

Kunnen & Gunnen



Resultaten van het onderzoek naar Europees aanbesteden
en professioneel inkopen in Nederland 2009

Max Boodie

Verklaring E-nummers

De kern van het onderzoek is de meetlat met 24 Elementen verdeeld over de drie Fasen:

Fase 1 (Voorbereiding en specificatie)

- (E1)** Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid
- (E2)** Betrouwbare aanbestedingsplanning
- (E3)** Gestandaardiseerde manier van samenwerken
- (E4)** Gedragen functioneel en/of technische bestek
- (E5)** Sterkten en zwakten van de leveranciersmarkten zijn bekend
- (E6)** Voldoende eigen of ingehuurde capaciteit
- (E7)** Voldoende tussentijdse evaluatiemomenten
- (E8)** Te volgen proces en selectie- en gunningcriteria

Fase 2 (Europese aanbesteding)

- (E9)** De publicatie van de aanbesteding
- (E10)** Gestandaardiseerde manier van samenwerken
- (E11)** Doorlooptijd is geminimaliseerd
- (E12)** Voldoende kennis/capaciteit
- (E13)** Voldoende tussentijdse evaluatie- en communicatiemomente
- (E14)** Afsluiting beoordeling met vaststelling rangorde gunning
- (E15)** Verificatiegesprek met eerste leveranciers in rang
- (E16)** Bekendmaking van de gunning en van de evaluatie

Fase 3 (Contractering en implementatie)

- (E17)** Start van de feitelijke implementatie
- (E18)** Formele overdracht van de projectorganisatie
- (E19)** Formele manier voor het implementeren
- (E20)** Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement)
- (E21)** Wijziging en beheer contracten (contractmanagement)
- (E22)** Periodieke toetsing van het contract (contract compliance)
- (E23)** Contracteringsfase wordt formeel afgesloten
- (E24)** Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid

Zie pagina's 136 - 137 voor een uitgebreide omschrijving van de 24 Elementen van BoPP.

Kunnen & Gunnen

Resultaten van het onderzoek naar professioneel inkopen en
Europees aanbesteden in Nederland 2009

Europees aanbesteden en professioneel inkopen;
het gaat goed maar er is zoveel verbeterpotentieel, dat lang wachten onverstandig is....!

Max Boodie

Amsterdam, september 2009

Kunnen & Gunnen

Resultaten van het onderzoek naar professioneel inkopen en Europees aanbesteden in Nederland 2009

Uitgever: DPA Supply Chain, Amsterdam.
www.dpasupplychain.nl

Auteur: Max Boodie

Met medewerking van: Freek Andriessse, Max Boodie, Rudolf Broekhuizen, Daantje Derks, Ludo Huisman, Marc Prins, Susan Schutjes, Misha Smiet

Dataverwerking: Q&A Research & Consultancy B.V., Nijkerk

Vormgeving: Misha Smiet

DTP: Accentdesign

Druk: Verwey Printing

ISBN: 978-90-79825-03-5

Verkoopprijs: € 34,95

Naast Best of Public Procurement, heeft DPA Supply Chain nog een benchmarkonderzoek: Best of Supply Chain; een onderzoek naar ontschotting en alignment van de interne supply chain. Ga naar www.bestofsupplychain.com voor meer informatie.

© 2009 DPA Supply Chain. Alle rechten op de tekst berusten bij DPA Supply Chain. Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen, verveelvoudigd, bewerkt, verspreid, noch gebruikt in welke vorm dan ook, zonder de voorafgaande en schriftelijke toestemming van DPA Supply Chain. Nederlands recht is van toepassing.

Uitgever en auteur verklaren dat dit rapport op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld, evenwel kunnen uitgever en auteurs op geen enkele wijze instaan voor eventuele gevolgen voor toepassing van de informatie.

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----|
| Voorwoord door Maria van der Hoeven, minister van Economische Zaken | 5 |
| Managementsamenvatting | 6 |
| Inleiding | 9 |
| Bevindingen en conclusies | 11 |
| | |
| 1. Overall resultaten onderzoek | 14 |
| 1.1 Respondenten en deelnemende organisaties | 14 |
| 1.2 Proces, productiviteit en kwaliteit van Europees aanbesteden | 19 |
| 1.3 Over inkoop en inkopers | 24 |
| 1.4 Raamcontracten, mantels en leveranciers | 27 |
| 1.5 Overige algemene resultaten | 29 |
| | |
| 2. Introductie BoPP en eerste resultaat voor het Totaal | 32 |
| 2.1 Introductie van de meetlat: 24 Elementen verdeeld over 3 Fasen | 32 |
| 2.2 Totaal resultaat op Score en Belang | 33 |
| 2.3 Resultaat Totaal op Score, Belang en Verschil per Fase | 33 |
| 2.4 Score, Belang voor het Totaal per Element | 34 |
| 2.5 Totaal Verschil tussen Score en Belang per Fase en per Element | 36 |
| | |
| 3. Verklarende factoren en hypothesen | 41 |
| 3.1 Hypothesen ten aanzien van de Scores op de Elementen van BoPP | 41 |
| 3.2 De onderzoeksresultaten versus de hypothesen | 43 |
| 3.3 Conclusies inzake de hypothesen | 97 |
| | |
| 4. Resultaten BoPP per sector | 100 |
| 4.1 Algemeen per sector | 100 |
| 4.2 Resultaten per sector | 101 |
| 4.2.1 Score, Belang en Verschil BoPP per sector per Fase | 101 |
| 4.2.2 Verbeterpotentieel per Element per sector | 103 |
| 4.3 Specifieke resultaten per sector | 106 |
| 4.3.1 Algemene benchmarkresultaten per sector | 106 |
| 4.3.2 Ontwikkelingen per sector | 110 |
| 4.3.3 Successen per sector | 112 |
| | |
| 5. Resultaten BoPP per grootteklasse begroting | 114 |
| 5.1 Algemeen per grootteklasse begroting | 114 |
| 5.2 Resultaten per grootteklasse begroting | 114 |
| 5.2.1 Score, Belang en Verschil per grootteklasse begroting per Fase | 114 |
| 5.2.2 Verbeterpotentieel per Element per grootteklasse | 117 |
| 5.3 Specifieke resultaten per grootteklasse begroting | 119 |
| 5.3.1 Algemene benchmarkresultaten per grootteklasse begroting | 119 |
| 5.3.2 Ontwikkelingen per grootteklasse | 124 |
| 5.3.3 Successen per grootteklasse | 125 |

| | | |
|---|--|-----|
| 6. | Potentiële kwantificeerbare verbeteringen | 127 |
| 6.1 | Wat leveren de Overall verbeteringen op? | 127 |
| 6.2 | Wat leveren de verbeteringen op per sector? | 128 |
| 6.3 | Wat leveren de verbeteringen op per grootteklasse begroting? | 129 |
| 7. | Overige resultaten | 131 |
| 7.1 | De belangrijkste ontwikkelingen en successen Overall | 131 |
| 7.2 | Bestuurlijke thema's | 133 |
| Nawoord door Maurice Essers, advocaat en partner Loyens & Loeff | | 134 |
| Bijlage 1: | Onderzoeksopzet en leeswijzer | 136 |
| Bijlage 2: | Namen van de partners van het BoPP- onderzoek | 140 |
| Bijlage 3: | Namen denktank BoPP | 141 |
| Bijlage 4: | Vragenlijst BoPP | 142 |
| Bijlage 5: | Score en Belang per Element op BoPP per sector | 154 |
| Bijlage 6: | Score en Belang per Element BoPP per grootteklasse begroting | 156 |
| Bijlage 7: | Overige benchmarkgegevens per sector | 158 |
| Bijlage 8: | Overige benchmarkgegevens per grootteklasse begroting | 162 |
| Bijlage 9: | Inhoudsopgave tabellen | 167 |
| Bijlage 10: | Inhoudsopgave figuren | 174 |
| Bijlage 11: | Overzicht quotes | 175 |

Voorwoord door Maria van der Hoeven, minister van Economische Zaken

Professionele inkopers doen belangrijk werk. In dienst van de overheid halen zij dagelijks het beste uit de markt. Jaarlijks is in Nederland ruim 57 miljard euro gemoeid met publieke inkoop. Belastinggeld dat we zo optimaal mogelijk willen besteden. Daar hebben we vakkundige inkopers voor nodig.

Onze inkopers moeten werkelijk van alle markten thuis zijn. De groenvoorziening in het dorpspark, alle bouwactiviteiten voor een spiksplinternieuw ministerie in de Haagse binnenstad en de nieuwe computer van de ambtenaar: het zijn drie willekeurige voorbeelden van diensten en producten waarvoor inkoopregels gelden.

Het is een ware kunst om als inkoper telkens weer de beste combinatie te zoeken van prijs en kwaliteit. Daarbij kom je voor interessante, maar moeilijke keuzes te staan. Ook zul je kennis moeten hebben van veel ingewikkelde regels.

Het is prachtig te zien dat inkopers voortdurend werken aan hun professionaliteit. Zij zoeken elkaar op, debatteren en volgen gespecialiseerde opleidingen. PIANOo, het Expertisecentrum Aanbesteden binnen mijn ministerie, biedt daarbij ondersteuning.

Op dit moment zullen zowel inkopers als bedrijven het met mij eens zijn dat er nog wel iets te verbeteren valt aan onze manier van werken. We streven met elkaar naar een grotere efficiëntie en naar lagere kosten. Een goede communicatie tussen inkoper en ondernemers is daarbij van begin tot eind een vereiste. Dat schept vertrouwen. Voor beide partijen moet duidelijk zijn wat ze kunnen verwachten, van elkaar en van de voorschriften die hun handelen bepalen.

Regelgeving en procedures moeten inzicht bieden, niet belemmerend werken. Dat vergt rechtvaardige, transparante en efficiënte procedures. Dat vergt heldere uitgangspunten voor het nemen van beslissingen. En dat vergt inzicht in de consequenties van gemaakte keuzes.

Laten we vooral gezamenlijk kijken hoe we meer professionaliteit en efficiency kunnen realiseren. Laten we samen nadenken over de criteria die een rol moeten spelen in het inkoopproces.

Inkopen is een vak apart: complex, veelomvattend en – last but not least – machtig interessant én relevant.

Maria van der Hoeven
Minister van Economische Zaken

Managementsamenvatting

Public Procurement onder de aandacht

Ruim 57 miljard euro, dat is het astronomische bedrag dat jaarlijks omgaat in de inkoop van de Nederlandse publieke sector. De inkoop in de publieke sector, kortweg ‘*public procurement*’, is de afgelopen jaren sterk in beweging gekomen. Vele tekenen wijzen daarop. Organisaties in de publieke sector: groot en klein, van ministerie tot gemeente, van zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) tot waterschap en universiteit, bouwen professionele inkooporganisaties op. Het Rijk heeft voor het eerst een *Chief Procurement Officer* (CPO), net als een aantal grote gemeentes, hoewel de man of vrouw meestal in goed Nederlands de titel ‘Hoofd Inkoop’ draagt. Een teken van professionalisering is ook dat inkopers in de publieke sector de krachten bundelen in beroepsverenigingen en inkoopswerkingsverbanden.

Dat de inkoop in de publieke sector een snelle professionalisering doormaakt, wordt wel toegeschreven aan de verplichting om Europees aan te besteden. Is Europees aanbesteden voor de één een natuur-ramp waarmee je moet zien te leven, voor de ander is het een prachtige aanleiding om de inkoop nu eens goed te professionaliseren. Hoe dan ook: door de verplichting (boven een bepaalde grens) openbaar aan te besteden, is die pot met ruim 57 miljard euro ontdekt. Keer op keer blijkt dat door goed in te kopen op een relatief eenvoudige manier enorme bedragen kunnen worden bespaard, en dat zonder de kwaliteit geweld aan te doen. Integendeel: de inkoopende organisatie en de burger krijgen meer *value for (tax)money*. Dat heeft de ogen van de aanbestedende diensten verder geopend: *public procurement* is niet alleen een middel om de efficiency te verhogen, maar ook om andere belangrijke doelen te realiseren. Inkopen blijkt een krachtig instrument om doelstellingen te realiseren op terreinen als duurzaamheid, CO2-reductie en *social return*.

Best of Public Procurement – een unieke benchmark voor professionalisering

De professionalisering in de publieke sector is dus op gang gekomen. Maar hoe professioneel wordt er eigenlijk Europees aanbesteed en ingekocht door de verschillende soorten organisaties binnen de publieke sector? Waar is de grootste vooruitgang geboekt en waar liggen nog kansen voor aanzienlijke verbetering? Rond deze beide kernvragen is door DPA Supply Chain het onderzoek Best of Public Procurement (BoPP) gehouden. Het is het eerste in zijn soort. Zowel qua breedte, de publieke sector in al zijn geledingen, als in zijn diepgang: een groot aantal variabelen werd onder de loep genomen. Bovendien is het een uiterst praktisch onderzoek. Met de bevindingen kan elke inkoper zelf aan de slag. De praktische bruikbaarheid van het onderzoek is in hoge mate te danken aan de meetlat (BoPP), die door de onderzoekers in nauwe samenwerking met topinkopers in de sector is ontwikkeld en die centraal staat in het onderzoek. Wil er sprake zijn van professioneel inkopen dan moeten drie Fasen goed worden doorlopen:

1. Fase 1: voorbereiding en specificatie
2. Fase 2: Europese aanbesteding
3. Fase 3: contractering en implementatie

Per Fase worden door de onderzoekers acht heel concrete kritische succesfactoren onderscheiden die alle voldoende aandacht behoeven. Samen vormen deze kritische succesfactoren met in totaal 24 elementen, de meetlat waar iedere inkoopende organisatie in de publieke sector zich mee kan gaan *benchmarken*. Hoe scoren wij als publieke organisatie op elk van de elementen van de meetlat? Waar valt het meest te verbeteren? Kortom: met het instrumentarium dat in dit allereerste onderzoek Best of Public Procurement wordt gepresenteerd, kan iedereen die werk wil maken van inkoopprofessionalisering direct aan de slag. Op basis van het vele cijfermateriaal kan een ieder vaststellen hoe wordt gepresteerd ten opzichte van relevante collega's; dat wil zeggen collega's in het betreffende deel van de publieke sector. Want dé publieke sector bestaat niet.

Europees aanbesteden op macroniveau

BoPP gaat dus veel verder dan menig ander inkoopmodel, omdat naast concrete verbetermogelijkheden ook een relevant, (deel)sectorspecifiek referentiekader wordt geboden. De onderzoeksresultaten leveren niet alleen op microniveau (de individuele publieke sector organisatie) handvatten voor verbetering op en vergelijkingsmogelijkheden op mesoniveau (deelsector binnen public procurement), maar bieden ook voor het eerst een doorkijk op macroniveau. Hierbij een selectie uit de resultaten. De onderzoekers becijferden dat er in Nederland in totaal zo'n 4.000 aanbestedingsplichtige organisaties zijn, die vorig jaar 6.200 Europese aanbestedingen uitvoerden. Zes van de tien uitgevoerde Europese aanbestedingen betreffen nieuwe inkoopopdrachten. Binnen de publieke sector ligt het inkooptaandeel gemiddeld op 40 procent van de begroting. Uiteraard vindt de inkoop niet volledig plaats via openbare Europese aanbesteding. Uit het onderzoek blijkt dat circa een derde van het inkoopvolume op die manier wordt verworven. De gemiddelde doorlooptijd van een Europese aanbesteding bedraagt 143 dagen, een kleine vijf maanden. Voor de complexe Europese aanbestedingen is dat een dikke tien maanden. De helft van de tijd die met een Europese aanbesteding is gemoeid, gaat volgens de respondenten zitten in de voorbereidingsfase (de fase van de start van het project tot publicatie). De gemiddelde publieke organisatie heeft 90 raamcontracten of mantelovereenkomsten, zo wordt uit het BoPP-onderzoek duidelijk. De benuttingsgraad van die contracten ligt gemiddeld op 60 procent. Als er in de media aandacht wordt besteed aan Europese aanbesteding dan is dat meestal omdat er iets fout is gegaan en/of aanbestedende dienst en (potentiële) toeleverancier elkaar in de haren vliegen en elkaar voor de rechter treffen. Drie op de tien respondenten geeft aan het afgelopen jaar betrokken te zijn geweest bij een juridische procedure.

Professionaliteit in Public Procurement: een zesje...

In de publieke sector wordt steeds professioneler aanbesteed en ingekocht. Maar hoe professioneel precies? Welke deelsectoren springen er positief dan wel negatief uit? En, waar zit het grootste verbeterpotentieel? Op een tienpuntsschaal scoort de Nederlandse publieke sector als geheel een 6,1 op de hiervoor genoemde meetlat met 24 elementen van professionaliteit. De respondenten vinden dat een 7,5 haalbaar zou moeten zijn. *Room for improvement* dus. Laten we eens inzoomen op die professionaliteit. Een opvallende uitkomst is dat er grote verschillen bestaan in de Score op professionaliteit tussen elk van de drie Fasen (1) Voorbereiding en specificatie; (2) Europese aanbesteding en (3) Contractering en implementatie. Fase 2 scoort met bijna een 7 duidelijk hoger dan het gemiddelde en de ruimte voor verdere professionalisering acht men hier gering. Heel anders ligt dat bij Fase 1 en vooral Fase 3. In de voorbereidingsfase van de inkoop (Fase 1) zou onder andere veel meer aandacht moeten worden besteed aan het opstellen van een betrouwbare aanbestedingsplanning, door een sluitende registratie van aflopende contracten, aangevuld met betrouwbare inschattingen van nieuwe Europese aanbestedingen. De laagste Score kennen de deelnemers aan het onderzoek zich echter toe voor de mate van professionaliteit van de inkoop in Fase 3 (Contractering en implementatie), namelijk een ruime 5. Gelukkig ziet men hier veel ruimte voor verbetering. Per slot van rekening is dit een zeer essentiële fase. Want goed aanbesteden is één, maar vervolgens moet het contract, het resultaat van de Europese aanbesteding, ook worden verzilverd. Is de *contract compliance* wel maximaal? Doet de leverancier wel wat is afgesproken? Krijgen we waar voor ons geld? In de publieke sector als geheel zou daarom veel meer aandacht moeten worden besteed aan leveranciersmanagement en adequaat contractmanagement.

Op deze punten moet het niet alleen beter bij *public procurement*, maar kan het ook beter, want niet alleen is de bereidheid aanwezig om zaken te verbeteren, maar liggen tools en templates te wachten op toepassing in de praktijk. *Give us the tools, and we will finish the job*, zou dan ook hier een passende aanvalskreet kunnen zijn.

Grote verschillen tussen sectoren

In BoPP worden de resultaten gedifferentieerd naar deelsector. Ook hier heeft het onderzoek een schat aan vergelijkingscijfers opgeleverd. Eén van de hoofdconclusies die wij u hier niet willen ont-

houden, is dat de Rijksoverheid met een 5,9 als Totaalscore op de inkoopprofessionaliseringsladder iets onder het sectorgemiddelde van 6,1 presteert. Opvallend is dat de ZBO's daarentegen aanmerkelijk hoger scoren: afgerond een 7. Deze zelfstandige bestuursorganen opereren op afstand van de overheid en staan daardoor dichterbij de markt. Kopen ze misschien daardoor professioneler in? Het is een interessante hypothese die in nader onderzoek zou moeten worden getoetst.

In het onderzoek dat hier voor u ligt, zijn overigens wel 28 andere hypothesen getoetst. Elf daarvan werden niet alleen door de onderzoeksresultaten ondersteund, maar ze zijn ook nog eens goed te beïnvloeden door de inkoopprofessional. Bijvoorbeeld: hoe hoger het percentage van de totale inkoop dat wordt aanbesteed, hoe professioneler de inkooporganisatie. Daarnaast blijkt: hoe minder toeleveranciers, hoe hoger de professionaliteitsscore. En: hoe meer raamcontracten met een hogere benuttingsgraad, hoe hoger de Score.

Met verdere professionalisering is veel te winnen!

Uit het onderzoek wordt klip en klaar op welke punten de inkoper in een bepaalde deelsector binnen public procurement zich zou kunnen richten om de professionaliteit te verhogen. Natuurlijk is het beschikken over voldoende kennis en kunde geen doel op zich, maar een middel om zaken voor de organisatie waar inkoop deel van uitmaakt, voor elkaar te krijgen. In BoPP zijn de baten gecijferd van de verbeteringen die de respondenten aangeven. Zo verwacht men dat het aantal juridische procedures met 11 procent kan afnemen en het aantal klachten zelfs met 17 procent.

De doorlooptijd van een Europese aanbesteding zou door professioneler te handelen met 14 procent worden bekort en de jaarlijkse aanbestedingskosten zouden 10 procent lager kunnen uitkomen. Dit zijn baten die in eerste instantie toevallen aan de aanbestedende dienst. Anders ligt dat bij de besparingen die dankzij professionele inkoop kunnen worden gerealiseerd. Volgens de deelnemers aan het onderzoek van DPA Supply Chain zou gemiddeld 17 procent kunnen worden bespaard. Op de totale Nederlandse publieke inkoopspend van ruim 57 miljard euro is dat bijna tien miljard euro. Nu de Nederlandse economie in de diepste recessie sinds jaren verkeert en de overheidsschuld hoog oploopt, kan dat geld uitstekend worden gebruikt. Geen bezuinigingen, maar vol inzetten op inkoopprofessionalisering in de publieke sector, zou daarom het motto moeten zijn!

Inleiding

DPA Supply Chain (inclusief het voormalige Conink Consultants) heeft, samen met een aantal partners (zie bijlage 2) een nieuw inkooponderzoek opgezet. Dit onderzoek heeft als doelstelling om publieke/aanbestedingsplichtige organisaties te ondersteunen bij het verder professionaliseren van de inkoopfunctie.

Europees aanbesteden. De één gruwet ervan, omdat het de inkoop zou afhouden van het échte inkopen; de ander vindt het een zegen voor het inkoopvak, omdat men niet meer om inkoop heen kan. Wat vast staat, is dat (Europees) aanbesteden ondertussen niet meer weg te denken is uit het brede publieke domein. Het lijkt erop, dat we er inmiddels mee hebben leren leven. De vraag of de publieke/aanbestedingsplichtige organisaties maximaal gebruik maken van de voordelen en of het toch niet nog ergens beter kan, is tot vóór dit unieke onderzoek nog nooit objectief beantwoord. En het kan beter! De resultaten van dit onderzoek laten dat duidelijk zien.

Nog steeds zijn er organisaties die Europees aanbesteden zien als een trucje. Een complexe checklist die, als je aan de veilige kant gaat zitten, ervoor zorgt dat je niet voor het hekje komt te staan. Maar gelukkig zijn er ook organisaties die Europees aanbesteden niet als doel zien, maar als middel. Een prachtig middel om de integraal verantwoordelijke manager te helpen bij het bereiken van zijn/haar doelstellingen op een rechtmatige, objectieve en non-discriminatoire manier. Maar ook een bijzonder krachtig instrument om organisaties te ondersteunen bij het streven naar doelmatigheid, doelgerichtheid en duurzaamheid.

Om te behoren tot die organisaties die de naam “Best of Public Procurement” (BoPP) verdienen, moeten organisaties wat ons betreft voorafgaand aan de Europese aanbesteding goed “nadenken”, de Europese aanbesteding goed uitvoeren en bovenal verstandig implementeren. Dit zijn dan ook de drie Fasen die we door meer dan dertig verklarende factoren nader onderzoeken:

- Fase 1: voorbereiding en specificatie;
- Fase 2: Europese aanbesteding;
- Fase 3: contractering en implementatie.

In de praktijk zien we dat inkopers overwegend actief zijn in de tweede Fase: het daadwerkelijke aanbesteden. Maar we zien ook dat ze zowel in de voorbereidingsfase als in de implementatiefase onvoldoende betrokken c.q. actief zijn. Vaak vanuit een historisch perspectief, dat vanuit het streven naar rechtmatigheid wel is te begrijpen. Maar vanuit doelmatigheid en het functioneren van de totale organisatie is dit in onze ogen onverstandig, vanwege de vaak te kleine bijdrage!

Dit onderzoek draagt bij aan de wens van veel inkopers om de bijdrage aan de totale organisatie te vergroten. Enerzijds door het vraagstuk van bredere betrokkenheid te onderzoeken en daarmee onder de aandacht te brengen. Anderzijds door inkopers en andere (bestuurlijk) betrokken geïnteresseerden een instrumentarium aan te reiken, om verandering daadwerkelijk vorm te geven. Het instrumentarium dat we met dit onderzoek aanreiken bestaat onder andere uit de volgende onderdelen:

- Een meetlat van 24 Elementen verdeeld over de drie hiervoor genoemde Fasen die de ideale situatie beschrijven;
- Kwantitatieve verklarende factoren (bijvoorbeeld hoe vaak, hoelang en met welk resultaat) over Europese aanbestedingen;
- Kwalitatieve verklarende factoren (zoals opleidingsniveau en organisatorische ophanging);
- Ontwikkelingen en zaken waar collega-aanbestedingsplichtige organisaties mee bezig zijn c.q. over nadenken.

We bedanken de tientallen respondenten die we mochten interviewen en de leden van de denktank (zie bijlage 3). We hebben hun inhoudelijke en enthousiaste bijdragen als zeer belangrijk ervaren. Hun verhalen kunnen u inspireren om met de resultaten aan de slag te gaan.

U vindt heel wat zaken die u op pragmatische wijze kunnen helpen bij het verder professionaliseren van inkoop. Want de resultaten van het onderzoek laten zien dat we Overall een voldoende scoren maar ook – en dat geven de respondenten zelf aan – dat het nog stukken beter kan, met hele concrete resultaten!

Veel plezier bij het lezen en wijsheid bij het toepassen van de resultaten in uw organisatie¹.

Namens de onderzoekers,

Max Boodie
Rudolf Broekhuizen
Marc Prins
Ludo Huisman
Daantje Derks (Erasmus Universiteit Rotterdam)

Amsterdam, september 2009

¹ Zie bijlage 1 voor onderzoeksopzet en leeswijzer.

