



**Naam** Frank Heuts  
**Functie** senior consultant  
**Organisatie** Significant



**Naam** Rinke Meijer  
**Functie** partner  
**Organisatie** Significant



**Naam** Jan Roddeman  
**Functie** kennis- en portfoliomanager  
**Organisatie** Nevi



**Naam** John Weinstock  
**Functie** relatiemanager  
**Organisatie** Nevi

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN IN DE PUBLIEKE SECTOR

# MEER STRATEGISCHE SAMENWERKING EN DISCUSSIE NODIG

**Nevi en Significant Synergy onderzochten via een vragenlijst de actuele trends en ontwikkelingen in publieke inkoop. In dit artikel lees je de belangrijkste conclusies van de onderzoekers.**

**M**et de ‘Nederlandse Barometer Inkoop in de publieke sector’ van Nevi en Significant Synergy identificeren wij periodiek trends als actuele vraagstukken die van belang zijn voor publieke inkoop. Wij hebben hiervoor een vragenlijst uitgezet die is beantwoord door ruim 100 respondenten. Het onderzoek in 2024 laat - in vergelijking met het onderzoek uit 2022 - zien dat er beleidsstappen zijn gezet als het gaat om het actualiseren van het inkoop- en contractmanagement, maar dat strategische activiteiten zoals ketenanalyse, innovatiegericht inkoop en het managen van strategische relaties nog om meer aandacht vragen. In vergelijking met het onderzoek van 2022 zijn de respondenten

positiever over de prestaties op het gebied van maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkoop (MVOI). Maar er valt nog een wereld te winnen. De publieke inkoop en contractmanager hebben steeds meer te maken met een wereld die volop in beweging is. Of dat nu gaat over circulariteit, grondstoffen, energie, zorg of digitalisering.

**Respondenten en onderwerpen**

De vragenlijst van dit tweede onderzoek is met name ingevuld door inkoopers (45,8%), inkoop- en contractmanagers (28,2%) en consultants (7,7%) die werkzaam zijn bij de (de)centrale overheid, in de zorg, het onderwijs en in speciale sectoren. De respondenten werken verspreid bij kleine, middelgrote of grote organisaties. We hebben de respondenten in de Barometer 2024 bevroegd over de hiernavolgende onderwerpen. Deze onderwerpen komen hieronder aan bod.

- Doelstellingen 2024
- Besturingsmodel
- Digitalisering en automatisering
- HRM
- Aanbesteden
- Inkoop samenwerking
- MVOI
- Contract- en leveranciersmanagement
- Aandacht voor gecontracteerde prestaties



**Doelstellingen 2024**

Een groot deel van de respondenten geeft voor 2024 aan dat MVOI een belangrijk tot zeer belangrijk speerpunt is voor publieke organisaties (zie tabel 1). Dit is in overeenstemming met de uitkomsten van het Barometeronderzoek 2022. Volgens de respondenten is ook CLM (contract- en leveranciersmanagement, red.) een belangrijk tot zeer belangrijk speerpunt in 2024. Vanuit praktijkobservaties herkennen wij CLM en MVOI als dé actuele thema's voor de komende tijd. Opvallend is verder dat digitalisering van werkzaamheden en innovatiegericht inkoop relatief lagere scores hebben. Zeker nu het werven van nieuwprofessionals lastig is en we innovaties nodig hebben om transities te versnellen.

**Tabel 1: Doelstellingen van de organisatie**

Nr.	Doelstellingen van de organisatie	Gemiddelde waardering
1.	Duurzaam inkoop en opdrachtgeverschap (MVOI)	3,9
2.	Professioneel contract- en leveranciersmanagement	3,9
3.	Toeleveringsrisicomanagement	3,2
4.	Werven van inkoopprofessionals	3,2
5.	Digitalisering en automatisering van inkoop	3,1
6.	Innovatiegericht inkoop	2,9
7.	Inkoopkostenreductie	2,8

Bron: Barometer 2024.

