganisatie: BZK Dekkingsgraad: 100%			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbinden met andere aanbestedende diensten;</li> <li>- Bestaande samenwerkingen uitbreiden;</li> <li>- Eigen kennis breder delen in het gehele land;</li> <li>- Thema's: MVOI, (data)veiligheid, open inkoopinformatie, zakendoen met het Rijk en digitalisering.</li> </ul>
<b>Provincies</b>	Provincies: 12 Koepelorganisatie: IPO Dekkingsgraad: 100%			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weinig behoefte;</li> <li>- Delen ontwikkelingen uit de inkoopwereld;</li> <li>- Ondersteunen kleine ondernemers;</li> <li>- Thema's: o.a. MVOI, inkoopprofessionalisering, ontwikkelingen inkooppraktijk, aanbestedingskalenders op elkaar afstemmen en eventueel samen aanbesteden.</li> </ul>
<b>SURF</b>	128 onderwijs- en onderzoeksinstituten Dekkingsgraad: 100%			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Behoefte contact en kennisdeling</li> <li>- Thema's: Innovatief inkopen, ontwikkelingen in de aanbestedingswetgeving en ICT-wereld, en de positionering van SURF binnen de markt.</li> </ul>



# Kansenkaart ondernemers

Sector	Omvang	Ondersteunings-behoefte	Kans op nadere sectorverbinding	Eigenschappen sector(behoefte)
VNO-NCW/MKB-Nederland	Omvang: 150 brancheorganisaties Vertegenwoordigen: 300.000 ondernemingen Dekkingsgraad: 90%			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbinding leggen tussen markt en overheid;</li> <li>- Contact leggen met ondernemers;</li> <li>- Focus op kleine aanbestedende diensten en ondernemers;</li> <li>- Thema's: regeldruk verminderen in procedures, stapeling van criteria, doelstellingen tegengaan en het bevorderen van de dialoog en rechtsbescherming (zorg dat er goede klachtenloketten zijn).</li> </ul>
MVO Nederland	Omvang: 2.000 duurzame ondernemingen Ledenbestand: 80% MKB en 20% grote bedrijven			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanjagen samenwerking tussen aanbestedende diensten;</li> <li>- Omhoog stuwen van de duurzaamheidsambitie en delen van duurzaamheidskennis;</li> <li>- Verbinden van duurzame ondernemers met de overheid;</li> <li>- Aanjagen van het toegankelijker maken van aanbestedingen;</li> <li>- Thema's inkoop: Ambitieuze eisen stellen, bewust worden van wat er allemaal mogelijk is, marktconsultaties toegankelijker voor duurzame MKB'ers, meer tijd voor aanbestedingen, verhogen kennis, delen best practices, creëren van intern draagvlak.</li> </ul>
Social Enterprise NL	Omvang: 450 sociale ondernemingen			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sparringpartner zijn op strategisch niveau en het verhogen van het ambitieniveau;</li> <li>- Actieve kennisdeling;</li> <li>- Aanjagen van de vindbaarheid van sociale ondernemers;</li> <li>- Verbinding leggen tussen markt en overheid;</li> <li>- Thema's: Sociaal en duurzaam inkopen meer verplicht krijgen, de ambitie op sociaal en duurzaam inkopen verhogen, aanjagen van voorbehouden aanbestedingen, toegankelijker maken van aanbestedingen.</li> </ul>
ICT-branche	Koepelorganisatie: NL digital Omvang: 600 ICT-ondernemingen.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contact faciliteren met de overheid;</li> <li>- Aanjagen samenwerking tussen aanbestedende diensten;</li> <li>- Verbinding leggen tussen markt en overheid;</li> <li>- Thema's: structureel het gesprek voeren tussen aanbestedende diensten en ondernemers, vraagspecificatie verduidelijken (onder andere door Markttoetsen), eenduidigheid aanbrengen in manier van bijvoorbeeld uitvraag van ESG.</li> </ul>



# HOOFDSTUK 3 BEVINDINGEN





# Bevindingen Aanbestedende diensten (1/2)

Op basis van de uitkomsten van de interviews met de verschillende aanbestedende diensten, opgenomen in de factsheets in Bijlage B en de samenvattende kanskaart in Hoofdstuk 2, hebben wij drie hoofdlijnen gedestilleerd om de bevindingen te ordenen. Onderstaand zijn deze nader toegelicht.