Bevindingen en conclusies

De resultaten van het Best of Public Procurement (BoPP)-onderzoek van DPA Supply Chain laten zien dat de huidige manier van professioneel inkopen en aanbesteden op zich voldoende is. Gemiddeld geven de respondenten zich een 6,12 als rapportcijfer. De respondenten geven ook aan dat het aanzienlijk beter kan of zelfs beter zou moeten (gemiddeld een 7,45) en dat verbeteringen kunnen leiden tot buitengewone resultaten op de volgende gebieden:

- Doelmatigheid (+ 24%)
- Rechtmatigheid (+ 21%)
- Inkoopbesparingen (+ 17%)
- Leveranciersklachten (- 17%)
- Juridische procedures (- 11%)
- Doorlooptijd van aanbestedingen (- 14%)
- Aanbestedingskosten (- 11%)

Als we inzoomen op de inkoopbesparingen en we projecteren het door de respondenten genoemde percentage van bijna 17% op de totale publieke inkoopspend van ruim 57 miljard euro, dan zou er in Nederland jaarlijks circa 10 miljard euro bespaard kunnen worden. Doelmatigheid stijgt met ruim 24% en Rechtmatigheid met ruim 21%. Lastig in geld uit te drukken, maar absoluut belangrijk. Als verbeteringen worden doorgevoerd, nemen klachten en juridische procedures ook met respectievelijk bijna 17% en ruim 11% af. De doorlooptijd, die voor de interne klant van inkoop zo belangrijk is, neemt met maar liefst 14,4% af. Ten slotte kunnen de jaarlijkse aanbestedingskosten met ruim 10% gereduceerd worden! Er is zoveel verbeterpotentieel, dat er heel veel werk aan de winkel is – en dat langer wachten om de verbeteringen te effectueren onverstandig is...

Van de drie fasen (Voorbereiding/specificatie, Europese aanbesteding en Contractering en implementatie) is de hoogste Score (6,98) te vinden in Fase 2, de feitelijke Europese aanbesteding. De eerste Fase (Voorbereiding en specificatie) krijgt van de respondenten nog net een voldoende (6,12) maar de derde Fase (Contractering en implementatie) scoort een onvoldoende (5,27). Het grootste Belang (7,69) is toegekend aan Fase 1 (Voorbereiding en specificatie). Het op één na grootste Belang (7,38) is toegekend aan Fase 2 (Aanbesteding) en het kleinste Belang (7,30) hecht men aan Fase 3 (Contractering en implementatie).

Het verbeterpotentieel is bepaald door het verschil te nemen tussen Score en Belang. Het Verschil (en dus de verbeterpotentie) is het grootst in Fase 3 (Contractering en implementatie), gevolgd door Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) en als laatste Fase 2 (Europese aanbesteding).

Concrete aangrijpingspunten voor verbetering zijn – afhankelijk van de individuele situatie – te bepalen door per Fase in te zoomen op de Elementen die het laagst scoren, waarvan het Belang het hoogst is en waarvan het Verschil (verbeterpotentieel) dus gemiddeld het grootst is.

In Fase 1 (Voorbereiding en specificatie):

- Laagste op Score: Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2);
- Hoogste op Belang: Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1);
- Grootste Verschil: Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2).

In Fase 2 (Europese aanbesteding):

- Laagste op Score: Doorlooptijd is geminimaliseerd (E11);
- Hoogste op Belang: Voldoende kennis/capaciteit (E12);
- Grootste Verschil: Gestandaardiseerde manier van samenwerken (E10).

In Fase 3 (Contractering en implementatie):

- Laagste op Score: Contracteringsfase wordt formeel afgesloten (E23);
- Hoogste op Belang: Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20);
- Grootste Verschil: Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20).

Om het verbeterpotentieel te kunnen “verzilveren”, moeten aanbestedingsplichtige organisaties in het algemeen werken aan de onderstaande top tien van BoPP. Dit zijn de tien Elementen van de meetlat van BoPP, die over alle Fasen heen het grootste Verschil laten zien tussen Score (huidige situatie) en Belang (vrij vertaald: de gewenste situatie). Op volgorde van afnemend verbeterpotentieel:

1. Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20);
2. Periodieke toetsing van contract compliance (E22);
3. Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21);
4. Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24);
5. Formele manier voor het implementeren (E19);
6. Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2);
7. Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1);
8. Gestandaardiseerde manier van samenwerken (E3);
9. Formele overdracht van de projectorganisatie (E18);
10. Sterkten en zwakten van de leveranciersmarkten zijn bekend (E5).

Het blijkt dat van de tien Elementen met het grootste verbeterpotentieel, de helft van de Elementen afkomstig zijn uit Fase 3 (Contractering en implementatie). Vier van de tien Elementen zijn Elementen uit Fase 1 (Voorbereiding en specificatie); “slechts” één element is afkomstig uit Fase 2 (Europese aanbesteding).

Dit onderzoek laat per sector en per grootte (begroting) heel wat mooie resultaten zien van Score, Belang en Verschil (verbeterpotentieel) op de 24 Elementen van de meetlat van BoPP en drie Fasen van professioneel inkopen en Europees aanbesteden.

Zo is te zien dat de volgende drie sectoren gemiddeld het hoogst scoren op alle Elementen:

1. Zelfstandige Bestuursorganen (6,98);
2. Provincies (6,77);
3. Watermanagement (6,46).

De sectoren die het laagst scoren zijn:

1. Gemeentes (5,90);
2. Rijksoverheid (5,86);
3. Overig publiek (5,79).

De sectoren met het hoogste gemiddelde Belang zijn:

1. Gemeentes (-1,51);
2. Rijksoverheid (-1,46);
3. Overige zorg (-1,43).

De sectoren met het laagste gemiddelde Belang zijn:

1. Overig publiek (6,99);
2. Ziekenhuizen (7,30);
3. Rijksoverheid (7,32).

De sectoren met het grootste verbeterpotentieel zijn:

1. Zelfstandige Bestuursorganen (8,14);
2. Provincie (7,62);
3. Onderwijs (7,58).

De sectoren met het kleinste verbeterpotentieel zijn:

1. Provincies (-0,85);
2. Watermanagement (-1,07);
3. Onderwijs (-1,14).

In totaal doen organisaties uit de grootteklasse > 500 miljoen euro het het best, gevolgd door organisaties uit de kleinste begrotingklasse tussen de 0 – 10 miljoen euro. Het minst scoren de organisaties met een begroting tussen de 10 – 50 miljoen euro.

Het onderzoek is tevens een belangrijke bron om inzicht te verkrijgen in een groot aantal overige inkoopprestaties c.q. inkoop(proces)-gerelateerde KPI's zoals (getallen zijn afgerond):

1. Er gemiddeld veertien Europese aanbestedingen per jaar worden uitgevoerd;
2. Er gemiddeld 4,2 maanden over een eenvoudige Europese aanbesteding wordt gedaan, 6,7 maanden over een gemiddeld complexe en 10,2 maanden over een complexe Europese aanbesteding;
3. 48% van de tijd besteed wordt aan Fase 1 (Voorbereiding en specificatie), 35% aan Fase 2 (Europese aanbesteding) en 17% aan Fase 3 (Contractering en implementatie);
4. 47% van de inkoopfuncties georganiseerd zijn volgens het principe van centrale coördinatie;
5. 78% van de respondenten samenwerkt met andere publieke organisaties;
6. Het inkoopvolume gemiddeld bijna 38% van een begroting beslaat;
7. 35% van het inkoopvolume wordt aanbesteed, terwijl dat 42% had moeten zijn.

Onze onderzoekshypothesen worden in veel gevallen ondersteund door de resultaten. Zo is bijvoorbeeld gebleken dat het loont om:

- Inkoop hoog in de hiërarchie vertegenwoordigd te hebben;
- Inkoopafdelingen centraal te organiseren;
- Meer ervaring te hebben met Europees aanbesteden.

In enkele gevallen werden wij door de uitkomsten verrast. Zo was het bijvoorbeeld verrassend dat inkopers in het onderzoek hun eigen werk niet hoger scoren dan alle andere disciplines doen; de inkopers blijven kritisch op hun eigen handelen. Het gaat ook niet op dat hoe hoger het aandeel van inkoopspend in de begroting, hoe hoger de Score op inkoopprofessionaliteit is. En als laatste valt op dat het niet zo is dat hoe hoger de waarde van de raamcontracten, hoe hoger men scoort op de meetlat van BoPP.

De resultaten van het onderzoek naar BoPP geven concrete verbetermogelijkheden, door op Element-niveau te zoeken naar verbeteringen, en geven een sectorspecifiek referentiekader dat strategisch en tactisch richting geeft aan professioneel inkoophandelen.

1. Overall resultaten onderzoek

Van de 225 respondenten die met het onderzoek zijn begonnen, hebben 145 de vragenlijst volledig (of bijna volledig) ingevuld. Deze 145 respondenten zijn in de analyses meegenomen. De vragenlijst bestond uit circa 40 merendeels gesloten vragen met sub-vragen (zie bijlage 4). De vragenlijst is opgedeeld in de volgende onderdelen:

- Respondenten en deelnemende organisaties (punt 1 t/m13);
- Europese aanbestedingen (punt 14 t/m 22);
- Inkoop en inkopers (punt 23 t/m 27);
- Leveranciers en mantels (punt 28 t/m 31);
- Overige vragen (o.a. successen en ontwikkelingen) (punt 32 en 33).

1.1 Respondenten en deelnemende organisaties

Om een beeld te krijgen van wie de respondenten zijn en bij wat voor soort organisaties zij werkzaam zijn, zoomen we eerst in op het eerste deel van de vragenlijst.

1. Sector

De 145 respondenten gaven aan afkomstig te zijn uit diverse sectoren in het publieke domein. Onderstaande tabel laat de verdeling zien over de negen sectoren die in dit onderzoek gepresenteerd zijn.

| Sector | Overall | |
|----------------------------------|---------|------|
| | N | % |
| Rijksoverheid | 23 | 16% |
| Provincie | 6 | 4% |
| Gemeente | 51 | 35% |
| Onderwijs | 15 | 10% |
| Watermanagement | 9 | 6% |
| Academisch/algemeen ziekenhuis | 7 | 5% |
| Overig zorg | 9 | 6% |
| Zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) | 12 | 8% |
| Overig publieke domein | 13 | 9% |
| Overall | 145 | 100% |

Tabel 1: Respondenten per sector (aantallen en procenten)

Alle bovenstaande sectoren zijn (met minimaal 4%) goed vertegenwoordigd. Het mag met recht een breed gedragen onderzoek genoemd worden. BoPP percentage respondenten afkomstig van provincies lijkt laag met 4%, maar aangezien er zes van de in totaal twaalf provincies vertegenwoordigd zijn, is de steekproef voor provincies zeker representatief. Het merendeel van de respondenten in dit onderzoek is afkomstig uit gemeentes, gevolgd door de Rijksoverheid en het onderwijs. Welke sector zal het best scoren op de meetlat van Best of Public Procurement (BoPP)?

2. BASS/BAO

Voor het publieke domein zijn twee aanbestedingsregimes van toepassing: Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten (BAO) en Besluit Aanbestedingen Speciale Sectoren (BASS). Hoe zijn ze vertegenwoordigd in het onderzoek naar BoPP?

| BASS of BAO | Overall | |
|--|---------|------|
| | N | % |
| BAO (Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten) | 118 | 81% |
| BASS (Besluit Aanbestedingen Speciale Sectoren) | 9 | 6% |
| Geen van bovenstaande richtlijnen | 18 | 12% |
| Overall | 145 | 100% |

Tabel 2: Respondenten naar type aanbestedingsregime (aantallen en procenten)

Meer dan 80% van de respondenten geeft aan onder het BAO-regime (het “strengere”) te vallen. Twaalf procent van de respondenten geeft aan, niet onder een van beide aanbestedingsrichtlijnen te vallen. Deze groep bestaat voor het merendeel uit respondenten uit verzorgings- en verpleeghuizen, die formeel niet aanbestedingsplichtig zijn.

3. Aantal medewerkers

De organisaties die de respondenten vertegenwoordigen, variëren in grootte qua aantal werknemers in full time equivalenten (FTE's). De aantallen zijn inclusief tijdelijke werknemers en vacatures.

| FTE | Overall | |
|-------------|---------|------|
| | N | % |
| 0 – 100 | 7 | 5% |
| 100 – 500 | 30 | 21% |
| 500 – 1000 | 24 | 17% |
| 1000 – 5000 | 47 | 32% |
| > 5000 | 37 | 26% |
| Overall | 145 | 100% |

Tabel 3: Respondenten per grootteklasse aantal werknemers (FTE) (aantallen en procenten)

In het onderzoek zijn de verschillende grootteklassen prima vertegenwoordigd. De organisaties tot honderd FTE's zijn het minst vertegenwoordigd (5%). De meeste respondenten (32%) geven aan dat ze werken in organisaties met tussen de 1.000 en 5.000 FTE. Ruim 26% van de respondenten geeft aan in organisaties te werken met meer dan 5.000 medewerkers. Zouden organisaties met meer medewerkers hoger scoren op de meetlat van BoPP?

4. Begroting

Een andere manier om organisaties te typeren, is de omvang van hun begroting. Over de vijf grootteklassen die we hebben bepaald zijn de respondenten als volgt verdeeld:

| Begroting | Overall | |
|------------------------|---------|------|
| | N | % |
| 0 – 10 miljoen euro | 6 | 4% |
| 10 – 50 miljoen euro | 19 | 13% |
| 50 – 100 miljoen euro | 29 | 20% |
| 100 – 500 miljoen euro | 50 | 34% |
| > 500 miljoen euro | 41 | 28% |
| Overall | 145 | 100% |

Tabel 4: Respondenten per begrotingsklasse (aantallen en procenten)

Ook hier zijn alle grootteklassen goed vertegenwoordigd. Er zijn grote overeenkomsten met de verdeling in FTE's. We hebben in het onderzoek (zie hoofdstuk 5: Resultaten BoPP per grootteklasse) de analyses uitgevoerd op basis van de begroting, vanwege de veronderstelde grotere betrouwbaarheid. Het aantal respondenten in de begrotingsklasse 0-2 miljoen is het laagst, maar nog altijd 4%. De meeste respondenten (34%) geven aan organisaties te vertegenwoordigen, met een begroting tussen de 100 en 500 miljoen euro per jaar.

5. Discipline

De respondenten hebben vanzelfsprekend affiniteit met het fenomeen inkoop en aanbesteden. Maar welke discipline vertegenwoordigen zij?

| Discipline | Overall | |
|---------------------|---------|------|
| | N | % |
| Inkoop | 120 | 83% |
| ICT | 3 | 2% |
| Logistiek | 0 | 0% |
| Facilitair/gebouwen | 3 | 2% |
| Facilitair/overig | 5 | 3% |
| Voorlichting | 1 | 1% |
| HRM | 1 | 1% |
| Juridische zaken | 1 | 1% |
| Financiën | 0 | 0% |
| Overig | 11 | 8% |
| Overall | 145 | 100% |

Tabel 5: Respondenten per discipline (aantallen en procenten)

Bovenstaande tabel laat zien dat het merendeel (83%) van de respondenten de inkoopdiscipline vertegenwoordigen. De uitkomsten moet dan ook vooral in dit licht gezien worden. Maar zoals in hoofdstuk 3 (Verklarende factoren en hypothesen) zal blijken, is het zeker niet zo dat de inkopers hun (eigen) prestatie hoger inschatten dan andere disciplines.

Het grote aantal inkopers onder de respondenten is vanzelfsprekend te verklaren door het onderwerp en de wijze van het onder de aandacht brengen van het onderzoek (zie onderzoeksopzet en leeswijzer). Maar de andere disciplines zijn zeker in de gelegenheid geweest om mee te doen. Er moet nog heel wat gewerkt worden aan “het intern verkopen van inkoop”, zo lijkt het. Zie hiervoor ook hoofdstuk 7 (Overige resultaten en huidige ontwikkelingen).

6. Rol/functie

Zijn professioneel inkopen en aanbesteden onderwerpen die uitvoerenden bezighouden, of is het meer een management- of directie-onderwerp? Als we kijken naar de rol/functie die respondenten vervullen, dan is het beeld als volgt.

| Rol | Overall | |
|------------------------------|---------|------|
| | N | % |
| Medewerker/specialist | 50 | 34% |
| Teamleider/coördinator | 33 | 23% |
| Afdelingshoofd/sectormanager | 23 | 16% |
| Directie/bestuur | 7 | 5% |
| Overig | 32 | 22% |
| Overall | 145 | 100% |

Tabel 6: Respondenten per rol/functie (aantallen en procenten)

Als we kijken naar de rol (functie) die respondenten vervullen, dan is het aardig te zien dat 5% van de respondenten heeft meegedaan vanuit het perspectief vanuit directie en/of bestuur. De waardering voor de huidige manier van inkopen en aanbesteden is zeker anders, zoals in hoofdstuk 3 zal blijken. Overall heeft 44% van de respondenten een leidinggevende rol, en mag geconcludeerd worden dat het zeker een onderwerp is, dat management of directie aanspreekt.

7. Managementniveaus

Op welk niveau is de inkoopfunctie “opgehangen”? We hebben de vraag voorgelegd hoeveel managementniveaus er zitten tussen de functie van de respondent en het hoogste niveau.

| Management niveaus | Overall | |
|--------------------|---------|------|
| | N | % |
| 0 | 10 | 7% |
| 1 | 57 | 39% |
| 2 | 42 | 29% |
| 3 of meer | 36 | 25% |
| Overall | 145 | 100% |

Tabel 7: Niveauverschillen positie respondenten en hoogste managementniveau (aantallen en procenten)

Opvallend is, dat een belangrijke functie als inkoop bij 25% van de respondenten drie of meer niveaus onder het hoogste managementniveau zit. Echter, 46% geeft aan dat ze op het hoogste niveau zitten of aan het hoogste niveau rapporteren. Zou deze laatste groep hoger scoren op de meetlat van BoPP?

8. Organisatievorm

Hoe is inkoop in het Publieke domein in Nederland georganiseerd? Onderstaande tabel laat zien dat centrale coördinatie de meest gehanteerde inrichtingsvariant is.

| Organisatie vorm | Overall | |
|---|---------|------|
| | N | % |
| Centraal | 31 | 21% |
| Decentraal | 23 | 16% |
| Centraal gecoördineerd | 68 | 47% |
| Inkoop is onderdeel van een “shared service centre” | 12 | 8% |
| Anders | 11 | 8% |
| Overall | 145 | 100% |

Tabel 8: Respondenten per organisatievorm (aantallen en procenten)

De centrale variant komt vaker voor dan de decentrale variant. Het is opvallend, dat een beperkt aantal organisaties inkoop in een shared service centre hebben geplaatst. Een voor inkoop betrekkelijk nieuw fenomeen. Zou dit het voorportaal van uitbesteden zijn, of is inkoop en Europees aanbesteden te strategisch om dat aan anderen over te laten? En hoe scoren organisaties met inkoop in een shared service centre op de meetlat van BoPP?

9. Samenwerken

Samenwerken met gelijkgestemden is een veelbesproken onderwerp. Maar hoeveel organisaties werken bij inkoop daadwerkelijk samen met andere organisaties?

| Samenwerken | Overall | |
|--------------|---------|------|
| | N | % |
| Ja | 113 | 78% |
| Nee/onbekend | 32 | 22% |
| Overall | 145 | 100% |

Tabel 9: Respondenten en samenwerken (aantallen en procenten)

Bijna 80% van de respondenten geeft aan dat er met andere publieke organisaties wordt samengewerkt. De samenwerking vindt voor het merendeel regionaal/interdepartementaal plaats: op segmentniveau als het gaat om segmentspecifieke informatie op gebied van Europese aanbestedingen in het algemeen, op het gebied van inkoopprofessionalisering, en kennis en ervaringsuitwisseling in het algemeen. De organisaties die aangeven niet samen te werken, geven vooral aan dat ze te klein zijn om samen te werken.

10. Inkoopvolume (euro)

De inkoopspend van de gehele overheid wordt geschat op ongeveer ruim 57 miljard euro. Op de vraag wat het huidige inkoopvolume is, wordt uiteenlopend geantwoord. We hebben de antwoorden in drie klassen ingedeeld. De verdeling is in onderstaande tabel te zien:

| Inkoopvolume organisatie | Overall | |
|--------------------------|---------|------|
| | N | % |
| < 50 miljoen | 35 | 38% |
| 50 - 100 miljoen | 15 | 16% |
| > 100 miljoen | 41 | 45% |
| Overall | 91 | 100% |

Tabel 10: Inkoopvolume respondenten per volumecategorie (aantallen en procenten)

Het merendeel van de respondenten geeft aan, een inkoopvolume te hebben van meer dan 100 miljoen euro. Maar inkoopvolume alleen zegt niet alles. Het gaat veelal om het procentuele aandeel van de inkoopspend ten opzichte van de begroting. Maar ook om het door inkopers te beïnvloeden deel van de inkoopspend. Of inkoopvolume bepalend is voor een hoge Score op de meetlat van BoPP, zullen we later in hoofdstuk 3 zien.

11. Relatieve inkooptaandeel (%)

Om de vraag te beantwoorden wat het relatieve inkooptaandeel is, hebben we onderscheid gemaakt tussen het inkooptaandeel van de totale organisatiebegroting en het inkooptaandeel van de afdelingsbegroting.

| Jaarinkoopvolume | % |
|-------------------------------|--------|
| % totale begroting | 37,70% |
| % afdelings- of deelbegroting | 41,64% |

Tabel 11: Inkooptaandeel van begroting (procenten)

In beide gevallen is te zien, dat het relatieve inkooptaandeel van de begroting gemiddeld rond de 40% ligt. Circa 40% van de waarde in euro's van begrotingen van publieke organisaties wordt ingekocht. Het mag duidelijk zijn dat dit een professionele aanpak vereist, alleen al vanwege de omvang in financiële zin.

12. Verdeling leveringen, diensten en werken

We hebben de respondenten gevraagd, aan te geven hoe de inkoopspend verdeeld is over de categorieën leveringen, diensten en werken.

| Verdeling inkoopwaarde naar levering, diensten en werken | Overall | |
|--|---------|------|
| | N | % |
| Merendeel levering | 19 | 13% |
| Merendeel diensten | 38 | 27% |
| Merendeel werken | 31 | 22% |
| Verdeeld over levering, diensten en werken | 16 | 11% |
| Kan niet beantwoorden | 39 | 27% |
| Overall | 143 | 100% |

Tabel 12: Inkoopwaarde respondenten verdeeld over leveringen, diensten en werken (aantallen en procenten)

Publiek inkoopend Nederland is qua waarde het meest bezig met het inkopen van diensten. Het inkopen en aanbesteden van werken is, zeker gezien de waarde, een belangrijk aspect. In de literatuur wordt dit aspect helaas veelal onderbelicht.

13. Verbeteringen

Het onderzoek concentreert zich op de huidige manier van inkopen en aanbesteden, maar heeft tevens bijzondere aandacht voor het feit of er wel of geen verbeteringen realiseerbaar zijn.

| Verbeteringen realiseerbaar | Overall | |
|-----------------------------|---------|------|
| | N | % |
| Nee | 30 | 21% |
| Ja | 115 | 79% |
| Overall | 145 | 100% |

Tabel 13: Realiseerbaarheid van verbeteringen (procenten)

Bijna 80% van de respondenten geeft aan dat er verbeteringen realiseerbaar zijn. Maar op welk concreet gebied zijn dan verbeteringen mogelijk? En op welk moment in de fasering van de Europese aanbesteding? In de rest van dit boek wordt duidelijk op welk concreet gebied (de Elementen) en op welk moment (Fase 1, 2 of 3) er verbeteringen realiseerbaar zijn. Wat de verbeteringen dan opleveren, is beschreven in hoofdstuk 6.

Stan van Mill, Consultant, DPA Supply Chain

Picasso zei eens: "Verandering betekent niet ontwikkeling." Datzelfde geldt als inkopers om het hardst roepen dat we met z'n allen professioneel moeten gaan inkopen, maar bedoelen: "volg de procedure!" De opdrachtgever heeft maar één behoefte: het juiste product of de juiste dienst, tegen de juiste condities! Professioneel inkopen betekent daarom: meer focus om samen met de klant zijn doelstellingen te doorgronden, te begrijpen én te vertalen naar een goede uitvraag. Waarbij we vooraf rekening houden met KPI's, zodat ook achteraf eenvoudig en eenduidig getoetst kan worden of de performance goed is. Op deze manier ontwikkelt inkoop zich op basis van argumenten en zal het draagvlak voor professioneel inkopen binnen de organisatie vanzelf toenemen.

1.2 Proces, productiviteit en kwaliteit van Europees aanbesteden

De respondenten hebben in het tweede deel van de vragenlijst vragen beantwoord over het proces, de productiviteit en de kwaliteit van het Europees aanbesteden. Hier volgen de algemene resultaten, die u onder andere kunt gebruiken om respondenten te vergelijken met uw eigen specifieke situatie.

14. Aantal Europese aanbestedingen per jaar (gemiddeld)

Europees aanbesteden. De een gruwert ervan, de ander vindt het een zegen voor het inkoopvak. Maar hoe vaak besteden we eigenlijk aan?

| Europese aanbestedingen | |
|--------------------------------------|--------|
| Aantal stuks Europese aanbestedingen | 14,07 |
| Europese aanbestedingen | |
| % | |
| Leveringen | 25,00% |
| Diensten | 52,62% |
| Werken | 22,38% |

Tabel 14: Aantal Europese aanbestedingen per jaar (gemiddelde en procenten)

Gemiddeld voeren de respondenten circa veertien keer een Europese aanbesteding uit. Meer dan de helft betreft een Europese aanbesteding op het gebied van diensten. In een kwart van de gevallen wordt een levering aanbesteed en in iets meer dan twintig procent van de gevallen, is het een Europese aanbesteding voor een werk.

