



# INNOVATIEGERICHT INKOPEN

RICHTSNOEREN VOOR OVERHEIDSINSTELLINGEN

DEZE GIDS KWAM TOT STAND ALS  
ONDERDEEL VAN HET PUBLIC PROCUREMENT  
OF INNOVATION PLATFORM. HET PUBLIC  
PROCUREMENT OF INNOVATION PLATFORM  
IS EEN INITIATIEF VAN ICLEI, PIANOo, REC EN  
IWT, MEDEGEFINANCIERD DOOR DE EUROPESE  
COMMISSIE IN SAMENWERKING MET HET  
PROGRAMMA INKOOP INNOVATIE URGENT VAN  
HET MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN.

[WWW.INNOVATION-PROCUREMENT.ORG](http://WWW.INNOVATION-PROCUREMENT.ORG)

# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD</b>	<b>2</b>
<b>DEEL I: WAT IS INNOVATIEGERICHT INKOPEN?</b>	<b>3</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Wat is innovatiegericht inkopen?	4
1.2 Voor wie is deze gids?	5
1.3 De beleidscontext	5
1.5 Waarom vindt innovatiegericht inkopen nog niet op grote schaal plaats?	6
1.6 Nieuwe Europese aanbestedingsrichtlijnen	7
<b>2 Europees gefinancierde projecten</b>	<b>8</b>
<b>3 Procurement of Innovation Platform</b>	<b>10</b>
<b>4 Voorbeelden van innovatiegericht inkopen</b>	<b>11</b>
<b>5 Voordelen van innovatiegericht inkopen</b>	<b>12</b>
<b>DEEL II: HOE WERKT INNOVATIEGERICHT INKOPEN?</b>	<b>14</b>
<b>6 Aanbevelingen</b>	<b>15</b>
<b>7 Procedures</b>	<b>18</b>
7.1 Keuze van de procedure	18
7.2 Marktconsultatie	19
7.3 Pre-commerciële inkoop (pre-commercial procurement - PCP)	20
7.4 Concurrentiegericht dialog	21
7.5 Mededingingsprocedure met onderhandeling	22
<b>8 Aandachtspunten bij innovatiegericht inkopen</b>	<b>25</b>
<b>DEEL III: AANVULLENDE INFORMATIE</b>	
<b>9 Begrippenlijst</b>	<b>27</b>
<b>10 Casestudies</b>	<b>29</b>
10.2 Innovatie in de schoonmaakbranche: mensen en het milieu op de eerste plaats	31
10.3 Efficiëntie, kwaliteit en duurzaamheid in de gezondheidszorg	33
10.4 Biovezel verbetert prestaties uniform	35
<b>11 Meer informatie</b>	<b>37</b>

# VOORWOORD

1

“Alle Europese overheidsinstanties hebben de verantwoordelijkheid om innovatie bij de productie en consumptie van goederen en diensten te stimuleren. Aanbesteding van duurzame en innovatieve goederen en diensten is een van de belangrijkste middelen om nieuwe oplossingen in de technologie of dienstverlening te stimuleren en tevens bij te dragen aan het creëren van banen en de concurrentiekracht van de industrie en het mkb in Europa. Daarnaast maakt het overheidsdiensten doeltreffender. Het is dus tijd voor actie. Aanbestedende diensten in Europa spelen een significante rol in deze maatschappelijke transformatie. Deze gids toont de mogelijkheden voor innovatiegericht inkopen op grond van de nieuwe Europese aanbestedingsrichtlijnen. Deze gids toont voorbeelden van succesvolle werkwijzen van overheden die innovatie al tot een essentieel onderdeel van hun aanbestedingsbeleid hebben gemaakt. Met de nieuwe financiële middelen uit Horizon 2020 voor innovatiegericht inkopen, kijk ik uit naar nog veel meer succesverhalen in de komende maanden en jaren.”

**Antonio Tajani**

*Vicevoorzitter van de Europese Commissie  
Europees commissaris voor Industrie en Ondernemerschap*





*Deel I*

# WAT IS INNOVATIEGERICHT INKOPEN?

# INLEIDING

## 1

### 1.1 WAT IS INNOVATIEGERICHT INKOPEN?

Inkopen is bij de overheid elke levering, dienst of werk waar een externe factuur tegenover staat. Dit beslaat bijna alles, van legeruniformen tot autosnelwegen en scholen, van medische apparatuur tot schoonmaakcontracten en professionele diensten. Het totale inkoopvolume van de overheden in Europa wordt geschat op € 2 triljoen per jaar, ofwel zo'n 19% van het Europees bbp.<sup>1</sup> De manier waarop dit geld wordt besteed is duidelijk van invloed op de economie, op de organisaties die het uitgeven en op de burgers die uiteindelijk van de ingekochte leveringen, diensten en werken profiteren.

Innovatie betekent het toepassen van nieuwe of aanzienlijk verbeterde goederen, diensten of processen, met inbegrip van maar niet beperkt tot productie-, bouw- of constructieprocessen, nieuwe marketingmethodes, en nieuwe organisatiemethodes in ondernemingspraktijken, met het doel oplossingen vinden voor maatschappelijke uitdagingen.

Bij innovatie gaat het erom nieuwe en betere manieren te vinden om dingen te doen. Een beter ontworpen product of gebouw kan de productiviteit en het welzijn verbeteren en tegelijk de nadelige gevolgen voor het milieu terugdringen. Nieuwe manieren om bestanden op te slaan of informatie uit te wisselen kunnen een administratie efficiënter maken. Bepaalde innovaties zullen onmiddellijk kosten besparen voor overheidsinstanties, terwijl andere eerst een investering vergen om op langere termijn voordelen op te leveren. In een tijd van afnemende budgetten kan een innovatie voor een aanzienlijke besparing zorgen op essentiële infrastructuur en diensten.

Het belang van innovatie wordt internationaal erkend. Zo ontwikkelt de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) een kader om innovatieve activiteiten te meten en interpreteren.<sup>2</sup> Het innovatieproces omvat onderzoek en ontwikkeling (R&D) en latere fases, zoals pre-productie, productie, distributie, training, marktvoorbereiding en nieuwe organisatie- en marketingmethodes. Momenteel besteedt Europa minder aan R&D dan de VS, Japan en veel andere landen. Een verhoging van de investeringen in R&D naar 3% van het Europees bbp in 2020 zou naar schatting 3,7 miljoen banen opleveren en het jaarlijkse bbp doen stijgen naar €795 miljard in 2025.<sup>3</sup> Er zou nog meer winst geboekt kunnen worden indien de resultaten van R&D door de overheidssector worden overgenomen in de producten en diensten die zij gebruikt. De OESO en de Europese Commissie bekijken hoe ze de relatie tussen aanbesteding, R&D en innovatie kunnen meten en de resultaten van dit onderzoek zullen naar verwachting eind 2014 beschikbaar zijn.

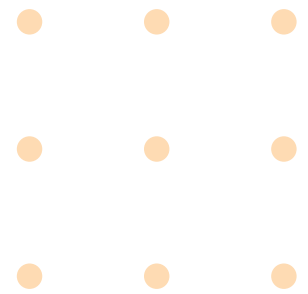
Met innovatiegericht inkopen wordt beoogd de 'kloof te dichten' tussen geavanceerde technologie en processen enerzijds en de klanten of gebruikers bij de overheid die daarvan kunnen profiteren anderzijds. Risico's, kosten, partnerschap en het delen van winsten zijn allemaal belangrijke aspecten van innovatiegericht inkopen, zoals blijkt uit de casestudies in dit document. De EU-richtlijnen bieden een aantal methoden om deze overwegingen in evenwicht te brengen, ook bieden de nieuwe aanbestedingsrichtlijnen van 2014 meer mogelijkheden.<sup>4</sup> Deze gids gaat in op zowel pre-commerciële inkopen (pre-commercial procurement - PCP) van diensten voor onderzoek en ontwikkeling, als de inkoop van innovatieve producten en diensten op commerciële schaal. De focus van deze gids ligt op deze laatste aanpak.

1 Europese Commissie (2011) Public procurement indicators 2010, pagina 1.

2 Zie OESO (2010) The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow; OESO en Eurostat (2005) Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (3e uitgave).

3 Zagamé, P. (2010) The cost of a non-innovative Europe op pagina 16, geciteerd in SEC (2010) 1161 Innovation Union

4 Richtlijn 2014/23/EU (de Concessierichtlijn); 2014/24/EU (de Overheidsrichtlijn) en 2014/25/EU (de Nutsrichtlijn). Verwijzingen in dit document zijn over het algemeen verwijzingen naar de Overheidsrichtlijn, hoewel veel van de genoemde bepalingen en mogelijkheden ook te vinden zijn in de Concessie- en de Nutsrichtlijn.



## 1.2 VOOR WIE IS DEZE GIDS?

Deze gids is in eerste instantie bedoeld voor degenen die verantwoordelijk zijn voor het plannen en uitvoeren van inkoopprocedures (aanbestedende diensten). Deze gids biedt gedetailleerde informatie over het 'waarom, wat en hoe' van innovatiegericht inkopen, met inbegrip van casestudies van overheidsinstanties uit heel Europa, toelichtingen op procedures, definities en antwoorden op veel gestelde vragen. Hij kan ook interessant zijn voor beleidsmakers, adviseurs, het bedrijfsleven en anderen die belang hebben bij succesvol innovatiegericht inkopen. Er is een groeiende gemeenschap van personen en organisaties, met onder meer nationale en regionale innovatiebureaus, die actief belang stellen in innovatiegericht inkopen. Het doel van deze gids is een uitgebreid overzicht te bieden van de juridische en praktische aspecten van innovatiegericht inkopen, in een taal die duidelijk en toegankelijk is voor alle lezers.

## 1.3 DE BELEIDSCONTEXT

De Europese Unie ondersteunt innovatiegericht inkopen actief via een aantal beleidslijnen, gekoppeld aan de Europa 2020-strategie voor slimme, duurzame en inclusieve groei. Deze stelt als doel dat in 2020 3% van het Europees bbp wordt geïnvesteerd in R&D, naast doelen op het gebied van werkgelegenheid, klimaatverandering en duurzame energievoorziening, armoede en sociale uitsluiting, en onderwijs. Lidstaten hebben ter ondersteuning van deze doelen nationale doelen vastgesteld.

De Innovatie-Unie<sup>5</sup>, een kerninitiatief dat in 2011 werd gepresenteerd, bevat ruim dertig acties om samenwerkingsverbanden en een strategische aanwending van aanbestedingsbudgetten te stimuleren, fondsen toegankelijk te maken, een onderzoeksinfrastructuur te ontwikkelen en de vorderingen te meten. Bij de aanbesteding moeten specifieke budgetten opzij worden gezet voor innovaties die de efficiëntie en kwaliteit van overheidsdiensten verbeteren en tegelijkertijd grote maatschappelijke problemen aanpakken. Er worden richtsnoeren, financiële ondersteuning, overheidsevenementen en prijzen beschikbaar gesteld om aanbestedende diensten te helpen innovatiegericht inkopen op een open en niet-discriminerende wijze in te voeren, de vraag te bundelen, gemeenschappelijke specificaties op te stellen en de toegang voor het midden- en kleinbedrijf (mkb) te bevorderen. De hieronder beschreven projecten zijn praktijkvoorbeelden van deze financiering. Om zowel bedrijven als overheidsinstanties te helpen aan innovatiedoelstellingen te voldoen, wordt meer financiering beschikbaar gesteld onder Horizon 2020, het nieuwe EU-programma voor onderzoek en ontwikkeling. Van 2014 tot 2020 zal € 70,2 miljard beschikbaar worden gesteld om de doelen van de Innovatie-Unie en Europa 2020 te bereiken. Daarvan zal een paar miljoen specifiek besteed worden aan innovatiegericht inkopen. Een gedeelte van deze financiering is bedoeld om de kloof tussen onderzoek en de markt te helpen dichten door bedrijven te helpen technologische doorbraken in uitvoerbare commerciële oplossingen om te zetten. Aan de vraagzijde kan met financiering de volledige innovatiecyclus worden ondersteund, van R&D en de ontwikkeling van prototypes tot en met de toepassing van normen en de eerste klantimplementatie.

### Doelen Europa 2020

5 doelen die gerealiseerd moeten zijn in 2020:

1. **Werkgelegenheid:** 75% van de bevolking tussen 20 en 64 jaar heeft werk
2. **R&D:** 3% van het EU-bbp wordt geïnvesteerd in R&D
3. **Klimaatverandering en duurzame energievoorziening:** 20% (of bij de juiste omstandigheden zelfs 30%) minder uitstoot van broeikasgassen dan in 1990; 20% van de energie uit duurzame energiebronnen; 20% meer energie-efficiëntie
4. **Onderwijs:** minder dan 10% voortijdige schoolverlaters en ten minste 40% van de 30 tot 34-jarigen heeft een diploma hoger onderwijs
5. **Armoede:** ten minste 20 miljoen minder mensen die slachtoffer van armoede en sociale uitsluiting zijn of dreigen te worden.

<sup>5</sup> [http://ec.europa.eu/research/Innovation-union/index\\_en.cfm?pg=action-points](http://ec.europa.eu/research/Innovation-union/index_en.cfm?pg=action-points)



#### 1.4 DE ROL VAN INNOVATIEGERICHT INKOPEN

De ondersteuning van aanbestedingen voor R&D-diensten en innovatieve oplossingen is een aanvulling op het gebruik van subsidies. Subsidies worden meestal verstrekt om de industrie of wetenschappers aan te moedigen meer risico's te nemen bij het vernieuwen van technologieën en de toepassingen daarvan. Over het algemeen maken zij een brede verkenning van nieuwe technologische paden mogelijk, die op verschillende terreinen van nut kunnen zijn.

Innovatiegericht inkopen wordt echter aangestuurd door de vraag van overheidsklanten en richt zich op de ontwikkeling van concrete oplossingen om aan die behoeften te voldoen. Innovatiegericht inkopen kan een vroegtijdige 'reality check' bieden en leveranciers helpen beter voorbereid te zijn op de vraag naar nieuwe oplossingen en die sneller op de markt te brengen. Aanbesteders kunnen concurrerende oplossingen vergelijken en voor de beste prijs een innovatieve oplossing verwerven die geschikt is voor het beoogde doel, zonder de kosten van onnodige functies of lock-ins van leveranciers, rekening houdend met de langetermijneisen van de publieke sector.