**Besturingsmodel**

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat sprake is van een centraal besturingsmodel voor de organisatie (47,9%). Een decentraal (20,8%) en hybride (31,3%) besturingsmodel komt minder vaak voor. Dit beeld is grotendeels onveranderd ten opzichte van het vorige onderzoek dat we deden, al zien we dat nu vaker is gekozen voor een centraal besturingsmodel. Ruim 45% van de respondenten is (erg) tevreden met het huidige besturingsmodel van hun organisatie. Ongeveer 20% is hier niet tevreden over. De respondenten die werkzaam zijn bij de decentrale overheid zijn meer tevreden over het besturingsmodel dan de respondenten die werkzaam zijn bij een ministerie of overige centrale overheid.

**Digitalisering en automatisering**

Een groot deel van de respondenten geeft aan gebruik te maken van verschillende digitale tools zoals aanbestedingssoftware (63,4%) en een spendanalysetool (58,4%). De traditionele automatiseringsoplossingen scoren net als in het vorige onderzoek hoog. Nieuwe vormen van digitalisering en automatisering zoals AI-tools (5%), robotisering (9,9%) en een digitale assistent (1%) worden nog beperkt toegepast. Dat was de vorige keer ook zo. Met de voortdurende digitalisering en huidige aandacht voor onder andere de toepassing van ChatGPT verwachten wij dat deze verhouding steeds meer in balans komt. Dergelijke technologische ontwikkelingen vragen ook om een standpunt op beleidsniveau. Op dit moment zijn veel overheden echter nog traag of afwachtend, terwijl leveranciers al wel veel meer gebruikmaken van de nieuwe technologie.

**HRM**

Respondenten zijn het meest tevreden over prestaties van de organisatie als het gaat om het ontwikkelen van medewerkers

en onboarden van nieuwe medewerkers (zie tabel 2). Organisaties hebben aandacht voor opleidingsprogramma's en het begeleiden van nieuwe medewerkers. Het minst tevreden zijn de respondenten over het aantrekken van nieuwe medewerkers. Dit kan veroorzaakt worden door de krapte op de arbeidsmarkt waar elke organisatie mee te maken heeft.

**Tabel 2. Tevredenheid prestaties organisatie op het gebied van HRM**

Nr.	Tevredenheid over prestaties van de organisatie ten aanzien van HRM	Gemiddelde waardering
1.	Ontwikkelen van medewerkers	3,5
2.	Onboarden van nieuwe medewerkers	3,3
3.	Behouden van medewerkers	3,1
4.	Afscheid nemen van medewerkers	3,1
5.	Aantrekken van nieuwe medewerkers	2,9

Bron: Barometer 2024.

## Aanbesteden

Een groot deel van de respondenten (ruim 80%) is tevreden over de uitvoering van Europese en specifieke procedures (gemiddeld een score van 4 op een vijfpuntsschaal). Als het gaat om de kwaliteit van de onderhandse procedures zien we dat de respondenten minder tevreden zijn (gemiddeld een score van 3,5). Wij verklaren dit onder andere doordat er meer aandacht voor Europese aanbestedingen dan voor onderhandse procedures is, en ook doordat de laatste vaak centraal worden uitgevoerd. Omdat de publieke sector twee derde van het inkoopvolume onder de Europese aanbestedingsdrempels inkoop, is deze verlaagde tevredenheid een opvallend gegeven. Op basis van het door Significant eerder berekende inkoopvolume van de Nederlandse overheid, wordt jaarlijks ongeveer 65 miljard euro onderhands aanbesteed. Daardoor is de mogelijke impact van het maximaliseren van de maatschappelijke waarde enorm. In deze vorm van aanbesteden is er veel vrijheid voor het inrichten van de procedures. Wij constateren dat die vrijheid echter niet optimaal wordt benut. En gegeven het feit dat MVOI de belangrijkste terealiseren doelstelling is, is hier dus nog een wereld te winnen. De respondenten is ook gevraagd hoe tevreden ze zijn met specifieke onderdelen van het aanbestedingsproces. De resultaten hiervan zijn weergegeven in tabel 3.