15. Inkoopvolume Europees aanbesteed (actueel en gewenst)

We hebben hiervoor gezien dat er gemiddeld veertien Europese aanbestedingen per jaar worden uitgevoerd. Maar welk deel van het inkoopvolume betreft dit dan? Bij het aanbesteden zijn bepalend: de financiële drempel en of het ingekochte homogeen van aard is.

| Inkoopvolume Europees aanbesteed (actueel) | |
|--|--------|
| % van totale inkoopvolume dat Europees is aanbesteed | 35,29% |
| Inkoopvolume Europees aanbesteed (actueel) | |
| % | |
| Leveringen | 31,81% |
| Diensten | 38,69% |
| Werken | 29,50% |

Tabel 15: Gerealiseerd Europees aanbestedingsvolume (procenten)

Gemiddeld wordt ruim 35% van het inkoopvolume aanbesteed. In de meeste gevallen betreft het diensten. Het minst vaak betreft het werken.

Als het gaat om rechtmatigheid is het dan aardig te zien hoeveel er eigenlijk aanbesteed had moeten worden. Dit staat in onderstaande tabel:

| Inkoopvolume Europees aanbesteed (gewenst) | |
|---|--------|
| % van totale inkoopvolume Europees dat aanbesteed had moeten zijn | 42,66% |
| Inkoopvolume Europees aanbesteed (gewenst) | |
| % | |
| Leveringen | 28,29% |
| Diensten | 47,26% |
| Werken | 24,46% |

Tabel 16: Gewenst Europees aanbestedingsvolume (procenten)

Het blijkt dat we in het gewenste scenario zo'n 7% meer Europees zouden moeten aanbesteden, dan dat we nu doen. Met name bij het aanbesteden van diensten is het verschil het grootst. Maar zelfs als we in de buurt komen van de gewenste situatie, dan blijft de vraag of we dan 100% rechtmatig zijn.

Ludo Huisman, Consultant, DPA Supply Chain

Europees aanbesteden is in de huidige vorm een uitstekend instrument om bij te dragen aan professionalisering van inkoop in het publieke domein. De negatieve krantenkoppen rond Europees aanbesteden zijn het gevolg van een verkeerde toepassing van deze regels.

16. Gestarte Europese aanbestedingen

Gemiddeld wordt er dus veertien keer per jaar een Europese aanbesteding gedaan. We vroegen de respondenten hoeveel Europese aanbestedingen er in het afgelopen jaar gestart waren.

| Gestarte Europese aanbestedingen in stuks | Overall | |
|--|----------------|----------|
| | N | % |
| 0 stuks | 21 | 16% |
| 1 - 5 stuks | 37 | 27% |
| 5 - 15 stuks | 48 | 36% |
| > 15 stuks | 29 | 21% |
| Overall | 135 | 100% |

Tabel 17: Respondenten en gestarte Europese aanbestedingen (aantallen en procenten)

De spreiding is groot. Zestien procent van de deelnemende organisaties geeft aan geen enkele Europese aanbesteding te hebben gedaan in het afgelopen jaar. Eerder stelden we vast dat 18 respondenten niet officieel aanbestedingsplichtig zijn conform BAO- en BASS-reglementen. Er zijn echter ook organisaties die meer dan 15 Europese aanbestedingen zijn gestart in het afgelopen jaar. Zijn zij wellicht bezig met een inhaalslag?

17. Aantal voortijdig gestopte Europese aanbestedingen

Hoe vaak gaat het aanbesteden mis? In de zin dat een Europese aanbesteding voortijdig wordt afgebroken? Hoewel dat ook een verstandige en bewuste keuze kan zijn. Het spreekwoord zegt immers “beter ten halve gekeerd, dan ten hele gedwaald”.

| Voortijdig gestopte Europese aanbestedingen | Overall | |
|---|---------|------|
| | N | % |
| 0 gestopt | 99 | 74% |
| 1 gestopt | 20 | 15% |
| 2 of vaker gestopt | 15 | 11% |
| Overall | 134 | 100% |

Tabel 18: Respondenten en voortijdig gestopte Europese aanbestedingen (aantallen en procenten)

In bijna 75% van de gevallen gaat het goed (er wordt niet voortijdig gestopt), maar 11% geeft aan dat er twee keer of vaker gestopt is.

Onderstaande tabel laat zien dat gemiddeld over alle Europese aanbestedingen en alle respondenten heen. Ruim 17% van de Europese aanbestedingen voortijdig wordt gestopt. Hoe is dat bij u? En hoe is dat beeld als het gaat om leveringen, diensten en werken?

| Europese aanbestedingen voortijdig gestopt | |
|---|--------|
| Europese aanbestedingen voortijdig gestopt | 0,60 |
| % van aantal gestarte Europese aanbestedingen | 17,74 |
| Europese aanbestedingen voortijdig gestopt | |
| | % |
| Leveringen | 17,65% |
| Diensten | 73,53% |
| Werken | 8,82% |

Tabel 19: Respondenten voortijdig gestopt onderverdeling leveringen, diensten en werken (gemiddelde en procenten)

Voortijdige stoppen – even los van de reden – komt het meest voor bij het aanbesteden van diensten. Diensten zijn in de regel ook lastiger te vatten in een bestek. Ook zijn leveranciers van diensten – zeker in bepaalde sectoren – sneller bereid met een klacht of een procedure te starten, dan in andere sectoren. Europese aanbestedingen van werken laten een ander – beter – beeld zien.

Ludo Huisman, Consultant, DPA Supply Chain

Vaak veranderen projecten die oorspronkelijk begonnen als een "eenvoudige aanbesteding" gedurende de voorbereidingsfase (Fase 1 uit BoPP) in een veranderingstraject. Dit gebeurt door het ontbreken van organisatiebeleid op het onderwerp, of door herinrichting van de organisatie, wanneer de taakafbakening van de leverancier besproken wordt. Aanbesteden diensten die de tijd nemen voor de juiste uitwerking hiervan, zullen beter inkoopresultaten behalen. Iedereen krijgt immers de leverancier die hij verdient.

18. Succesvol gegunde Europese aanbestedingen

Hoe vaak gaat het aanbesteden in één keer goed? In de zin dat er (uiteindelijk) succesvol wordt gegund? In onderstaande tabel is dat aangegeven voor Overall (alle respondenten), en de procentuele onderverdeling voor leveringen, diensten en werken.

| Europese aanbestedingen succesvol gegund | |
|---|--------|
| Europese aanbestedingen succesvol gegund | 11,40 |
| % van aantal gestarte Europese aanbestedingen | 78,45 |
| Europese aanbestedingen succesvol gegund | |
| | % |
| Leveringen | 23,15% |
| Diensten | 52,30% |
| Werken | 24,55% |

Tabel 20: Respondenten en succesvolle gunningen (gemiddelde en procenten)

In bijna 80% van de gevallen wordt er succesvol gegund. Gemiddeld zo'n 11,4 keer per jaar.

19. Aantal klachten per Europese aanbesteding

Zijn we een klagend volk, of valt dat op het gebied van inkoop en Europees aanbesteden mee? Per Europese aanbesteding zijn er gemiddeld 1,48 klagende (markt)partijen. Houd daar dus rekening mee als u een planning maakt voor een Europese aanbesteding. Het behandelen van een klacht kost tijd en doorlooptijd.

| Europese aanbestedingen geleid tot (een) klacht(en) | |
|---|--------|
| Europese aanbestedingen geleid tot (een) klacht(en) | 1,48 |
| Europese aanbestedingen geleid tot (een) klacht(en) | |
| | % |
| Leveringen | 23,81% |
| Diensten | 72,62% |
| Werken | 3,57% |

Tabel 21: Respondenten en klachten per Europese aanbesteding (gemiddelde en procenten)

Ook hier is te zien dat het aantal klachten voor werken aanzienlijk kleiner is, dan het aantal klachten dat betrekking heeft op leveringen of diensten.

20. Aantal procedures per Europese aanbesteding

Een klacht is een klacht. Maar hoe vaak kan de klacht na behandeling worden weggenomen? Hoe vaak mondt een klacht uit in een juridische procedure? Onderstaande tabel laat zien dat er gemiddeld 0,6 keer per Europese aanbesteding, een juridische procedure gestart wordt.

| Europese aanbestedingen geleid tot juridische procedure(s) | |
|--|--------|
| Europese aanbestedingen geleid tot juridische procedure(s) | 0,61 |
| Europese aanbestedingen geleid tot juridische procedure(s) | |
| | % |
| Juridische procedures voor leveringen | 23,33% |
| Juridische procedures diensten | 70,00% |
| Juridische procedures werken | 6,67% |

Tabel 22: Respondenten en juridische procedures per Europese aanbesteding (gemiddelde en procenten)

Bijna 30% van de respondenten geeft aan, in het afgelopen jaar betrokken te zijn geweest bij een juridische procedure. Bijna een derde hiervan zelfs bij 2 procedures. Is dit pech, onkunde of is er nog meer aan de hand?

| Overall | | |
|-------------------|-----|------|
| Aantal procedures | N | % |
| 0 procedures | 91 | 71% |
| 1 procedure | 29 | 22% |
| 2 procedures | 9 | 7% |
| Overall | 129 | 100% |

Tabel 23: Respondenten en aantal juridische procedures (aantallen en procenten)

En wie wint er dan zo'n juridische procedure? Vooropgesteld dat er winnaars kunnen zijn, als partijen ten gerechte gaan.

| Juridische procedure geleid tot het doorzetten van de gunning | |
|---|--------|
| Juridische procedure geleid tot het doorzetten van de gunning | % |
| Leveringen | 2,56% |
| Diensten | 96,58% |
| Werken | 0,85% |

Tabel 24: Respondenten en doorzetten gunning na juridische procedure (gemiddelde en procenten)

In 5,2 keer (bijna 20%) van de gevallen, leidt een juridische procedure toch tot het succesvol doorzetten van de gunning. Dus krijgt de leverancier in ruim 80% zijn juridische gelijk en inkoopers niet.

Annalies Niesert, Hoofd Inkoop, UWV

Het streven is om geen juridische procedures te krijgen bij aanbestedingen. Echter, soms is het nuttig om juist jurisprudentie te verkrijgen uit deze procedures. Bij UWV zijn het aantal procedures minimaal, aangezien er goede transparante toelichtingen over de afwijzingen worden gegeven. Wel is door de recessie de markt aan het verharden. Hierdoor bestaat een grotere kans op juridische procedures.

21. Gemiddelde doorlooptijd van een Europese aanbesteding

Een veel gehoorde klacht – zowel van inkoopers en leveranciers als van de interne klanten van inkoop – is dat Europees Aanbesteden lang duurt. Nu is het zo dat een Europese aanbesteding (afhankelijk van de variant openbaar of niet-openbaar) een bepaalde minimale doorlooptijd heeft, die varieert van 52 tot 77 dagen².

| Gemiddeld | |
|--|-------|
| Duur Europese aanbesteding | |
| Een eenvoudige Europese aanbesteding duurt in maanden: | 4,69 |
| Een gemiddelde Europese aanbesteding duurt in maanden: | 6,68 |
| Een complexe Europese aanbesteding duurt in maanden: | 10,23 |

Tabel 25: Gemiddelde doorlooptijden van Europese aanbestedingen (maanden)

Gemiddeld duurt een eenvoudige Europese aanbesteding 4,69 maanden. Dat is (met een gemiddeld aantal dagen van 30 in de maand) afgerond 143 dagen. Ruim 90 dagen langer dan het theoretisch minimum voor een openbare Europese aanbesteding en 66 dagen langer dan een niet-openbare Europese aanbesteding. Voor een complexe Europese aanbesteding, komt het op ruim 311 dagen en dat is afgerond 234 dagen langer dan het theoretisch minimum voor een niet-openbare Europese aanbesteding.

Dat moet sneller kunnen, zodat de interne klant beter bediend kan worden. Er moet heel wat beter vooraf gepland worden. Maar het is een utopie te veronderstellen dat alles planbaar is...

² Uitzonderingen voor bijzonder complexe opdrachten daargelaten (concurrentiegerichte dialoog, onderhandelingsprocedure met bekendmaking en onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking).

De vraag is natuurlijk of de respondenten die sneller zijn dan de gemiddelde doorlooptijd, ook hoger scoren op de Elementen van BoPP – en zo ja, op welke Elementen dan.

Stan van Mill, Consultant, DPA Supply Chain

Europees aanbesteden hoeft geen maanden te duren! Een duidelijke rolverdeling tussen inkoper en opdrachtgever, begrip voor elkaars belangen, hard werken en transparante communicatie, laten in de praktijk zien dat Europese aanbestedingsprocedures een prima basis vormen om efficiënt doelen te realiseren!

22. Verdeling doorlooptijd per Fase

Als we kijken naar de drie Fasen die we voor het onderzoek hebben gehanteerd, dan is de procentuele tijdsbesteding van de gemiddelde duur van een gemiddelde Europese aanbesteding als volgt verdeeld:

| | Totaal |
|--|---------------|
| 3 fasen Europese aanbesteding | % |
| Fase 1: Voorbereiding en specificatie | 48,66% |
| Fase 2: Europese aanbesteding | 34,57% |
| Fase 3: Contractering en implementatie | 16,78% |

Tabel 26: Tijdsverdeling per Fase van de Europese aanbesteding (procenten)

Het kost bijna de helft van de tijd om een Europese aanbesteding voor te bereiden. De uiteindelijke Europese aanbesteding vergt ruim een derde van de totale tijd. Opvallend is het te zien hoe relatief weinig tijd er aan – wellicht wel de moeilijkste – Fase 3 (Contractering en implementatie) wordt besteed..

1.3 Over inkoop en inkopers

Het derde deel van de vragenlijst bestond uit vragen over inkoop en inkopers in de organisaties van de respondenten. Ook deze informatie kunt u gebruiken om vast stellen hoe andere respondenten het doen.

23. Inkoop situaties

De ene inkoop situatie is de andere niet. Daarom hebben we de respondenten gevraagd aan te geven, hoe drie verschillende inkoop situaties verdeeld zijn. We onderscheiden: nieuwe inkoop opdrachten, gewijzigde herhalingsopdrachten en ongewijzigde herhalingsopdrachten.

| | Totaal |
|--|---------------|
| Verdeling Europese aanbestedingen over inkoop situaties | % |
| Nieuwe inkoop opdrachten | 55,79% |
| Herhalingsopdracht gewijzigd | 33,20% |
| Herhalingsopdracht ongewijzigd | 11,01% |

Tabel 27: Verdeling Europese aanbestedingen per inkoop situatie (procenten)

Het merendeel van de inkoop situaties betreft een nieuwe inkoop opdracht. Lastig, want een inkopende organisatie moet dan het wiel opnieuw uitvinden. Slechts elf procent van de inkoop situaties is een exacte kopie van iets wat al eens is ingekocht. Hergebruiken van ervaring en hergebruiken van kennis van de leveranciersmarkt, is dan mogelijk.

Als we kijken hoe deze verdeling overeind blijft als we het onderscheid maken tussen leveringen, diensten en werken, geeft de onderstaande tabel daar inzicht in.

| Verdeling nieuwe inkoopopdrachten | | % |
|-----------------------------------|--|--------|
| Diensten | | 47,92% |
| Leveringen | | 27,61% |
| Werken | | 24,47% |

| Verdeling gewijzigde herhalingsopdrachten | | % |
|---|--|--------|
| Diensten | | 55,87% |
| Leveringen | | 34,16% |
| Werken | | 9,97% |

| Verdeling ongewijzigde herhalingsopdrachten | | % |
|---|--|--------|
| Diensten | | 50,27% |
| Leveringen | | 38,00% |
| Werken | | 11,73% |

Tabel 28: Onderverdeling inkoop situaties in leveringen, diensten en werken (procenten)

De categorie leveringen heeft het hoogste percentage in de categorie ongewijzigde herhalingsopdrachten (38,0%). Het percentage diensten is juist het hoogst in de categorie gewijzigde herhalingsopdrachten (34,1%). Terwijl het percentage werken het hoogst is in de categorie nieuwe inkoopopdrachten (22,4%). Ten opzichte van elkaar vormt diensten in alle categorieën de grootste groep.

24. Aantal inkopers

We vroegen de respondenten aan te geven hoeveel inkopers er werkzaam zijn in hun organisatie. Onderstaande tabel geeft het gemiddelde aantal van alle 145 respondenten.

| Inkopers | | |
|------------------------------|--|--------|
| Aantal inkopers | | 11,86 |
| % extern ingehuurde inkopers | | 14,25% |

Tabel 29: Aantal inkopers "eigen" en percentage ingehuurde inkopers (gemiddelde en procenten)

Gemiddeld geven de respondenten aan bijna twaalf inkopers bij de organisatie te hebben werken. Ruim veertien procent hiervan is ingehuurd. Soms omdat de kennis niet beschikbaar is of omdat de benodigde kennis niet frequent genoeg gevraagd wordt om zelf te hebben.

25. Opleidingsniveau inkopers

In onderstaande tabel is te zien, dat er met het opleidingsniveau in het publieke domein niets mis is.

| Inkopers | | % |
|----------|--|--------|
| Lbo | | 1,96% |
| Mbo | | 19,41% |
| Hbo | | 60,61% |
| Wo | | 18,02% |

Tabel 30: Opleidingsniveau inkopers (procenten)

Als we deze verdeling vergelijken met onze private benchmark, dan blijkt dat er relatief veel hoger opgeleiden zijn. Meer dan 78% van de inkopers heeft een opleiding op minimaal Hbo-niveau. Slechts een kleine twee procent van de inkopers is laag opgeleid. In de private sector is het opleidingsniveau aanzienlijk lager (67% had een opleiding op minimaal Hbo-niveau).

26. Kosten Europese aanbestedingen

Het is lastig te bepalen wat de jaarlijkse totale Europese aanbestedingskosten zijn. We hebben er daarom één aspect uitgehaald: de jaarlijkse kosten van ingehuurd personeel. Als ruim veertien procent van de inkopers extern wordt ingehuurd, dan kost dat heel wat geld. De respondenten geven aan dat er jaarlijks een bedrag met de inhuur van inkopers is gemoeid van ruim 26 miljoen euro.

| Kosten personeel | |
|---------------------------------------|-----------------|
| Jaarlijkse kosten ingehuurd personeel | € 26.762.373,27 |

Tabel 31: Gemiddelde jaarlijkse kosten ingehuurd personeel (euro's)

Anneliers Niesert, Hoofd Inkoop, UWV

Indien vanuit de richtlijn ook onder aanbestedingsdrempel conform de aanbestedingsregels moet worden aanbesteed, veroorzaakt dit bij grote organisaties hoge lasten. Dit komt doordat er meer aanbestedingsdeskundigen nodig zijn, om alle aanbestedingen te begeleiden.

27. Ervaring inkopers

Hoe lang zitten inkopers op dezelfde inkoopstoel? Vergeleken met ons private onderzoek is een relatief groot deel van de inkopers minder dan 2 jaar in dezelfde functie (binnen dezelfde organisatie) actief.

| Ervaring personeel | % |
|--------------------|--------|
| < 1 jaar | 21,07% |
| 1 - 2 jaar | 26,63% |
| 3 - 5 jaar | 24,43% |
| 5 - 10 jaar | 16,74% |
| 10 - 20 jaar | 8,51% |
| > 20 jaar | 2,62% |

Tabel 32: Gemiddeld ervaringsniveau inkopers (procenten)

Meer dan 47% is minder dan 3 jaar actief. En 71% minder dan 5 jaar. Er kan gesteld worden dat de inkooppopulatie vrij “vers” is. Met alle voordelen zoals een scherpe nieuwe en daardoor frisse blik en alle nadelen van dien.

1.4 Raamcontracten, mantels en leveranciers

Het vierde deel van de vragenlijst ging over raamcontracten, mantels en leveranciers. Hoeveel raamcontracten of mantels heeft u en wat is de benuttingsgraad? Hoeveel leveranciers heeft u actief in uw organisatie? In deze paragraaf vindt u de antwoorden van de 145 respondenten. Wellicht vindt u ook antwoorden op uw eigen vragen.

28. Aantal leveranciers

Gemiddeld hebben de respondenten ruim 1.647 leveranciers. Het aantal leveranciers van diensten is ruim de helft daarvan.

| Leveranciers | |
|---------------------|----------|
| Aantal leveranciers | 1.647,21 |
| Leveranciers | |
| | % |
| Leveringen | 41,48% |
| Diensten | 53,18% |
| Werken | 5,34% |

Tabel 33: Aantal leveranciers en onderverdeling naar leveringen, diensten en werken (gemiddeld en procenten)

| Aantal leveranciers | Totaal | |
|---------------------|--------|------|
| | N | % |
| 1 - 25 | 27 | 23% |
| 25 - 100 | 23 | 19% |
| 100 - 1000 | 20 | 17% |
| 1000 - 3000 | 24 | 20% |
| > 3000 | 24 | 20% |
| Totaal | 118 | 100% |

Tabel 34: Respondenten en aantal leveranciers (aantal en procenten)

Te veel leveranciers is niet goed, dat weten we. Maar te weinig leveranciers is ook niet goed. Indien er te veel leveranciers zijn is de inkoopkracht versnipperd. Niet alleen leidt dat tot hogere aanbestedingskosten, maar ook tot minder gunstige prijzen. Bij te weinig leveranciers is er simpelweg te weinig concurrentie, maar ook te weinig inbreng van kennis.

29. Aantal raamcontracten of mantels

Hoeveel raamcontracten of mantels heeft een gemiddelde publieke organisatie? Vooraf konden we het niet zeggen. Tien of honderd? De respondenten geven aan gemiddeld bijna negentig raamovereenkomsten te hebben.

| Raamcontracten | |
|---|--------|
| Aantal raamcontracten of mantelovereenkomsten | 89,45 |
| Raamcontracten | |
| | % |
| Leveringen | 42,80% |
| Diensten | 52,96% |
| Werken | 4,24% |

Tabel 35: Aantal raamcontracten en onderverdeling naar leveringen, diensten en werken (gemiddelde en procenten)

Organisaties hebben gemiddeld bijna negentig raamovereenkomsten. Het aantal raamovereenkomsten voor leveringen en diensten ontloopt elkaar niet zoveel, als je in aanmerking neemt dat het inkoopvolume voor leveringen minder is dan voor diensten.

| Aantal raamcontracten of mantelovereenkomsten | Overall | |
|---|---------|------|
| | N | % |
| 0 stuks | 15 | 13% |
| 1 - 10 | 29 | 25% |
| 10 tot 50 | 30 | 26% |
| 50 - 100 | 18 | 16% |
| > 100 | 22 | 19% |
| Overall | 114 | 100% |

Tabel 36: Respondenten en verdeling aantal raamcontracten in klassen (aantallen en procenten)

Bijna twintig procent van de respondenten geeft aan meer dan honderd raamovereenkomsten te hebben. Stel dat een gemiddelde inkoper jaarlijks twee dagen besteed aan het managen van een contract, dan is (met 1.600 uur per jaar) één inkoper het hele jaar bezig met het managen en beheren van deze honderd contracten. Het hebben van raamcontracten is belangrijk, maar het goed onderhouden (beheren en manager) kost heel veel tijd.

30. Waarde van de raamcontracten of mantels

De gemiddelde waarde van een raamcontract is bijna zestig miljoen euro.

| Raamcontracten | | |
|---|--|--------|
| Totale waarde raamcontracten of mantelovereenkomsten (miljoenen euro's) | | 57,88 |
| Raamcontracten | | % |
| Leveringen | | 32,14% |
| Diensten | | 54,81% |
| Werken | | 13,05% |

Tabel 37: Waarde raamcontracten en onderverdeling (gemiddelde en procenten)

| Waarde raamcontracten of mantelovereenkomsten | Overall | |
|---|---------|------|
| | N | % |
| 0 euro | 29 | 29% |
| 1 - 10 miljoen | 26 | 26% |
| 10 - 100 miljoen | 26 | 26% |
| 100 miljoen of meer | 20 | 20% |
| Overall | 101 | 100% |

Tabel 38: Waarde raamcontracten per waardeklasse (aantallen en procenten)

Organisaties met meer dan honderd miljoen euro in raamcontracten zijn met 20% van de respondenten goed vertegenwoordigd. Niet iedere respondent heeft deze vraag kunnen of willen beantwoorden.

31. Benuttingsgraad van raamcontracten of mantels

Benuttingsgraad of contract compliance. Het is een indicatie voor de kwaliteit van de raamcontracten en een indicatie voor de discipline die een organisatie heeft, om met een raamcontract c.q. geselecteerde leverancier te werken.

| Benuttingsgraad | |
|----------------------------|--------|
| Gemiddelde benuttingsgraad | 58,48 |
| Benuttingsgraad | |
| % | |
| Leveringen | 37,68% |
| Diensten | 50,81% |
| Werken | 11,50% |

Tabel 39: Gemiddelde benuttingsgraad raamcontracten en onderverdeling (gemiddelde en procenten)

Een gemiddeld raamcontract heeft een benuttingsgraad van bijna zestig procent. Maar dat is een gemiddelde: ruim 21% van de respondenten die deze vraag heeft beantwoord, zegt dat de gemiddelde benuttingsgraad tussen de 90% en 100% ligt.

| Gemiddelde benuttingsgraad | Overall | |
|----------------------------|---------|------|
| | N | % |
| 0 % | 24 | 21% |
| 1 - 70 % | 21 | 18% |
| 70 - 90 % | 45 | 39% |
| 90 - 100 % | 24 | 21% |
| Overall | 114 | 100% |

Tabel 40: Respondenten en benuttingsgraad raamcontracten (aantallen en procenten)

Eenentwintig procent van de respondenten geeft aan, dat de benuttingsgraad 0% is. In de toelichting op die gegevens wordt, in het groot aantal diepte-interviews die door de onderzoekers zijn gehouden, duidelijk dat dit vaak betekende dat men het niet wist of de vraag niet wilde beantwoorden.

1.5 Overige algemene resultaten

Het laatste deel van de vragenlijst ging over ICT-gerelateerde onderwerpen. Hoe kan het ook anders? Wat zou een vragenlijst zijn, zonder vragen over ICT? De vraag is natuurlijk ook, of de organisaties die aangeven bepaalde ICT-systemen te gebruiken, hoger scoren op de meetlat van BoPP.