Zo wordt aan de behoeften van afzonderlijke overheidsorganisaties tegemoetgekomen en kan innovatiegericht inkopen tevens als katalysator functioneren, doordat het de aanschaf van innovatieve oplossingen op grotere schaal op gang brengt. Wanneer aanbesteders een bepaalde kritische massa vertegenwoordigen, kunnen zij ertoe bijdragen de vraag van zowel de publieke als de private sector te verschuiven naar nieuwe technologieën en processen. In bepaalde sectoren is de vraag van de publieke sector het belangrijkste instrument om nieuwe markten voor innovatieve producten en diensten te ontwikkelen. Twee voorbeelden daarvan zijn de gezondheidszorg en de openbare infrastructuur.

#### 1.5 WAAROM VINDT INNOVATIEGERICHT INKOPEN NOG NIET OP GROTE SCHAAL PLAATS?

- Te weinig stimulansen, of de verkeerde, om innovatieve oplossingen van een nieuwe onderneming te kopen, in plaats van bestaande producten van langer bestaande leveranciers (risicomijding).
- Gebrek aan bewustzijn, kennis, ervaring en capaciteiten als het gaat om nieuwe technologieën en marktontwikkelingen.
- Inkoop wordt vaak beschouwd als een zuiver financiële en administratieve taak, waardoor er een afstemming is met bredere beleidsdoelstellingen (bijv. gezondheid, milieu, transport).
- De inkoopmarkten in Europa zijn meer gefragmenteerd dan elders, waardoor het moeilijker is een kritische massa te genereren en er minder mogelijkheden zijn om gestandaardiseerde of interoperabele oplossingen stimuleren.
- MKB-ers ondervinden specifieke moeilijkheden wanneer zij als directe leveranciers bij aanbestedingen betrokken willen worden.



## 1.6 NIEUWE EUROPESE AANBESTEDINGS- RICHTLIJNEN

In 2014 zijn er nieuwe aanbestedingsrichtlijnen van kracht en zijn in 2016 in Nederland geïmplementeerd. Deze richtlijnen vervangen de richtlijnen van 2004 en zien ook toe op concessieverleningen. De nieuwe richtlijnen creëren een aantal mogelijkheden voor innovatiegericht inkopen, zonder afbreuk te doen aan de fundamentele vereisten van mededinging, transparantie, gelijke behandeling en de EU staatssteun-verordeningen.<sup>6</sup> Twee nieuwe procedures zijn bijzonder interessant voor aanbestedende diensten die innovatieve goederen, diensten of werken willen kopen: het [innovatiepartnerschap](#)<sup>7</sup> en de [Mededingingsprocedure met onderhandeling](#). Deze procedures worden toegelicht in Deel II van deze gids. Ook wordt de [concurrentiegerichtede dialoog](#) gemakkelijker toe te passen, met duidelijkere regels over de eindfasen en verfijning van de biedingen die kunnen plaatsvinden. Alle drie de procedures worden beschikbaar gesteld voor aanbestedingen met ontwerp- of innovatie elementen, of indien technische specificaties niet afdoende beschreven kunnen worden. Aanbestedende diensten hebben zo meer vrijheid in de keuze voor een procedure. Zo kan makkelijker worden voldoen aan behoeften en in de evaluatie van mogelijke oplossingen.

De richtlijnen van 2014 bieden de aanbestedende diensten nieuwe en herziende procedures en bevorderen daarnaast de 'innovatievriendelijk' inkoopmethodes. De mogelijkheden tot voorafgaande marktconsultaties en precommerciële inkoop (PCP) worden onderstreept. De mogelijkheid om milieu- en maatschappelijke overwegingen mee te nemen in de verschillende stadia van het inkoopproces en het gebruik van levenscycluskosten in de gunningsfase hebben een stevigere juridische grondslag gekregen. Als inkopers criteria gebruiken die verder gaan dan de initiële aankoopkosten, worden duurzame innovatieve oplossingen gestimuleerd. Ook het gebruik van functionele en op prestaties gebaseerde specificaties kan meer ruimte voor innovatieve oplossingen creëren.

Een aantal veranderingen van de selectieprocedures en documentatie-eisen zijn ook bedoeld om ervoor te zorgen dat innovatieve mkb-bedrijven betere toegang tot de gunningsprocedures hebben. Er zijn nieuwe regels voor gezamenlijke aanbestedingen om de samenwerking tussen aanbestedende diensten te vergemakkelijken, als stimulans om de risico's en voordelen van innovatieve projecten te delen en om de vraag te bundelen.

Het belangrijkste is misschien wel dat de nieuwe richtlijnen van de lidstaten en afzonderlijke instanties vragen dat zij de aanbesteding vanuit een strategisch oogpunt bekijken, om in kaart te brengen hoe innovatie en andere doelstellingen het best gerealiseerd kunnen worden. In de periode 2014-2020 zullen veel organisaties voor nieuwe methoden kiezen om tot betere aanbestedingsresultaten te komen, een proces dat ondersteund moet worden met meer elektronische systemen.

### Aanbestedingsrichtlijnen 2014

Overzicht van voor innovatiegericht inkopen relevante bepalingen:

- Stroomlijning van documentatie-eisen in de selectiefase
- Vrijstelling voor R&D-diensten
- Regels voor voorafgaande marktconsultaties
- Functionele en op prestaties gebaseerde specificaties
- Procedures voor innovatiepartnerschappen
- Procedures door onderhandelingen met voorafgaande oproep tot mededinging
- Betere beschikbaarheid van de concurrentiegerichtede dialoog
- De mogelijkheid om milieu- en maatschappelijke criteria toe te passen en rekening te houden met levenscycluskosten
- Regels voor gezamenlijke aanbestedingen
- Rapportage over innovatiegericht inkopen en betrokkenheid van het mkb

<sup>6</sup> Meer informatie zie ook de Communicatie van de Commissie C(2014) 3282: [http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/modernisation/rdi\\_framework\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/modernisation/rdi_framework_en.pdf)

<sup>7</sup> De innovatiepartnerschapsprocedure moet niet verward worden met de Europese Innovatiepartnerschappen (EIP's). [Meer informatie](#) over EIP's

# EUROPEES GEFINANCIER- DE PROJECTEN

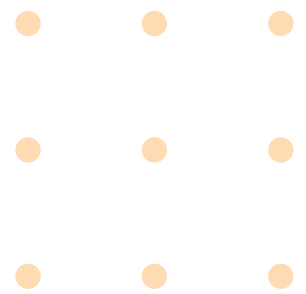
## 2

In het kader van het ondersteuningsbeleid voor innovatiegericht inkopen heeft de Europese Commissie in 2011 een aantal pilotprojecten opgezet. Deze projecten dienen als referentiepunt voor deze gids. De coördinatoren

Naam	Coördinator	Beoogde sector/oplossingen
<b>HAPPI</b>	Resah Ile-de-France	Gezond ouder worden (communicatie, zorg, mobiliteit, eten, slapen en persoonlijke hygiëne)
<b>FIREd-uP</b>	London Fire Brigade	Milieugevolgen van brandweerwagens
<b>EcoQuip</b>	UK Dept. for Business, Innovation and Skills	Ziekenhuisapparatuur, verbruiksgoederen en diensten
<b>SYNCRO</b>	Conseil Général de l'Isère	Informatiesystemen voor weggebruikers
<b>SPEA</b>	Ajuntament de Barcelona	Energie-efficiëntie voor gebouwen van de gemeente
<b>Inno-booster</b>	Bundesbeschaffung GmbH	Kantoormeubilair en verlichting
<b>Innobuild</b>	Lyngdal kommune	Duurzame gebouwssystemen
<b>Pro-LITE</b>	Transport for London	Verlichting voor ondergrondse netwerken, oppervlaktetransport en gebouwen
<b>INNOCAT</b>	ICLEI - Local Governments for Sustainability	Eco-innovatieve catering voor scholen, zorg- en welzijnsdiensten en bedrijfskantines
<b>PAPIRUS</b>	Tecnalía Research & Innovation Pamplona	Aanschaf van bijna-energie neutrale gebouwen
<b>PROBIS</b>	Environment Park Turin	Nieuwe contractmodellen voor innovatieve gebouwen

en partners wisselen hun standpunten over de door hen ervaren kansen en hindernissen voor innovatiegericht inkopen uit. Deze pilotprojecten zijn:

Bij elk project is een aantal partners uit andere lidstaten betrokken en wordt een eigen aanpak voor marktinschakeling en inkoop gevolgd. Deze gids laat zien wat we tot nu toe geleerd hebben van de implementatie van deze projecten, en van de casestudies in het volgende hoofdstuk. De vorderingen van de tien projecten kunt u volgen



op bovenstaande websites en op het Procurement of Innovation Platform ([www.Innovation-procurement.org](http://www.Innovation-procurement.org)).

Verdere oproepen van de Europese Commissie hebben geleid tot een aantal andere projecten in Europa die zich

Naam	Coördinator	Beoogde sector/oplossingen
<b>CHARM</b>	Highways Agency (VK)	Verkeersmanagementsystemen
<b>Smart@Fire</b>	Agentschap voor Innovatie (BE)	Slimme persoonlijke beschermingsmiddelen voor de brandweer
<b>V-CON</b>	Ministerie van Infrastructuur en Milieu (NL)	Bouwwerkinformatiemodellen
<b>SILVER</b>	Technology Strategy Board (VK)	Robottechnologie om ouderen te helpen zelfstandig te blijven wonen
<b>DECIPHER</b>	Agència d'Informació, Avaluació i Qualitat en Salut (ES)	Elektronische patiëntendossiers
<b>PRACE-3IP</b>	Forschungszentrum Jülich (DE)	Energie-efficiënte high performance-automatisering
<b>C4E</b>	Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme (DE)	Cloudcomputerdiensten
<b>IMAILE</b>	Halmstads Kommune (SE)	e-leren in de Europese klas
<b>THALEA</b>	Uniklinik RWTH Aachen (DE)	Intensive care-units om de zorg voor patiënten in levensgevaar te verbeteren met telegeneeskunde en telemonitoring
<b>ENIGMA</b>	Eindhoven (NL)	Openbare verlichting
<b>NYMPHA-MD</b>	CREATE-NET (IT)	Nieuwe zorgmodellen voor patiënten met stemmingsstoornissen
<b>UNWIRED-HEALTH</b>	Fundació TicSalut (ES)	Herinrichting van de gezondheidszorg, introductie van een mobiel zorgpad voor de consument
<b>PREFORMA</b>	Riksarkivet (SE)	Toekomstige normen voor bestandsformaten en archivering

op innovatiegericht inkopen richten. Dit zijn gezamenlijke, grensoverschrijdende PCP projecten en worden medegefinancierd door de Europese Commissie:

Daarnaast hebben veel andere innovatiegericht inkopen projecten financiering gekregen. Kijk voor een overzicht van alle projecten op de portal van [Cordis](http://Cordis) en Horizon 2020.

# PROCUREMENT OF INNOVATION PLATFORM

## 3

Het Procurement of Innovation (PPI) Platform is een website met als doel overal in Europa innovatiegericht inkopen te stimuleren. Het Platform is ontwikkeld om ervoor te zorgen dat overheidsdiensten, aanbesteders, beleidsmakers, onderzoekers en andere belanghebbenden de kracht van innovatiegericht inkopen benutten. Het PPI Platform is op maat gemaakt om aan hun behoeften te voldoen. Het bevat drie elementen:

- De website [www.Innovation-procurement.org](http://www.Innovation-procurement.org) is de eerste plaats om een kijkje te nemen voor alles wat te maken heeft met innovatiegericht inkopen. De site bevat het laatste nieuws en evenementen, het Europese wettelijke kader, beleidsondersteuning en updates over innovatiegericht inkopen gerelateerde projecten.
- Op het Procurement Forum [www.procurement-forum.eu](http://www.procurement-forum.eu) kunnen aanbesteders en gerelateerde belanghebbenden discussies voeren, ideeën uitwisselen en contacten leggen, en kunnen zij berichten plaatsen en documenten, afbeeldingen of filmpjes uploaden. Gebruikers kunnen groepen aanmaken, die ideaal zijn om projecten te ontwikkelen en te coördineren.
- Het Resource Centre [www.Innovation-procurement.org/resources](http://www.Innovation-procurement.org/resources) biedt een centrale database voor kennis over innovatiegericht inkopen, waar nuttige documenten en voorbeelden bewaard worden. De bronnen omvatten onder meer nationale en Europese documenten over beleid en strategie, instrumenten, casestudies, details van projecten en initiatieven, en verslagen.

In Nederland biedt het programma Inkoop Innovatie Urgent ([www.inkoopinnovatieurgent.nl](http://www.inkoopinnovatieurgent.nl)) en PIANOo ([www.pianoo.nl/dossiers/innovatiegericht-inkopen](http://www.pianoo.nl/dossiers/innovatiegericht-inkopen)) informatie, voorbeelden en instrumenten voor innovatiegericht inkopen.

# VOORBEELDEN VAN INNOVATIEGERICHT INKOPEN

## 4

Achter in deze gids wordt in het kort een aantal voorbeelden van innovatiegericht inkopen gegeven. Deze laten zien welk type inkoopmethode geleid heeft tot innovatieve resultaten in de verschillende marktsectoren. Elk voorbeeld is gebaseerd op interviews met mensen die direct bij het proces betrokken zijn, en beschrijft:

- I) hoe de behoefte is ontstaan en wat de begroting, tijdsruimte of andere bepalende factoren waren;
- II) welk proces voorafgaand aan de aanbesteding en welke aanbestedingsprocedure werd gehanteerd;
- III) hoe de markt reageerde en welke problemen werden ondervonden;
- IV) wat de totale uitkomst was in termen van kosten, kwaliteit en innovatie.

Meer voorbeelden van innovatiegerichte inkoop zijn te vinden op het Platform; gebruikers kunnen ook hun eigen casestudies op het Procurement Forum plaatsen.

### **Een concrete oplossing om de luchtvervuiling te verminderen – gemeente Detmold, Duitsland**

Bij de renovatie van haar drukke centrale busstation, zag de gemeente Detmold een kans om de luchtvervuiling terug te dringen. De doelstelling van het project was de verkeersstroom en toegankelijkheid te verbeteren, maar toen de gemeente contacten legde met onderzoekers en leveranciers, ontdekte zij dat het mogelijk was fotokatalytisch beton te gebruiken en zo de vervuilende stoffen actief terug te dringen. De resulterende oplossing zal de stikstofoxideniveaus in de omgeving naar verwachting met een kleine 40% verminderen. Lees hier de hele casestudie.

### **Maatschappelijke en milieu-innovatie in schoonmaakdiensten – stad Gent, België**

Gent is verantwoordelijk voor het schoonmaken van 340 gebouwen, met werk voor 450 mensen. De gemeente streefde ernaar schoonmaakproducten te gebruiken die minder impact hebben op het milieu en de volksgezondheid, en zette daarom op verschillende locaties een gecontroleerde proef op voor producten met lagere levenscycluskosten. Op grond van de resultaten besloot de gemeente het gebruik van probiotische schoonmaakproducten binnen haar huidige contract te stimuleren. Tegelijkertijd heeft Gent ook social return als uitvoeringsbepaling opgenomen. Lees [hier](#) de hele casestudie.