## 1. Focus op basis van behoefte

In lijn met de meegegeven briefing bij dit onderzoek is de door de sectoren aangegeven behoefte aan ondersteuning een belangrijke invalshoek in het bepalen van de inzet van het regiomanagement.

Op basis daarvan komen de sectoren gemeenten, speciale sectorbedrijven, drinkwaterbedrijven, universiteiten en academische ziekenhuizen als meest kansrijk naar voren.

Deze sectoren geven aan dat hun directe behoefte ligt op ondersteuning bij het ontwikkelen van kennis en vaardigheden door de expertise van PIANOo, maar ook bij het opzetten van contact met andere organisaties. Dit is in lijn met de functieomschrijving van de regiomanager en beschouwen wij om deze reden als zeer kansrijk.

Op basis van ons onderzoek lijkt ook het niet-ICT-gedeelte van de onderwijssector (VO/PO) hier een interessante doelgroep voor, die nader onderzoek verdient.

## 2. Focus op de koepelorganisaties

Een andere invulling is om de focus als regiomanagement te richten op de sectoren die al iets verder zijn op het gebied van inkoopvolwassenheid, maar tevens de stappen maken en de ambitie hebben om verder door te groeien. Dit zijn sectoren zoals de veiligheidsregio's, waterschappen, het ICT-gedeelte van de onderwijssector (SIVON) en de ZBO's.

Zij geven in de interviews vaker aan de ontwikkeling van de koepelorganisatie en bijbehorende achterban zelf te willen blijven vormgeven. Zij zien toegevoegde waarde van het regiomanagement als aanjager van deze ontwikkeling en het leggen van de benodigde contacten. Acties die ons bij dit segment kansrijk lijken, zijn:

Ondersteunen van de koepelorganisaties: leg als regiomanagement contact met de verschillende koepelorganisaties. Op deze manier is er doorlopend en laagdrempelig contact met de verschillende sectoren en is het regiomanagement op de hoogte van wat er speelt. Daarnaast kan de regiomanager zo eenvoudig kennis en evenementen delen, die de koepelorganisaties weer in hun netwerk kunnen verspreiden. Ook kan eenvoudig de link gelegd worden met verschillende (koepel)organisaties die dezelfde processen (hebben) doorlopen en geeft de regiomanager invulling aan diens taak te verbinden.

# Bevindingen Aanbestedende diensten (2/2)

Verbinden van de koepelorganisaties: in de interviews kwam de behoefte naar voren om te leren van andere sectoren, maar ook van andere koepelorganisaties. Hoe bind je een sector op inkoopgebied en houd je er energie en beweging in? Hoe zet je bijvoorbeeld het pad in naar verdere samenwerking en/of uniformering van beleid en aanbestedingen? Hoe geef je vorm aan duurzaamheidsambities binnen een sector en ga je om met veranderende wetgeving?

Het regiomanagement zou een leidende rol kunnen pakken in het verbinden van alle koepelorganisaties en op deze manier de sectoren van elkaar te laten leren. De grootste behoefte hierin ligt in het middensegment, echter is deze in andere mate ook bij de rest van de sectoren aanwezig.

### 3. Thematische focus

Naast de focus op vaardigheden bestaat er ook, in het bijzonder bij het Rijk, de ZBO's en de drinkwaterbedrijven, een onderkende behoefte om thematisch ondersteund te worden met kennis en menskracht. De regiomanagers zouden hierin een verbindende rol kunnen spelen. Voorbeelden van thema's zijn dataveiligheid, toepassen van artificiële intelligentie, duurzaamheid/MVOI en wat te doen wanneer je als (vitale) organisatie gehackt wordt.

Wat opvalt is dat veel sectoren met dezelfde thema's bezig zijn. Digitalisering, dataveiligheid, MVOI en categorie-/contract- en leveranciersmanagement zijn thema's die eigenlijk overal spelen.

We merken hierbij graag op dat het netwerk van de speciale sectoren op inkoopgebied nog niet georganiseerd is. TenneT, NS, ProRail en Vitens geven alle aan dat deze sectoren als vitale sectoren bestempeld worden en vanuit die optiek een gezamenlijk belang hebben om een deel van de nationale vitale infrastructuur te beschermen. Welke maatregelen zij in hun inkoopprocessen nemen in het kader van het beschermen van de vitale infrastructuur, is een voor deze sectoren relevant thema.