32. ICT-inkoopssystemen

Op de vraag welke ICT-systemen er worden gebruikt op de tien verschillende toepassingsmogelijkheden, werden 46 verschillende namen genoemd. Deze 46 verschillende systemen zijn als volgt verdeeld over de toepassingen:

| Gebruikte ICT toepassingen | Aantal |
|--------------------------------|--------|
| Centraal bestelsysteem | 38 |
| Decentraal aanvraagstelsysteem | 26 |
| Bestellen via webcatalogus | 26 |
| In eigen beheer | 25 |
| Procuratiebeheer | 23 |
| Elektronisch factuurbericht | 23 |
| Assortimentsbeheer | 13 |
| Elektronisch orderbericht | 12 |
| Elektronisch artikelbericht | 10 |
| Bestellen via een marktplaats | 4 |

Tabel 41: Aantal gebruikte ICT systemen per toepassingsgebied

In de top drie worden met name de systemen genoemd, die betrekking hebben op bestellen. Andere, meer innovatieve toepassingen zoals de marktplaats of het elektronisch artikelbericht en elektronisch orderbericht, worden minder vaak genoemd.

Met welke met naam en toenaam genoemde ICT-systemen/leveranciers doen we zaken? In onderstaande tabel zijn de namen van de systemen c.q. de leveranciersnamen weergegeven, die meer dan 1 keer worden genoemd.

| Systeem | Totaal keer genoemd | Aantal ICT toepassingen |
|---------------------------|---------------------|-------------------------|
| SAP | 58 | 9 |
| Proquro | 18 | 9 |
| Oracle | 11 | 6 |
| Esize | 9 | 7 |
| Inconto | 8 | 5 |
| Catalogi van leveranciers | 8 | 1 |
| Facilitor | 8 | 5 |
| Planon | 7 | 5 |
| Isis | 6 | 6 |
| Eigen systeem | 6 | 4 |
| Vila | 4 | 3 |
| Purchase | 4 | 4 |
| Navision | 4 | 3 |
| Coda | 4 | 2 |
| Exact | 4 | 3 |
| Axxerion | 3 | 3 |
| Basware | 3 | 2 |
| UWV marktplaats | 2 | 1 |
| 20/20 vision | 2 | 2 |
| Corsa | 2 | 2 |
| D7i | 2 | 2 |
| IOlet | 2 | 2 |
| GHX | 2 | 2 |

Tabel 42: Genoemde namen van ICT-toepassingen/leveranciers met dekkingsgraad (aantallen)

In de laatste kolom staat de dekkingsgraad van de genoemde systemen op de tien verschillende toepassingen zoals die in de vragenlijst stonden (zie tabel 41).

SAP is het systeem dat het meest genoemd wordt: Overall 58 keer minimaal één keer, op in totaal negen van de tien verschillende toepassingen. Ook Proquro wordt op negen van de tien verschillende toepassingen genoemd, maar Overall slechts achttien keer. Oracle wordt Overall elf keer genoemd in zes van de tien toepassingen en Esize negen keer op zeven van de tien toepassingen.

33. E-sourcing en E-auctioning

We vroegen de respondenten of zij E-sourcingtechnologie gebruiken.

| Internet technologie: e-sourcing | Overall | |
|----------------------------------|---------|------|
| | N | % |
| Ja | 35 | 31% |
| Nee | 64 | 57% |
| Onbekend | 13 | 12% |
| Overall | 112 | 100% |

Tabel 43: Respondenten en gebruik van E-sourcing technologie (aantallen en procenten)

Bijna een derde van de respondenten gebruikt op dit moment E-sourcing technologie. Iets meer dan de helft geeft aan deze technologie niet te gebruiken en 12% weet het niet. Vanzelfsprekend weten ze wel of zij het zelf gebruiken, maar ze zijn onbekend met of het op een andere plaats in de organisatie gebruikt wordt.

We vroegen hetzelfde over E-auctions. Gebruikt u E-auctions (veilingen) als instrument om in te kopen? De praktijk leert ons, dat veel organisaties sourcing wel door internettechnologie (laten) ondersteunen, maar dat ze het auctioningdeel achterwege laten.

| Internet technologie: e-auction | Overall | |
|---------------------------------|---------|------|
| | N | % |
| Ja | 19 | 17% |
| Nee | 82 | 73% |
| Onbekend | 11 | 10% |
| Overall | 112 | 100% |

Tabel 44: Respondenten en gebruik van E-auction technologie (aantallen en procenten)

Het beeld is duidelijk. Was het percentage dat gebruik maakt van E-sourcing nog 31%, slechts 17% van de respondenten gebruikt op dit moment E-auctions als inkoopinstrument. Bijna driekwart geeft aan deze technologie niet te gebruiken en tien procent weet het niet.

John Versmissen, Commerce Hub

Je schudt elkaar de hand. Beiden ben je tevreden. De salesmanager draait zich om en loopt de kamer uit. Toch vraag je je af wat hij nog in zijn achterzak had zitten. Met een veiling kom je daarachter.

De meest opvallende zaken kort samengevat:

- Aan BoPP namen 145 respondenten deel, afkomstig uit 9 verschillende sectoren en 5 verschillende begrotingsklassen;
- 83% van de respondenten is inkoper;
- De meest voorkomende inkooporganisatievorm is die van centrale coördinatie;
- Bijna 80% van de respondenten werkt op inkoopgebied samen met andere publieke organisaties;
- Het gemiddelde inkoopandeel van de begroting is 38%;
- 79% geeft aan dat verbeteringen mogelijk zijn;
- Gemiddeld worden er 14 Europese aanbestedingen per jaar uitgevoerd;
- 35% van het inkoopvolume wordt Europees aanbesteed en dat zou 43% moeten zijn;
- Bijna 18% van de Europese aanbestedingen stopt voortijdig;
- 68% van de Europese aanbestedingen levert een of meerdere klachten op;
- 29% van de respondenten was in het afgelopen jaar vanuit inkoop betrokken bij een juridische procedure;
- 80% van de juridische procedures wordt in voordeel van de leverancier beslist;
- De gemiddelde doorlooptijd van een eenvoudige Europese aanbesteding is 143 dagen;
- 55% van de inkoopopdrachten is een geheel nieuwe inkoopopdracht;
- Gemiddeld hebben organisaties 11,7 inkoper en 14% daarvan is ingehuurd;
- 78% van de inkopers heeft een opleiding op hbo- of wo-niveau;
- 21% van de inkopers zit minder dan een jaar op de functie;
- Gemiddeld doet men in een jaar met 1.647 leveranciers zaken;
- Men heeft gemiddeld 90 raamcontracten met een benuttingsgraad van gemiddeld 60%;
- SAP, Procuro, Oracle, Esize en Inconto zijn de meest gebruikte ICT-systemen;
- 31% van de respondenten heeft gewerkt met E-sourcing en 17% met E-auctioning.

2. Introductie BoPP en eerste resultaat voor het Totaal

De Score op de meetlat van 24 Elementen van Best of Public Procurement (BoPP) geeft aan, in hoeverre de professionaliteit van inkoop en Europees aanbesteden in het publieke domein de (wat de onderzoekers betreft) ideale situatie benadert. De 24 Elementen verdeeld over drie Fasen zijn door de respondenten via een zelfscore beoordeeld op een schaal van 1 tot 10, waarbij de Score 10 het hoogst haalbare is. Zoals gezegd in de leeswijzer, presenteren we de resultaten steeds van grof naar fijn. Eerst het gemiddelde Overall en Totaal resultaat, dan de resultaten per Fase en, indien de resultaten daartoe aanleiding geven, de resultaten per Element. De resultaten worden eerst aangegeven voor Score, dan Belang en dan het Verschil tussen Score en Belang: het verbeterpotentieel.

2.1 Introductie van de meetlat: 24 Elementen verdeeld over 3 Fasen

De meetlat die we hebben ontworpen om de mate van BoPP vast te kunnen stellen, bestaat uit in totaal 24 Elementen, verdeeld over drie Fasen. De meetlat beschrijft de ideale inkoop situatie, zoals bepaald door de onderzoekers en de Denktank. Deze 24 Elementen zijn verdeeld over de drie Fasen:

Fase 1 (Voorbereiding en specificatie)

- 1) Er is een gedragen en nageleefd **inkoop- en aanbestedingsbeleid** (E1) met meetbare en realistische doelstellingen, dat aansluit op de actuele bestuurlijke thema's;
- 2) Er is een betrouwbare **aanbestedingsplanning** (E2) door een sluitende registratie van aflopende contracten, aangevuld met inschattingen van nieuwe aanbestedingen;
- 3) Er is een formeel **gestandaardiseerde** projectmatige, parallelle en interactieve **manier van samenwerken** (E3) tussen alle relevante disciplines;
- 4) Er is voldoende inzicht in de behoeftes van de interne klant/gebruiker om een **gedragen functioneel en/of technische bestek** (E4) te kunnen maken;
- 5) De **sterkten en zwakten** van de betrokken **leveranciersmarkten** (E5) zijn bekend, zodat klantwensen realistisch aan de markt kenbaar kunnen worden gemaakt;
- 6) Er is **voldoende eigen of ingehuurde capaciteit** (E6), met relevante kennis van de operationele, tactische en strategische aspecten van Europees aanbesteden;
- 7) Er zijn **voldoende tussentijdse evaluatiemomenten** (E7) (inclusief risicoanalyses en correctieve maatregelen) waarbij alle relevante disciplines zijn betrokken;
- 8) De voorbereidingsfase wordt formeel afgesloten met specifieke aandacht voor commitment, met name voor het **te volgen proces en selectie- en gunningcriteria** (E8).

Fase 2 (Europese aanbesteding)

- 9) De aanbestedingsfase wordt zowel intern als extern formeel gestart met een eenduidig vastgelegd beginpunt: **de publicatie van de aanbesteding** (E9);
- 10) Er is (nog steeds) een formeel **gestandaardiseerde**, projectmatige en interactieve **manier van samenwerken** (E10) tussen alle relevante disciplines;
- 11) De **doorlooptijd is geminimaliseerd** (E11) door het parallel laten verlopen van tijdscritische aspecten;
- 12) Er is **voldoende kennis/capaciteit** (E12) voor het beantwoorden van vragen, het opstellen van de nota van inlichtingen en het objectief beoordelen van aanbiedingen;
- 13) Er zijn voldoende **tussentijdse evaluatie- en communicatiemomenten** (E13) om commitment vast te stellen over het gevolgde en te volgen proces;
- 14) De beoordeling (offerte/praktijk/verificatie) wordt in bijzijn van alle disciplines afgesloten met de **vaststelling van rangorde voor gunning** (E14);
- 15) Nadat alle relevante disciplines akkoord zijn met de rangorde voor gunning, wordt met de **eerste leverancier(s) in rang een verificatiegesprek** (E15) gehouden;
- 16) De aanbestedingsfase wordt formeel afgesloten met de **bekendmaking van de gunning en van de evaluatie** (E15) van de aanbestedingsfase.

Fase 3 (Contractering en implementatie)

- 17) Er is een eenduidig vastgesteld eindpunt van de tactische uitvoering van de aanbesteding en **start van de feitelijke implementatie** (E17);
- 18) Er is een **formele overdracht van de projectorganisatie** (E18) aan de staande organisatie inclusief projectevaluatie, zodat opgedane ervaring optimaal wordt hergebruikt;
- 19) Er is een **formele, gestandaardiseerde, projectmatige manier voor het implementeren** (E19) van contracten;
- 20) Er vindt **periodieke toetsing** (E20) plaats van de mate waarin de afspraken door leveranciers worden nagekomen (**leveranciersmanagement**);
- 21) Er zijn procedures voor het eenduidig vastleggen (E21) van contractuele wijzigingen en het beheer van bestaande contracten (**contractmanagement**);
- 22) Er vindt **periodieke toetsing** en meting plaats van de vooraf gedefinieerde uitnutting **van het contract** (E22) c.q. de contract compliance;
- 23) De **contracteringsfase** wordt **formeel afgesloten** (E23) en geëvalueerd in aanwezigheid van zowel internen als geselecteerde en niet geselecteerde leveranciers;
- 24) Alle drie de Fasen worden in het **geheel geëvalueerd** en er vindt **terugkoppeling** (E24) plaats naar het vigerende inkoopbeleid, dat zo nodig wordt verbeterd.

De 24 Elementen zullen meestal verkort worden weergegeven: het vetgedrukte deel van de zinnen hierboven, met daarna het betreffende E-nummer tussen haakjes. Soms wordt wegens het gebrek aan ruimte in de tabellen alleen de letter E met een cijfer genoemd. Achterin vindt u een uitklapbare vertaaltabel.

2.2 Totaal resultaat op Score en Belang

In de vragenlijst hebben we niet alleen naar de huidige Score op de 24 Elementen (in de drie Fasen) gevraagd. We hebben ook gevraagd naar het Belang dat men hecht aan de Elementen. Het Verschil tussen de Score en het Belang (Score – Belang), zien we als verbeterpotentieel, waarbij we ervan uitgaan dat het Belang altijd groter zal zijn dan de (huidige) Score.

Als we alle Scores van alle 145 respondenten optellen en een gemiddelde bepalen van alle 24 Elementen en alle drie Fasen, dan scoren de respondenten Totaal een 6,12 op BoPP. Het gemiddelde Totaal Belang bedraagt 7,45; daarmee is het gemiddelde Totaal Verschil (= het verbeterpotentieel) -1,33.

2.3 Resultaat Totaal op Score, Belang en Verschil per Fase

Om te behoren tot die organisaties die de naam “Best of Public Procurement” verdienen, moeten organisaties wat ons betreft voorafgaand aan de Europese aanbesteding goed “nadenken”, de Europese aanbesteding goed uitvoeren en bovenal verstandig implementeren. Dit zijn dan ook de drie Fasen die we nader hebben onderzocht:

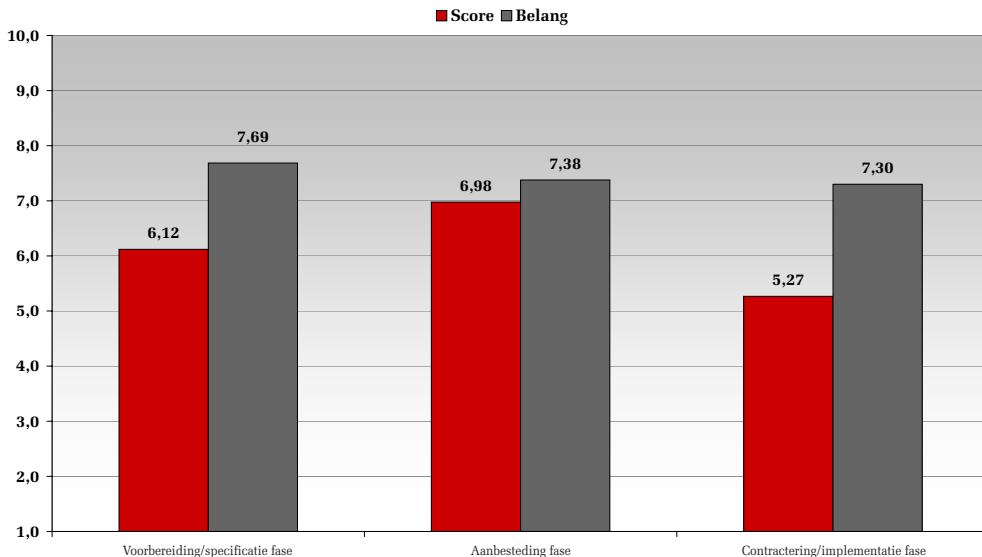
- Fase 1 (voorbereiding en specificatie)
- Fase 2 (europese aanbesteding)
- Fase 3 (contractering en implementatie)

| Totaal | Score | Belang | Verschil |
|--|-------|--------|----------|
| Fase 1: Voorbereiding en specificatie | 6,12 | 7,69 | -1,57 |
| Fase 2: Europese aanbesteding | 6,98 | 7,38 | -0,40 |
| Fase 3: Contractering en implementatie | 5,27 | 7,30 | -2,03 |
| Totaal 3 fasen | 6,12 | 7,45 | -1,33 |

Tabel 45: Score, Belang en Verschil Totaal per Fase

Bovenstaande tabel laat zien, dat de respondenten gemiddeld een 6,12 scoren maar dat Fase 2 (Europese aanbesteding) het hoogst (6,98) scoort. De respondenten scoren op Fase 3 (Contractering en implementatie) het laagst (5,27). Het grootste Belang hechten de respondenten aan Fase 1 (Vorbereiding en specificatie), dan Fase 2 en als laatste Fase 3.

De Scores staan weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1: Score en Belang Totaal per Fase van BoPP

Als we het verbeterpotentieel bepalen door het Verschil te nemen tussen Score en Belang, dan zit gemiddeld genomen het grootste verbeterpotentieel (-2,03) in Fase 3 (Contractering en implementatie); dan in Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) (-1,57); en het kleinste (-0,40) verbeterpotentieel zit in Fase 2 (Europese aanbesteding). De respondenten vinden blijkbaar dat het Europees aanbesteden goed (genoeg) verloopt.

Samengevat:

- Hoogste Score: Fase 2 (Europese aanbesteding)
- Hoogste Belang: Fase 1 (Voorbereiding en specificatie)
- Grootste Verschil: Fase 3 (Contractering en implementatie).

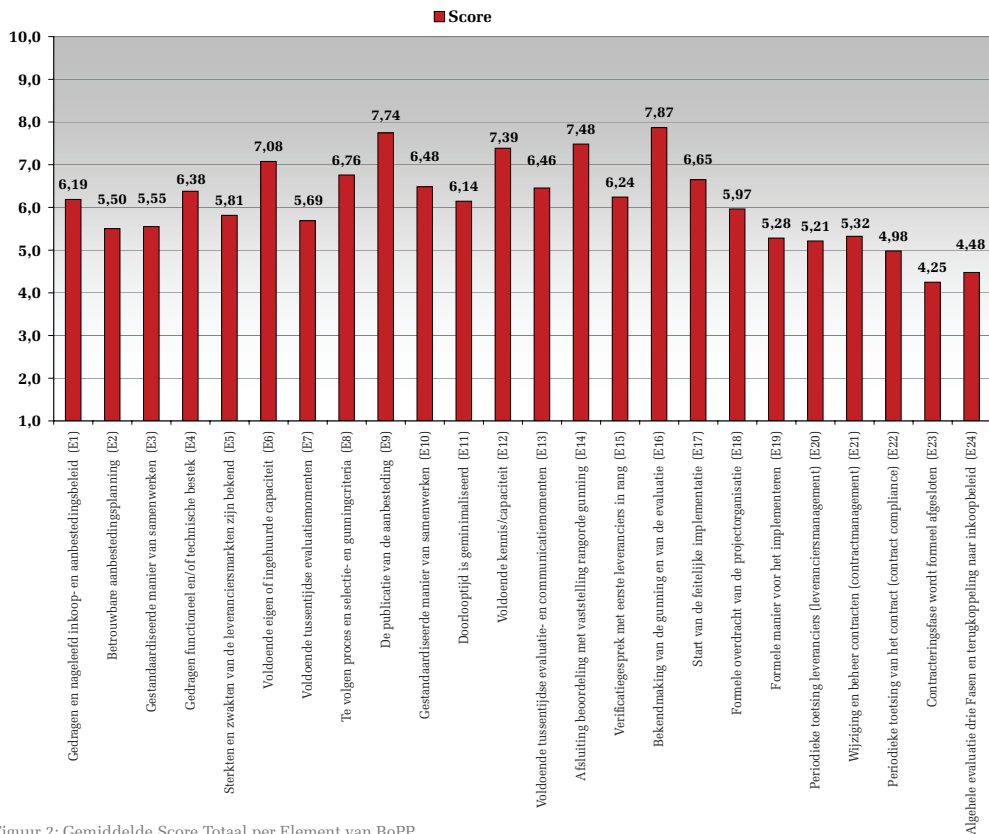
Frank Steller, CPO, Nederlandse Spoorwegen

(Public) procurement is op zijn best als het gericht is op doelmatigheid binnen de grenzen van rechtmatigheid. Met onze aanbestedingsnavigator sturen wij juist daarop; in frequente tenderboardreviews borgen we de kwaliteit en ontwikkelen we onze kennis van dit proces.

Ook voor aanbidders is ons proces efficiënt door veel context te geven, met weinig – maar scherpe – vragen. Dit stelt hen in staat hun klanten en opdrachten uit te zoeken – en effectief te bieden. Tot besluit delen we onze kennis en ervaring om samen met anderen te leren.

2.4 Score, Belang voor het Totaal per Element

Zoals gezegd, beperken we ons in de weergave van de resultaten bijvoorbeeld tot de Totaalresultaten en de resultaten per Fase. Daar waar de resultaten een verdieping vragen, laten we zeker ook de resultaten op Elementniveau zien. Daar zit immers het meest concrete inzicht op wat er moet verbeteren. Echter, vanwege de enorme hoeveel tabellen die dan verwerkt zouden moeten worden zou het weergeven van alle resultaten per element de toegankelijkheid van dit onderzoek te veel verminderen.



Figuur 2: Gemiddelde Score Totaal per Element van BoPP

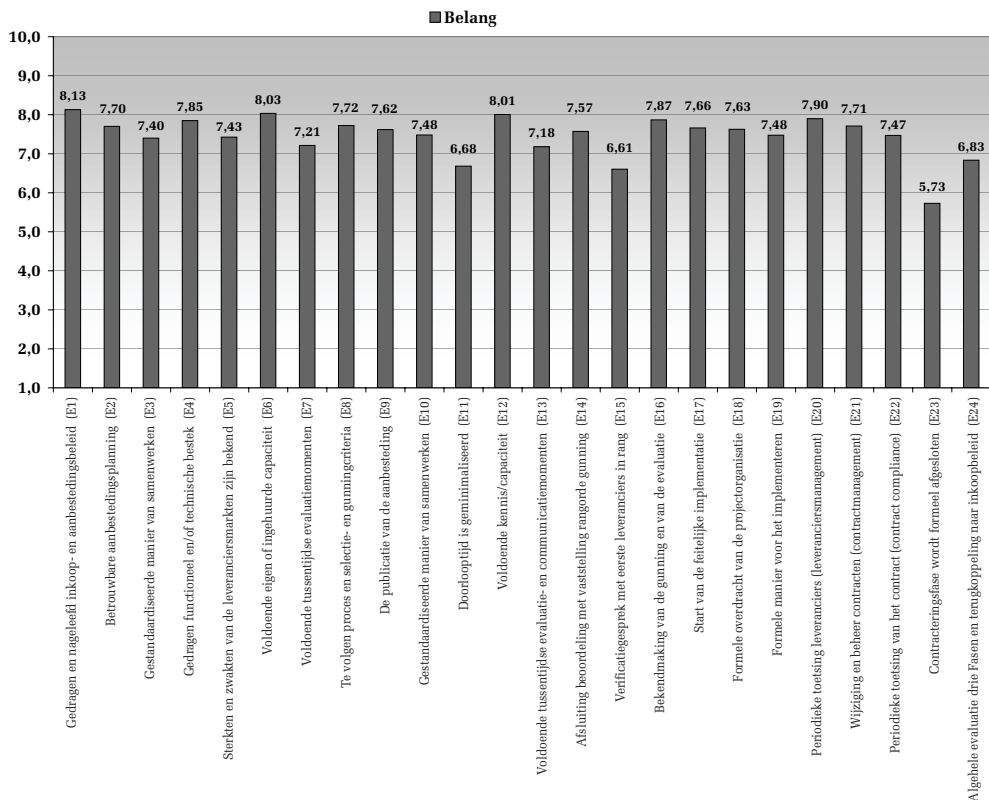
De Score van de respondenten op de 24 Elementen laat zien dat de gemiddelde beoordeling varieert tussen 7,87 (Bekendmaking van de gunning en van de evaluatie (E16)) en 4,25 (Contracteringsfase wordt formeel afgesloten (E23)).

De Elementen die een lagere Score hebben dan het gemiddelde zijn:

- Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2);
- Gestandaardiseerde manier van samenwerken (E3);
- Voldoende tussentijdse evaluatiemomenten (E7);
- Formele overdracht van de projectorganisatie (E18);
- Formele manier voor het implementeren (E19);
- Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20);
- Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21);
- Periodieke toetsing van contract compliance (E22);
- Contracteringsfase wordt formeel afgesloten (E23);
- Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24).

Ruud Grutter, Consultant, DPA Supply Chain

Wat ik nog steeds mis om mij heen, is de tijdsplanning van de aanbesteding (goed plannen voorkomt rennen) vanuit een contractenbeheersysteem. Vanuit zo'n systeem kun je een signaal geven wanneer de voorbereidingen van een aanbesteding gestart dienen te worden. Veelal zie je dat door tijdsdruk allerlei wegen worden bewandeld om de aanbesteding maar uit te stellen, een waiver-procedure te starten, of maar helemaal niet te starten met de aanbesteding.



Figuur 3: Gemiddeld Belang Totaal per Element van BoPP

Het Belang dat respondenten hechten aan de 24 Elementen, varieert tussen 8,13 (Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1)) en 5,73 (Contracteringsfase wordt formeel afgesloten (E23)).

De Elementen die een lagere Belang hebben dan het gemiddelde zijn:

- Gestandaardiseerde manier van samenwerken (E3);
- Sterkten en zwakten van de leveranciersmarkten zijn bekend (E5);
- Voldoende tussentijdse evaluatiemomenten (E7);
- Doorlooptijd is geminimaliseerd (E11);
- Voldoende tussentijdse evaluatie- en communicatiemomenten (E13);
- Verificatiegesprek met eerste leverancier(s) in rang (E15);
- Contracteringsfase wordt formeel afgesloten (E23);
- Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24);

2.5 Totaal Verschil tussen Score en Belang per Fase en per Element

Het verbeterpotentieel wordt bepaald door het Verschil tussen Score en Belang. Gemiddelde Score in Fase 1 (Vorbereiding en specificatie) is 6,12 en het gemiddeld Belang is 7,45. Het gemiddelde verbeterpotentieel in Fase 1 is dan ook -1,57. In onderstaande tabel zijn Score, Belang en Verschil van de acht Elementen van Fase 1 weergegeven.