### **Een duurzame oplossing voor het reinigen van ziekenhuisbedden – Erasmus MC, Nederland**

Het Erasmus MC heeft ambitieuze doelen om zijn koolstofvoetafdruk en energieverbruik voor 2020 te verminderen. De beddenreinigingsmachine van het ziekenhuis was arbeidsintensief en verbruikte veel energie en water. Het ziekenhuis zocht naar een effectievere en duurzame oplossing. Met behulp van een marktconsultatie, 'forward commitment procurement' en een concurrentiegerichte dialoog kon het ziekenhuis een contract sluiten voor een innovatieve, automatische beddenreinigingsmachine die veel zuiniger is. Lees [hier](#) de hele casestudie.

### **Nieuwe methodes en materialen voor inkoop van uniformen – Rawicz regionaal ziekenhuis, Polen**

Eerdere innovatie trajecten van het Rawicz regionaal ziekenhuis kende wisselende resultaat. Er was daarom een nieuwe aanpak nodig was en er werd een proefproject met innovatiegerichte inkoop gestart voor de aanschaf van ziekenhuisuniformen. In overleg met het personeel werden functionele specificaties opgesteld en werd de concurrentiegerichte dialoog gebruikt. De winnende inschrijver levert nu uniformen van innovatief biomateriaal, met lagere levenscycluskosten dan de oude uniformen. Lees [hier](#) de hele casestudie.

Meer voorbeelden van innovatiegericht inkopen vindt u in de innovatiekoffer [www.innovatiekoffer.nl](http://www.innovatiekoffer.nl) en PIANOo [www.pianoo.nl/praktijk-tools/praktijkvoorbeelden/innovatiegericht-inkopen](http://www.pianoo.nl/praktijk-tools/praktijkvoorbeelden/innovatiegericht-inkopen).

# VOORDELEN VAN INNOVATIEGERICHT INKOPEN

## 5

Uit de voorgaande voorbeelden en andere studies naar innovatiegericht inkopen, komen de volgende voordelen naar voren:

### VOOR OVERHEIDSINSTANTIES ...

- Oplossingen voor de in kaart gebrachte behoeften of problemen
- Kennismaking met nieuwe leveranciers en dienstverleners
- Kostenbesparingen op de korte, middellange of lange termijn
- Meer tevredenheid bij medewerkers en gebruikers
- Ontwikkeling van kennis, vaardigheden en technieken die ook in andere projecten toegepast kunnen worden
- Toegang tot lokale, nationale of Europese fondsen die aan innovatie gekoppeld zijn
- Bijdrage aan doelstellingen uit het milieu- en maatschappelijke beleid
- Positieve publiciteit en betere reputatie
- Commerciële voordelen van licentieverlening of joint ventures

*“Dankzij innovatiegericht inkopen konden wij iets betekenen voor het milieu, een nieuw product lanceren, en binnen de gemeente toegevoegde waarde leveren voor de burgers.”*

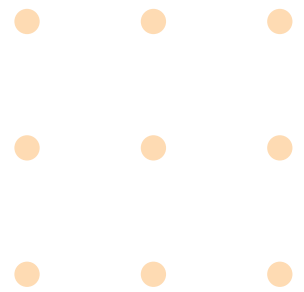
*Thomas Lammering,  
gemeente Detmold, Duitsland*

### VOOR LEVERANCIERS ...

- Toegang tot waardevolle cliënten in de overheidssector
- De mogelijkheid onderzoek toe te passen en ideeën winstgevend te maken
- Inzicht in de uitdagingen en prioriteiten van de overheidssector
- Kennismaking met pre-commercieel inkopen en aanbesteden
- Ontwikkeling van expertise en praktische vaardigheden
- Toegang tot lokale, nationale of Europese fondsen die aan innovatie gekoppeld zijn
- Positieve publiciteit en betere reputatie
- Grotere kans om toekomstige contracten binnen te halen
- Commerciële voordelen van licentieverlening of joint ventures

**Feit:** uit onderzoek gepubliceerd door het Manchester Institute of Innovation Research blijkt dat van de ondernemingen die overheidscontracten krijgen waarvoor zij moeten innoveren, bijna **80% ook andere overheidscontracten krijgt, 55% hun omzet aan de private sector verhoogt** en ongeveer **30% overzeese verkopen opstart of verhoogt**.

**Bron:** Edler, J., Georghiou, L., Uyarra, E., Yeow, J. (2011) Procurement and Innovation: Underpinning the debate.

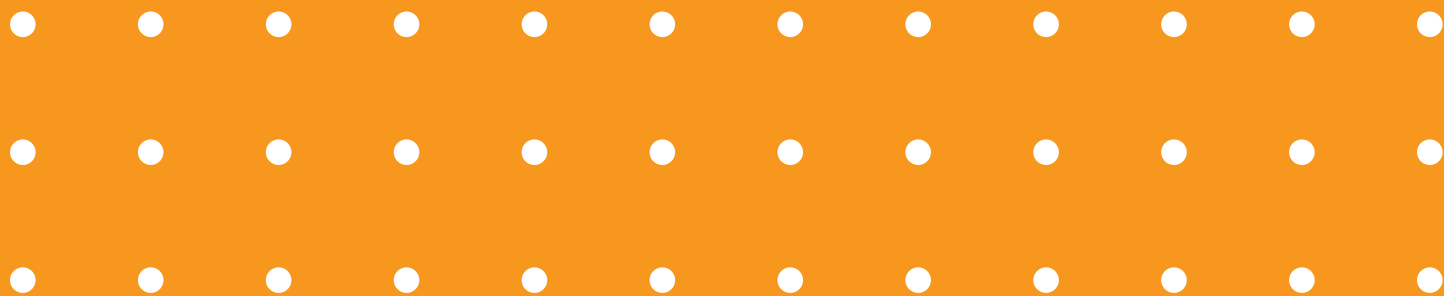


### VOOR DE MAATSCHAPPIJ ...

- Betere overheidsdiensten en infrastructuur
- Creëren van investeringen en banen voor gekwalificeerde mensen
- Aanpakken van uitdagingen op het gebied van milieu en maatschappij (bijv. klimaatverandering, energie-efficiëntie, gebruik van grondstoffen, vergrijzing, sociale uitsluiting)
- Slimmer gebruik van belastinggeld
- Ondersteuning van het mkb
- Overdracht van ideeën aan andere sectoren en bedrijfstakken
- Verbeterde internationale concurrentiekracht
- Mogelijkheid om nieuwe bedrijfstakken te ontwikkelen
- Verbeteringen van de kwaliteit van leven

*"Ik denk dat de crisis ons geleerd heeft dat we een economie nodig hebben die groeit en banen oplevert en milieudoelen respecteert, maar die ook veerkrachtig is. Een economie met een stevige fundering, die niet op zand is gebouwd. Een economie die duurzame groei oplevert, die niet wordt gevoed door schulden, speculaties en hebzucht .... Telkens opnieuw realiseer ik me weer dat innovatie hierin een kerntaak heeft."*

**Máire Geoghegan-Quinn,**  
*Europees Commissaris voor Onderzoek, Innovatie en Wetenschap*



*Deel II*

**HOE WERKT  
INNOVATIEGERICHT  
INKOPEN?**



# AANBEVELINGEN

## 6

Zoals uit de voorbeelden in het vorige hoofdstuk blijkt, is er geen universele benadering van innovatiegericht inkopen die altijd werkt. Er komen verschillende stappen en procedures aan te pas, afhankelijk van de behoefte, de aanbestedende dienst en de markt. Er zijn echter wel een paar gemeenschappelijke lessen te trekken uit de ervaringen van aanbestedende diensten:

### **Begin op tijd**

alle aanbesteders weten hoe tijdschema's van invloed kunnen zijn op de aanbestedingsresultaten. Maar al te vaak worden documenten er doorheen gejaagd of krijgen leveranciers onvoldoende tijd om op complexe verzoeken te reageren. In andere gevallen blijven procedures jaren aanslepen en zo de middelen uitputten, waardoor de partijen andere kansen niet meer kunnen benutten. Bij innovatiegericht inkopen kan enige planning vooraf essentieel zijn om ervoor te zorgen dat de aanbesteding tijdig gebeurt. Zodra een behoefte duidelijk is geworden (bijv. door een [behoefte-analyse](#)), kun je beginnen de markt te analyseren en geschikte procedures in kaart te brengen, ook al zijn alle details en het budget nog niet bekend. Overleg met andere publieke of private organisaties die in vergelijkbare behoeften hebben voorzien, kan ook waardevol zijn in de aanloop naar een formele procedure. [Forward commitment procurement](#) is één manier om de markt vroegtijdig op de hoogte te brengen van toekomstige contracten en is een stimulans om aan het proces deel te nemen.

### **Ken de markt**

misschien wel de belangrijkste les van succesvolle voorbeelden van innovatiegericht inkopen. Een grondig inzicht in de productieketen van een innovatief product of innovatieve dienst is onontbeerlijk en kan verder gaan dan het gebruik van de bestaande kennis van categoriemanagers. Dat komt omdat er vaak nieuwe spelers of groeperingen op de markt betrokken zijn bij innovatiegericht inkopen, er specialistische materialen of diensten moeten worden ingekocht, en er contracten of betalingen op nieuwe manieren gestructureerd moeten worden. Om inzicht te krijgen in de reikwijdte en bereidheid hiertoe aan de aanbodzijde, kunnen gedetailleerd onderzoek en vroegtijdige inschakeling van de productieketen nodig zijn. Advies van professionals of anderen met actuele kennis van de markt kan waardevol zijn, en indien mogelijk moet een breed scala aan bronnen worden geraadpleegd om zeker te zijn van een compleet beeld. Een [marktconsultatie](#) is het instrument om de markt te leren kennen. Dit instrument komt in het volgende hoofdstuk meer gedetailleerd aan de orde. Steun voor vroegtijdige inschakeling van de productieketen kan ook van andere afdelingen binnen uw eigen organisatie komen of van innovatiebureaus.

### **Evalueer en beheer actief risico's**

er worden bij de overheid veel verschillende risico-evaluatietechnieken gebruikt. Bij de beste technieken wordt vaak benadrukt dat het risico beheerd moet worden door de partij die daartoe het beste in staat is, en dat het niet goed is een standaardstandpunt in te nemen, zoals "De leverancier draagt alle risico's." Eerlijke, zorgvuldige en regelmatig bijgewerkte inschattingen van het risico zorgen ervoor dat innovatiegerichte inkoop minder snel mislukt, maar alleen als erover gecommuniceerd en ernaar gehandeld wordt. Eén manier om dat te doen is door te werken met een [Project stuurgroep](#) die zowel de formele als de informele communicatie verzorgt, zodat de eventuele risico's via een initiële strategie kunnen worden aangepakt. Veel (maar niet alle) risico's kunnen worden beheerst met de keuze van de inkoopprocedure, het beleid rond intellectuele eigendom en de contractvoorwaarden. Deze komen hieronder aan de orde.



### Mededinging is niet enkel een formaliteit

Mededinging is een mechanisme om het beste te krijgen wat de markt te bieden heeft. Soms kan het bij innovatieve vereisten verleidelijk zijn te denken dat slechts één leverancier kan bieden wat nodig is. In bepaalde gevallen is dat inderdaad zo. De aanbestedingsrichtlijnen staan toe dat in uitzonderlijke gevallen wordt afgeweken van de algemene regel dat een gunningsprocedure moet worden doorlopen.<sup>8</sup> Maar vraag u voordat u van deze afwijking gebruikmaakt eens af of het echt duidelijk is dat er maar één ondernemer in staat is te leveren, en of u erop kunt vertrouwen dat die u optimale waarde biedt zonder een gunningsprocedure. Is het mogelijk dat twee of meer leveranciers aan de eisen voldoen, als ze met elkaar een groep vormen? Bent u voldoende bekend met de markt in andere landen of regio's en heeft u een [vooraankondiging](#) gepubliceerd en advertenties geplaatst in vakbladen/op websites om potentiële leveranciers op te sporen? Relatief kleine investeringen in publiciteit en het bevorderen van mededinging kunnen besparingen en betere resultaten opleveren.

### Gebruik flexibele procedures

zoals het [innovatiepartnerschap](#), de [concurrentiegericht dialogo](#) of de [mededingingprocedure](#) met onderhandeling. Het voordeel van die procedures is dat zij bij het afstemmen van de eisen en het gunnen van een contract meer interactie met de markt mogelijk maken dan openbare of niet-openbare procedures. Het nadeel is dat deze procedures normaal gesproken langer duren, vooral als de aanbestedende dienst ze voor het eerst gebruikt of over onvoldoende capaciteit beschikt. Dan is het van belang te bekijken hoe de gekozen procedure geleid zal worden en wat de gevolgen zijn voor de middelen, aan beide kanten. De stappen van elk van deze procedures worden verkend in het volgende hoofdstuk, evenals de situaties waarin zij geschikt kunnen zijn. Houd in gedachten dat [marktconsultaties](#) en [precommerciële inkoop](#) (PCP) gecombineerd kunnen worden met andere procedures om de beste resultaten te verkrijgen.

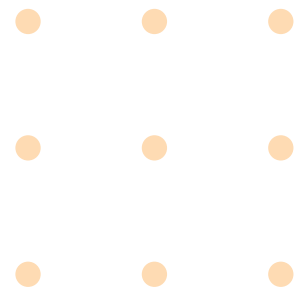
### Specificeer niet te veel

want dat kan fataal zijn voor innovatie. Een van de manieren om leveranciers flexibiliteit te bieden bij het kiezen van oplossingen is door gebruik te maken van prestatiecontracten of functionele specificaties. Een andere mogelijkheid is varianten toe te laten. Er is een delicaat evenwicht tussen ervoor zorgen dat de markt precies weet wat uw behoeften zijn en de deur openzetten voor verschillende en nieuwe manieren om aan die behoeften te voldoen. Zo is het essentieel dat leveranciers kennis hebben van eventuele milieunormen waaraan een product of dienst moet voldoen, maar misschien is het mogelijk een prestatie-eis (bijv. maximale CO<sub>2</sub>-uitstoot, maximaal energie- of waterverbruik) te specificeren in plaats van een gedetailleerde lijst met input te geven. In andere gevallen kunnen dergelijke zaken misschien beter worden genoemd in gunningscriteria, om vergelijking van leveranciers en afweging van kosten en andere factoren mogelijk te maken. Het is aan te bevelen om altijd de specificaties te toetsen of alle eisen worden genoemd zonder dat er te veel wordt voorgeschreven.