**Tabel 3. Tevredenheid prestaties organisatie op het gebied van aanbesteden**

Nr.	Tevredenheid over prestaties van de organisatie met aanbesteden	Gemiddelde waardering
1.	Uitvoeren aanbestedingsfase	4,2
2.	Opstellen inkoopdocumenten	4,1
3.	Uitvoeren beoordelings- en gunningsfase	4,0
4.	Opstellen inkoopstrategie	3,8
5.	Opstellen vraagspecificatie	3,3
6.	Analyseren wel/niet inkopen	3,1
7.	Uitvoeren markt- en ketenanalyse	3,1
8.	Uitvoeren risicomangement	2,8

Bron: Barometer 2024.

De respondenten zijn met name tevreden over het opstellen van aanbestedingsdocumenten en het uitvoeren van de aanbesteding. Het valt op dat respondenten ook positief zijn over het opstellen van de inkoopstrategie. De losse onderdelen ervan,

## “Mogelijkheden van inkoop-samenwerking worden onvoldoende benut”

zoals het uitvoeren van een markt- en ketenanalyse, worden echter substantieel lager beoordeeld. Dat roept de vraag op of de hoge score voor de inkoopstrategie wel terecht is?

## Inkoopsamenwerking

Inkoopsamenwerking tussen aanbestedende diensten vindt voor een groot deel van de respondenten minimaal of beperkt plaats (zie tabel 4). Ruim 50% van de respondenten geeft aan dat er minder dan 20% gezamenlijk wordt ingekocht en ongeveer 25% koopt tussen de 20 en 40% samen in. Deze percentages zijn opvallend laag, gezien het feit dat veel overheden een inkoopbehoefte hebben die grotendeels overlapt. Inkoopsamenwerking kan juist bijdragen aan de doelmatige inzet van publieke middelen en ook een positief effect hebben op de gevolgen van de schaarste aan inkopers.

**Tabel 4. Percentage gezamenlijke inkoop**

Nr.	Percentage gezamenlijke inkoop	Percentage reacties
1.	0 tot 20%	52,8%
2.	20 tot 40%	24,6%
3.	40 tot 60%	13,4%
4.	60 tot 80%	6,3%
5.	80 tot 100%	2,9%

Bron: Barometer 2024.

## MVOI

De respondenten geven aan dat de grootste uitdagingen voor het implementeren van MVOI het draagvlak hiervoor op de verschillende niveaus van de organisatie is. Evenals onvoldoende kennis en expertise van medewerkers op dit thema, de niet optimale samenwerking tussen verschillende afdelingen en de kostenkant van MVOI. Wij concluderen dat de inkoopfunctie vooral vastloopt op interne knelpunten. Knelpunten waarvan inkoop niet de eigenaar is. Inkoop is een belangrijke speler, maar kan MVOI niet alleen voor elkaar krijgen. Daarvoor is de gehele organisatie nodig. Hoewel de score nog vrij laag is, zijn respondenten het meest tevreden

over sociaal inkopen en mkb-vriendelijk inkopen (3,3 punten op een vijfpuntsschaal) Zie tabel 5. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er al meer ervaring is met onderwerpen zoals social return en het betrekken van het mkb. Over circulair en bio-based inkopen, internationale sociale voorwaarden en innovatiegericht inkopen zijn de respondenten het minst tevreden. De oorzaken zijn waarschijnlijk divers, zoals de complexiteit of de noodzaak om de hele toeleveringsketen te kennen en in beweging te krijgen.

**Tabel 5. Tevredenheid prestaties organisatie MVOI**

Nr.	Tevredenheid over MVOI-prestaties van de organisatie	Gemiddelde Waardering
1.	Mkb-vriendelijk inkopen	3,4
2.	Sociaal inkopen (inclusief divers en inclusief inkopen)	3,3
3.	Milieu- en klimaatvriendelijk inkopen	3,0
4.	Circulair en bio-based inkopen	2,7
5.	Internationale sociale voorwaarden	2,7
6.	Innovatiegericht inkopen gericht op MVOI	2,7

Bron: Barometer 2024.