Elementen uit Fase 1 (Vorbereiding en specificatie)

| Elementen Fase 1 | Score | Belang | Vershil |
|---|-------|--------|---------|
| (E1) Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid | 6,19 | 8,13 | -1,94 |
| (E2) Betrouwbare aanbestedingsplanning | 5,50 | 7,70 | -2,20 |
| (E3) Gestandaardiseerde manier van samenwerken | 5,55 | 7,40 | -1,85 |
| (E4) Gedragen functioneel en/of technische bestek | 6,38 | 7,85 | -1,47 |
| (E5) Sterkten en zwakten van de leveranciersmarkten zijn bekend | 5,81 | 7,43 | -1,61 |
| (E6) Voldoende eigen of ingehuurde capaciteit | 7,08 | 8,03 | -0,96 |
| (E7) Voldoende tussentijdse evaluatiemomenten | 5,69 | 7,21 | -1,52 |
| (E8) Te volgen proces en selectie- en gunningcriteria | 6,76 | 7,72 | -0,97 |

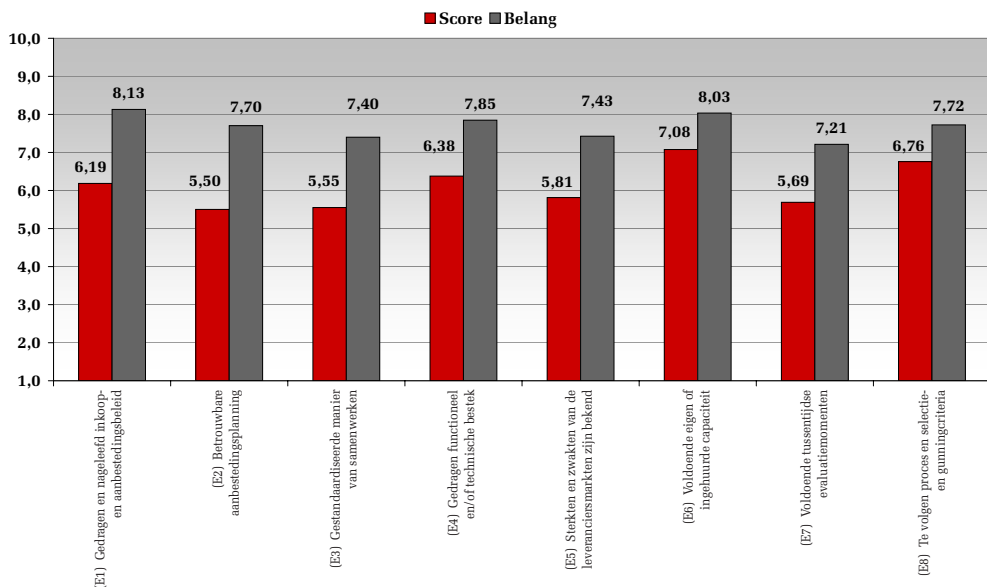
Tabel 46: Verschil tussen Score en Belang op de acht Elementen van Fase 1 (Vorbereiding en specificatie)

Bovenstaande tabel laat zien dat de hoogste Score in Fase 1 (Vorbereiding en specificatie) ligt op Voldoende eigen of ingehuurde capaciteit (E6) en de laagste Score op Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2). Het hoogste Belang heeft Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1) en het laagste Belang heeft Voldoende tussentijdse evaluatiemomenten (E7). Het grootste verbeterpotentieel zit op Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2) en de laagste op Voldoende eigen of ingehuurde capaciteit (E6).

De Elementen in Fase 1 (Vorbereiding en specificatie) met een groter verbeterpotentieel dan het gemiddelde van -1,57, zijn:

- Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2);
- Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1);
- Gestandaardiseerde manier van samenwerken (E3);
- Sterkten en zwakten van de leveranciersmarkten zijn bekend (E5).

Score en Belang voor Fase 1 (Vorbereiding en specificatie) zijn weergegeven in onderstaande grafiek (Figuur 4).



Figuur 4: Score en Belang op de acht Elementen uit de eerste Fase van BoPP

Elementen uit Fase 2 (Europese aanbesteding)

De gemiddelde Score in Fase 2 (Europese aanbesteding) is 6,98; het gemiddeld Belang is 7,38. Het gemiddelde verbeterpotentieel in Fase 2 is -0,40. In onderstaande tabel zijn Score, Belang en Verschil van de acht Elementen weergegeven.

| Elementen Fase 2 | Score | Belang | Verschil |
|---|-------|--------|----------|
| (E9) De publicatie van de aanbesteding | 7,74 | 7,62 | 0,12 |
| (E10) Gestandaardiseerde manier van samenwerken | 6,48 | 7,48 | -1,00 |
| (E11) Doorlooptijd is geminimaliseerd | 6,14 | 6,68 | -0,54 |
| (E12) Voldoende kennis/capaciteit | 7,39 | 8,01 | -0,62 |
| (E13) Voldoende tussentijdse evaluatie- en communicatiemomenten | 6,46 | 7,18 | -0,72 |
| (E14) Afsluiting beoordeling met vaststelling rangorde gunning | 7,48 | 7,57 | -0,09 |
| (E15) Verificatiegesprek met eerste leveranciers in rang | 6,24 | 6,61 | -0,37 |
| (E16) Bekendmaking van de gunning en van de evaluatie | 7,87 | 7,87 | 0,00 |

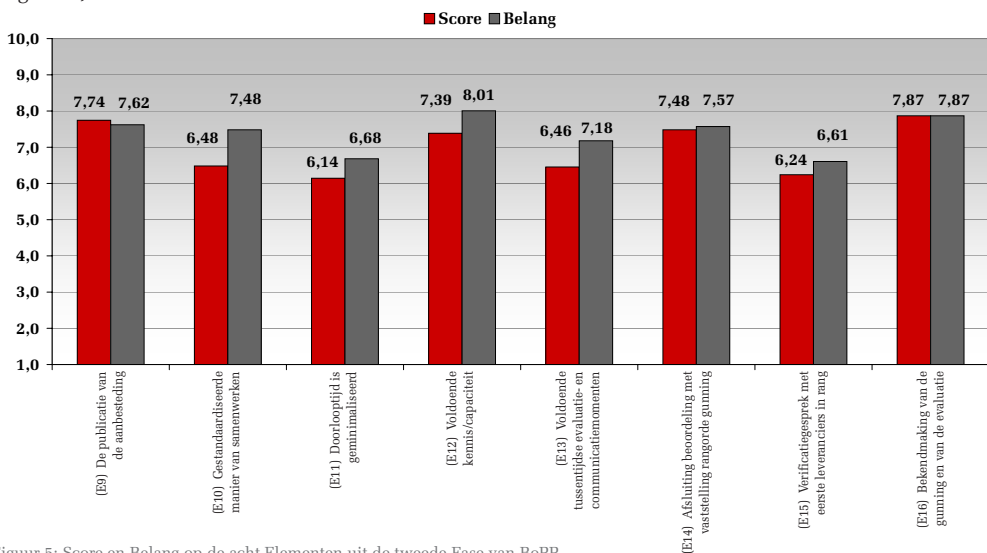
Tabel 47: Verschil tussen Score en Belang op de acht Elementen van Fase 2 (Europese aanbesteding)

Bovenstaande tabel laat zien, dat de hoogste Score in Fase 2 is op De publicatie van de Europese aanbesteding (E9) en de laagste Score op Doorlooptijd is geminimaliseerd (E11). Het hoogste Belang heeft Voldoende kennis/capaciteit (E12) en het laagste Belang Verificatiegesprek met eerste leveranciers in rang (E15). De grootste verbeterpotentieel zit op Gestandaardiseerde manier van samenwerken (E10) en de laagste op De publicatie van de Europese aanbesteding (E9); het Verschil is daar zelfs positief. Vrij vertaald betekent dit, dat respondenten vinden dat het Element te goed wordt gedaan.

De Elementen in Fase 2 (Europese aanbesteding) met een groter verbeterpotentieel dan het gemiddelde van -0,40, zijn:

- Gestandaardiseerde manier van samenwerken (E10);
- Voldoende tussentijdse evaluatie- en communicatiemomenten (E13);
- Voldoende kennis/capaciteit (E12);
- Doorlooptijd is geminimaliseerd (E11).

Score en Belang voor Fase 2 (Europese aanbesteding) zijn weergegeven in onderstaande grafiek (Figuur 5).



Figuur 5: Score en Belang op de acht Elementen uit de tweede Fase van BoPP

Elementen uit Fase 3 (Contractering en implementatie)

De gemiddelde Score in Fase 3 (Contractering en implementatie) is een 5,27 en het gemiddeld Belang 7,30. Het gemiddelde verbeterpotentieel in Fase 3 (Contractering en implementatie) is -2,03. In onderstaande tabel zijn Score, Belang en Verschil van de acht Elementen weergegeven.

| Elementen Fase 3 | Score | Belang | Verschil |
|---|-------|--------|----------|
| (E17) Start van de feitelijke implementatie | 6,65 | 7,66 | -1,01 |
| (E18) Formele overdracht van de projectorganisatie | 5,97 | 7,63 | -1,66 |
| (E19) Formele manier voor het implementeren | 5,28 | 7,48 | -2,19 |
| (E20) Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) | 5,21 | 7,90 | -2,68 |
| (E21) Wijziging en beheer contracten (contractmanagement) | 5,32 | 7,71 | -2,39 |
| (E22) Periodieke toetsing van het contract (contract compliance) | 4,98 | 7,47 | -2,49 |
| (E23) Contracteringsfase wordt formeel afgesloten | 4,25 | 5,73 | -1,48 |
| (E24) Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid | 4,48 | 6,83 | -2,36 |

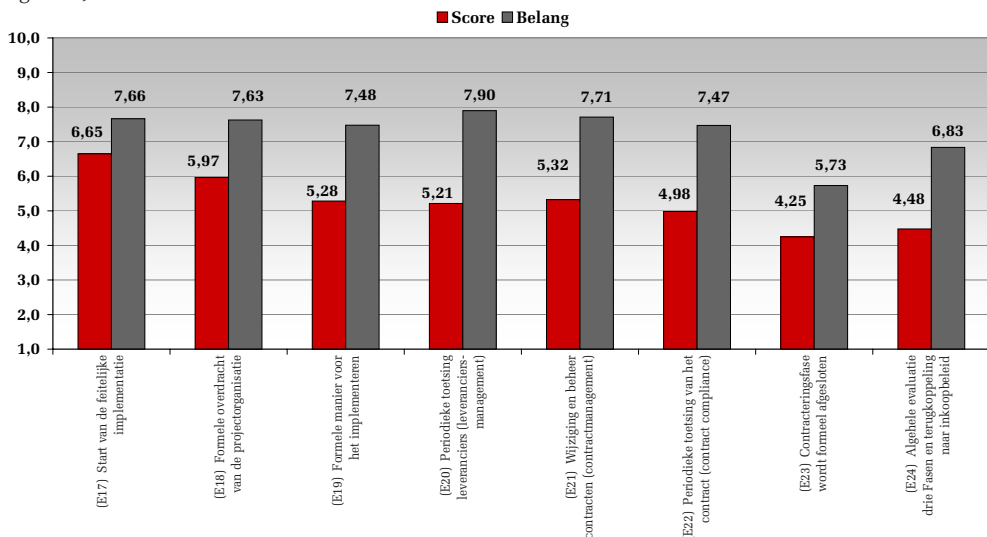
Tabel 48: Verschil tussen Score en Belang op de acht Elementen van de derde Fase van BoPP

Bovenstaande tabel laat zien dat de hoogste Score in Fase 3 (Contractering en implementatie) is op Start van de feitelijke implementatie (E17) en de laagste op Contracteringsfase wordt formeel afgesloten (E23). Het hoogste Belang heeft Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20) en het laagste Belang heeft wederom Contracteringsfase wordt formeel afgesloten (E23). Het grootste verbeterpotentieel zit op Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20), en de laagste op Start van de feitelijke implementatie (E17).

De Elementen in Fase 3 met een groter verbeterpotentieel dan het gemiddelde van -2,03, zijn:

- Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20);
- Periodieke toetsing van contract compliance (E22);
- Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21);
- Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24);
- Formele manier voor het implementeren (E19).

Score en Belang voor Fase 3 (Contractering en implementatie) zijn weergegeven in onderstaande grafiek (Figuur 6).



Figuur 6: Score en Belang op de acht Elementen uit de derde Fase van BoPP

Samengevat:

In Fase 1 (Voorbereiding en specificatie):

- Hoogste op Score: Voldoende eigen of ingehuurde capaciteit (E6);
- Hoogste op Belang: Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1);
- Grootste Verschil: Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2);
- Laagste op Score: Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2);
- Laagste op Belang: Voldoende eigen of ingehuurde capaciteit (E6);
- Kleinste Verschil: Voldoende eigen of ingehuurde capaciteit (E6).

In Fase 2 (Europese aanbesteding):

- Hoogste op Score: De publicatie van de aanbesteding (E9);
- Hoogste op Belang: Voldoende kennis/capaciteit (E12);
- Grootste Verschil: Gestandaardiseerde manier van samenwerken (E10);
- Laagste op Score: Doorlooptijd is geminimaliseerd (E11);
- Laagste op Belang: Verificatiegesprek met eerste leverancier(s) in rang (E15);
- Kleinste Verschil: De publicatie van de aanbesteding (E9).

In Fase 3 (Contractering en implementatie):

- Hoogste op Score: Start van de feitelijke implementatie (E17);
- Hoogste op Belang: Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20);
- Grootste Verschil: Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20);
- Laagste op Score: Contracteringsfase wordt formeel afgesloten (E23);
- Laagste op Belang: Contracteringsfase wordt formeel afgesloten (E23);
- Kleinste Verschil: Start van de feitelijke implementatie (E17).

Leen Voorwinden, Senior Project Manager, Procurement Essent

Europees aanbesteden is téveel het eigendom geworden van risicomijdende inkopers en juristen. Juist in deze tijd van recessie, heeft de professionele inkoper de plicht om voor zijn werkgever de grenzen van de aanbestedingsregels op te zoeken, om daarmee kansen te creëren om grote stappen voorwaarts te zetten op duurzaamheid en kostenbesparingen.

3. Verklarende factoren en hypothesen

Zoals aangegeven in de onderzoeksopzet, hebben we gewerkt met 28 verklarende factoren en daaraan gekoppelde hypothesen. De hypothesen geven antwoord op de onderzoeksvraag, of er van de verklarende factor een positieve of negatieve invloed te verwachten is, op de meetlat van de 24 Elementen van Best of Public Procurement (BoPP).

In paragraaf 3.1 beschrijven we de hypothesen voor – in eerste instantie – de drie Fasen samen. We noemen dat het totale resultaat (Score, Belang en Verschil). De hypothesen zijn gebaseerd op de inhoudelijke expertise en jarenlange ervaring van de onderzoekers.

Bijvoorbeeld: heeft de omvang van het inkoopbudget een grotere of een kleinere kans op een hoge Score op het gemiddelde van de 24 Elementen van BoPP? Wij denken dat er een grote kans is op een hoge Score, en daarom geven we als hypothese dat we verwachten dat respondenten/organisaties met een naar verhouding groter inkoopbudget, hoger scoren op de totale meetlat van 24 Elementen.

In paragraaf 3.2 laten we zien in hoeverre de onderzoeksresultaten de hypothesen ondersteunen. In eerste instantie vindt u hier het totale resultaat terug. Vervolgens beschrijven we per hypothese de resultaten van de drie Fasen individueel (ook op Score, Belang en Verschil). Als laatste hebben we in een enkel geval op Elementniveau de resultaten beschreven, dan wel beperkt tot het aangeven van het Verschil (tussen Score en Belang). Een overzicht van alle gebruikte grafieken en tabellen vindt u in bijlage 9 en 10.

3.1 Hypothesen ten aanzien van de Scores op de Elementen van BoPP

Hypothese 1 – Sectoren:

Sectoren met een sterk uitvoerende taak, waarbij inkoop dicht tegen het primaire proces zit, en sectoren met een grotere marktwerking, zullen hoger scoren dan anderen, verwachten wij. In hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op de Verschillende sectoren.

Hypothese 2 – BASS/BAO:

Wij verwachten dat organisaties die vallen onder het minder strenge regime (BASS) gemiddeld hoger scoren op de meetlat omdat ze meer vrijheidsgraden hebben. Aan de andere kant kunnen de vrijheidsgraden ook voor onduidelijkheid zorgen.

Hypothese 3 – Aantal medewerkers:

Mede gebaseerd op eerdere grootschalige onderzoeken (Berenschot; World Class Purchasing 1997-2001 en DPA Supply Chain BoSC 2008) verwachten we dat kleinere organisaties hoog scoren, middelgrote organisaties scoren minder hoog en grote organisaties scoren weer hoog of hoger.

Hypothese 4 – Begroting:

We verwachten in algemene zin dezelfde resultaten te zien als bij hypothese 3. Organisaties met kleine begrotingen scoren hoog, organisaties met middelgrote begrotingen scoren minder hoog, en organisaties met grote begrotingen scoren weer hoog. In hoofdstuk 5 wordt verder ingegaan op de Verschillende begrotingsklassen.

Hypothese 5 – Discipline:

Respondenten die een andere discipline vertegenwoordigen dan inkoop, scoren naar verwachting lager dan inkopers zelf. Meer kennis van het inkoopvakgebied zorgt naar verwachting voor meer nuance en een betere beoordeling.

Hypothese 6 – Rol/functie:

Hoe meer de rol/functie in staat is de organisatie (met name van Belang in Fase 1 (Vorbereiding en specificatie) en Fase 3 (Contractering en implementatie)) te beïnvloeden, hoe hoger de Score. De rol moet niet teveel op directieniveau liggen, want dan is de afstand te groot. Wij verwachten dan ook dat hoofden/managers hoger scoren dan anderen.

Hypothese 7 – Managementniveaus:

Hoe minder managementniveaus, hoe meer invloed denken wij. Daarom zullen organisaties met inkoop hoog opgehangen in de hiërarchie, hoger scoren dan andere organisaties.

Hypothese 8 – Organisatievorm:

Vooral de centrale inkoopfunctie, en organisaties die aangeven dat (delen van) de inkoopfunctie geoutsourced zijn, zullen naar verwachting hoger scoren op de meetlat van BoPP. Centrale inkoopafdelingen zullen in de regel beter in staat zijn om kennis te ontwikkelen en te borgen. En om goed te kunnen outsourcen moet alles op orde zijn.

Hypothese 9 – Samenwerken:

Organisaties die samenwerken, hebben anderen nodig. Zij hebben – en dat is wellicht wat negatief gedacht – veel te halen en kunnen dus veel energie steken in samenwerken. Hoe meer organisaties samenwerken, hoe lager de Score, verwachten wij.

Hypothese 10 – Inkoopvolume (euro):

Naar mate het inkoopvolume hoger is, wordt de aandacht die inkoop krijgt groter. Simpelweg vanwege het grotere financiële belang. Hoe groter het inkoopvolume, hoe hoger de Score op BoPP, verwachten wij.

Hypothese 11 – Relatieve inkooptaandeel (%):

Dit is een nog betere indicator van BoPP dan hypothese 10. Het gaat immers om het relatieve belang van inkoop. Hoe hoger het inkooptaandeel, hoe hoger de Score, verwachten wij.

Hypothese 12 – Verdeling leveringen, diensten en werken:

Inkopen en aanbesteden van werken gebeurt al langer gereguleerd, dan dat er Europese aanbestedingsregels zijn voor leveringen en diensten. Werken zijn ook vaak een complex geheel van leveringen en diensten. Hoe meer werken worden aanbesteed, hoe hoger de Score, verwachten wij.

Hypothese 13 – Verbeteringen:

Goed is goed. Dus als iets goed geregeld is, zullen er minder verbeteringen mogelijk zijn. Aan de andere kant: alleen een ambitieuze, professionele organisatie kan verbeteringen echt en blijvend realiseren. Daarom verwachten wij dat hoe hoger het verbeterpotentieel, hoe hoger de Score.

Hypothese 14 – Inkoopvolume Europees aanbesteed (actueel en gewenst):

Aanbestedingsplicht heeft o.a. te maken met drempelwaarden, maar ook met of het goed of de dienst homogeen is. Hoe homogener hoe beter inkoop onder controle is, denken wij. Daarom verwachten wij: hoe hoger het percentage inkoopvolume Europees aanbesteed, hoe hoger de Score.

Hypothese 15 – Gestarte Europese aanbestedingen:

Hoe meer Europese aanbestedingen, hoe meer er ervaring is met alle Elementen uit alle Fasen. Behalve als er een inhaalslag gemaakt wordt; een soort tussensprint. Maar wij verwachten: hoe meer gestarte Europese aanbestedingen, hoe hoger de Score.

Hypothese 16 – Voortijdig gestopte Europese aanbestedingen:

Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald, is het spreekwoord. Maar wij denken toch dat voortijdig stoppen meestal betekent dat er geen controle is over inkoop. Hoe meer voortijdig gestopte Europese aanbestedingen, hoe lager de Score, verwachten wij.

Hypothese 17 – Succesvol gegunde Europese aanbestedingen:

Succes heeft vele vrienden, maar ook een hoge Score, denken wij. Wij verwachten dan ook: hoe meer succesvolle Europese aanbestedingen, hoe hoger de Score.

Hypothese 18 – Aantal klachten per Europese aanbesteding:

Als je het goed doet – de enkele zure leverancier die niet tegen zijn of haar verlies kan, daargelaten – krijg je minder klachten. Hoe minder klachten, hoe hoger de Score, verwachten wij.

Hypothese 19 – Aantal procedures per Europese aanbesteding:

Zie hypothese 18. Hoe minder procedures, hoe hoger de Score, verwachten wij.

Hypothese 20 – Gemiddelde doorlooptijd van een Europese aanbesteding:

Wij denken dat een gemiddeld langere doorlooptijd betekent, dat er te weinig controle is. Hoe langer men er over doet, hoe meer kans op fouten. Wij verwachten dan ook: hoe langer de doorlooptijd, hoe lager de Score.

Hypothese 21 – Aantal inkopers:

Het gaat niet alleen om het aantal inkopers, verwachten wij. Het zal gaan om voldoende goed opgeleide inkopers en dat gerelateerd aan o.a. het inkoopvolume. Desondanks verwachten we bij meer inkopers een hogere Score.

Hypothese 22 – Opleidingsniveau inkopers:

Naar mate het opleidingsniveau van de inkoopprofessionals hoger is, zal de Score hoger zijn. Wij verwachten dat inkopers met een hogere opleiding beter in staat zijn de steeds complexer wordende werkzaamheden, optimaal te organiseren.

Hypothese 23 – Ervaring inkopers:

Opnieuw gebaseerd op eerdere grootschalige onderzoeken (Berenschot; World Class Purchasing 1997-2001 en DPA Supply Chain BoSC 2008), verwachten we geen duidelijke trendlijn te zien. Wel zal er een omslagpunt zijn, waar ervaring het aflegt tegen nieuw bloed en andersom.

Hypothese 24 – Aantal leveranciers:

Te veel is niet goed. Te weinig ook niet. In de ene situatie kan er te weinig concurrentie op prijs zijn. In het andere geval wordt er te weinig gebruik gemaakt van het concurrentiestellen en zullen de inkoopproceskosten hoger zijn. Maar wij verwachten: hoe minder leveranciers, hoe hoger de Score.

Hypothese 25 – Aantal raamcontracten of mantels:

Het gaat niet alleen om het aantal raamcontracten of mantels, verwachten wij. Het zal gaan om het relatieve deel van het inkoopvolume dat in raamcontracten of mantels zit. Maar desondanks verwachten we: hoe meer mantels, hoe hoger de Score.

Hypothese 26 – Waarde van de raamcontracten of mantels:

Hoe hoger de gemiddelde waarde van een raamcontract of mantel, hoe hoger de Score op de meetlat van BoPP, verwachten wij.

Hypothese 27 – Benuttingsgraad van raamcontracten of mantels:

Het hebben van raamcontracten of mantels is één, het benutten ervan is een hele andere wedstrijd. De belangrijkste wedstrijd wat ons betreft. Hoe hoger de benuttingsgraad, hoe hoger de Score, verwachten wij.

Hypothese 28 – ICT-inkoopssystemen:

Wij verwachten dat organisaties die optimaal gebruik maken van de juiste ICT-systemen (inclusief E-sourcing en E-auctioning), hoger scoren. Deze organisaties hebben gemiddeld hun processen op orde en scoren daarom naar verwachting hoger.

3.2 De onderzoeksresultaten versus de hypothesen op algemene verklarende factoren

In deze paragraaf worden de hypothesen geconfronteerd met de Overall onderzoeksresultaten. Eerst op Totaal niveau als gemiddelde van de drie Fasen, dan per Fase afzonderlijk en in sommige gevallen op Elementniveau.

Hypothese 1 - Sectoren

De hypothese was dat sectoren met een sterk uitvoerende taak, waarbij inkoop dicht tegen het primaire proces zit, en sectoren met een grotere marktwerking, hoger zullen scoren dan anderen.

Score

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|------|--------|
| Totaal Score | | | | | | | | | |
| Fase 1 | 5,76 | 6,73 | 5,97 | 6,21 | 6,40 | 6,02 | 6,29 | 7,01 | 5,88 |
| Fase 2 | 6,78 | 7,63 | 7,00 | 7,40 | 7,38 | 6,71 | 6,47 | 7,61 | 6,09 |
| Fase 3 | 5,04 | 5,96 | 4,73 | 5,69 | 5,60 | 5,54 | 5,60 | 6,32 | 5,39 |
| Totaal | 5,86 | 6,77 | 5,90 | 6,43 | 6,46 | 6,09 | 6,12 | 6,98 | 5,79 |

Tabel 49: Score Totaal en per Fase op BoPP per sector

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen en de 24 Elementen kijken, de sector Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's) het hoogst (6,98) scoort. Gevolgd door respondenten die de sector Provincies (6,77) vertegenwoordigen en respondenten uit de Watermanagementsector (6,46).

Er zijn drie sectoren die laag scoren, maar in termen van een rapportcijfer net een voldoende halen. Dat zijn de sector Overig publiek (5,79), de sectoren Gemeentes (5,90) en de Rijksoverheid (5,86). De hypothese wordt door de resultaten ondersteund.

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen dan is te zien dat de hoogste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) gerealiseerd wordt door de sector ZBO. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) is de hoogste Score voor de sector Provincie. De sector die het hoogst scoort in Fase 3 (Contractering en implementatie) is wederom de sector ZBO.