### Stel informatie vrij ter beschikking

waar en wanneer mogelijk. Veel overheidsorganisaties delen hun gegevens steeds meer openlijk online. Daarmee verbeteren zij niet alleen hun algehele transparantie, maar moedigen zij onderzoekers en ondernemingen wellicht ook aan na te denken over de problemen bij de overheid en mogelijke oplossingen te ontwikkelen, zelfs nog voordat de aanbesteding is gestart. In het kader van innovatiegericht inkopen is het niveau van detail en nauwkeurigheid waarmee informatie met de markt wordt gedeeld en het moment waarop dat gebeurt essentieel om een optimale uitkomst te verzekeren. Zo kunt u een afweging maken tussen kwantiteit, kwaliteit, en de timing van de gedeelde informatie. Vaak biedt een prospectus die ruim voor de start van de procedure wordt uitgegeven meer waarde dan pagina's vol met gegevens in de aanbestedingsstukken. In andere gevallen kan dat juist andersom zijn. Probeer daarom over de informatie die u verstrekt na te denken vanuit het perspectief van een leverancier.

<sup>8</sup> Dit gebeurt via de onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande oproep tot mededinging (artikel 32 van Richtlijn 2014/24/EU)



### **Bepaal een strategie voor intellectueel eigendom**

Bij innovatiegericht inkopen worden investeringen gedaan om nieuwe ideeën daadwerkelijk uit te voeren, zowel door de aanbestedende dienst als de betrokken leverancier(s) of dienstverlener(s). Elk van hen zal zijn investeringen willen terugverdienen, en dat gebeurt vaak door het veiligstellen van intellectuele-eigendomsrechten (IER). Om de voordelen van innovatie te benutten zonder onnodig te betalen voor rechten en opties die niet gebruikt worden, dient de aanbestedende dienst een strategie voor IER te ontwikkelen die rekening houdt met de te verwachten toekomstige toepassingen van het product dat of de dienst die zij koopt. Bijvoorbeeld: een nieuw ontwerp voor recyclebakken wordt ontwikkeld in het kader van een afvalbeheercontract. Is het dan logisch dat de aanbestedende dienst dit koopt of er een licentie voor krijgt? En hoe zit het met de rechten op het ontwerp van de voertuigen die de bakken legen? Voor de antwoorden moet worden gekeken of de instantie in de toekomst van dienstverlener kan veranderen en of het ontwerp ook aan andere gebruikers van de dienst in licentie zou kunnen worden gegeven. Soms is uitwisseling van informatie zonder feitelijke overdracht van intellectuele-eigendomsrechten voldoende om deze doelstellingen te verwezenlijken.

### **Het contract is uiteindelijk bepalend**

voor de kwaliteit van de opdracht, samen met contractmanagement. De voorwaarden van een contract mogen nooit pas in een later stadium in overweging worden genomen en voor de meeste innovatiegericht inkopen is het onwaarschijnlijk dat standaardvoorwaarden afdoende zijn. Indien gebruik wordt gemaakt van een [raamovereenkomst](#) of [gefaseerd contract](#) moeten de voorwaarden van vervolcontracten of -fases helder zijn. Bepalingen over kern prestatie indicatoren, bonussen en boetes, licentierechten, opzegging en verlenging zijn allemaal belangrijk voor een innovatiegericht inkopen en ook verzekeringen en [vrijwaringen](#) kunnen een rol spelen. In de loop van een concurrentiegericht dialogo of onderhandelingen moet het hoofddoel van het contract de leidraad vormen bij de besprekingen van deze onderwerpen, zodat elke contractvoorwaarde bijdraagt tot de algehele doelstellingen. Als gebruikers van een nieuw IT-systeem bijvoorbeeld de belangrijkste informatiebron zijn voor de vraag hoe goed het IT-systeem functioneert, dan moet er een mechanisme zijn dat ervoor zorgt dat deze informatie de leverancier bereikt en dat er iets met deze informatie gebeurt, in plaats van alleen een standaardbepaling die van de leverancier verlangt dat hij gebreken herstelt.

# PROCEDURES

## 7

In dit hoofdstuk worden vijf procedures beschreven die bijzonder relevant zijn voor innovatiegericht inkopen. Deze hebben met elkaar gemeen dat zij in vergelijking met openbare of niet-openbare procedures meer ruimte bieden voor interactie en dialoog met de markt. In [nationale omzettingsregelingen](#), de Aanbestedingswet, kunt u in de toekomst lezen hoe deze procedures in uw land zijn vastgesteld.

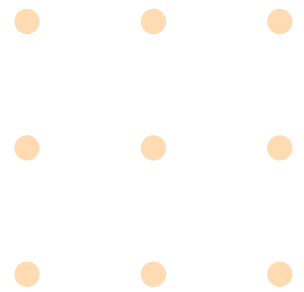
### 7.1 KEUZE VAN DE PROCEDURE

Als u innovatiegericht wilt inkopen, dan zijn de volgende factoren bepalend in uw keuze van de aanbestedingsprocedures(s) op grond van de nieuwe richtlijnen.

- Hoeveelheid kennis over de markt
- Hoeverre de markt zonder onderzoek en ontwikkeling de innovatie kan leveren
- Hoeverre u de eisen kunt specificeren
- De omvang van uw vraag (meer dan een testserie)
- Aantal potentiële leveranciers en structuur van de markt
- Beschikbare tijd en middelen voor de aanbesteding

In onderstaande tabel is te zien hoe deze factoren kunnen helpen een doordachte procedurekeuze te maken, hoewel die de praktijk natuurlijk versimpeld weergeeft en de toepasselijke overwegingen kunnen variëren.





## 7.2 MARKTCONSULTATIE

**Doel:** Informatie van de markt vergaren voor een latere aanbesteding en potentiële leveranciers informeren over de behoeften van de aanbestedende dienst.

**Gereguleerd door de aanbestedingsrichtlijnen?** Niet direct, hoewel de nieuwe richtlijnen vermelden dat marktconsultaties kunnen worden gehouden mits zij de latere mededinging niet vervalsen. Dit kunt u borgen door de informatie uit de marktconsultatie door te geven aan alle kandidaten of inschrijvers. De aanbestedingsbeginse-len transparantie en non-discriminatie zijn van toepassing op een marktconsultaties.

**Stappen:**



### I. De omvang van de consultatie bepalen

- Het eerste onderzoek en een [behoefte-analyse](#) brengen de focusgebieden en specifieke behoeften van gebruikers in kaart, evenals de mogelijke innovaties die daarin kunnen voorzien.
- U kunt meer informatie nodig hebben om een specificatie te kunnen ontwikkelen en een passende aanbestedingsprocedure te kiezen.
- Analyseer de markt om te bepalen welke actoren u moet benaderen (bijvoorbeeld producenten, dienstverleners, onderaannemers, systeemintegrators, onderzoekers, de derde sector).

### II. Format en plan kiezen

- Bepaal hoe u de in kaart gebrachte leveranciers/belanghebbenden het best kunt benaderen.
- Overweeg met een vragenlijst of enquête, schriftelijke inschrijving, persoonlijke ontmoeting, telefonische of webvergaderingen, open dagen en leveranciersdemonstraties te werken.
- Wees duidelijk over tijdschema's en benodigde middelen.
- Stel documenten op om in het kader van de consultatie te verdelen, bijvoorbeeld een [prospectus](#).

### III. Overleggen en informatie vergaren

- Publiceer een [vooraankondiging](#) en kondig de consultatie aan op relevante websites van de bedrijfstak of andere websites, en stel waar mogelijk leveranciers rechtstreeks in kennis.
- Houd een registratie bij van alle contacten en wees voorbereid op een follow-up met de respondenten.
- Maak een samenvatting van de bevindingen en de implicaties voor de aanbesteding. Houd rekening met de vertrouwelijkheid van de door respondenten verstrekte informatie.
- Overweeg voor de start van een aanbestedingsprocedure welke maatregelen u moet nemen om te voorkomen dat de mededinging vervalst wordt als gevolg van de deelname van ondernemingen aan de voorafgaande marktconsultatie. Met andere ondernemers moet u bijvoorbeeld dezelfde informatie delen en zij moeten voldoende tijd krijgen voor het opstellen van hun inschrijvingen. Geef betrokken ondernemers de kans om aan te tonen dat de aanbestedingsbeginse-len ook na de marktconsultatie geborgd zijn.

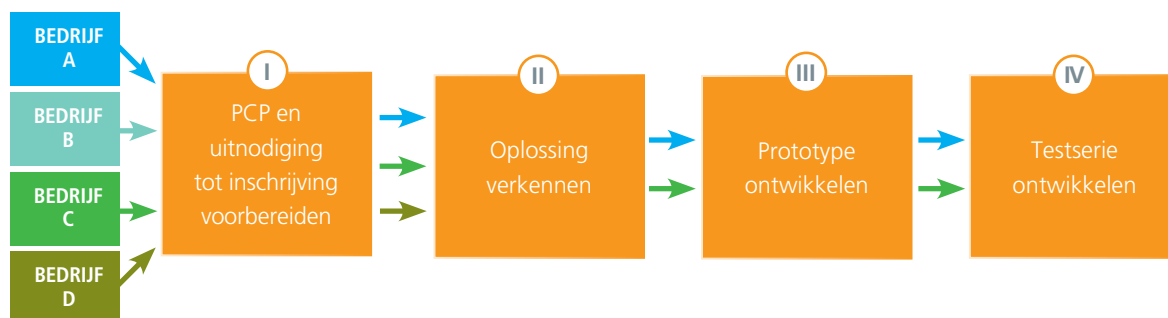
### 7.3 PRE-COMMERCIELE INKOOP (PRE-COMMERCIAL PROCUREMENT - PCP)

**Doel:** inkopen van onderzoeks- en ontwikkelingsdiensten, tot en met de ontwikkeling van prototypes of de eerste testproductiefases. PCP kan de aanschaf van beperkte prototypes en/of testproducten die zijn ontwikkeld omvatten, maar niet de acquisitie van grotere volumes van de eindoplossingen op commerciële schaal. Een PCP mag geen [staatssteun](#) zijn.

#### Gereguleerd door de aanbestedingsrichtlijnen?

PCP valt onder een vrijstelling van de richtlijnen en vormt geen staatssteun, mits de voordelen van de R&D-diensten niet uitsluitend toekomen aan de aanbestedende dienst voor gebruik bij zijn eigen werkzaamheden. De PCP moet worden uitgevoerd op een eerlijke, open, transparante en concurrerende wijze en de onderzoeks- en ontwikkelingsdiensten dienen tegen een marktprijs te worden verkregen.<sup>9</sup>

**Stappen:** De Europese Commissie heeft één mogelijke werkwijze voor het toepassen van een PCP uitgewerkt.<sup>10</sup> Aanbestedende diensten en innovatiebureaus in een aantal Europese landen hebben eigen implementatiemethodes ontwikkeld op basis van hun nationale of eigen aanbestedings- en innovatiepraktijk, ter ondersteuning van de implementatie van PCP. Een overzicht met landen, is te vinden op <http://cordis.europa.eu/fp7/ict/pcp>.



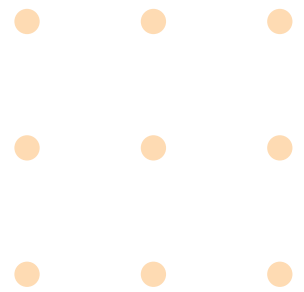
#### I. PCP en uitnodiging tot inschrijving voorbereiden

- Breng een probleem in kaart dat niet met bestaande producten en diensten opgelost kan worden en dat van specifieke onderzoeks- en ontwikkelingsdiensten zou kunnen profiteren.
- Stel vast wat de stand van zaken is in het veld, wie de actieve partijen zijn en of PCP gezamenlijk met ander potentiële inkopers verricht zou kunnen worden.
- Bekijk hoe de risico's en voordelen verdeeld moeten worden (bijv. betaling van kosten, licenties voor intellectuele-eigendomsrechten) en ontwikkel voorwaarden die de te verlenen diensten dekken.
- Publiceer een uitnodiging tot inschrijving om offertes te vragen voor de fases waarin oplossingen worden verkend, of prototypes of testproducten worden ontwikkeld. Voor elke fase moeten de PCP-contracten aan meerdere ondernemers worden gegund. Een PCP valt niet onder de aanbestedingsrichtlijnen, maar de aanbestedingsbeginselen als transparantie, non-discriminatie en de mededingingsregels zijn wel van toepassing. PCP-contracten zijn mogelijk voor de verkenning van de mogelijkheden, de ontwikkeling van prototypes en de ontwikkeling en het testen van eerste producten.

#### II. Oplossingen verkennen

- Onderzoeks- en ontwikkelingsdiensten beginnen in het verlengde van de offerte(s) van de succesvolle ondernemer(s).
- Verslaglegging en informatie-uitwisseling conform de bepalingen in het contract.
- Betaling voor verkenningfase en besluit om al dan niet door te gaan met het ontwikkelen van een prototype.

<sup>9</sup> Meer richtsnoeren over het verrichten van PCP zonder schending van de regelgeving betreffende staatssteun zijn te vinden in het concept Framework for State Aid for Research, Development and Innovation, dat beschikbaar is op de website van het directoraat-generaal Mededinging.  
<sup>10</sup> Mededeling COM/2007/799 en bijbehorend werkdocument van de Commissie SEC (1668) 2007



### III. Prototype ontwikkelen

- Selectie van ondernemer(s) die een prototype produceren.
- Productie van prototype en besluit of wordt doorgegaan met een testserie.
- Betaling voor ontwikkeling prototype.

### IV. Testserie ontwikkelen

- Beperkte productie van nieuw ontwikkeld product of dienst.
- Evaluatie van testserie, publicatie en standaardisatie (indien van toepassing).
- Betaling voor slotfase. Verdere verwerving op commerciële schaal vereist een nieuwe gunningsprocedure op grond van de aanbestedingsrichtlijnen.

## 7.4 CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG

**Doel:** Een contract gunnen voor leveringen, diensten of werken, na een dialoog met geselecteerde deelnemers. Elke gegadigde dient een offerte in op basis van zijn eigen oplossing voor de behoeften die de aanbestedende dienst heeft beschreven, in plaats van te reageren op een algemene specificatie. De expertise van de leverancier wordt toegankelijk gemaakt in de dialoofase. De concurrentiegerichte dialoog wordt vaak gebruikt voor grote of complexe projecten waarvoor de technische specificaties vooraf niet nauwkeurig genoeg kunnen worden vastgesteld.