Regiomanagers zouden eenmalig de inkoopprofessionals van de relevante speciale sectorbedrijven bij elkaar kunnen brengen in een landelijke bijeenkomst, waarna naar behoefte de vervolgsessies met een roulerend voorzitterschap door de speciale sectorbedrijven zelf opgepakt kunnen worden.



# Bevindingen Ondernemers (1/2)

Op basis van de interviews met de markt achten wij het niet mogelijk bepaalde marktsectoren of marktsegmenten te selecteren voor het regiomanagement.

Wel komen uit de verschillende interviews een drietal verbeterthema's naar voren, welke breed herkend worden. Deze hebben we hieronder op hoofdlijnen beschreven. We sluiten af met een vierde verbeterthema dat specifiek geldt voor de duurzame en sociale ondernemers. Voor verdere uitwerking naar de ondernemersorganisaties verwijzen we naar de individuele factsheets.

## 1. Bevorder het contact tussen markt en overheid

Alle ondernemersorganisaties geven aan geholpen te zijn met het verbeteren van de dialoog tussen de markt en aanbestedende diensten. Zij geven aan dat beide kanten elkaar nu niet altijd vinden en er soms zelfs onbegrip heerst, wat zonde is omdat men van elkaar kan leren. Zij zien hier dan ook een mogelijke rol weggelegd voor het regiomanagement. De nadruk verschilt wel per ondernemersorganisatie. VNO-NCW/ MKB-Nederland zien de noodzaak vooral bij de kleinere partijen aan zowel ondernemerszijde als bij de aanbestedende dienst. NLdigital geeft aan vooral geholpen te zijn met een vast aanspreekpunt (bij het regiomanagement) die weet waar zij moeten zijn met hulpvragen en verbeterverzoeken bij de verschillende aanbestedende diensten. MVO Nederland en Social Enterprise NL geven aan dat de duurzame en sociale ondernemer nog niet altijd gevonden wordt en door bepaalde eisen zelfs van tevoren kan worden uitgesloten. Zij zien een rol voor het regiomanagement om als schakel te fungeren tussen henzelf, en hun achterban, en aanbestedende diensten. Zo wordt er meer bewustzijn en kennis gecreëerd.

## 2. Bevorder samenwerking bij aanbestedende diensten

Een ander onderwerp waar ondernemersorganisaties een potentiële rol weggelegd zien voor het regiomanagement, is het bevorderen van de samenwerking tussen aanbestedende diensten. Dit ziet op twee onderdelen toe.

Allereerst zijn er door het land heen, zeker in de gemeentesector, veel aanbestedende diensten. Voor ondernemers is het onmogelijk om bij hen allemaal op de radar te komen en ofwel aanbiedingen dan wel verbeterpunten aan de persoon te brengen. Wat hen zou helpen is het bevorderen van samenwerkingen/samenwerkingsorganisaties om zo een groter bereik te creëren. Een ander idee is een centrale aanbestedingskalender en een centraal loket om sturing te geven aan alle initiatieven, subsidies en regelingen die aanbestedende diensten opzetten, omdat deze niet altijd bekend zijn bij ondernemingen.

Ten tweede heerst bij de geïnterviewden het gevoel dat opgedane kennis bij de ene (groep) aanbestedende dienst(en) niet voldoende terechtkomt bij anderen. Hierdoor pakken verschillende aanbestedende diensten dezelfde soort onderwerpen op soms totaal andere wijze aan. Dit maakt het voor ondernemers ingewikkeld om op in te spelen, zeker als de werkwijze ook iedere paar jaar verandert. Zij roepen dan ook op om als aanbestedende diensten een meer gelijke aanpak te hanteren, met de wetenschap dat deze per sector of aanbestedende dienst andere accenten kan hebben. Op deze manier kunnen zij makkelijker meedingen met opdrachten en ook de benodigde investeringen doen.



# Bevindingen Ondernemers (2/2)

## 3. Breng focus aan in de marktbenadering

Als laatste geven alle ondernemingsorganisaties aan dat het voor regiomanagers zo goed als onmogelijk is om de gehele markt te bedienen. Zij raden dan ook aan om hier een keuze in te maken.

VNO-NCW/MKB-Nederland geven aan dat zij zich zouden focussen op de kleine ondernemers, om hen verder te brengen en te ondersteunen. Ook geven zij aan dat het regiomanagement via hen en/of de brancheorganisaties bij MKB-Nederland op de hoogte kan blijven van de ontwikkelingen in de verschillende sectoren.