De laagste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) wordt gerealiseerd door de sector Rijksoverheid. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) is de laagste Score naast de sector Overig publiek, voor Overige zorg. De sector die het laagst scoort in Fase 3 (Contractering en implementatie) is de sector Gemeentes. In hoofdstuk 4 gaan we verder in op de resultaten van de sectoren. Maar als het gaat om verbeterpotentieel, laten we hier de tabel zien met het Verschil tussen Score en Belang.

Verbeterpotentieel

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|------------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-------|--------|
| Totaal Verschil | | | | | | | | | |
| Fase 1 | -1,93 | -0,96 | -1,56 | -1,73 | -1,29 | -1,63 | -1,43 | -1,39 | -1,46 |
| Fase 2 | -0,62 | -0,25 | -0,42 | 0,09 | -0,10 | -0,48 | -0,69 | -0,49 | -0,46 |
| Fase 3 | -1,83 | -1,33 | -2,56 | -1,79 | -1,82 | -1,54 | -2,15 | -1,58 | -1,68 |
| Totaal | -1,46 | -0,85 | -1,51 | -1,14 | -1,07 | -1,21 | -1,43 | -1,15 | -1,20 |

Tabel 50: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per sector

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, de sector Gemeentes het grootste verbeterpotentieel laat zien (-1,51). De sector Provincies laat een relatief laag verbeterpotentieel zien van -0,85.

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) is voor de Rijksoverheid (-1,93). Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) is dat Overige zorg (-0,69) en voor Fase 3 (Contractering en implementatie) is dat de sector Gemeentes (-2,56).

Hypothese 2 - BASS/BAO

De hypothese was dat organisaties die vallen onder het minder strenge regime (BASS), gemiddeld hoger scoren op de meetlat omdat ze meer vrijheidsgraden hebben.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|--|-------|--------|---------|
| BAO (Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten) | 6,13 | 7,52 | -1,39 |
| BASS (Besluit Aanbestedingen Speciale Sectoren) | 6,43 | 7,38 | -0,95 |
| Geen van bovenstaande richtlijnen | 5,92 | 7,06 | -1,14 |

Tabel 51: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per aanbestedingsregime

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten uit het BASS regime hoger scoren (6,43) op het Totaal. Gevolgd door respondenten uit het BAO-regime (6,13). Respondenten die aangeven onder geen van beide richtlijnen te vallen, scoren het laagst (5,92). De hypothese wordt door de resultaten ondersteund. Meer vrijheidsgraden zorgen voor meer ruimte voor de inkoopprofessionaliteit. Respondenten die geen richtlijnen hebben scoren lager, dus te weinig kaders en regels lijkt ook niet goed.

| | BAO | BASS | Geen van deze richtlijnen |
|---------------------|------|------|---------------------------|
| Totaal Score | | | |
| Fase 1 | 6,09 | 7,03 | 5,85 |
| Fase 2 | 7,08 | 6,94 | 6,32 |
| Fase 3 | 5,21 | 5,32 | 5,60 |
| Totaal | 6,13 | 6,43 | 5,92 |

Tabel 52: Score Totaal en per Fase op BoPP per aanbestedingsregime

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de hoogste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) gerealiseerd wordt door de BASS-respondenten. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) is hoogste Score voor BAO respondenten. De sector die het hoogst scoort in Fase 3 (Contractering en implementatie) is wederom BASS.

Verbeterpotentieel

| | BAO | BASS | Geen van deze richtlijnen |
|------------------------|-------|-------|---------------------------|
| Totaal Verschil | | | |
| Fase 1 | -1,66 | -0,67 | -1,39 |
| Fase 2 | -0,44 | -0,18 | -0,27 |
| Fase 3 | -2,08 | -2,00 | -1,76 |
| Totaal | -1,39 | -0,95 | -1,14 |

Tabel 53: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per aanbestedingsregime

Totaal en per Fase

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, de BAO-respondenten het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,39). Het hoogste verbeterpotentieel is voor alle Fasen afzonderlijk voor de respondenten die vallen onder het BAO-regime.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | BAO | BASS | Geen van deze richtlijnen |
|-----------------------|-------|-------|---------------------------|
| Vershil Fase 1 | | | |
| E1 | -2,01 | -0,78 | -2,11 |
| E2 | -2,42 | -0,67 | -1,50 |
| E3 | -1,86 | -1,33 | -2,06 |
| E4 | -1,53 | -1,11 | -1,22 |
| E5 | -1,64 | -0,78 | -1,89 |
| E6 | -1,19 | 0,33 | -0,06 |
| E7 | -1,63 | -0,67 | -1,28 |
| E8 | -1,01 | -0,33 | -1,00 |

| | BAO | BASS | Geen van deze richtlijnen |
|-----------------------|-------|-------|---------------------------|
| Vershil Fase 2 | | | |
| E9 | 0,20 | 0,67 | -0,67 |
| E10 | -1,06 | -0,78 | -0,72 |
| E11 | -0,52 | -0,67 | -0,61 |
| E12 | -0,74 | -0,11 | -0,11 |
| E13 | -0,86 | -0,56 | 0,11 |
| E14 | -0,10 | 0,11 | -0,11 |
| E15 | -0,47 | 0,11 | 0,06 |
| E16 | 0,03 | -0,22 | -0,11 |

| | BAO | BASS | Geen van deze richtlijnen |
|-----------------------|-------|-------|---------------------------|
| Vershil Fase 3 | | | |
| E17 | -0,92 | -1,22 | -1,50 |
| E18 | -1,63 | -1,67 | -1,89 |
| E19 | -2,23 | -1,78 | -2,17 |
| E20 | -2,77 | -1,67 | -2,61 |
| E21 | -2,52 | -2,56 | -1,44 |
| E22 | -2,55 | -2,44 | -2,11 |
| E23 | -1,50 | -2,00 | -1,11 |
| E24 | -2,50 | -2,67 | -1,28 |

Tabel 54: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per aanbestedingsregime

Hypothese 3 - Aantal medewerkers

De hypothese is dat kleinere organisaties hoog scoren, middelgrote organisaties scoren minder hoog en grote organisaties scoren weer hoog of hoger.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|-------------|-------|--------|---------|
| 0 - 100 | 5,96 | 6,69 | -1,00 |
| 100 - 500 | 5,71 | 7,08 | -1,37 |
| 500 - 1000 | 5,74 | 7,54 | -1,80 |
| 1000 - 5000 | 6,34 | 7,62 | -1,28 |
| > 5000 | 6,45 | 7,58 | -1,14 |

Tabel 55: Score, Belang en Vershil Totaal op BoPP per medewerkersklasse

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, qua aantal medewerkers, de grootste organisaties (5.000 medewerkers) het hoogst (6,45) scoren. Gevolgd door respondenten uit organisaties met tussen de 1.000 en 5.000 medewerkers (6,34). De grootteklasse 100-500 medewerkers scoort het laagst. Er is wel iets te zien van een zogenaamde badkuipcurve. De hypothese wordt door de resultaten ondersteund. Grotere organisaties lijken hun inkoop in de regel beter in orde te hebben. De ruimte die men heeft om specialismen te creëren simpelweg vanuit de omvang, lijkt voor inkoop gunstig uit te pakken.

| | 0 - 100 | 100 - 500 | 500 - 1000 | 1000 - 5000 | > 5000 |
|---------------------|---------|-----------|------------|-------------|--------|
| Totaal Score | | | | | |
| Fase 1 | 6,09 | 5,77 | 5,62 | 6,26 | 6,56 |
| Fase 2 | 6,38 | 6,83 | 6,68 | 7,17 | 7,15 |
| Fase 3 | 5,41 | 4,53 | 4,93 | 5,60 | 5,64 |
| Totaal | 5,96 | 5,71 | 5,74 | 6,34 | 6,45 |

Tabel 56: Score Totaal en per Fase op BoPP per medewerkersklasse

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de hoogste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) gerealiseerd wordt door organisaties met grootteklasse > 5.000 medewerkers. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) is de hoogste Score voor de grootteklassen 1.000-5.000 en de hoogst scorende grootteklasse in Fase 3 (Contractering en implementatie) is wederom > 5.000.

De laagste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) wordt gerealiseerd door de organisaties met als grootteklasse 500-1.000. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) is grootteklasse 0-100 de laagst scorende en in Fase 3 (Contractering en implementatie) is de laagst scorende grootteklasse wederom 100-500.

Verbeterpotentieel

| | 0 - 100 | 100 - 500 | 500 - 1000 | 1000 - 5000 | > 5000 |
|-----------------------|---------|-----------|------------|-------------|--------|
| Totaal Vershil | | | | | |
| Fase 1 | -1,25 | -1,48 | -2,06 | -1,57 | -1,37 |
| Fase 2 | -0,21 | -0,39 | -0,82 | -0,33 | -0,27 |
| Fase 3 | -1,54 | -2,24 | -2,51 | -1,95 | -1,76 |
| Totaal | -1,00 | -1,37 | -1,80 | -1,28 | -1,14 |

Tabel 57: Vershil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per medewerkersklasse

Totaal

Voorgaande tabel laat zien, dat als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, de organisaties in de grootteklasse 500-1.000 het grootste verbeterpotentieel hebben (-1,80). Het minst grote verbeterpotentieel is te vinden in de klasse 0-100 medewerkers (-1,00).

Per Fase

Het verbeterpotentieel per Fase, is in alle Fasen voor de klasse 500-1.000 het grootst.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | 0 – 100 | 100 – 500 | 500 – 1000 | 1000 – 5000 | > 5000 |
|-----------------------|---------|-----------|------------|-------------|--------|
| Vershil Fase 1 | | | | | |
| E1 | -1,29 | -1,20 | -1,58 | -2,43 | -2,30 |
| E2 | -1,14 | -2,30 | -3,38 | -2,17 | -1,59 |
| E3 | -2,00 | -1,87 | -2,08 | -1,89 | -1,59 |
| E4 | -0,43 | -1,27 | -2,04 | -1,32 | -1,65 |
| E5 | -2,29 | -1,67 | -2,08 | -1,38 | -1,43 |
| E6 | -0,29 | -0,83 | -2,04 | -1,00 | -0,43 |
| E7 | -1,14 | -1,80 | -2,17 | -1,36 | -1,16 |
| E8 | -1,43 | -0,90 | -1,13 | -0,98 | -0,81 |

| | 0 – 100 | 100 – 500 | 500 – 1000 | 1000 – 5000 | > 5000 |
|-----------------------|---------|-----------|------------|-------------|--------|
| Vershil Fase 2 | | | | | |
| E9 | 1,00 | 0,33 | -0,25 | 0,02 | 0,16 |
| E10 | 0,14 | -1,23 | -1,13 | -1,04 | -0,89 |
| E11 | -0,43 | -0,37 | -1,04 | -0,45 | -0,49 |
| E12 | -0,14 | -0,63 | -0,92 | -0,60 | -0,54 |
| E13 | -0,57 | -1,00 | -1,29 | -0,36 | -0,62 |
| E14 | 0,14 | 0,17 | -0,67 | -0,04 | -0,03 |
| E15 | -0,57 | -0,37 | -1,04 | -0,28 | 0,00 |
| E16 | -1,29 | 0,00 | -0,21 | 0,13 | 0,22 |

| | 0 – 100 | 100 – 500 | 500 – 1000 | 1000 – 5000 | > 5000 |
|-----------------------|---------|-----------|------------|-------------|--------|
| Vershil Fase 3 | | | | | |
| E17 | -1,57 | -1,23 | -1,50 | -0,94 | -0,51 |
| E18 | -1,14 | -1,90 | -2,13 | -1,53 | -1,43 |
| E19 | -1,43 | -2,50 | -2,54 | -2,26 | -1,78 |
| E20 | -2,29 | -2,90 | -3,04 | -2,55 | -2,51 |
| E21 | -1,86 | -2,83 | -2,88 | -2,53 | -1,62 |
| E22 | -2,00 | -2,70 | -2,63 | -2,40 | -2,43 |
| E23 | -0,57 | -1,40 | -2,33 | -1,28 | -1,43 |
| E24 | -1,43 | -2,43 | -3,00 | -2,11 | -2,38 |

Tabel 58: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per medewerkersklasse

Hypothese 4 - Begroting

In algemene zin verwachten we, dat organisaties met kleine begrotingen hoog scoren, organisaties met middelgrote begrotingen minder hoog scoren en organisaties met grote begrotingen weer hoog scoren. Wederom een badkuipcurve.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|------------------------|-------|--------|---------|
| 0 - 10 miljoen euro | 6,42 | 7,19 | -0,78 |
| 10 - 50 miljoen euro | 5,41 | 7,30 | -1,89 |
| 50 - 100 miljoen euro | 5,92 | 7,16 | -1,24 |
| 100 - 500 miljoen euro | 6,08 | 7,55 | -1,47 |
| > 500 miljoen euro | 6,60 | 7,66 | -1,06 |

Tabel 59: Score, Belang en Vershil Totaal op BoPP per begrotingsklasse

Totaal

Voorgaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten uit de grootste grootteklasse (> 500 miljoen) hoger scoren (6,60). Gevolgd door respondenten uit laagste grootteklasse (6,42). Respondenten afkomstig uit begrotingsklasse 10-50 miljoen scoren het laagst. (5,41). De hypothese wordt door de resultaten ondersteund.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Totaal Score | | | | | |
| Fase 1 | 6,52 | 5,39 | 5,85 | 6,03 | 6,70 |
| Fase 2 | 6,73 | 6,24 | 6,99 | 7,06 | 7,25 |
| Fase 3 | 6,00 | 4,60 | 4,93 | 5,16 | 5,84 |
| Totaal | 6,42 | 5,41 | 5,92 | 6,08 | 6,60 |

Tabel 60: Score Totaal en per Fase op BoPP per begrotingsklasse

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de hoogste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) gerealiseerd wordt door organisaties met begrotingsklasse > 500 miljoen. Dit geldt ook voor Fase 2 (Europese aanbesteding). De hoogst scorende begrotingsklasse in Fase 3 (Contractering en implementatie) is de laagste begrotingsklasse (0-10 miljoen).

De laagste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) wordt gerealiseerd door organisaties met een begroting van 10-50 miljoen. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) en Fase 3 (Contractering en implementatie) geldt dit ook.

In hoofdstuk 5 gaan we verder in op de resultaten van de verschillende begrotingsklassen.

Verbeterpotentieel

Als het gaat om verbeterpotentieel, laten we hier de tabel zien met het Vershil tussen Score en Belang.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|----------------|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Vershil | | | | | |
| Fase 1 | -0,94 | -2,13 | -1,45 | -1,78 | -1,22 |
| Fase 2 | -0,13 | -1,05 | -0,17 | -0,37 | -0,34 |
| Fase 3 | -1,27 | -2,48 | -2,10 | -2,26 | -1,62 |
| Totaal | -0,78 | -1,89 | -1,24 | -1,47 | -1,06 |

Tabel 61: Vershil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per begrotingklasse

Totaal

Voorgaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, de organisaties in de begrotingsklasse 10-50 miljoen het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,89). Het minst grote verbeterpotentieel is te zien in de klasse 0-10 miljoen euro (-0,78).

Per Fase

Het verbeterpotentieel per Fase is in alle Fasen voor de klasse 10-50 miljoen het grootst.

Hypothese 5 - Discipline

De hypothese luidt als volgt: Respondenten die een andere discipline vertegenwoordigen dan inkoop, scoren naar verwachting lager dan inkopers zelf.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|---------------------|-------|--------|---------|
| Inkoop | 6,15 | 7,45 | -1,30 |
| ICT | 6,31 | 7,24 | -0,93 |
| Facilitair/gebouwen | 4,19 | 7,72 | -3,53 |
| Facilitair/overig | 6,34 | 7,25 | -0,91 |
| Voorlichting | 6,92 | 7,00 | -0,08 |
| HRM | 5,42 | 7,38 | -1,96 |
| Juridische zaken | 5,33 | 7,08 | -1,75 |
| Overig | 6,26 | 7,67 | -1,41 |

Tabel 62: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per discipline

Totaal

Voorgaande tabel laat zien, dat respondenten die de discipline Voorlichting vertegenwoordigen, het hoogst (6,92) scoren. Gevolgd door respondenten met discipline Facilitair Overig (6,34) en dan de discipline ICT (6,31). De discipline Facilitair gebouwen scoort het laagst. De hypothese wordt door de resultaten niet ondersteund; inkopers scoren zich zelf niet als hoogste. Ze zijn – dat blijkt – gezond kritisch.

| | Inkoop | ICT | Facilitair / gebouwen | Facilitair / overig | Voorlichting | HRM | Juridische zaken | Overig |
|---------------------|--------|------|-----------------------|---------------------|--------------|------|------------------|--------|
| Totaal Score | | | | | | | | |
| Fase 1 | 6,15 | 6,33 | 4,00 | 6,25 | 7,13 | 5,00 | 5,75 | 6,33 |
| Fase 2 | 7,06 | 6,92 | 4,58 | 7,00 | 6,75 | 5,88 | 5,75 | 7,00 |
| Fase 3 | 5,24 | 5,67 | 4,00 | 5,78 | 6,88 | 5,38 | 4,50 | 5,45 |
| Totaal | 6,15 | 6,31 | 4,19 | 6,34 | 6,92 | 5,42 | 5,33 | 6,26 |

Tabel 63: Score Totaal en per Fase op BoPP per discipline

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de hoogste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie), gerealiseerd wordt door de discipline Voorlichting. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) is de hoogste scorende discipline Inkoop. De discipline die het hoogst scoort in Fase 3 (Contractering en implementatie) is wederom Voorlichting.

De laagste Scores in alle afzonderlijke Fasen wordt gegeven door de discipline Facilitair gebouwen.

Verbeterpotentieel

| | Inkoop | ICT | Faciliteir / gebouwen | Faciliteir / overig | Voorlichting | HRM | Juridische zaken | Overig |
|------------------------|--------------|--------------|-----------------------|---------------------|--------------|--------------|------------------|--------------|
| Totaal Verschil | | | | | | | | |
| Fase 1 | -1,55 | -1,29 | -3,33 | -1,08 | 0,13 | -3,13 | -1,75 | -1,59 |
| Fase 2 | -0,31 | -0,88 | -3,42 | -0,23 | 0,00 | -0,88 | -0,63 | -0,56 |
| Fase 3 | -2,05 | -0,63 | -3,83 | -1,43 | -0,38 | -1,88 | -2,88 | -2,08 |
| Totaal | -1,30 | -0,93 | -3,53 | -0,91 | -0,08 | -1,96 | -1,75 | -1,41 |

Tabel 64: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per discipline

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, de discipline Faciliteir Gebouwen het grootste verbeterpotentieel laat zien (-3,53). De disciplines Voorlichting (-0,08), Faciliteir overig (-0,91) en ICT (-0,93) laten een relatief laag verbeterpotentieel zien.

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel in alle Fasen is wederom voor de respondenten met als aangegeven discipline Faciliteir gebouwen.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | Inkoop | ICT | Faciliteir / gebouwen | Faciliteir / overig | Voorlichting | HRM | Juridische zaken | Overig |
|------------------------|--------|-------|-----------------------|---------------------|--------------|-------|------------------|--------|
| Verschil Fase 1 | | | | | | | | |
| E1 | -1,96 | -1,33 | -2,00 | -1,40 | 0,00 | -3,00 | -2,00 | -2,27 |
| E2 | -2,17 | -0,67 | -4,00 | -1,80 | 0,00 | -7,00 | -2,00 | -2,45 |
| E3 | -1,99 | -2,00 | -2,00 | -0,60 | 0,00 | 0,00 | -3,00 | -1,00 |
| E4 | -1,34 | -3,00 | -5,00 | -1,00 | 1,00 | -1,00 | 0,00 | -2,09 |
| E5 | -1,59 | -2,67 | -2,33 | -1,20 | 0,00 | -5,00 | -1,00 | -1,45 |
| E6 | -0,84 | -1,00 | -4,33 | -1,20 | 2,00 | -5,00 | -1,00 | -1,09 |
| E7 | -1,51 | 0,67 | -4,67 | -0,80 | -2,00 | -4,00 | -2,00 | -1,45 |
| E8 | -0,97 | -0,33 | -2,33 | -0,60 | 0,00 | 0,00 | -3,00 | -0,91 |

| | Inkoop | ICT | Faciliteir / gebouwen | Faciliteir / overig | Voorlichting | HRM | Juridische zaken | Overig |
|------------------------|--------|-------|-----------------------|---------------------|--------------|-------|------------------|--------|
| Verschil Fase 2 | | | | | | | | |
| E9 | 0,20 | 0,00 | -2,33 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 1,00 | -0,09 |
| E10 | -0,95 | -1,67 | -3,00 | -0,40 | 1,00 | -1,00 | -2,00 | -1,18 |
| E11 | -0,38 | -2,33 | -3,33 | -0,80 | -1,00 | -2,00 | 0,00 | -0,73 |
| E12 | -0,45 | -1,00 | -5,33 | -0,60 | 0,00 | -3,00 | 0,00 | -1,00 |
| E13 | -0,61 | -1,67 | -4,67 | 0,20 | 0,00 | 0,00 | -1,00 | -1,18 |
| E14 | -0,05 | 0,00 | -4,00 | 0,20 | 0,00 | -1,00 | -2,00 | 0,64 |
| E15 | -0,27 | 0,00 | -2,67 | -0,40 | 0,00 | -2,00 | -1,00 | -0,73 |
| E16 | 0,07 | -0,33 | -2,00 | 0,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 | -0,18 |

| | Inkoop | ICT | Faciliteir / gebouwen | Faciliteir / overig | Voorlichting | HRM | Juridische zaken | Overig |
|------------------------|--------|-------|-----------------------|---------------------|--------------|-------|------------------|--------|
| Verschil Fase 3 | | | | | | | | |
| E17 | -1,06 | -0,33 | -3,33 | -0,40 | 0,00 | 0,00 | -2,00 | -0,45 |
| E18 | -1,73 | 0,67 | -3,00 | -0,40 | 0,00 | 1,00 | -4,00 | -1,91 |
| E19 | -2,18 | -1,33 | -4,33 | -2,00 | -2,00 | 0,00 | -4,00 | -2,18 |
| E20 | -2,78 | -1,33 | -3,33 | -1,60 | -1,00 | -2,00 | -1,00 | -2,73 |
| E21 | -2,44 | -1,67 | -5,00 | -2,40 | 0,00 | -2,00 | -5,00 | -1,27 |
| E22 | -2,50 | -1,67 | -4,00 | -1,80 | 0,00 | -4,00 | -2,00 | -2,64 |
| E23 | -1,42 | 0,33 | -3,33 | -1,20 | 0,00 | -4,00 | -2,00 | -2,18 |
| E24 | -2,33 | 0,33 | -4,33 | -1,60 | 0,00 | -4,00 | -3,00 | -3,27 |

Tabel 65: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per discipline

Hypothese 6 - Rol/functie

Als hypothese stellen we dat hoe meer de rol/functie in staat is de organisatie (met name van belang in Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) en Fase 3 (Contractering en implementatie)) te beïnvloeden, hoe hoger de Score. De rol moet niet teveel op directieniveau liggen, want dan is de afstand te groot. Wij verwachten dan ook dat hoofden/managers hoger scoren dan anderen.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|------------------------------|-------|--------|---------|
| Medewerker/specialist | 6,27 | 7,30 | -1,02 |
| Teamleider/coördinator | 5,88 | 7,45 | -1,57 |
| Afdelingshoofd/sectormanager | 6,15 | 7,50 | -1,36 |
| Directie/bestuur | 6,39 | 7,99 | -1,60 |
| Overig | 6,05 | 7,56 | -1,51 |

Tabel 66: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per rol/functie

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen en de 24 Elementen kijken, de respondenten in de rol/functie van Directie/bestuur het hoogst (6,39) scoren. Gevolgd door Medewerker/specialist (6,15) en dan pas de Afdelingshoofden/sectormanagers (6,15). Teamleiders scoren het laagst (5,88). De hypothese wordt door de resultaten dus niet ondersteund. Opvallend is het resultaat op Belang; die neemt rechtsevenredig toe met het niveau. Inkoopers zouden daar zeer content mee moeten zijn.

| | Medewerker / specialist | Teamleider / coördinator | Afdelingshoofd / sectormanager | Directie / bestuur | Overig |
|---------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------|--------|
| Totaal Score | | | | | |
| Fase 1 | 6,23 | 5,84 | 6,11 | 6,84 | 6,09 |
| Fase 2 | 7,11 | 6,98 | 6,78 | 6,82 | 6,94 |
| Fase 3 | 5,48 | 4,82 | 5,55 | 5,52 | 5,13 |
| Totaal | 6,27 | 5,88 | 6,15 | 6,39 | 6,05 |

Tabel 67: Gemiddelde Score Totaal en per Fase op BoPP per rol/functie

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de hoogste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) wordt gegeven door de rol/functie Directie/bestuur. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) is hoogste Score voor de Medewerker/specialist en in Fase 3 (Contractering en implementatie) scoren de managers het hoogst.

De laagste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) wordt gerealiseerd door de Teamleiders/coördinatoren. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) is laagste Score van de Afdelingshoofden/sectormanagers. En de rol/functie die het laagst scoort in Fase 3 (Contractering en implementatie) wederom die van de Teamleiders/coördinatoren.

Verbeterpotentieel

| | Medewerker / specialist | Teamleider / coördinator | Afdelingshoofd / sectormanager | Directie / bestuur | Overig |
|------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------|--------|
| Totaal Verschil | | | | | |
| Fase 1 | -1,25 | -1,88 | -1,60 | -1,54 | -1,72 |
| Fase 2 | -0,13 | -0,42 | -0,56 | -1,23 | -0,52 |
| Fase 3 | -1,70 | -2,40 | -1,91 | -2,04 | -2,27 |
| Totaal | -1,02 | -1,57 | -1,36 | -1,60 | -1,51 |

Tabel 68: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per rol/functie

Totaal

Voorgaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, Directie/bestuur het grootste verbeterpotentieel zien voor inkoop en Europees aanbesteden in hun organisaties (-1,60). De respondenten met als rol/functie Medewerker/specialist laten een verbeterpotentieel zien van -1,02.