### Gereguleerd door de aanbestedingsrichtlijnen?

Ja, de concurrentiegerichte dialoog werd in de richtlijnen van 2004 geïntroduceerd en in die van 2014 geactualiseerd. U kunt er nu gebruik van maken in de volgende situaties:

- Er kan niet worden voorzien in de behoeften van de aanbestedende dienst zonder aanpassing van gemakkelijk beschikbare oplossingen.
- Het betreft onder meer ontwerp- of innovatieve oplossingen.
- De opdracht kan niet worden gegund zonder voorafgaande onderhandelingen, wegens specifieke omstandigheden die verband houden met de aard, de complexiteit of de juridische en financiële voorwaarden of wegens de daaraan verbonden risico's.
- De aanbestedende dienst kan de technische specificaties niet nauwkeurig genoeg vaststellen op basis van een norm, Europese technische beoordelingen, een gemeenschappelijke technische specificatie of een technisch referentiekader.
- Indien alleen onregelmatige of onaanvaardbare inschrijvingen worden ingediend in het kader van een openbare of niet-openbare procedure.

### Stappen:





### I. Selectiefase

- Oproep tot mededinging met daarin de aard van de beoogde aanbesteding en criteria voor de selectie van ondernemers.
- Beoordeling van de verzoeken tot deelname aan de hand van de selectiecriteria.
- Minimaal drie ondernemers uitnodigen voor de dialoofase, mits voldoende reacties van gekwalificeerde ondernemers.

### II. Dialoofase

- Een beschrijvend document uitgeven aan de geselecteerde ondernemers met daarin de behoeften en eisen van de overheidsdienst, de toe te passen gunningscriteria en een indicatief tijdschema.
- De dialoog met de ondernemers openen, vaak met indiening van oplossingen in hoofdlijnen, die naderhand verfijnd worden. Tenzij u met de ondernemers anders overeenkomt, moeten gelijke behandeling en geheimhouding van oplossingen verzekerd worden.
- U kunt het aantal ondernemers beperken door de gunningscriteria. Het aantal dat deelneemt aan de slotfase moet resulteren in echte mededinging, voor zover u voldoende oplossingen heeft ontvangen.

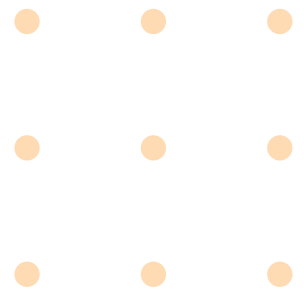
### III. Gunningfase

- Sluit de dialoog af en nodig de ondernemers uit om de definitieve inschrijvingen in te dienen op basis van de met elk van hen besproken oplossing(en).
- Ondernemers kunnen hun inschrijvingen 'verduidelijken, specificeren of nauwkeuriger omschrijven', maar ze mogen geen wijzigingen aanbrengen aan essentiële punten indien dit de mededinging vervalst.
- Pas gunningscriteria toe om te bepalen welke gegadigde u selecteert. Met deze geselecteerde gegadigde kunt u onderhandelingen voeren om financiële verplichtingen of andere voorwaarden te bevestigen.

## 7.5 MEDEDINGINGSPROCEDURE MET ONDERHANDELING

**Doel:** Goederen, diensten of werken te kopen waarvoor aanpassingen, ontwerpactiviteiten of innovatie nodig zijn, of die andere kenmerken hebben waardoor zij niet in aanmerking komen voor de gunning van een contract zonder voorafgaande onderhandeling. In tegenstelling tot de concurrentiegericht dialoog vereist deze procedure dat de aanbestedende dienst vóór de gunningsprocedure de vereiste kenmerken van de goederen of diensten kan noemen. Gereguleerd door de aanbestedingsrichtlijnen? Ja. Dit is een nieuwe procedure die geïntroduceerd is in de richtlijnen van 2014, ter vervanging van de onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking. Deze procedure kunt u gebruiken in dezelfde situaties als de concurrentiegericht dialoog. Dat wil zeggen indien aanpassing, ontwerpwerkzaamheden of innovatie nodig zijn, indien het contract vanwege risico's of complexiteit niet kan worden gegund zonder voorafgaande onderhandelingen, indien de technische specificaties niet nauwkeurig genoeg kunnen worden vastgesteld, of indien u alleen onregelmatige of onaanvaardbare inschrijvingen heeft ontvangen.





## Stappen:



### I. Selectiefase

- Oproep tot mededinging met daarin de aard van de beoogde aanbesteding en criteria voor de selectie van ondernemers. Benoem in de aanbestedingsstukken de kenmerken van de goederen, diensten of werken, de minimumeisen en de gunningscriteria.
- Beoordeel de verzoeken tot deelname aan de hand van de selectiecriteria.
- Nodig minimaal drie ondernemers uit voor de inschrijvingsfase, mits voldoende gekwalificeerde ondernemers gereageerd hebben.

### II. Onderhandelingsfase

- Nodig geselecteerde ondernemers uit om hun inschrijvingen in te dienen, die vervolgens onderwerp zijn van onderhandelingen. Over minimumeisen en gunningscriteria kunt u niet onderhandelen.
- Er kunnen meerdere rondes met inschrijvingen en onderhandelingen plaatsvinden. Waarborg gelijke behandeling van ondernemers zijn door alle gegadigden te informeren over veranderingen in de technische specificaties of andere aanbestedingsstukken en geef voldoende tijd om inschrijvingen aan te passen. U mag vertrouwelijke informatie alleen bekendmaken met uitdrukkelijke toestemming van de inschrijver.
- U kunt het aantal ondernemers beperken door toepassing van de gunningscriteria. Het aantal dat deelneemt aan de slotfase moet resulteren in echte mededinging, voor zover er voldoende oplossingen zijn aangeboden.

### III. Gunningfase

- Informeer resterende inschrijvers over het voornemen de onderhandelingen af te ronden en stel een algemene deadline vast voor ontvangst van de definitieve offertes.
- Gun het contract op basis van de gespecificeerde gunningscriteria (zonder verdere onderhandeling).

## 7.5 INNOVATIEPARTNERSCHAP

**Doel:** Nieuwe producten en diensten onderzoeken, ontwikkelen en op commerciële schaal inkopen. Met innovatiepartnerschap kunt u een gefaseerd opdracht dat alle fases gunnen. Dat contract omvat alles van onderzoek en ontwikkeling tot en met de aankoop van commerciële hoeveelheden eindproducten of -diensten. Bij elke fase kunt u een of meer ondernemers betrekken.

**Gereguleerd door de aanbestedingsrichtlijnen?** Ja. De regels voor het sluiten van een innovatiepartnerschap zijn gespecificeerd in de richtlijnen en behelzen onder meer het gebruik van de mededingingsprocedure met onderhandeling. U kunt een innovatiepartnerschap sluiten wanneer een uw organisatie behoefte heeft aan een innovatief product of werk of een innovatieve dienst waarin niet kan worden voorzien door producten, diensten of werken die al op de markt verkrijgbaar zijn.

**Stappen:** Onderstaand schema toont één mogelijk format voor een innovatiepartnerschap. Het is ook mogelijk een partnerschap te sluiten met één ondernemer zonder afbreuk te doen aan de EU-staatssteun verordeningen.<sup>11</sup>



### I. Mededingingsprocedure met onderhandeling

- Procedure als hierboven beschreven, waarbij u de behoefte aan een innovatief product of werk of innovatieve dienst uiteenzet in de aanbestedingsstukken.
- De selectiecriteria moeten betrekking hebben op de capaciteit van de gegadigden om onderzoek- en ontwikkelingsdiensten uit te voeren en een innovatieve oplossingen te ontwikkelen en te implementeren.
- Gunning van een of meer gefaseerde contracten voor onderzoek- en ontwikkelingsdiensten, de ontwikkeling van prototypes, productie van een testserie, pilotprojecten en aankoop van eindproducten/-diensten. De contracten moeten bepalingen bevatten inzake [intellectuele eigendom](#).

### II. Ontwikkelingsfase

- Uitvoering van gefaseerd(e) contract(en). U werkt met tussentijdse doelen en vergoeding vindt plaats in termijnen.
- Als aanbestedende dienst kunt u na elke fase besluiten het partnerschap te beëindigen of het aantal partners te verminderen.

### Commerciële aankoopfase

- Aankoop van de uiteindelijke leveringen, diensten of werken van de overblijvende partner(s), mits zij voldoen aan de overeengekomen prestatieniveaus en maximumkosten.

<sup>11</sup> Zie ook de paragrafen 33 en 34 uit de Communicatie van de Commissie C(2014) 3282: [http://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/modernisation/rdi\\_framework\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/competition/state_aid/modernisation/rdi_framework_en.pdf)

# AANDACHTSPUNTEN BIJ INNOVATIEGERICHT INKOPEN

## 8

Voordat uw organisatie begint met innovatiegericht inkopen, moet u zich bewust zijn van de uitdagingen die u waarschijnlijk tegen zult komen. Om de risico's van innovatiegericht inkopen te verminderen, dient u een strategie te ontwikkelen waarin u met deze uitdagingen rekening houdt en die planning en management mogelijk maakt. Hiervoor kunt u advies inwinnen bij andere organisaties en deskundigen die dezelfde procedures hebben doorlopen.

Onderwerpen die in een aanpak voor innovatiegericht inkopen aan de orde moeten komen:

### **Behoeft-evaluatie**

Hoe bepaalt u wat de prioriteiten zijn voor innovatiegericht inkopen binnen uw organisatie? Hoe moet een behoefte-evaluatie worden verricht? Welke soort behoeften lenen zich voor innovatiegericht inkopen?

### **Projectteam en stuurgroep**

Wie is binnen uw organisatie de aangewezen persoon om een innovatiegericht inkopen traject aan te sturen en welke afdelingen moeten erbij worden betrokken? Is het de moeite waard externe deskundigen of organisaties in de groep op te nemen?

### **Een businesscase ontwikkelen**

Welke informatie is van belang voor uw businesscase voor innovatiegericht inkopen en waar is die te vinden? Hoe moeten toekomstige kosten en besparingen/inkomsten van innovatiegericht inkopen worden berekend?

### **Gezamenlijke aanbesteding**

Lenen een of meer behoeften van uw organisatie zich voor gezamenlijk innovatiegericht inkopen? Heeft het zin een raamovereenkomst op te stellen zodat de eindresultaten voor anderen toegankelijk zijn?

### **Leveranciers inschakelen**

Moeten leveranciers informeel worden benaderd voordat de procedure wordt gestart? Kunnen de ontmoetingen het beste met elke leverancier afzonderlijk of met groepen leveranciers plaatsvinden? Hoe brengt u vertrouwelijkheid en open uitwisseling van informatie in evenwicht? Hoe worden de resultaten in uw specificaties verwerkt?

### **Juridische overwegingen**

Welke contractvoorwaarden ondersteunen de innovatie het beste? Zijn kern prestatie indicatoren een effectief middel om prestaties te monitoren en moeten zij worden gekoppeld aan bonussen of boetes? Hoe beperkt u het risico op juridische procedures bij innovatiegericht inkopen tot een minimum?

### **Levenscycluskosten**

Hoe bepaalt u de kosten van nieuwe producten en diensten gedurende hun levenscyclus? Zijn er relevante instrumenten binnen de sector(en) waarop u zich richt? Risico's en financiële steun Welke benaderingen hanteert u als het gaat om risicobeheer? Is er externe financiering of hulp beschikbaar om de kosten van de risico's te dragen en de businesscase voor innovatiegericht inkopen te versterken?



*Deel III*

# AANVULLENDE INFORMATIE

# BEGRIPPENLIJST

## 9

**ESCROW overeenkomst** - een overeenkomst waarbij intellectuele-eigendomsrechten of andere eigendommen worden bewaard door een derde partij (agent) en uitsluitend worden vrijgegeven indien aan bepaalde voorwaarden is voldaan of bepaalde gebeurtenissen plaatsgevonden hebben. Zo kan een innovatief ontwerp of innovatieve softwarecode in een ESCROW worden gehouden en toegankelijk worden gemaakt voor de aanbestedende dienst indien de ontwikkelaar zijn bedrijf staakt of niet langer partner is van de aanbestedende dienst.

**Forward commitment procurement (FCP)** - een inkooptechniek waarbij de markt vooraf wordt geïnformeerd over toekomstige behoeften in termen van resultaten. De markt wordt vroegtijdig ingeschakeld en er wordt een overeenkomst gesloten om in de toekomst een aanbestedingsprocedure aan te gaan voor de aanschaf van een product dat of dienst die op dit moment niet bestaat, op een bepaalde toekomstige datum, mits dit product of deze dienst dan aan de afgesproken prestatie-eisen kan voldoen en voor de afgesproken kosten kan worden geleverd.

**Raamovereenkomst** - een overeenkomst tussen een of meer aanbestedende diensten en een of meer ondernemers die tot doel heeft de voorwaarden vast te leggen die van toepassing zijn op de contracten die gedurende een bepaalde termijn zullen worden verleend, vooral wat betreft prijs en, indien van toepassing, de beoogde hoeveelheid.

**Vrijwaring** - een manier om het risico van contracten te verminderen door ofwel een waarborg te eisen tegen gebreken in de uitvoering ofwel bescherming tegen aansprakelijkheid, verlies of schade. Zo kan een leverancier worden gevraagd de aanbestedende dienst te vrijwaren van aansprakelijkheid die voortvloeit uit de toepassing van een nieuw product of nieuwe dienst.

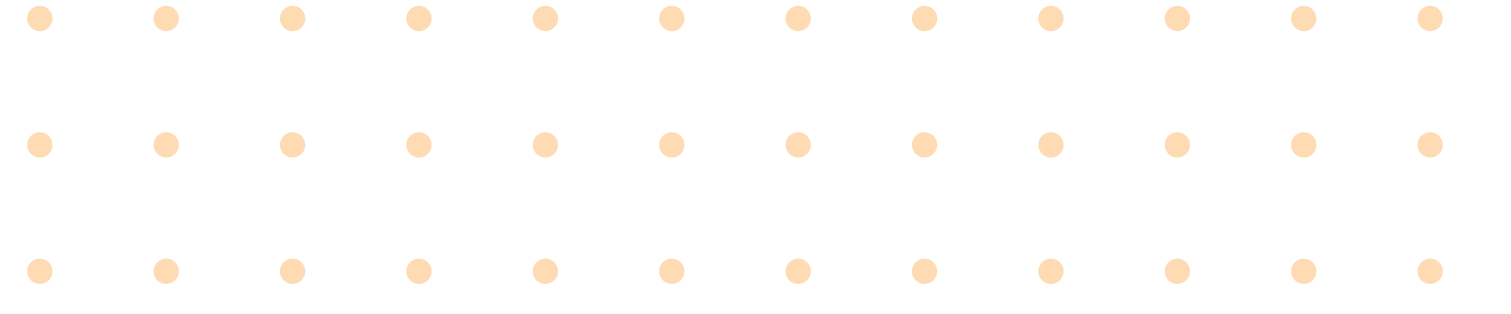
**Intellectuele eigendom** - eigendom dat het resultaat is van creativiteit en waarop exclusieve rechten kunnen rusten, bijvoorbeeld auteursrechten, octrooien, handelsmerken of industriële ontwerp rechten. Intellectuele eigendommen kunnen al dan niet exclusief in licentie worden gegeven voor gebruik door een andere partij.