NLdigital raadt aan om te kijken naar welke maatschappelijke ontwikkelingen/uitdagingen voor het Rijk of voor EZ/PIANOO het meeste belang hebben. Op basis hiervan kan je dan kijken welke sectoren je voor deze ontwikkelingen of uitdagingen (het meest) nodig hebt. Op deze manier creëer je overzicht en kan je een goed onderbouwde keuze maken op welke marktsectoren je de focus legt.

MVO Nederland sluit zich aan bij het advies van NLdigital. Zij hebben zelf de keuze gemaakt om zich specifiek op de duurzame ondernemers te richten. Vervolgens hebben zij gekeken naar waar ze de meeste impact kunnen maken. Zij hebben gekozen voor voedsel, bouw en textiel omdat dit een gemene deler is in inkoop bij alle aanbestedende diensten. Ook richten zij zich op de zorg wegens een hoge omzet en impact.

## 4. Verhoog het ambitieniveau op sociale en duurzame inkoop

Ten slotte geven MVO Nederland en Social Enterprise NL aan dat het ambitieniveau omhoog moet én kan om deelname en de winkans van sociale en duurzame (hierna impact) ondernemers te bevorderen. Beide organisaties geven aan dat ervaringseisen of specificatie-eisen leiden naar de bekende weg/oplossing en zo impactondernemers onbedoeld uit kunnen sluiten. Er is vaak een duurzamere oplossing welke zo, door gebrek aan bekendheid en/of kennis over wat er mogelijk is, niet altijd wordt gevonden. Ook de angst dat er door de hogere duurzaamheidsambities geen inschrijvingen kunnen zijn, is volgens hen onnodig. Juist door het stellen van hogere ambities en het op andere manieren dan TenderNed bereiken van dit marktsegment zullen impactondernemers meer participeren door een verhoogd gevoel van betrokkenheid en kans om zo impact te maken. Beide ondernemersorganisaties zien hier een rol weggelegd voor het regiomanagement, én PIANOO, door bijvoorbeeld het delen van ambitieuzere best practices dan nu het geval is en het verspreiden en verhogen van kennis en mogelijkheden om impactvol in te kopen.





# HOOFDSTUK 4

## REFLECTIE VANUIT SIGNIFICANT



# Reflectie vanuit Significant (1/2)

Naast de focusrichtingen en thema's ter verbetering van de markt, staan we op deze slide graag stil bij zaken die niet direct binnen de scope vallen van ons onderzoek, maar die ons gedurende de interviews en de analyse zijn opgevallen.

## Overzichtelijk stakeholderveld bij aanbestedende diensten

De meeste groepen aanbestedende diensten hebben zich al verenigd in een samenwerkingsvorm. Hoewel dit in totaliteit veel organisaties zijn, is ons beeld dat het relatief eenvoudig is hier een overzicht te krijgen van de verschillende onderwerpen door bijvoorbeeld aan te haken bij de verschillende bestaande overleggen. Enkel bij gemeenten ligt dit iets ingewikkelder, omdat er meer dan 300 van zijn verdeeld over meerdere regionale samenwerkingsvormen.

## Divers en groot stakeholderveld bij leveranciers

Waar de aanbestedende diensten zich laten vangen in een tiental sectoren, spraken wij in dit onderzoek met zo'n viertal koepel-/brancheorganisaties. De 'markt' is echter zo groot dat je deze lastig kan overzien, dan wel in diens volledigheid kan kennen. Om echt te weten wat er speelt denken wij dat aanvullend onderzoek inzicht kan bieden. Ook denken wij dat het behulpzaam kan zijn om te kijken om welke maatschappelijke thema's het regiomanagement zich zou moeten bekommeren. Op basis hiervan kunnen marktsegmenten geprioriteerd worden en kan gericht gekeken worden naar wat er speelt in deze segmenten en wat er gedaan kan worden om hen verder te helpen.

Ook hoorden we in onze gesprekken met de bestaande regiomanagers en ondernemersorganisaties het belang van een goed netwerk binnen en goed contact met het ondernemersveld. Ons rijst hierbij het beeld dat het nieuwe regiomanagement

hier op zou kunnen werven, dan wel hier op in kan zetten door bijvoorbeeld bij verschillende brancheorganisaties langs te gaan of bijeenkomsten te bezoeken die door bepaalde groepen, zoals impactondernemers, veelvuldig bezocht worden. Dit zou je zowel bij alle regiomanagers gedeeltelijk kunnen beleggen of specifiek bij één persoon.