## Contract- en leveranciersmanagement

De respondenten geven aan dat het inkoop- en/of contractmanagementbeleid van hun organisatie recentelijk aangepast en geactualiseerd is. Een groot deel van de organisaties (68%) maakt gebruik van een contractmanagementsysteem. In tabel 6 wordt weergegeven hoe tevreden de respondenten zijn over diverse CLM-aspecten. Het contractbeheer blijkt redelijk op orde te zijn (score van 3,4 op een vijfpuntsschaal) en respondenten zijn niet ontevreden

## “MVOI is een belangrijk tot zeer belangrijk speerpunt voor publieke organisaties”

den over het formuleren van de kaders voor het contract- en leveranciersmanagement (score van 3,1). Maar verder is de tevredenheid over de uitvoering van contract- en leveranciersmanagementactiviteiten matig. Een groot deel van de activiteiten krijgt een score die lager is dan een 3 op een vijfpuntsschaal. Deze uitkomst is vergelijkbaar met de uitkomsten van ons Barometer Onderzoek 2022. Het managen van grotere of strategische leveran-

ciers, het verbeteren van leveranciersprestaties en het ontwikkelen van leveranciers schieten blijkbaar te kort. Dat verklaart ook waarom respondenten professioneel CLM als een van de belangrijkste doelstellingen voor 2024 zien. Dit is immers randvoorwaardelijk voor het realiseren van gewenste uitkomsten, waaronder die op het gebied van MVOI.

**Tabel 6. Tevredenheid over CLM-activiteiten organisatie**

Nr.	Tevredenheid over activiteiten als onderdeel van CLM	Gemiddelde Waardering
1.	Contractbeheer	3,4
2.	Formulieren van de kaders voor contract- en leveranciersmanagement	3,1
3.	Segmenteren van leveranciersrelaties en contracten	2,8
4.	Interne contract compliance	2,8
5.	Managen van strategische leveranciers/ partners	2,7
6.	Managen van subsidierelaties	2,6
7.	Leveranciersprestatie meting, -verbetering en -ontwikkeling	2,5

Bron: Barometer 2024.

## Aandacht voor gecontracteerde prestaties

Tabel 7 geeft aan welke gecontracteerde prestaties de meeste aandacht krijgen. Het valt op dat prestaties gericht op het beheersen van toeleveringsrisico's en kwaliteitsbeheersing en -verbetering meer dan 70% van de aandacht vragen. Niet verwonderlijk gezien de lage score voor leveranciersprestatie meting, -verbetering en -ontwikkeling. Volgens slechts 10% gaat de aandacht uit naar duurzaamheid en innovatie en ontwikkeling. En dat terwijl MVOI zo'n belangrijkste doelstelling voor 2024 is.

**Tabel 7. Aandacht voor gecontracteerde prestaties**

Nr.	Aandacht voor gecontracteerde prestaties	Percentage reacties
1.	Kwaliteitsbeheersing/verbetering	52,2%
2.	Beheersing van toeleveringsrisico's	18,9%
3.	Kostenbeheersing/reductie	11,1%
4.	Duurzaamheid	7,8%
5.	Anders	7,8%
6.	Innovatie en ontwikkeling	2,2%

Bron: Barometer 2024.

## Conclusies

Publieke inkoop staat voor grote uitdagingen. Hoewel de operatie steeds meer op orde lijkt, is duidelijk nog ruimte voor verbetering. Vooral op het gebied van meer strategische inkoopactiviteiten, zoals circulair en innovatiegericht inkopen en belangrijke CLM-activiteiten. Verder worden de mogelijkheden van inkoop-samenwerking en/of digitalisering onvoldoende benut. Meer strategische discussie en samenwerking is nodig om de inkoopuitdagingen aan te pakken, en de impact die de publieke inkoop kan hebben beter te benutten. ●