**Gezamenlijke aanbesteden** - aanbestedingsactiviteiten die worden verricht door twee of meer afzonderlijke aanbestedende diensten. Er zijn veel verschillende vormen van gezamenlijk aanbesteden, zoals incidentele gezamenlijke aanbesteding, inkoopconsortia en centrale aankoopregelingen. In de aanbestedingsrichtlijnen van 2014 zijn nieuwe regels voor grensoverschrijdend aanbesteden en andere vormen van gezamenlijk aanbesteden opgenomen. Die maken tevens duidelijk hoe bij gezamenlijk aanbesteden aan de wettelijke verantwoordelijkheden kan worden voldaan.

**Kern Prestatie Indicatoren (KPI's)** - een reeks maatstaven om de prestaties aan de hand van overeengekomen verwachtingen te meten. KPI's kunnen betrekking hebben op elk aspect van een contract en gerelateerd zijn aan punten of andere systemen waaronder bonussen en/of boetes worden toegekend.

**Levenscycluskosten** - een kostenberekeningsmethode waarbij alle kosten gedurende de levenscyclus van een product, dienst of werk worden meegenomen – de aankoopprijs en alle bijbehorende kosten samen met de exploitatiekosten en de kosten aan het einde van de levenscyclus. Dit kan inclusief kosten van externe maatschappelijke kosten zijn, zoals CO2 emissies.

**Nationale omzettingsregelingen** - de maatregelen waarmee EU-richtlijnen worden opgenomen in de nationale wetgeving. Na vaststelling van de aanbestedingsrichtlijnen van 2014 hebben de lidstaten 18 maanden de tijd om deze maatregelen te nemen. De richtlijnen van 2014 bieden een aantal beleidsopties voor lidstaten, dus niet alle bepalingen zullen op dezelfde manier geïmplementeerd worden.



**Behoeft-evaluatie** – een voorbereidende handeling waarmee de omvang van de behoeften van de aanbestedende dienst in kaart wordt gebracht in een bepaalde categorie of om een specifiek probleem aan te pakken. In een behoefte-evaluatie moet worden gelet op zowel toekomstige als bestaande eisen, en moet worden gekeken naar het vermogen van de organisatie om mogelijke oplossingen uit te voeren. Een grondige behoefte-evaluatie biedt een goede basis voor marktconsultatie, omdat die gegevens oplevert die relevant zijn voor de leveranciers en eventuele leemtes in beeld brengt.

**Prestatiecontracten of functionele specificaties.** Dit houdt in dat bij het specificeren van de eisen de te behalen resultaten beschreven wordt in plaatst van de vereiste input. In plaats van bijvoorbeeld te specificeren dat een gebouw bepaalde isolatie of verlichting moet hebben, kan een op prestaties gebaseerde specificatie eisen dat het gebouw een bepaalde minimale energieclassificatie moet hebben.

**Gefaseerd contract** - een contract met twee of meer afzonderlijke fases, dat bij afronding van een van de fases kan worden opgezegd zonder dat er sprake is van schending. De fases kunnen betrekking hebben op afzonderlijke werkzaamheden, zoals onderzoek en ontwikkeling, de ontwikkeling van prototypes, de productie van een testserie of uitvoering van een pilotproject. Het contract kan de voorwaarden noemen waaronder de volgende fase moet doorgaan, of dit kan overgelaten worden aan het oordeel van de aanbestedende dienst.

**Voor aankondiging (Prior Information Notice - PIN)** - een aankondiging die wordt gepubliceerd in het Publicatieblad van de Europese Unie en waarin melding wordt gemaakt van toekomstige aanbestedingseisen. Een PIN kan worden gebruikt om de inschrijvingsperiodes te verkorten, om de markt vooraf te informeren over de eisen, om een voorafgaande marktconsultatie op touw te zetten of als oproep tot mededinging.

**Projectstuurgroep** - het team dat verantwoordelijk is voor besluiten binnen een innovatiegericht inkopen project. Deze stuurgroep kan een gedeelte zijn van het projectteam of erboven geplaatst zijn en bestaat normaliter onder meer uit personen met verschillende functies binnen de organisatie. De groep kan ook externe deskundigen of belanghebbenden inschakelen, zoals burgers en gebruikers van het product dat of de dienst die wordt aanbesteed.

**Prospectus** - een document waarin de huidige of toekomstige aanbestedingsbehoeften van een overheidsdienst worden genoemd. Een prospectus kan worden gepubliceerd in het kader van voorafgaande marktconsultaties, om leveranciers vooraf te informeren over toekomstige eisen en om relevante achtergrondinformatie te verstrekken over de aanbestedende dienst.

**Norm** - een technische specificatie die is goedgekeurd door een erkend normalisatie-instituut voor herhaalde of voortdurende toepassing, en die niet verplicht hoeft te worden nagekomen. Internationale, Europese en nationale normen kunnen in aanbestedingsspecificaties worden genoemd, mits 'of vergelijkbaar' erbij wordt vermeld. Normalisering kan ook voortvloeien uit een R&D-proces voor een nieuw product of nieuwe methode.

**Staatssteun** - een voordeel dat door overheidsinstellingen selectief aan bepaalde ondernemingen wordt gegeven. Staatssteun is binnen de Europese Unie verboden, indien het geen vastgelegde uitzondering betreft. Heeft een overheidsinstelling volledige concurrentieprocedure doorlopen, overeenkomstig de aanbestedingsrichtlijnen, dan wordt daarmee normaliter verondersteld dat er geen sprake staatssteun is. Er bestaat een [specifieke kaderregeling](#) voor staatssteun voor onderzoek, ontwikkeling en innovatie, die momenteel wordt herzien.

**Varianten** - een techniek waarmee alternatieve oplossingen beoordeeld kunnen worden bij de evaluatie van de inschrijvingen. Varianten kunnen in elke procedure worden toegestaan, mits de minimumeisen van de aanbestedende dienst worden vastgelegd en de gunningcriteria ook kunnen worden toegepast op de varianten.

# CASESTUDIES

## 10

### 10.1 EEN CONCRETE OPLOSSING OM DE LUCHTVERVUILING TE VERMINDEREN

#### Achtergrond en aanbestedingsdoelen

De gemeente Detmold, een gemeente in de Duitse deelstaat Noordrijn-Westfalen met 73.500 inwoners, heeft een druk centraal busstation dat jaarlijks 2,3 miljoen passagiers verwerkt. Begin jaren zestig werd het voor het laatst gerenoveerd. Om de verkeersstroom en toegankelijkheid te verbeteren, bleken een volgende renovatie en andere indeling noodzakelijk te zijn. Het station wordt door een groot aantal schoolkinderen gebruikt en verwerkt op werkdagen zo'n 800 bussen. De afdeling Bouw en Vastgoedbeheer van de gemeente ontdekte dat fotokatalytisch beton in de bestrating en wegdekken de luchtvervuiling in de omgeving kon doen verminderen.

#### Projectontwikkeling

Na een grondig onderzoek werd een multidisciplinaire ontwerpgroep samengesteld, bestaande uit onder meer wegontwerpers, betontechnologen, geologisch technologen, hoogleraren, accountants, ambtenaren voor mensen met een beperking en vertegenwoordigers uit de politiek. Na twee afzonderlijke presentaties en discussies met de commissies voor bouw en vastgoedbeheer van de gemeente kreeg het project het groene licht.

De ontwerpgroep voerde ook gesprekken met de busonderneming, Stadtverkehr Detmold GmbH (SVD), die eigendom is van de gemeente. De Duitse milieustichting (DBU) steunde het project via de afdeling Civiele Techniek van de universiteit van Oost-Westfalen-Lippe. De universiteit verrichtte een jaar lang onderzoek naar de bestrating en zal ook wetenschappelijke vervolgtesten uitvoeren. Verder kwam er steun van de vervoersbond van Westfalen-Lippe en het stedelijk ontwikkelingsfonds van Noordrijn-Westfalen. De samenwerking binnen het project verliep goed, hoewel er uiteindelijk meer tijd nodig was dan bij een traditionele aanbesteding. De planning voor het project begon in januari 2011 en de aanbesteding werd gepubliceerd in maart 2012. In mei 2012 werd een contract gegund en in augustus 2013 werd de bouw afgerond.



#### Centraal busstation Detmold

Titaniumdioxide ( $\text{TiO}_2$ ) wordt veelvuldig gebruikt als wit pigment in verf, kunststoffen, cosmetica en verscheidene andere producten. Er wordt al jaren onderzoek gedaan naar de fotokatalytische eigenschappen van  $\text{TiO}_2$ , maar de toepassingen in bouwmaterialen zijn pas heel recent ontwikkeld en getest.

Veel organische materialen worden in een traag, natuurlijk proces afgebroken door sterk zonlicht of ultraviolet licht. Fotokatalysatoren versnellen dit proces door een chemische transformatie te stimuleren, zonder dat ze door de reactie zelf verdwijnen.  $\text{TiO}_2$  fungeert als fotokatalysator wanneer het de vorm heeft van extreem fijne nanodeeltjes. Vervuulende stoffen worden zo omgezet in onschadelijke zouten, die wegspoelen met het regenwater.

Zo vermindert het fotokatalytische beton de luchtvervuiling, maar helpt het ook de warmtebelasting van donkere constructiematerialen zoals asfalt te voorkomen en de vorming van smog te verminderen. Het vermindert daarnaast het onderhoud aan gebouwen en de milieu- en financiële impact van het reinigen.  $\text{TiO}_2$  hoeft niet direct aan zonlicht te worden blootgesteld voor een effectief proces, en kan ook worden gebruikt op binnenoppervlakken.

### Marktconsultatie

Gemeente Detmold vroeg aan verschillende producenten brochures en informatie over hun product toe te sturen. Vervolgens nodigde gemeente Detmold deze producenten afzonderlijk uit voor een overleg met de projectgroep. De oplossingen en mogelijke toepassingen waarmee aan Detmolds behoeften zou kunnen worden voldaan, werden besproken. Doordat er een groot aantal omstandigheden en materialen van invloed is op beton, vereist elke mogelijkheid een specifieke benadering om zeker te zijn van de meest geschikte toepassing van de technologie. Het duurde ongeveer drie maanden om de informatie te verkrijgen, inclusief meningen van deskundigen en informatie over de installatie van het innovatieve product. De input van de technici van de universiteit was met name in deze fase heel waardevol.

“Dankzij deze aanbesteding konden wij iets betekenen voor het milieu, een nieuw product lanceren, en binnen de gemeente toegevoegde waarde leveren voor de burgers. Andere gemeentes die nadenken over het instellen van milieuzones en het terugdringen van de vervuiling in het wegvervoer zouden van een vergelijkbare technologie kunnen profiteren.”

**Thomas Lammering,**  
Gemeente Detmold

Gemeente Detmold evalueerde de technische risico's aan de hand van gepubliceerde onderzoeksrapporten en specificaties van de fabrikant. Het projectteam organiseerde locatiebezoeken aan productiefaciliteiten en de aanpak van de verschillende producenten werd vergeleken. Een duurzaamheidsanalyse op basis van een verwachte levensduur van minimaal vijftig jaar gaf inzicht in de impact. De ontwerpgroep bestudeerde de resultaten en stelde vast welke technieken het meest geschikt waren voor het project. De politiek gaf toestemming en hield rekening met de verwachte extra kosten voor het gebruik van fotokatalytisch beton.

### Aanbesteding

Het projectteam gebruikte een openbare procedure en ontving zes inschrijvingen. De functionele eisen in de aanbestedingsstukken zorgde ervoor dat meerdere producenten het materiaal konden leveren; de interne accountants van Detmold garandeerde transparantie. Op grond van de tijdens de marktconsultatie verkregen informatie noemden de aanbestedingsstukken een TiO<sub>2</sub>-gehalte van tussen de drie en vijf procent. Het projectteam stelde vervolgvragen aan de inschrijvers om te achterhalen of zij echt aan de criteria voldeden. Enkele ondernemingen boden alternatieve oplossingen aan met conventioneel beton. Deze oplossingen waren gemiddeld 3,6% goedkoper. Tijdens de aanbestedingsprocedure werden monsters getest. Na gunning van het contract realiseerde de aannemer een testoppervlak om te bepalen hoe ter plaatse het beste met het materiaal verwerkt kan worden.

### Resultaat en verdere toepassingen

Het beton van de winnende inschrijver bestond voor vijf procent uit TiO<sub>2</sub>. “Op grond van het dagelijkse gemiddelde van 800 bussen op het station verwachten we een vermindering van de jaarlijkse uitstoot van stikstofoxides tot 40%,” aldus Thomas Lammering, plaatsvervangend hoofd Bouw en Vastgoedbeheer. De extra kosten voor het gebruik van fotokatalytisch beton waren relatief laag: €90.000 op de totale projectkosten van € 2,8 miljoen. Het ontwerp van het station vergemakkelijkt de toegang voor mensen met rolstoelen of kinderwagens en bevat ook een geleidingssysteem voor visueel gehandicapten.

Met hun deelname aan het testen van fotokatalytische materialen voor wegdekken hebben ook de betrokken ondernemingen hun voordeel kunnen doen. Zij hebben hun competentie in het toepassen van innovatieve materialen in de wegenbouw kunnen uitbreiden, net als hun kennis van materialenwetenschap en procestechiek. Steeds meer betonleveranciers uit heel Europa en daarbuiten zijn in staat fotokatalytisch beton te leveren om te voldoen aan de behoeften bij publieke en private bouwprojecten.



*Plein voor het station, met de nieuwe betonnen bestrating en weg*



## 10.2 INNOVATIE IN DE SCHOONMAAKBRANCHE: MENSEN EN HET MILIEU OP DE EERSTE PLAATS

### Achtergrond en aanbestedingsdoelen

De afdeling voor schoonmaak- en cateringdiensten van de Belgische stad Gent heeft 700 medewerkers en een jaarlijks budget van € 25 miljoen. Een van de taken van de afdeling is het schoonmaken van de 340 panden van de gemeente. Dat zijn onder meer kinderdagverblijven, gebouwen van politie en brandweer, scholen en gebouwen van overheidsdiensten. 450 medewerkers maken samen 1600 uur per dag schoon. Gent wilde de capaciteit van de markt om milieuvriendelijke en maatschappelijk verantwoorde schoonmaakdiensten te bieden, stimuleren met een nieuw contract. Afdelingshoofd Tamara Bruning ziet innovatiegericht inkopen als een manier om de kwaliteit van leven voor haar medewerkers te verbeteren en het geld beter te benutten.