## Bijeenbrengen van twee werelden

In de interviews hoorden we veelal dezelfde thema's terugkomen, denk hierbij aan inhoudelijke thema's zoals de zes MVOI-onderwerpen, AI en (data)veiligheid, maar ook de verdere ontwikkeling van de inkoopfunctie en verbeteren van de samenwerking en dialoog. Het regiomanagement kan hier een rol (blijven) spelen om beide werelden bij elkaar te brengen en zowel aanbesteders als ondernemers uit te nodigen.

Denk hierbij aan het creëren van overlegvormen met zowel aanbestedende diensten als ondernemers op generieke inkoopcategorieën (HR, Facilitair, ICT), waar het Rijk al categoriemanagement voor heeft ingeregeld. Dit zijn producten en diensten die alle aanbestedende diensten inkopen en waar veel ondernemers bij betrokken zijn. Of denk aan overlegvormen op de eerder genoemde inhoudelijke thema's waar partijen met elkaar in gesprek brengen over hoe je wensen op deze gebieden het beste naar de praktijk kunt vertalen door de inzichten vanuit de markt te benutten.

Ook zou het regiomanagement de regievoerders van inkoopnetwerken bij elkaar kunnen brengen en hen kennis en kunde met elkaar laten delen ten aanzien van hoe je een netwerk ontwikkelt. Op deze manier kunnen ze bijdragen aan het verbeteren van de relatie met de ondernemerszijde door in deze netwerken mee te nemen hoe je het contact en de relatie met potentiële ondernemers via bijvoorbeeld marktdagen vormgeeft.



# Reflectie vanuit Significant (2/2)

Daarnaast kan het regiomanagement zich focussen op het creëren van nieuwe samenwerkingsverbanden. Denk specifiek aan de waterbedrijven, de speciale sectoren en de gemeenten, maar het zou best kunnen dat er regionaal of in de onderwijssector nog meer mogelijk is. Door het bevorderen van deze samenwerkingen komt het regiomanagement tegemoet aan de wens van de markt voor een overzichtelijker aanbestedingsveld, maar bevordert zij ook synergie en kennisdeling bij aanbestedende diensten.

## **Proactief PIANOo**

Bij zowel de aanbestedende diensten als de ondernemers heeft PIANOo veelal een goede naam, maar wordt niet altijd alles gevonden aan leidraden, kennis, tools en templates. Ook geven veel organisaties aan dat niet goed bekend is bij de achterban wat er allemaal te vinden is op PIANOo en geven de koepelorganisaties voor impactondernemers aan dat hun achterban nauwelijks bekend is met PIANOo.

Om de ontsluiting van de beschikbare kennis te bevorderen en ook meer te richten op ondernemers raden wij aan om meer en via meer kanalen naar buiten te treden. Door een podium te geven aan alles wat er bij PIANOo al beschikbaar is, wordt de kans groter dat het ook wordt gevonden wanneer men daar behoefte aan heeft.



# **BIJLAGE A**

## **LIJST GEÏNTERVIEWDE**

### **KOEPELORGANISATIES**





# Geïnterviewde koepelorganisaties

## Gesproken organisaties:

Rijksoverheid – CPO Office Rijk

Gemeenten – VNG Realisatie en VNG Belangenbehartiging

Provincies – Provincie Utrecht en IPP (inkoopplatform provincies)

Waterschappen – Unie van Waterschappen

Veiligheidsregio's – Nederlands Instituut Publieke Veiligheid

Hogescholen – HIP (hogescholen inkoopplatform)

Universiteiten – UPI (Universitair Platform Inkoop), Universiteit Leiden en Rijksuniversiteit Groningen

Onderwijs – SIVON & SURF

ZBO – ZIN (ZBO inkoopnetwerk)

Academische Ziekenhuizen – Universitair Medisch Centrum Groningen

Drinkwaterbedrijven – Vitens

Nutssectoren (speciale sectoren) - NS, TenneT en ProRail

VNO-NCW/MKB-Nederland

Duurzame ondernemingen - MVO Nederland

Sociale ondernemingen - Social Enterprise NL

ICT-branche – NLdigital

*Noot: de geïnterviewde zijn direct betrokkenen op het gebied van publieke inkoop.*