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) is van de Teamleiders/coördinatoren. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) is dat Directie/bestuur en voor Fase 3 (Contractering en implementatie) is dat wederom de Teamleider/coördinator.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau volgens de verschillende rollen/functies.

| | Medewerker / specialist | Teamleider / coördinator | Afdelingshoofd / sectormanager | Directie / bestuur | Overig |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------|--------|
| Vershil Fase 1 | | | | | |
| E1 | -1,64 | -1,67 | -2,57 | -2,86 | -2,06 |
| E2 | -1,52 | -3,33 | -1,74 | -2,14 | -2,44 |
| E3 | -1,50 | -2,45 | -1,83 | -1,29 | -1,91 |
| E4 | -1,16 | -1,58 | -2,00 | -1,71 | -1,41 |
| E5 | -1,20 | -1,64 | -1,70 | -1,57 | -2,19 |
| E6 | -0,66 | -1,64 | -0,70 | -0,43 | -1,03 |
| E7 | -1,52 | -1,79 | -1,35 | -1,00 | -1,50 |
| E8 | -0,78 | -0,94 | -0,91 | -1,29 | -1,25 |

| | Medewerker / specialist | Teamleider / coördinator | Afdelingshoofd / sectormanager | Directie / bestuur | Overig |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------|--------|
| Vershil Fase 2 | | | | | |
| E9 | 0,36 | 0,30 | -0,39 | -0,43 | 0,06 |
| E10 | -0,82 | -1,09 | -0,91 | -0,71 | -1,31 |
| E11 | -0,38 | -0,36 | -0,57 | -2,29 | -0,56 |
| E12 | -0,30 | -0,73 | -0,70 | -1,00 | -0,88 |
| E13 | -0,54 | -0,88 | -0,70 | -1,71 | -0,66 |
| E14 | 0,20 | 0,03 | -0,39 | -1,14 | -0,22 |
| E15 | 0,16 | -0,52 | -0,74 | -1,14 | -0,59 |
| E16 | 0,32 | -0,09 | -0,09 | -1,43 | -0,03 |

| | Medewerker / specialist | Teamleider / coördinator | Afdelingshoofd / sectormanager | Directie / bestuur | Overig |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------|--------|
| Vershil Fase 3 | | | | | |
| E17 | -0,80 | -0,79 | -1,09 | -1,29 | -1,47 |
| E18 | -1,50 | -1,70 | -1,57 | -0,86 | -2,13 |
| E19 | -1,96 | -2,24 | -2,09 | -2,14 | -2,59 |
| E20 | -2,30 | -3,21 | -2,35 | -2,71 | -2,97 |
| E21 | -1,92 | -3,27 | -2,09 | -2,14 | -2,47 |
| E22 | -2,06 | -3,03 | -2,00 | -2,29 | -3,00 |
| E23 | -1,08 | -2,15 | -1,43 | -2,57 | -1,22 |
| E24 | -1,94 | -2,82 | -2,65 | -2,29 | -2,34 |

Tabel 69: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per functie/rol

Hypothese 7 - Managementniveaus

We verwachten dat organisaties die inkoop hoog hebben opgehangen in de hiërarchie (dus weinig managementniveaus tussen respondent en hoogste bestuurlijke niveau), hoger scoren dan anderen.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|-------------------|-------|--------|---------|
| 0 niveaus | 6,28 | 6,69 | -0,41 |
| 1 niveau | 6,03 | 7,57 | -1,54 |
| 2 niveaus | 6,05 | 7,41 | -1,36 |
| 3 of meer niveaus | 6,30 | 7,53 | -1,24 |

Tabel 70: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per managementniveau

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, de respondenten die 3 of meer niveaus onder het hoogste bestuurlijke niveau zitten, het hoogste scoren (6,30). Zij worden gevolgd door respondenten die op het hoogste niveau zitten (6,28). Respondenten met 1 of 2 tussenniveaus scoren het laagst (respectievelijk (6,03) en (6,05)). De hypothese wordt door de resultaten niet eenduidig of gedeeltelijk ondersteund. Of inkoopverantwoordelijkheid moet op het hoogste niveau worden belegd, of op uitvoerend niveau. Maar niet er tussenin.

| | Geen niveaus | 1 niveau | 2 niveaus | 3 of meer niveaus |
|---------------------|--------------|----------|-----------|-------------------|
| Totaal Score | | | | |
| Fase 1 | 6,26 | 6,10 | 5,98 | 6,28 |
| Fase 2 | 6,94 | 6,95 | 7,00 | 7,00 |
| Fase 3 | 5,64 | 5,05 | 5,18 | 5,61 |
| Totaal | 6,28 | 6,03 | 6,05 | 6,30 |

Tabel 71: Score Totaal en per Fase op BoPP per managementniveau

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen dan is te zien dat de respondenten die drie of meer niveaus onder het hoogste bestuurlijke niveau zitten, het hoogste scoren in Fase 1 (Voorbereiding en specificatie). Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) scoren zij ook het hoogst, samen met de respondenten die twee niveaus onder het hoogste bestuurlijke niveau zitten. In Fase 3 (Contractering en implementatie) scoort het hoogste niveau het hoogst.

De laagste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) wordt gerealiseerd door de respondenten die twee niveaus onder het hoogste bestuurlijke niveau zitten. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) is de laagste Score het hoogste niveau. In Fase 3 (Contractering en implementatie) is dat opnieuw de categorie met twee niveaus.

Verbeterpotentieel

| | Geen niveaus | 1 niveau | 2 niveaus | 3 of meer niveaus |
|------------------------|--------------|----------|-----------|-------------------|
| Totaal Verschil | | | | |
| Fase 1 | -0,60 | -1,73 | -1,62 | -1,51 |
| Fase 2 | 0,53 | -0,54 | -0,39 | -0,46 |
| Fase 3 | -1,16 | -2,34 | -2,07 | -1,75 |
| Totaal | -0,41 | -1,54 | -1,36 | -1,24 |

Tabel 72: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase BoPP per managementniveau

Totaal

Voorgaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken. De respondenten die twee niveaus onder het hoogste bestuurlijke niveau zitten, het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,54). De respondenten die op het hoogste bestuurlijke niveau zitten, laten het kleinste verbeterpotentieel zien (-0,41).

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel voor alle Fasen te vinden bij de respondenten die één niveau onder het hoogste bestuurlijke niveau zitten.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | Geen niveaus | 1 niveau | 2 niveaus | 3 of meer niveaus |
|-----------------------|--------------|----------|-----------|-------------------|
| Vershil Fase 1 | | | | |
| E1 | 0,20 | -2,32 | -1,93 | -1,97 |
| E2 | -0,30 | -2,60 | -2,26 | -2,03 |
| E3 | -1,20 | -2,07 | -1,88 | -1,64 |
| E4 | -0,50 | -1,61 | -1,33 | -1,67 |
| E5 | -1,50 | -1,63 | -1,81 | -1,39 |
| E6 | 0,10 | -1,16 | -1,12 | -0,75 |
| E7 | -0,90 | -1,44 | -1,71 | -1,61 |
| E8 | -0,70 | -1,04 | -0,90 | -1,00 |

| | Geen niveaus | 1 niveau | 2 niveaus | 3 of meer niveaus |
|-----------------------|--------------|----------|-----------|-------------------|
| Vershil Fase 2 | | | | |
| E9 | 1,30 | -0,05 | 0,24 | -0,06 |
| E10 | 0,20 | -1,16 | -1,05 | -1,03 |
| E11 | 0,70 | -0,67 | -0,62 | -0,58 |
| E12 | 0,70 | -0,77 | -0,67 | -0,69 |
| E13 | 0,50 | -0,81 | -0,93 | -0,69 |
| E14 | 0,90 | -0,30 | 0,00 | -0,14 |
| E15 | 0,10 | -0,39 | -0,31 | -0,53 |
| E16 | -0,20 | -0,14 | 0,21 | 0,03 |

| | Geen niveaus | 1 niveau | 2 niveaus | 3 of meer niveaus |
|-----------------------|--------------|----------|-----------|-------------------|
| Vershil Fase 3 | | | | |
| E17 | -1,40 | -1,11 | -1,07 | -0,69 |
| E18 | -1,70 | -1,98 | -1,71 | -1,08 |
| E19 | -0,40 | -2,65 | -2,17 | -2,00 |
| E20 | -1,60 | -2,91 | -2,57 | -2,75 |
| E21 | -1,30 | -2,82 | -2,57 | -1,78 |
| E22 | -0,90 | -2,75 | -2,40 | -2,61 |
| E23 | -0,70 | -1,95 | -1,60 | -0,83 |
| E24 | -1,30 | -2,56 | -2,45 | -2,22 |

Tabel 73: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per managementniveau

Hypothese 8 - Organisatievorm

De hypothese is: Vooral de respondenten die aangeven de inkoopfunctie centraal georganiseerd te hebben, en organisaties die aangeven dat (delen van) de inkoopfunctie geoutsourced zijn, zullen hoger scoren op de meetlat van BoPP.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|---|-------|--------|---------|
| Centraal | 6,34 | 7,35 | -1,02 |
| Decentraal | 5,52 | 7,39 | -1,88 |
| Centraal gecoördineerd | 6,07 | 7,43 | -1,36 |
| Inkoop is onderdeel van een "shared service centre" | 6,59 | 7,90 | -1,31 |
| Anders | 6,57 | 7,54 | -0,97 |

Tabel 74: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per organisatievorm

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen en de 24 Elementen kijken, met name de respondenten die inkoop in een shared service centre hebben het hoogst (6,59) scoren. Respondenten die laag scoren hebben de inkoop decentraal georganiseerd (5,52). De hypothese wordt dus door de resultaten ondersteund. Ook inkoop in een shared service omgeving is feitelijk een centraal ingevulde inkoopfunctie. Opvallend dat niemand van de respondenten aangeeft, delen van de inkoopfunctie uit te besteden. Zouden daar de aanbestedingsrichtlijnen debet aan zijn? Of levert het uitbesteden van inkoop simpelweg geen "winst" op?

| | Centraal | Decentraal | Centraal gecoördineerd | Shared service centre | Anders |
|--------------|-----------|------------|------------------------|-----------------------|-----------|
| Totaal Score | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Fase 1 | 6,35 | 5,37 | 6,10 | 6,47 | 6,78 |
| Fase 2 | 6,83 | 6,52 | 7,07 | 7,46 | 7,24 |
| Fase 3 | 5,83 | 4,66 | 5,05 | 5,83 | 5,68 |
| Totaal | 6,34 | 5,52 | 6,07 | 6,59 | 6,57 |

Tabel 75: Gemiddelde Score Totaal en per Fase op BoPP per organisatievorm

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de hoogste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) gerealiseerd wordt door de respondenten die inkoop anders hebben georganiseerd dan centraal, decentraal, of in een Shared Service Centre. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) is de hoogste Score voor de respondenten die inkoop in een shared service centre hebben georganiseerd. De respondenten die het hoogst scoren in Fase 3 (Contractering en implementatie) zijn centraal georganiseerd, of hebben inkoop in een Shared Service Centre geplaatst.

De laagste Scores voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie), Fase 2 (Europese aanbesteding) en Fase 3 (Contractering en implementatie), worden gerealiseerd door de respondenten die inkoop decentraal hebben georganiseerd.

Verbeterpotentieel

| | Centraal | Decentraal | Centraal gecoördineerd | Shared service centre | Anders |
|-----------------|----------|------------|------------------------|-----------------------|----------|
| Totaal Verschil | Verschil | Verschil | Verschil | Verschil | Verschil |
| Fase 1 | -1,31 | -2,08 | -1,62 | -1,51 | -0,92 |
| Fase 2 | -0,18 | -0,95 | -0,34 | -0,52 | -0,16 |
| Fase 3 | -1,56 | -2,60 | -2,11 | -1,91 | -1,83 |
| Totaal | -1,02 | -1,88 | -1,36 | -1,31 | -0,97 |

Tabel 76: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase BoPP per organisatievorm

Totaal

Voorgaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, de respondenten die inkoop decentraal hebben georganiseerd, het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,88).

Per Fase

Ook als we inzoomen op de Fasen is te zien dat bij het Totaal over de drie Fasen, de respondenten die inkoop decentraal hebben georganiseerd, steeds het grootste verbeterpotentieel laten zien.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | Centraal | Decentraal | Centraal gecoördineerd | Shared service centre | Anders |
|----------------|----------|------------|------------------------|-----------------------|---------|
| Vershil Fase 1 | Vershil | Vershil | Vershil | Vershil | Vershil |
| E1 | -1,90 | -2,04 | -1,93 | -2,33 | -1,55 |
| E2 | -1,32 | -3,22 | -2,37 | -2,67 | -1,00 |
| E3 | -1,97 | -1,91 | -2,06 | -1,92 | 0,00 |
| E4 | -1,19 | -1,70 | -1,57 | -1,33 | -1,27 |
| E5 | -1,74 | -1,83 | -1,59 | -1,33 | -1,27 |
| E6 | -0,32 | -1,91 | -0,91 | -0,33 | -1,73 |
| E7 | -1,03 | -2,48 | -1,62 | -1,00 | -0,91 |
| E8 | -1,00 | -1,57 | -0,93 | -1,17 | 0,36 |

| | Centraal | Decentraal | Centraal gecoördineerd | Shared service centre | Anders |
|----------------|----------|------------|------------------------|-----------------------|---------|
| Vershil Fase 2 | Vershil | Vershil | Vershil | Vershil | Vershil |
| E9 | -0,16 | -0,39 | 0,37 | 0,25 | 0,36 |
| E10 | -0,68 | -1,65 | -1,10 | -1,00 | 0,09 |
| E11 | -0,61 | -1,22 | -0,40 | -0,75 | 0,45 |
| E12 | -0,06 | -1,17 | -0,56 | -1,17 | -0,82 |
| E13 | 0,00 | -1,35 | -0,66 | -1,25 | -1,27 |
| E14 | 0,13 | -0,61 | 0,03 | -0,17 | -0,27 |
| E15 | -0,16 | -0,87 | -0,32 | -0,50 | 0,00 |
| E16 | 0,13 | -0,35 | -0,04 | 0,42 | 0,18 |

| | Centraal | Decentraal | Centraal gecoördineerd | Shared service centre | Anders |
|----------------|----------|------------|------------------------|-----------------------|---------|
| Vershil Fase 3 | Vershil | Vershil | Vershil | Vershil | Vershil |
| E17 | -0,97 | -1,30 | -1,09 | -0,33 | -0,82 |
| E18 | -1,61 | -2,04 | -1,66 | -1,42 | -1,27 |
| E19 | -1,55 | -2,87 | -2,21 | -2,25 | -2,45 |
| E20 | -2,29 | -3,04 | -2,90 | -2,42 | -2,00 |
| E21 | -1,65 | -3,17 | -2,43 | -2,83 | -2,09 |
| E22 | -1,58 | -3,39 | -2,78 | -1,83 | -2,09 |
| E23 | -1,00 | -1,91 | -1,40 | -2,17 | -1,73 |
| E24 | -1,87 | -3,04 | -2,44 | -2,00 | -2,18 |

Tabel 77: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per organisatievorm

Hypothese 9 - Samenwerken

Organisaties die samenwerken, hebben anderen nodig. Zij hebben – en dat is wellicht wat negatief gedacht – veel te halen en kunnen dus veel energie steken in samenwerken. Hoe meer organisaties samenwerken, hoe lager de Score.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|---------------------------|-------|--------|---------|
| Ja, er wordt samengewerkt | 6,14 | 7,45 | -1,31 |
| Nee / onbekend | 6,05 | 7,46 | -1,41 |

Tabel 78: Score, Belang en Vershil Totaal op BoPP per categorie Samenwerken

Totaal

Als we kijken naar het Totaal over de drie Fasen en de 24 Elementen, dan scoren organisaties die aangeven wel samen te werken, het hoogst (6,14). De hypothese wordt niet door de resultaten ondersteund. Van samenwerken met anderen wordt inkoop wel beter. Samenwerken loont dus, in het geval van inkoop.

| | Ja, er wordt samengewerkt | Nee / onbekend |
|--------------|---------------------------|----------------|
| Totaal Score | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Fase 1 | 6,13 | 6,07 |
| Fase 2 | 7,06 | 6,67 |
| Fase 3 | 5,23 | 5,40 |
| Totaal | 6,14 | 6,05 |

Tabel 79: Score Totaal en per Fase op BoPP per categorie Samenwerken

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen dan is te zien dat de hoogste Scores voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) en Fase 2 (Europese aanbesteding) zijn voor de organisaties die samenwerken. De laagste Score voor Fase 3 (Contractering en implementatie) is voor de organisaties die samenwerken.

Verbeterpotentieel

| | Ja, er wordt samengewerkt | Nee / onbekend |
|----------------|---------------------------|----------------|
| Totaal Vershil | Vershil | Vershil |
| Fase 1 | -1,56 | -1,59 |
| Fase 2 | -0,32 | -0,71 |
| Fase 3 | -2,06 | -1,94 |
| Totaal | -1,31 | -1,41 |

Tabel 80: Vershil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per categorie Samenwerken

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, de organisaties die niet samenwerken het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,41).

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) en Fase 2 (Europese aanbesteding) is voor de niet-samenwerkers. Voor Fase 3 (Contractering en implementatie) zijn het de samenwerkende organisaties.

Elementen

Aangezien de hypothese is verworpen, zoomen we in op de Scores op Elementniveau. De vooronderstelde hoogst scorende klasse: de klasse van respondenten die niet samenwerken, scoort op de volgende Elementen wel het hoogst:

- Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2)
- Gedragen functioneel en/of technische bestek (E4)
- Sterkten en zwakten van de leveranciersmarkten zijn bekend (E5)
- Voldoende eigen of ingehuurde capaciteit (E6)
- Gestandaardiseerde manier van samenwerken (E10)
- Formele manier voor het implementeren (E19)
- Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21)
- Periodieke toetsing van contract compliance (E22)
- Formele afsluiting en evaluatie contracteringsfase (E23)
- Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24)

Op alle overige Elementen scoren andere organisaties die samenwerken, hoger.

Als we inzoomen op het Belang dat aan de Elementen wordt toegekend, dan hechten de organisaties die niet samenwerken de meeste waarde aan:

- Te volgen proces en selectie- en gunningcriteria(E8)
- De publicatie van de aanbesteding (E9)
- Gestandaardiseerde manier van samenwerken (E10)
- Doorlooptijd is geminimaliseerd (E11)
- Voldoende kennis/capaciteit (E12)
- Start van de feitelijke implementatie (E17)
- Formele overdracht van de projectorganisatie (E18)
- Formele manier voor het implementeren (E19)
- Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21)
- Periodieke toetsing van contract compliance (E22)

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | Ja, er wordt samengewerkt | Nee / onbekend |
|----------------|---------------------------|----------------|
| Vershil Fase 1 | Vershil | Vershil |
| E1 | -1,91 | -2,06 |
| E2 | -2,28 | -1,91 |
| E3 | -1,73 | -2,28 |
| E4 | -1,48 | -1,44 |
| E5 | -1,66 | -1,44 |
| E6 | -1,04 | -0,66 |
| E7 | -1,53 | -1,50 |
| E8 | -0,82 | -1,47 |

| | Ja, er wordt samengewerkt | Nee / onbekend |
|----------------|---------------------------|----------------|
| Vershil Fase 2 | Vershil | Vershil |
| E9 | 0,27 | -0,41 |
| E10 | -0,98 | -1,06 |
| E11 | -0,39 | -1,06 |
| E12 | -0,57 | -0,81 |
| E13 | -0,70 | -0,81 |
| E14 | 0,03 | -0,50 |
| E15 | -0,35 | -0,44 |
| E16 | 0,16 | -0,56 |

| | Ja, er wordt samengewerkt | Nee / onbekend |
|----------------|---------------------------|----------------|
| Vershil Fase 3 | Vershil | Vershil |
| E17 | -0,89 | -1,44 |
| E18 | -1,58 | -1,94 |
| E19 | -2,16 | -2,31 |
| E20 | -2,69 | -2,66 |
| E21 | -2,54 | -1,84 |
| E22 | -2,57 | -2,22 |
| E23 | -1,57 | -1,19 |
| E24 | -2,48 | -1,94 |

Tabel 81: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per categorie Samenwerken

Marc Prins, Business Consultant, DPA Supply Chain

Het is alom bekend dat samenwerking pas zin heeft, wanneer de eigen organisatie en processen goed op orde zijn. Vanuit deze gedachte is het niet vreemd dat in dit onderzoek de BASS-sectoren hoger scoren dan de BAO-sectoren op het onderwerp samenwerking. Een opvallende uitslag is verder dat binnen de BAO-sectoren minder samengewerkt wordt in de derde fase, ná afronding van de aanbesteding. Voor deze organisaties beperkt samenwerking zich dus tot het “halen van het contract”. Voor veel organisaties is juist winst te halen op het gebied van samenwerking in contractmanagement. Deze winst ligt vooral bij de gezamenlijke benutting van contracten en de gezamenlijke aansturing van leveranciers. Het ligt ook in lijn met de andere conclusie: dat leveranciers- en contractmanagement op dit moment binnen het overheidsinkopen achterop loopt.

Hypothese 10 - Inkoopvolume (euro)

De hypothese is: Naar mate het inkoopvolume hoger is, wordt de aandacht die inkoop krijgt groter. Simpelweg vanwege het grotere financiële belang. Hoe groter het inkoopvolume, hoe hoger de Score op BoPP.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|------------------|-------|--------|---------|
| < 50 miljoen | 5,82 | 7,09 | -1,27 |
| 50 - 100 miljoen | 5,96 | 7,46 | -1,49 |
| > 100 miljoen | 6,34 | 7,69 | -1,35 |

Tabel 82: Score, Belang en Vershil Totaal op BoPP per inkoopvolume

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien, dat naar mate het inkoopvolume hoger is, de Score op BoPP hoger is. In de hoogste klasse > 100 miljoen inkoopspend is de Score 6,34. De hypothese wordt volledig door de resultaten ondersteund. Ook neemt het Belang toe naarmate de inkoopspend groter is.

| | < 50 miljoen | 50 - 100 miljoen | > 100 miljoen |
|---------------------|--------------|------------------|---------------|
| Totaal Score | | | |
| Fase 1 | 5,91 | 5,58 | 6,35 |
| Fase 2 | 6,75 | 7,08 | 7,27 |
| Fase 3 | 4,79 | 5,23 | 5,39 |
| Totaal | 5,82 | 5,96 | 6,34 |

Tabel 83: Score Totaal en per Fase op BoPP per inkoopvolume

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien in alle Fasen dat de hoogste Score gerealiseerd wordt door organisaties met een inkoopvolume > 100 miljoen. De kleinste klasse < 50 miljoen scoort alleen in Fase 1 (Voorbereiding en specificeren) niet het laagst. In Fase 1 scoren de respondenten in die klasse hoger dan de klasse 50-100 miljoen.

Verbeterpotentieel

| | < 50 miljoen | 50 - 100 miljoen | > 100 miljoen |
|------------------------|--------------|------------------|---------------|
| Totaal Verschil | | | |
| Fase 1 | -1,52 | -2,00 | -1,55 |
| Fase 2 | -0,25 | -0,40 | -0,38 |
| Fase 3 | -2,05 | -2,08 | -2,13 |
| Totaal | -1,27 | -1,49 | -1,35 |

Tabel 84: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per inkoopvolume

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten uit de klasse 50-100 miljoen het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,49). De klasse < 50 miljoen aan inkoopspend laat het kleinste verbeterpotentieel zien (-1,27).

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) en Fase 2 (Europese aanbesteding) is de klasse 50-100 miljoen. Voor Fase 3 (Contractering en implementatie) is het de klasse > 100 miljoen.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | < 50 miljoen | 50 - 100 miljoen | > 100 miljoen |
|------------------------|--------------|------------------|---------------|
| Verschil Fase 1 | | | |
| E1 | -1,74 | -1,67 | -2,46 |
| E2 | -1,89 | -3,53 | -1,98 |
| E3 | -1,97 | -2,07 | -1,71 |
| E4 | -1,31 | -1,47 | -1,61 |
| E5 | -1,94 | -2,00 | -1,61 |
| E6 | -0,86 | -2,33 | -0,63 |
| E7 | -1,31 | -1,80 | -1,41 |
| E8 | -1,11 | -1,13 | -1,02 |

| | < 50 miljoen | 50 - 100 miljoen | > 100 miljoen |
|------------------------|--------------|------------------|---------------|
| Verschil Fase 2 | | | |
| E9 | 0,11 | 0,07 | 0,07 |
| E10 | -1,14 | -0,87 | -1,12 |
| E11 | -0,34 | -0,40 | -0,71 |
| E12 | -0,43 | -0,20 | -0,39 |
| E13 | -0,51 | -1,00 | -0,76 |
| E14 | 0,23 | -0,07 | -0,24 |
| E15 | 0,06 | -0,53 | -0,22 |
| E16 | 0,00 | -0,20 | 0,32 |

| | < 50 miljoen | 50 - 100 miljoen | > 100 miljoen |
|-----------------------|--------------|------------------|---------------|
| Vershil Fase 3 | | | |
| E17 | -1,26 | -1,20 | -1,00 |
| E18 | -1,54 | -1,67 | -2,02 |
| E19 | -2,23 | -1,87 | -2,41 |
| E20 | -2,69 | -2,60 | -2,85 |
| E21 | -2,51 | -2,67 | -2,34 |
| E22 | -2,49 | -2,73 | -2,44 |
| E23 | -1,40 | -1,53 | -1,63 |
| E24 | -2,26 | -2,40 | -2,29 |

Tabel 85: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per inkoopvolume

Hypothese 11 - Relatieve inkoopandeel (%)

De hypothese luidt: Hoe hoger het inkoopandeel, hoe hoger de Score. We verwachten nog meer dan bij inkoopvolume (Hypothese 10), dat dit een goede indicator is voor BoPP. Het gaat immers om het relatieve belang van inkoop.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|-----------|-------|--------|---------|
| 0 - 25 % | 6,17 | 7,47 | -1,29 |
| 25 - 40 % | 6,07 | 7,28 | -1,22 |
| < 40 % | 5,99 | 7,57 | -1,58 |

Tabel 86: Score, Belang en Vershil Totaal op BoPP per relatief inkoopandeel

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat het juist andersom is. Dat naar mate het percentage lager is, de Score op BoPP hoger is. In de laagste klasse waar het inkoopandeel ligt tussen de 0 - 25% is de Score het hoogst (6,17). De hypothese wordt door de resultaten verworpen. Is men, als het inkoopandeel groot is, extra kritisch? Of is inkoop wellicht te complex geworden als het inkoopandeel boven de 25% komt, en vinden organisaties het lastig om die toegenomen complexiteit te managen?

| | 0 - 25 % | 25 - 40% | > 40% |
|---------------------|----------|----------|-------|
| Totaal Score | | | |
| Fase 1 | 6,19 | 6,09 | 5,93 |
| Fase 2 | 7,01 | 7,07 | 7,01 |
| Fase 3 | 5,33 | 5,05 | 5,04 |
| Totaal | 6,17 | 6,07 | 5,99 |

Tabel 87: Score Totaal en per Fase op BoPP per relatief inkoopandeel

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan scoren in Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) en Fase 3 (Contractering en implementatie) de organisaties met maximaal 25% inkoopandeel in de begroting het hoogst (respectievelijk 6,16 en 5,33) In Fase 2 (Europese aanbesteding) wordt de hoogste Score gerealiseerd door organisaties met een inkoopandeel dat ligt tussen de 25 en 40%.