### Projectontwikkeling

De schoonmaakcontracten van de stad gaan verder dan dienstverlening alleen en zijn gebaseerd op een samenwerking met de schoonmaakondernemingen. Elke nieuwe aanbestedingsprocedure in 2013 maakt het mogelijk het contract opnieuw te evalueren en nieuwe eisen te ontwikkelen. De stad was geïnteresseerd in de introductie van probiotische schoonmaakmiddelen, die minder belastend zouden zijn voor het milieu en de volksgezondheid dan traditionele middelen. Omdat de effectiviteit en voordelen van deze producten niet objectief in studies waren vastgesteld, bleek een proefperiode noodzakelijk. De aanbestedende dienst verrichte een marktanalyse om ondernemingen op te sporen die geïnteresseerd waren in deelname aan zo'n proef.

### Marktconsultatie en proef

Het doel van de proef was probiotische schoonmaakmiddelen te vergelijken met traditionele. De stad probeerde zoveel mogelijk ondernemingen bij de proef te betrekken. Dat was van belang voor de controlefactor; grote verschillen in de resultaten tussen de deelnemers zouden enkel betekenen dat er meer onderzoek nodig is. Een externe organisatie testte de producten op verschillende proeflocaties aan de hand van een checklist. Zij selecteerde vier verschillende probiotische schoonmaakmiddelen voor de test die aan onder andere de volgende criteria moesten voldoen:

Schoonmakers van de sociale werkvoorziening vegen de stoep voor het stadhuis.

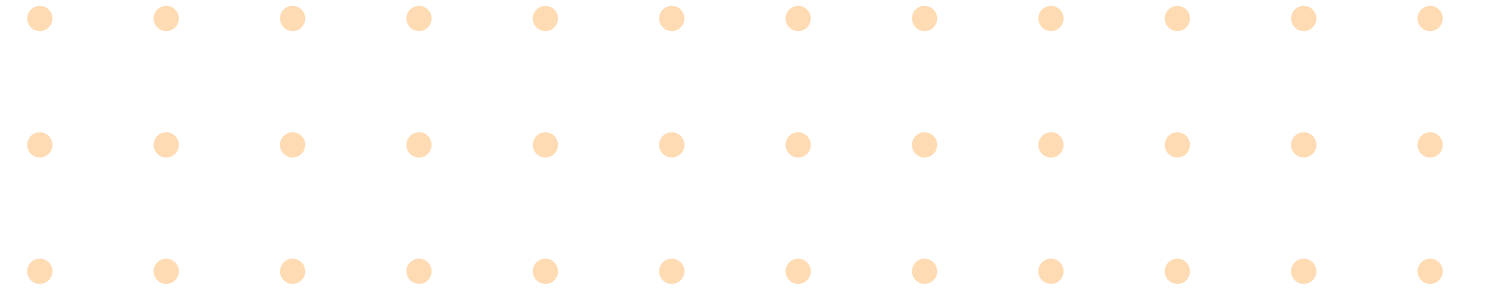
- De combinatie van bacteriën in het product moest door de Europese Autoriteit voor Voedselveiligheid (EFSA) zijn gedefinieerd als "gekwalificeerd vermoeden van veiligheid".

Het probiotisch schoonmaken werd aan de hand van de volgende criteria beoordeeld:

- geur;
- visuele schoonmaakprestaties;
- hygiënische schoonmaakresultaten.

De producten werden op hun prestaties getest op vier verschillende locaties:

- openbare toiletten;
- scholen;
- overheidsdiensten;
- kinderdagverblijven.



Er deden vier ondernemingen mee aan het proefproject, dat twee maanden liep. De organisatie mat de hoeveelheden schimmels en bacteriën en vergeleek deze met de uitgangswaarden op elke locatie. De gebruikers van de schoonmaakmiddelen werden actief bij het project betrokken en waren positief over de meeste producten. De probiotische schoonmaakmiddelen waren op basis van deze test even effectief als de traditionele schoonmaakmiddelen. Sommige gebruikers merkten positieve effecten voor de huid op. Ook kwam er positieve feedback over de geur en de gebruiksvriendelijkheid van de geteste producten.

“Innovatiegericht inkopen was voor ons een manier om de kwaliteit van leven te verbeteren voor de medewerkers die betrokken zijn bij de levering van onze diensten, en tegelijkertijd meer waar voor ons geld te krijgen. De overheid kan innovatieve ondernemingen ook steunen door een platform voor hun producten te bieden.”

**Tamara Bruning,**  
hoofd afdeling Schoonmaak en Catering, stad  
Gent

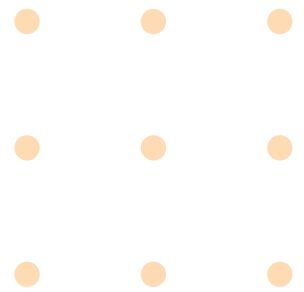
### **Aanbesteding**

In maart 2013 publiceerde Gent een aankondiging voor een openbare procedure. Hierop reageerde vijf schoonmaakbedrijven. Gent onderverdeelde de aanbesteding van de opdracht op in drie percelen. Deze percelen werden aan twee verschillende schoonmaakbedrijven toegekend. Ondernemers konden reageren op de eisen van de aanbestedende dienst, waarbij sommige verder gingen dan de basiseisen en het gebruik van innovatieve producten met een duurzaamheidscertificaat van derden voorstelden. Het contract werd gegund op basis van de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI), waarbij 10% van de toe te kennen punten naar de milieuprestaties ging. Het contract bevatte ook een voorwaarde voor de rol van de sociale werkvoorziening bij het uitvoeren van de schoonmaakdiensten. De bedrijven in de sociale werkvoorziening werken met mensen waarvan minimaal 80% gedurende minimaal twaalf maanden inactief of werkloos was op het moment dat zij werden aangenomen en/of geen middelbare schooldiploma heeft en/of een beperking heeft. Het contract eiste dat bepaalde taken, zoals het vegen van schoolterreinen en het verwijderen van onkruid, door zulke bedrijven werden verricht. Door de doelen duidelijk te communiceren en de leveranciers de mogelijkheid te bieden om met nog betere oplossingen te komen, kwam er een goede samenwerking tot stand tussen de stad enerzijds en de particuliere ondernemingen en de sociale werkvoorzieningen anderzijds.

### **Resultaat en verdere toepassingen**

Het nieuwe contract startte in september 2013. In eerste instantie paste de leverancier de probiotische producten alleen toe in de toiletten. De risico's van het project waren namelijk aanzienlijk. Het succes van de producten is namelijk afhankelijk van verschillende factoren, zoals de locatie van de gebruikers, de soort vervuiling, de materialen en hoe de schoonmakers met het product omgaan. Doordat probiotische schoonmaakmiddelen anders moeten worden gebruikt dan traditionele, moeten de schoonmakers zich een andere werkwijze eigen maken. Het gebruik van probiotische schoonmaakmiddelen wordt gestimuleerd in het contract, maar de opdrachtnemer is vrij in de keuze van zijn producten, waardoor er voldoende ruimte is voor leveranciers om andere innovatieve oplossingen aan te dragen die passen binnen de beleidsdoelstellingen van de stad. De winnende inschrijver zal probiotische producten gebruiken voor toiletten. Andere ruimtes zullen worden schoongemaakt met schoonmaakmiddelen met het cradle to cradle<sup>12</sup> Silver label-certificaat.

<sup>12</sup> Cradle to cradle richt zich op het ontwerpen van milieuvriendelijke producten door een materiaal te volgen vanaf het moment dat het wordt gewonnen tot het punt waarop het wordt gerecycled/teruggewonnen en streeft ernaar afval, de winning van onontgonnen grondstoffen, vergiftiging en energieverbruik te elimineren. Onontgonnen grondstoffen zijn grondstoffen die voor het eerst worden gebruikt. De winning, verwerking en het gebruik ervan kosten veel energie en kunnen vervuiling met zich meebrengen.



### 10.3 EFFICIËNTIE, KWALITEIT EN DUURZAAMHEID IN DE GEZONDHEIDSZORG – EEN NIEUWE OPLOSSING VOOR HET REINIGEN VAN BEDDEN

#### Achtergrond en aanbestedingsdoelen

Het Erasmus Medisch Centrum is verantwoordelijk voor de levering van 70.000 bedden per jaar. Het ziekenhuis heeft ambitieuze doelen om zijn CO2 footprint en energieverbruik voor 2020 met 20% te verminderen ten opzichte van 2008. Het reinigingsproces was arbeidsintensief en verbruikte veel energie en water. De machine moest in 2013 vervangen worden en dus zocht het ziekenhuis naar een effectievere en duurzame oplossing.

#### Projectontwikkeling

In het kader van het door de Europese Commissie gefinancierde LCB-HEALTHCARE-netwerk (en vervolgens het EcoQUIP-project) paste het team de inkooptechniek Forward Commitment Procurement (FCP) toe. FCP is een techniek voor innovatiegerichte inkoop die speciaal is ontwikkeld om de risico's van de aanschaf van innovatieve oplossingen te helpen beheersen. Het Erasmus MC zette conform de FCP-aanpak een afdelingsoverschrijdend projectteam op, bestaande uit vertegenwoordigers vanuit het hele ziekenhuis, bijv. energiebeheer, infectiebestrijding, logistiek, milieuzaken, contracten en uiteraard inkoop. Een externe gespreksleider van TNO leidde het proces, met steun van het Britse ministerie van Bedrijfsleven, Innovatie en Vaardigheden.

Het team kreeg eerst de taak de functionele eisen vast te stellen. Daarna hielden zij een marktconsultatie, die werd gepubliceerd via een vooraankondiging, met daarin de doelstellingen en de termijnen voor de gunning van een contract. Ook hielp het team een ruimere markt in kaart te brengen, door contacten te leggen met andere ziekenhuizen met vergelijkbare behoeften. Er bleken zes andere ziekenhuizen in Nederland te zijn die belangstelling hadden voor de uitkomsten van de consultatie. Het team stelde de Total Cost of Ownership (TCO) van de bestaande oplossing vast, om een vergelijking te kunnen maken met de nieuwe voorstellen.

#### Marktconsultatie

De marktconsultatie begon met een kort onderzoek om de belangstelling van de productieketen te onderzoeken. In januari 2012 woonden zo'n 60 mensen een marktontmoetingsdag bij, afkomstig van leveranciers en de andere geïnteresseerde zorgorganisaties. Het doel van de dag was de markt inzicht te verschaffen in de behoeften van het ziekenhuis, het streven naar innovatiegerichte inkoop en de mogelijk bredere vraag naar een oplossing te laten zien, partnerschappen en de vorming van consortia te vergemakkelijken en over het proces te spreken. De marktconsultatie gaf het projectteam van het Erasmus MC het vertrouwen dat de supply chain zowel de interesse als de capaciteiten had om de vereiste resultaten te leveren.



Deelnemers aan de Erasmus MC marktontmoetingsdag, januari 2012

*“Een marktconsultatie was nieuw voor ons, maar het bood ons de gelegenheid de markt te testen en te beïnvloeden en zaken te belichten waarvan de productieketen zich wellicht niet bewust was. Zo hebben we volledig nieuwe bedrijfssectoren uitgeprobeerd die geen ervaring hadden in de gezondheidszorg. Zij reageerden enthousiast op onze uitdaging!”*

**Jeroen Veenendaal,**  
strategisch inkoper, Erasmus MC



## Aanbesteding

In maart 2012 werd een aankondiging gepubliceerd met een concurrentiegericht dialogo. Op basis van de marktconsultatie ontwikkelde het Erasmus MC een innovatievriendelijke inkoopstrategie en stelde het drie gunningscriteria vast voor de nieuwe beddenreinigingsfaciliteit:

1. totale kosten van eigendom;
2. CO2 footprint;
3. inpasbaarheid in het organisatiebeleid.

Dit was een radicale verandering ten opzichte van de normale inkooppraktijk van het ziekenhuis. Door de CO2 footprint tot een van de gunningscriteria te maken, gaf het Erasmus MC een sterk signaal af aan de markt, namelijk dat leveranciers een belangrijke rol moeten spelen in het verminderen van CO2, zowel in hun producten als in de productieketen. Na de prequalificatiefase werden acht kandidaten uitgenodigd deel te nemen aan de eerste ronde van de concurrentiegericht dialogo. Tijdens deze dialogo bracht het projectteam het aantal deelnemende ondernemers teruggebracht van acht naar de twee.

## Resultaat en verdere toepassingen

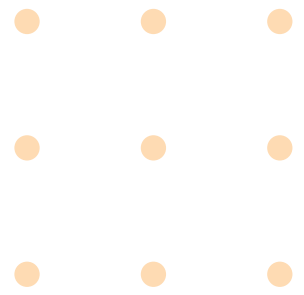
De winnende inschrijving kwam van IMS Medical, een Nederlandse mkb'er, dat een innovatieve oplossing ontwikkelde met een aanpassing op de in de autoproductie gebruikte robottechnologie. Het contract is opgebouwd uit twee fases met eerst een demonstratieperiode, die door beide partijen gefinancierd wordt, om de geschiktheid van de oplossing binnen de activiteiten van het ziekenhuis aan te tonen. De aanbesteding van de beddenwascentrale is de winnaar van de PPI Award 2014 en maakt onderdeel uit van het programma Inkoop Innovatie Urgent



Met steun van Europese Commissie  
Ondernemingen en Industrie

“Voor FCP moet je een veeleisend inkoper zijn, vragen wat je wilt en niet wat je denkt te kunnen krijgen, en actief werken aan de marktomstandigheden die de productieketen stimuleren en in staat stellen om te leveren.”

**Gaynor Whyles, projectcoördinator LCB-HEALTHCARE en EcoQUIP, JERA Consulting**



#### 10.4 BIOVEZEL VERBETERT PRESTATIES UNIFORM

##### Achtergrond en aanbestedingsdoelen

Het regionale Rawicz-ziekenhuis in het westen van Polen bedient een regio met 69.000 inwoners en heeft 200 bedden. Het bestuur stond voor een grote uitdaging: het moest financiering verkrijgen voor een renovatieprogramma en dit programma vóór eind 2016 afronden, om te voldoen aan wettelijke normen voor de infrastructuur en de kwaliteitsverwachtingen van patiënten. Het afgelopen decennium heeft het Rawicz-ziekenhuis herstel- en renovatiewerkzaamheden verricht aan bepaalde gedeeltes van de locatie om de energie-efficiëntie te verbeteren, maar met wisselend resultaat. Als deelnemer aan het LCB-HEALTHCARE-project kreeg het ziekenhuis de kans een innovatiegericht inkopen uit te voeren om zijn CO2 foot print te verminderen. De CEO van het ziekenhuis was zich bewust van het relatief hoge risico van innovatieve gebouwrenovatie en bedacht dat de aanschaf van nieuwe uniformen een geschikt proefproject vormde om nieuwe methodes te testen. De vorige uniformen voldeden niet aan de verwachtingen van de gebruikers en er was geen rekening gehouden met de kosten en milieueffecten van de aanschaf en reiniging.

##### Projectontwikkeling

Het door de Europese Commissie gefinancierde LCB-HEALTHCARE-netwerk stelde het Rawicz-ziekenhuis in staat een innovatiegericht inkopen uit te voeren en daarbij te leren van andere netwerkdeelnemers. Dankzij leerbezoeken aan LCB-partners van het Erasmus MC in Nederland en de Nottingham University Hospitals en het Rotherham Hospital in het VK konden medewerkers hun twijfels over het toepassen van een nieuwe methode wegnemen, kregen zij inzicht in de voordelen van innovatiegericht inkopen en konden zij direct contact leggen met vertegenwoordigers van de productieketen. Vooral het gebruik van resultaatgerichte specificaties en levenscycluskosten was nieuw voor het inkoopteam van Rawicz.

##### Behoeften evalueren van en vraag creëren

Het Rawicz-projectteam begon met het raadplegen van de verpleegkundigen die de nieuwe uniformen zouden gaan dragen. Aan hen werd gevraagd wat zij wel of niet waardeerden aan hun bestaande uniformen en om verbeteringen voor te stellen. Dit bleek een stimulerende en nieuwe ervaring voor de medewerkers te zijn, die resulteerde in feedback waarmee resultaatgerichte specificaties konden worden opgesteld. De gebruikersraadpleging leverde het projectteam enkele duidelijke, goed gedefinieerde parameters op, die de basis vormden voor de resultaatgerichte specificatie. De nieuwe uniformen moesten functioneel, aantrekkelijk, gebruiksvriendelijk, gemakkelijk te wassen, duurzaam en kostenefficiënt zijn. Het projectteam beseftte dat het creëren van een grotere markt vraag zou bijdragen aan een goede respons van leveranciers en nam daarom contact op met andere ziekenhuizen om het project uit te leggen en hun belangstelling te peilen. Twaalf ziekenhuizen met ruim 13.000 mede-

##### Innovatieve technologie: biotextiel van eucalyptus

Er is een breed scala aan producten van biologische oorsprong beschikbaar op de markt, van smeermiddelen tot farmaceutische middelen en bouwmaterialen. 'Van biologische oorsprong' betekent dat de producten gemaakt zijn van hernieuwbare grondstoffen, zoals planten en bomen. Voedsel, traditionele papieren en houten producten, en biomassa als energiebron vallen buiten de definitie. Biologische producten kunnen veel producten op basis van fossielen vervangen, die een grotere ecologische voetafdruk hebben in termen van CO2, afval, energie en water.

De door het Rawicz-ziekenhuis gekochte uniformen bevatten een vezel gemaakt van eucalyptushout. De eucalyptus is gecertificeerd afkomstig van duurzame bosplantages en het productieproces vergt slechts 1% van de hoeveelheid water die nodig is voor conventioneel katoen. Het resultaat is een elastische en comfortabel zittende stof.

De Europese Commissie is een publiek-private samenwerking aangegaan met meer dan 50 bedrijven om producten van biologische oorsprong sneller in Europa op de markt te brengen. Meer informatie over het 'Bio-Based Industries Initiative' is hier beschikbaar.

werkers gaven te kennen dat zij geïnteresseerd waren in de resultaten van het proefproject. In een vooraankondiging in het Publicatieblad, werden de behoeften van de ziekenhuizen toegelicht en potentiële leveranciers uitgenodigd voor een open bijeenkomst.

### **Aanbesteding**

Er werd een technische dialoog gestart om vóór de aanbesteding marktkennis te vergaren. De medewerkers kregen de kans het aanbod van drie ondernemingen gedurende drie maanden te testen. Deze fase bracht een aantal voordelen in kaart van de stof die een van de leveranciers voor de nieuwe uniformen voorstelde: deze was sterk genoeg om goed te wassen, droogde sneller, was minder gevoelig voor vlekken en werd over het algemeen positief gewaardeerd wat betreft kwaliteit en functionaliteit. De testfase omvatte ook discussies met de leveranciers, die resulteerden in veranderingen van de stijl en de pasvorm. Voor het eerst hanteerde het ziekenhuis voor de inkoop criteria om factoren anders dan de aankoop prijs te beoordelen. Het ziekenhuis nam mee de levenscycluskosten en werd er rekening gehouden met de milieuprestaties van de aangeboden stoffen.

### **Resultaat en verdere toepassingen**

In oktober 2012 ondertekende het Rawicz-ziekenhuis een eerste contract met een lokale onderneming die kleding aanbod van een mengsel van 50% polyester en 50% Tencel (een op eucalyptus gebaseerd product). Het ziekenhuis koos de winnende inschrijver op grond van de laagste levenscycluskosten. Deze inschrijver realiseert aanzienlijke besparingen dankzij een vermindering in de waskosten en een langere levensduur van de uniformen. Zo'n 80% van de kosten van uniformen is niet gerelateerd aan de aanschaf prijs maar wordt gemaakt tijdens het gebruik – in een periode van zes jaar zal naar schatting 18% worden bespaard. De bij het proces betrokken leveranciers waren ook positief over de technische dialoog met het ziekenhuis, dat hen de kans gaf zich met hun producten te onderscheiden anders dan op basis van de prijs.

“Het is ongelooflijk hoeveel positieve feedback we van andere zorgorganisaties hebben gekregen over de innovatieve aanbesteding van ziekenhuisuniformen. Twaalf andere ziekenhuizen hebben te kennen gegeven dat ze van onze ervaringen willen leren en de door ons ontwikkelde knowhow willen gebruiken in hun eigen inkoopregeling.”

**Marcin Kautsch**  
coördinator proefproject LCB-Healthcare, Polen

“De nieuwe uniformen zullen naar verwachting 10 tot 15% duurder zijn, maar gedurende de hele levenscyclus meer dan 20% aan kosten besparen en, belangrijker nog, ze genieten de voorkeur van onze verpleegkundigen. De zoektocht naar een innovatief weefsel voor onze uniformen bleek een groot succes. En tegen alle verwachtingen in was het eigenlijk helemaal niet zo moeilijk. Je moet gewoon duidelijk zijn over de resultaten die je wilt door met eindgebruikers te praten en vervolgens de leveranciers te informeren.”

**Renata Pazoła**  
Inkoopmanager Rawicz-ziekenhuis

 **European Commission**  
Enterprise and Industry

**EcoQUIP**

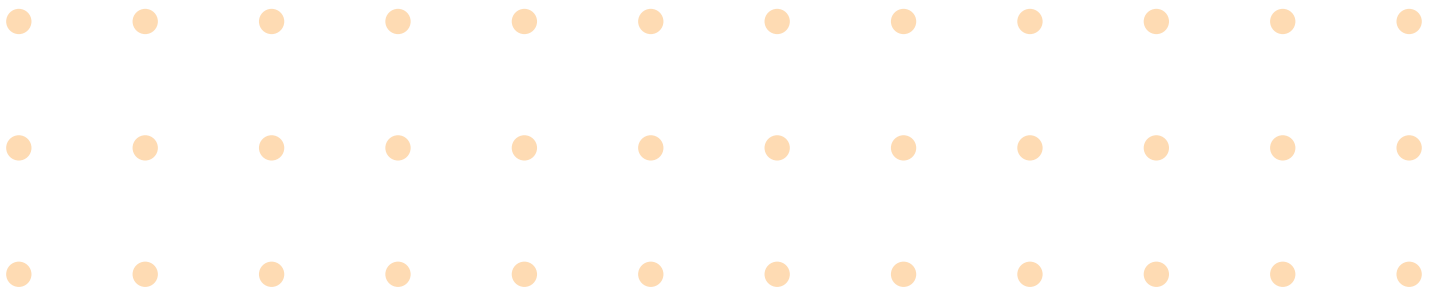
Delivering Efficiency, Quality and Sustainability in Healthcare

Met steun van Europese Commissie  
Ondernemingen en Industrie

# MEER INFORMATIE

## 11

- **PIANOO – Expertisecentrum Aanbesteden:**  
[www.pianoo.nl/](http://www.pianoo.nl/)  
*Informatiebladen, praktische lessen en projectervaringen over innovatiegericht inkopen en duurzaam aanbesteden (Nederlands/Engels).*
- **Inkoop Innovatie Urgent – Programma innovatie gericht inkopen:**  
<http://www.inkoopinnovatieurgent.nl/>  
*Boegbeeldprojecten innovatiegericht inkopen, nieuws, praktijk projecten en instrumenten*
- **IWT Agentschap voor Innovatie:**  
[www.procurementofinnovation.eu](http://www.procurementofinnovation.eu/) / [www.iwt.be](http://www.iwt.be)  
*Studies en projecten rond innovatiegericht inkopen. Belangrijke publicatie: Exploring public procurement of innovation as a strategic innovation policy mix instrument.*
- **Public Procurement of Innovation Platform:**  
[www.innovation-procurement.org](http://www.innovation-procurement.org)  
*Bronnen over innovatiegericht inkopen met onder meer nieuws en evenementen, documenten, instrumenten, casestudies, details van projecten en initiatieven, en verslagen (Engels).*
- **Het Procurement Forum:**  
[www.procurement-forum.eu](http://www.procurement-forum.eu)  
*Hier kunnen inkopers en belanghebbenden met elkaar in gesprek gaan, ideeën uitwisselen en contacten leggen. Ze kunnen documenten, foto's en video's uploaden en vragen of opmerkingen posten. Gebruikers kunnen ook groepen aanmaken om projecten te coördineren (Engels).*
- **Europese Commissie, Directoraat-generaal Interne markt en Diensten:**  
[ec.europa.eu/internal\\_market/publicprocurement](http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement)  
*Regels, drempels, studies en mededelingen over specifieke aspecten van aanbesteden onder de EU-richtlijnen. Links naar informatie over milieu- en maatschappelijke overwegingen (Engels).*
- **Europese Commissie, Directoraat-generaal Ondernemingen en Industrie:** [ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/public-procurement](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/public-procurement)  
*Projecten, financieringsmogelijkheden, studies en evenementen over innovatiegericht inkopen en andere onderwerpen op het gebied van industriële innovatie. Informatie per sector (bijv. bouw, zorg, enz.) (Engels).*
- **Horizon 2020:**  
<http://ec.europa.eu/research/horizon2020>  
*Achtergrond, vragen en antwoorden, en financieringsaanvragen voor het nieuwe EU-programma voor onderzoek en ontwikkeling en innovatie (2014-2020) (Engels).*
- **Precommerciële inkoop (PCP):**  
<http://cordis.europa.eu/fp7/ict/pcp>  
*Belangrijke documenten, cijfers, beleidskaders, projecten en initiatieven van lidstaten met betrekking tot precommerciële inkoop (Engels).*
- **ICLEI – Local Governments for Sustainability:**  
[www.sustainable-procurement.org](http://www.sustainable-procurement.org)  
*Een plek voor bronnen over duurzaam inkopen (bijv. criteria, richtsnoeren) (Engels).*
- **REC – Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe:** [www.rec.org](http://www.rec.org)  
*Informatie over duurzame onderwerpen, projecten en financieringsmogelijkheden voor Oost- Europa.*
- **SMART-SPP – Innovation through Sustainable Procurement:** [www.smart-spp.eu](http://www.smart-spp.eu)  
*Richtsnoeren, casestudies, video's en een instrument voor de berekening van de levenscycluskosten om innovatie en energie-efficiëntie bij het inkopen te ondersteunen (Engels).*



## COLOFON



Inkoop  
Innovatie  
Urgent



September 2014

Deze gids kwam tot stand als onderdeel van het Public Procurement of Innovation platform, in samenwerking met het programma Inkoop Innovatie Urgent van het Ministerie van Economische Zaken. Het Public Procurement of Innovation Platform is een initiatief van ICLEI, PIANOO, REC en IWT, medegefinancierd door de Europese Commissie [www.innovation-procurement.org](http://www.innovation-procurement.org)

Oorspronkelijke uitgave: Public Procurement of Innovation Guidance, mrt 2014

**Uitgever:** Procurement of Innovation Platform  
**Redacteur:** Abby Sample in opdracht van PIANOO  
**Met dank aan:** Silvia Appelt, Organisation for Economic Cooperation and Development; Mark Hidson, Philipp Tepper, ICLEI – Local Governments for Sustainability; Marcin Kautsch, PhD, Healthcare Management Expert; Klara Van Schoorisse, City of Ghent; Franziska Singer, Independent Consultant; Péter Szuppinger, Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe; Christophe Veys, IWT Flemish Innovation Agency; Bertrand Wert, Katja Reppel, Michael Arentoft, European Commission; Gaynor Whyles, Jera Consulting, PIANOO Vakgroep Inkoopmanagement.  
**Vertaling:** PIANOO  
**Ontwerp & druk:** Vijfkeerblauw  
**Copyright:** Public Procurement of Innovation Platform consortium, c/o PIANOO & ICLEI – Local Governments for Sustainability  
**Disclaimer:** De content van deze handreiking reflecteert niet noodzakelijk de opinie van de Europese Commissie. De Europese Commissie is niet verantwoordelijk voor het gebruik van de informatie in deze handreiking.











Steeds meer overheidsorganisaties zien het nut en belang van innovatiegericht inkopen. Nieuwe of aanzienlijk verbeterde goederen, diensten of processen met het doel oplossingen vinden voor maatschappelijke uitdagingen. Deze gids biedt juridische en praktische informatie over het 'waarom, wat en hoe' van innovatiegericht inkopen, met casestudies van overheidsinstanties uit heel Europa, toelichtingen op procedures, definities en antwoorden op veel gestelde vragen. De gids is primair bedoeld voor degenen die verantwoordelijk zijn voor het plannen en uitvoeren van inkoopprocedures bij aanbestedende diensten), maar zeker ook interessant voor beleidsmakers, adviseurs, het bedrijfsleven en anderen die belang hebben bij succesvol innovatiegericht inkopen.

Het Procurement of Innovation Platform is een initiatief van

Medegefinancierd door