Verbeterpotentieel

| | 0 - 25 % | 25 - 40% | > 40% |
|------------------------|----------|----------|-------|
| Totaal Verschil | | | |
| Fase 1 | -1,51 | -1,53 | -1,82 |
| Fase 2 | -0,38 | -0,18 | -0,52 |
| Fase 3 | -1,98 | -1,94 | -2,39 |
| Totaal | -1,29 | -1,22 | -1,58 |

Tabel 88: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per relatief inkooptaandeel

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten uit de klasse > 40% het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,58). De klasse 25-40% laat het kleinste verbeterpotentieel zien (-1,22).

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel is voor alle Fasen de klasse > 40%.

Elementen

Aangezien de hypothese volledig is verworpen, zoomen we in op de Scores op Elementniveau. De vooronderstelde hoogst scorende klasse, de klasse van respondenten die het grootste relatieve inkooptaandeel hebben, scoort op de volgende Elementen wel het hoogst:

- Sterkten en zwakten van de leveranciersmarkten zijn bekend (E5)
- Voldoende kennis/capaciteit (E12)

Op alle overige Elementen scoren andere organisaties met een lager inkooptaandeel, hoger.

Als we inzoomen op het Belang dat aan de Elementen wordt toegekend dan hechten de organisaties met het grootste relatieve inkooptaandeel de meeste waarde aan:

- Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2)
- Sterkten en zwakten van de leveranciersmarkten zijn bekend (E5)
- Voldoende eigen of ingehuurd capaciteit (E6)
- Voldoende tussentijdse evaluatiemomenten (E7)
- Te volgen proces en selectie- en gunningcriteria (E8)
- De publicatie van de aanbesteding (E9)
- Voldoende kennis/capaciteit (E12)
- Voldoende tussentijdse evaluatie- en communicatiemomenten (E13)
- Verificatiegesprek met eerste leveranciers in rang (E15)
- Bekendmaking van de gunning en van de evaluatie (E16)
- Start van de feitelijke implementatie (E17)
- Formele overdracht van de projectorganisatie (E18)
- Formele manier voor het implementeren (E19)
- Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
- Formele afsluiting en evaluatie contracteringsfase (E23)
- Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24)

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | 0 - 25 % | 25 - 40% | > 40% |
|-----------------------|----------|----------|-------|
| Vershil Fase 1 | | | |
| E1 | -1,55 | -2,34 | -2,16 |
| E2 | -1,91 | -1,91 | -2,72 |
| E3 | -1,86 | -1,86 | -2,03 |
| E4 | -1,50 | -1,57 | -1,41 |
| E5 | -2,23 | -1,51 | -1,81 |
| E6 | -1,00 | -0,77 | -1,19 |
| E7 | -1,09 | -1,37 | -1,84 |
| E8 | -0,95 | -0,89 | -1,44 |

| | 0 - 25 % | 25 - 40% | > 40% |
|-----------------------|----------|----------|-------|
| Vershil Fase 2 | | | |
| E9 | 0,18 | 0,11 | -0,06 |
| E10 | -1,00 | -0,97 | -1,34 |
| E11 | -0,91 | -0,29 | -0,56 |
| E12 | -0,59 | -0,37 | -0,25 |
| E13 | -0,91 | -0,29 | -1,13 |
| E14 | -0,05 | 0,11 | -0,19 |
| E15 | 0,05 | -0,09 | -0,44 |
| E16 | 0,18 | 0,31 | -0,19 |

| | 0 - 25 % | 25 - 40% | > 40% |
|-----------------------|----------|----------|-------|
| Vershil Fase 3 | | | |
| E17 | -1,59 | -1,00 | -1,03 |
| E18 | -1,59 | -1,71 | -2,03 |
| E19 | -2,18 | -2,11 | -2,53 |
| E20 | -2,64 | -2,43 | -3,22 |
| E21 | -2,73 | -2,03 | -2,84 |
| E22 | -2,09 | -2,63 | -2,69 |
| E23 | -1,23 | -1,26 | -2,09 |
| E24 | -1,82 | -2,31 | -2,72 |

Tabel 89: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per relatief inkoopandeel

Hypothese 12 - Verdeling leveringen, diensten en werken

De hypothese luidt: Hoe meer werken, hoe hoger de Score. Inkopen en aanbesteden van werken gebeurt al langer gereguleerd. Langer dan dat er EU aanbestedingsregels zijn voor leveringen en diensten. Werken zijn ook vaak een complex geheel van leveringen en diensten.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|-----------------------|-------|--------|---------|
| Merendeel levering | 5,99 | 7,59 | -1,60 |
| Merendeel diensten | 6,31 | 7,45 | -1,14 |
| Merendeel werken | 5,94 | 7,45 | -1,51 |
| Verdeling | 6,07 | 7,55 | -1,49 |
| Kan niet beantwoorden | 6,16 | 7,34 | -1,19 |

Tabel 90: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per verdeling leveringen, diensten en werken

Totaal

Voorgaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen en de 24 Elementen kijken, de respondenten die voor het merendeel diensten inkopen, het hoogst (6,31) scoren. Gevolgd door respondenten die de vraag niet kunnen beantwoorden (6,16) en respondenten die de inkoop gelijk verdeeld hebben de drie categorieën (6,07). Respondenten die het merendeel werken inkopen, scoren het laagst (5,94). De hypothese wordt door de resultaten verworpen. Zou het inkopen van werken dan toch een heel andere wereld zijn, met eigen inkoopspelregels en eigen inkoopnormen en -waarden?

| | Merendeel levering | Merendeel diensten | Merendeel werken | Verdeeld | Onbekend |
|---------------------|--------------------|--------------------|------------------|----------|----------|
| Totaal Score | | | | | |
| Fase 1 | 5,66 | 6,44 | 5,90 | 6,09 | 6,17 |
| Fase 2 | 6,79 | 7,04 | 6,83 | 7,16 | 7,01 |
| Fase 3 | 5,53 | 5,45 | 5,10 | 4,95 | 5,29 |
| Totaal | 5,99 | 6,31 | 5,94 | 6,07 | 6,16 |

Tabel 91: Score Totaal en per Fase op BoPP per verdeling leveringen, diensten en werken

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat organisaties die merendeel werken inkopen, in geen van de Fasen de hoogste Score hebben. In Fase 3 (Contractering en implementatie) scoren ze zelfs lager dan de andere categorieën.

Verbeterpotentieel

| | Merendeel levering | Merendeel diensten | Merendeel werken | Verdeeld | Onbekend |
|------------------------|--------------------|--------------------|------------------|----------|----------|
| Totaal Verschil | | | | | |
| Fase 1 | -2,05 | -1,34 | -1,79 | -1,52 | -1,40 |
| Fase 2 | -0,79 | -0,41 | -0,52 | -0,40 | -0,16 |
| Fase 3 | -1,97 | -1,67 | -2,21 | -2,55 | -2,00 |
| Totaal | -1,60 | -1,14 | -1,51 | -1,49 | -1,19 |

Tabel 92: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per verdeling leveringen, diensten en werken

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten die aangeven voor het merendeel leveringen in te kopen het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,60). De respondenten die aangeven voor het merendeel diensten in te kopen, laten het kleinste verbeterpotentieel zien (-1,14).

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) en Fase 2 (Europese aanbesteding) wordt geclaimd door respondenten die aangeven voor het merendeel leveringen in te kopen. Voor Fase 3 (Contractering en implementatie) zijn het de inkopers van met name werken die het grootste verbeterpotentieel laten zien.

Elementen

Aangezien de hypothese volledig is verworpen zoomen we in op de Scores op Elementniveau. De voorondersteld hoogst scorende categorie, die van respondenten die voor het merendeel werken inkopen, scoort op de volgende Elementen wel het hoogst:

- Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1)
- De publicatie van de aanbesteding (E9)

Op alle overige Elementen scoren andere organisaties, die leveringen of diensten inkopen, hoger.

Als we inzoomen op het Belang dat aan de Elementen wordt toegekend, dan hechten de organisaties met het merendeel werken, de meeste waarde aan:

- Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1)
- Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2)
- Gestandaardiseerde manier van samenwerken (E3)
- Voldoende eigen of ingehuurd capaciteit (E6)
- De publicatie van de aanbesteding (E9)
- Formele manier voor het implementeren (E19)
- Periodieke toetsing van contract compliance (E22)
- Formele afsluiting en evaluatie contracteringsfase (E23)

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | Merendeel levering | Merendeel diensten | Merendeel werken | Verdeeld | Onbekend |
|-----------------------|--------------------|--------------------|------------------|----------|----------|
| Vershil Fase 1 | | | | | |
| E1 | -3,05 | -1,79 | -1,68 | -1,44 | -1,92 |
| E2 | -2,42 | -1,82 | -2,84 | -1,75 | -2,10 |
| E3 | -2,63 | -1,66 | -2,00 | -1,50 | -1,62 |
| E4 | -2,26 | -1,08 | -2,00 | -1,44 | -1,10 |
| E5 | -1,47 | -1,47 | -1,81 | -2,38 | -1,44 |
| E6 | -1,42 | -0,74 | -0,94 | -0,69 | -1,13 |
| E7 | -1,79 | -1,34 | -1,84 | -2,19 | -1,13 |
| E8 | -1,32 | -0,82 | -1,26 | -0,75 | -0,77 |

| | Merendeel levering | Merendeel diensten | Merendeel werken | Verdeeld | Onbekend |
|-----------------------|--------------------|--------------------|------------------|----------|----------|
| Vershil Fase 2 | | | | | |
| E9 | -0,37 | 0,24 | 0,13 | -0,19 | 0,36 |
| E10 | -1,95 | -0,79 | -0,90 | -1,00 | -0,82 |
| E11 | -1,16 | -0,50 | -0,77 | -0,81 | 0,03 |
| E12 | -1,37 | -0,47 | -0,71 | -0,31 | -0,51 |
| E13 | -0,74 | -0,79 | -1,00 | -1,00 | -0,41 |
| E14 | -0,53 | 0,00 | -0,23 | 0,13 | 0,00 |
| E15 | -0,16 | -0,61 | -0,77 | -0,31 | -0,05 |
| E16 | -0,05 | -0,37 | 0,10 | 0,31 | 0,15 |

| | Merendeel levering | Merendeel diensten | Merendeel werken | Verdeeld | Onbekend |
|-----------------------|--------------------|--------------------|------------------|----------|----------|
| Vershil Fase 3 | | | | | |
| E17 | -1,11 | -1,03 | -0,81 | -1,44 | -0,85 |
| E18 | -1,37 | -1,32 | -1,42 | -3,06 | -1,72 |
| E19 | -1,95 | -1,82 | -2,16 | -2,75 | -2,51 |
| E20 | -2,42 | -2,37 | -2,94 | -2,88 | -2,67 |
| E21 | -2,26 | -1,84 | -2,61 | -3,06 | -2,46 |
| E22 | -2,53 | -2,05 | -3,03 | -2,63 | -2,31 |
| E23 | -1,63 | -0,97 | -1,87 | -1,88 | -1,36 |
| E24 | -2,53 | -1,95 | -2,81 | -2,75 | -2,13 |

Tabel 93: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per verdeling leveringen, diensten en werken

Hypothese 13 - Verbeteringen

Wij verwachten: Hoe hoger het verbeterpotentieel, hoe hoger de Score. Goed is goed. Dus als iets goed geregeld is, zullen er minder verbeteringen mogelijk zijn. Aan de andere kant: alleen een ambitieuze, professionele organisatie kan verbeteringen echt en blijvend realiseren.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|-----|-------|--------|---------|
| Nee | 5,95 | 7,33 | -1,38 |
| Ja | 6,16 | 7,49 | -1,32 |

Tabel 94: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per verbetermogelijkheden

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat als we naar het Totaal kijken over de drie Fasen, de respondenten die aangeven dat er verbeteringen realiseerbaar zijn, het hoogst (6,16) scoren. De hypothese wordt door de resultaten ondersteund. Heeft het te maken met gezonde ambitie? Het realiseren van verbeteringen en besparingen is een keuze, wordt wel gezegd. Wij zijn het daar helemaal mee eens!

| | Nee, geen verbeteringen realiseerbaar | Ja, verbeteringen realiseerbaar |
|--------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| Totaal Score | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Fase 1 | 5,87 | 6,18 |
| Fase 2 | 6,88 | 7,00 |
| Fase 3 | 5,11 | 5,31 |
| Totaal | 5,95 | 6,16 |

Tabel 95: Score Totaal en per Fase op BoPP per verbetermogelijkheden

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat respondenten die aangeven verbetermogelijkheden te zien, op alle Fasen de hoogste Score halen.

Verbeterpotentieel

| | Nee, geen verbeteringen realiseerbaar | Ja, verbeteringen realiseerbaar |
|-----------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| Totaal Verschil | | |
| Fase 1 | -1,66 | -1,54 |
| Fase 2 | -0,50 | -0,38 |
| Fase 3 | -1,98 | -2,05 |
| Totaal | -1,38 | -1,32 |

Tabel 96: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per verbetermogelijkheid

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten die aangeven geen verbetermogelijkheden te zien, een groter BoPP verbeterpotentieel laten zien (-1,38). De respondenten die aangeven wel verbeteringen te zien, laten een lager BoPP verbeterpotentieel zien (-1,14).

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het BoPP-verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | Nee, geen verbeteringen realiseerbaar | Ja, verbeteringen realiseerbaar |
|-----------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| Vershil Fase 1 | Gemiddeld | Gemiddeld |
| E1 | -2,27 | -1,86 |
| E2 | -2,47 | -2,13 |
| E3 | -1,97 | -1,82 |
| E4 | -1,40 | -1,49 |
| E5 | -1,50 | -1,64 |
| E6 | -1,17 | -0,90 |
| E7 | -1,63 | -1,50 |
| E8 | -0,90 | -0,98 |

| | Nee, geen verbeteringen realiseerbaar | Ja, verbeteringen realiseerbaar |
|-----------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| Vershil Fase 2 | Gemiddeld | Gemiddeld |
| E9 | -0,03 | 0,17 |
| E10 | -1,30 | -0,92 |
| E11 | -0,63 | -0,51 |
| E12 | -0,70 | -0,60 |
| E13 | -0,87 | -0,69 |
| E14 | -0,07 | -0,10 |
| E15 | -0,27 | -0,39 |
| E16 | -0,13 | 0,03 |

| | Nee, geen verbeteringen realiseerbaar | Ja, verbeteringen realiseerbaar |
|-----------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| Vershil Fase 3 | Gemiddeld | Gemiddeld |
| E17 | -0,73 | -1,09 |
| E18 | -1,70 | -1,65 |
| E19 | -2,00 | -2,24 |
| E20 | -2,50 | -2,73 |
| E21 | -1,97 | -2,50 |
| E22 | -2,87 | -2,39 |
| E23 | -1,70 | -1,43 |
| E24 | -2,37 | -2,36 |

Tabel 97: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per verbetermogelijkheden

Hypothese 14 - Inkoopvolume Europees aanbesteed (actueel en gewenst)

De hypothese is: Hoe hoger het percentage inkoopvolume Europees aanbesteed, hoe hoger de Score. Aanbestedingsplicht heeft o.a. te maken met drempelwaarden, maar ook met of het goed of de dienst homogeen is. Hoe homogener, hoe beter inkoop onder controle is, denken wij.

Score

Indien respondenten 0% hebben ingevuld, dan nemen wij aan dat ze de informatie niet beschikbaar hadden, dan wel de informatie niet ter beschikking wilden stellen.

| | Score | Belang | Vershil |
|-----------|-------|--------|---------|
| 0 % | 6,01 | 7,10 | -1,09 |
| 1 - 25 % | 5,86 | 7,21 | -1,36 |
| 25 - 50 % | 6,16 | 7,60 | -1,44 |
| > 50 % | 6,43 | 7,75 | -1,32 |

Tabel 98: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per inkoopvolume Europees aanbesteed

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat als we naar het Totaal kijken over de drie Fasen, de respondenten die aangeven dat meer dan 50% van het inkoopvolume aanbestedingsplichtig is, het hoogst (6,43) scoren. Gevolgd door respondenten die aangeven in de klasse 25-50% te zitten. Respondenten die aangeven in de klasse 1-25% te zitten scoren het laagst (5,86), als we de categorie 0% buiten beschouwing laten. Dit zijn respondenten die niet aanbestedingsplichtig zijn. De hypothese wordt door de resultaten ondersteund.

| | 0 % | 1 - 25% | 25 - 50% | > 50% |
|---------------------|------|---------|----------|-------|
| Totaal Score | | | | |
| Fase 1 | 5,89 | 6,01 | 6,07 | 6,40 |
| Fase 2 | 6,26 | 6,83 | 7,19 | 7,20 |
| Fase 3 | 5,90 | 4,72 | 5,21 | 5,70 |
| Totaal | 6,02 | 5,86 | 6,16 | 6,43 |

Tabel 99: Score Totaal en per Fase op BoPP per inkoopvolume Europees aanbesteed

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de respondenten die voor meer dan 50% aanbestedingsplichtig zijn, het hoogst scoren in Fase 1 (Voorbereiding en specificatie). Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) scoren de respondenten in de klasse 25-50% het hoogst. In Fase 3 (Contractering en implementatie) scoren de respondenten die voor meer dan 50% aanbestedingsplichtig zijn wederom het hoogst.

De laagste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) wordt gerealiseerd door de respondenten tussen de 1-25% aanbestedingsplichtig zijn (de categorie 0% laten we dan even buiten beschouwing). Dit geldt ook voor Fase 2 (Europese aanbesteding) en Fase 3 (Contractering en implementatie).

Verbeterpotentieel

| | 0 % | 1 - 25% | 25 - 50% | > 50% |
|------------------------|-------|---------|----------|-------|
| Totaal Verschil | | | | |
| Fase 1 | -1,22 | -1,48 | -1,83 | -1,59 |
| Fase 2 | -0,43 | -0,42 | -0,29 | -0,48 |
| Fase 3 | -1,60 | -2,17 | -2,19 | -1,90 |
| Totaal | -1,09 | -1,36 | -1,44 | -1,32 |

Tabel 100: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per inkoopvolume Europees aanbesteed

Totaal

Voorgaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten die aangeven voor 25 - 50% aanbestedingsplichtig zijn, het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,44). De klasse tussen 1-25% laat het kleinste verbeterpotentieel zien (-1,36). Opvallend genoeg hebben ze ook de laagste Score.

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) wordt geclaimd door respondenten tussen de 25-50%. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) en Fase 3 (Contractering en implementatie) geldt dit ook.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | 0 % | 1 - 25% | 25 - 50% | > 50% |
|-----------------------|-------|---------|----------|-------|
| Vershil Fase 1 | | | | |
| E1 | -1,32 | -1,72 | -2,35 | -2,31 |
| E2 | -1,68 | -2,32 | -2,65 | -1,90 |
| E3 | -1,53 | -1,84 | -2,29 | -1,51 |
| E4 | -1,05 | -1,22 | -1,74 | -1,87 |
| E5 | -1,42 | -1,66 | -1,26 | -1,74 |
| E6 | -0,68 | -0,62 | -1,39 | -1,10 |
| E7 | -1,26 | -1,52 | -1,87 | -1,36 |
| E8 | -0,84 | -0,96 | -1,13 | -0,92 |

| | 0 % | 1 - 25% | 25 - 50% | > 50% |
|-----------------------|-------|---------|----------|-------|
| Vershil Fase 2 | | | | |
| E9 | -0,53 | 0,06 | 0,48 | 0,33 |
| E10 | -0,58 | -1,08 | -1,03 | -1,15 |
| E11 | -1,11 | -0,40 | -0,45 | -0,69 |
| E12 | -0,42 | -0,70 | -0,45 | -0,82 |
| E13 | -0,37 | -0,60 | -0,71 | -1,10 |
| E14 | -0,37 | 0,18 | -0,13 | -0,28 |
| E15 | -0,05 | -0,70 | -0,03 | -0,28 |
| E16 | -0,05 | -0,12 | -0,03 | 0,18 |

| | 0 % | 1 - 25% | 25 - 50% | > 50% |
|-----------------------|-------|---------|----------|-------|
| Vershil Fase 3 | | | | |
| E17 | -0,74 | -1,32 | -0,87 | -0,85 |
| E18 | -1,11 | -1,84 | -2,00 | -1,44 |
| E19 | -1,79 | -2,60 | -2,23 | -1,90 |
| E20 | -1,95 | -2,74 | -2,81 | -2,74 |
| E21 | -1,74 | -2,36 | -2,68 | -2,51 |
| E22 | -2,11 | -3,04 | -2,68 | -1,82 |
| E23 | -1,53 | -1,30 | -1,52 | -1,49 |
| E24 | -1,84 | -2,18 | -2,74 | -2,46 |

Tabel 101: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per inkoopvolume Europees aanbesteed

Hypothese 15 - Gestarte Europese aanbestedingen

Wij verwachten: Hoe meer gestarte Europese aanbestedingen, hoe hoger de Score. Hoe meer Europese aanbestedingen, hoe meer er ervaring is met alle Elementen uit alle Fasen. Behalve als er een inhaal-slag gemaakt wordt; een soort tussensprint.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|--------------|-------|--------|---------|
| 0 stuks | 5,85 | 7,04 | -1,19 |
| 1 - 5 stuks | 6,02 | 7,22 | -1,20 |
| 5 - 15 stuks | 6,16 | 7,57 | -1,40 |
| > 15 stuks | 6,25 | 7,73 | -1,49 |

Tabel 102: Score, Belang en Vershil Totaal op BoPP per aantal gestarte Europese aanbestedingen

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen en de 24 Elementen kijken, de respondenten die meer dan 15 Europese aanbestedingen hebben gestart in een jaar, hoger scoren (6,25). De Score loopt af naar mate er minder vaak Europese aanbestedingen zijn gestart. Respondenten die geen Europese aanbestedingen hebben gestart, of de vraag niet konden beantwoorden, scoren het laagst (5,85). De hypothese wordt door de resultaten ondersteund.

| | 0 stuks | 1 - 5 stuks | 5 - 15 stuks | > 15 stuks |
|---------------------|---------|-------------|--------------|------------|
| Totaal Score | | | | |
| Fase 1 | 5,92 | 6,06 | 6,08 | 6,33 |
| Fase 2 | 6,13 | 6,85 | 7,15 | 7,20 |
| Fase 3 | 5,51 | 5,14 | 5,26 | 5,21 |
| Totaal | 5,85 | 6,02 | 6,16 | 6,25 |

Tabel 103: Score Totaal en per Fase op BoPP per aantal gestarte Europese aanbestedingen

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de respondenten die meer dan 15 Europese aanbestedingen zijn gestart, het hoogst scoren in Fase 1 (Vorbereiding en specificatie). Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) scoren zij ook het hoogst. In Fase 3 (Contractering en implementatie) scoren de respondenten het hoogst, die geen Europese aanbestedingen zijn gestart of het niet weten.

De laagste Score voor Fase 1 (Vorbereiding en specificatie) en Fase 2 (Europese aanbesteding) wordt gerealiseerd bij de groep van 0 stuks (of die het niet weten). In Fase 3 (Contractering en implementatie) is dat de groep tussen 1-5 gestarte Europese aanbestedingen.

Verbeterpotentieel

| | 0 stuks | 1 - 5 stuks | 5 - 15 stuks | > 15 stuks |
|-----------------------|---------|-------------|--------------|------------|
| Totaal Vershil | | | | |
| Fase 1 | -1,26 | -1,47 | -1,71 | -1,72 |
| Fase 2 | -0,42 | -0,36 | -0,34 | -0,61 |
| Fase 3 | -1,90 | -1,77 | -2,16 | -2,13 |
| Totaal | -1,19 | -1,20 | -1,40 | -1,49 |

Tabel 104: Vershil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per aantal gestarte Europese aanbestedingen

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten die aangeven meer dan 15 Europese aanbestedingen te zijn gestart, het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,49). De respondenten die aangeven geen Europese aanbestedingen te zijn gestart, laten het kleinste verbeterpotentieel zien (-1,19).

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) en Fase 2 (Europese aanbesteding) wordt geclaimd door respondenten die aangeven meer dan 15 Europese aanbestedingen te zijn gestart. Voor Fase 3 (Contracting en implementatie) zijn dit de respondenten in de klasse 5-15 gestarte Europese aanbestedingen.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | 0 stuks | 1 - 5 stuks | 5 - 15 stuks | > 15 stuks |
|-----------------------|---------|-------------|--------------|------------|
| Vershil Fase 1 | | | | |
| E1 | -1,86 | -1,89 | -1,90 | -2,48 |
| E2 | -1,67 | -2,14 | -2,42 | -2,38 |
| E3 | -1,71 | -1,78 | -1,94 | -1,76 |
| E4 | -1,48 | -1,11 | -1,77 | -1,59 |
| E5 | -1,24 | -1,54 | -1,83 | -1,34 |
| E6 | -0,14 | -1,03 | -1,21 | -1,14 |
| E7 | -1,24 | -1,43 | -1,73 | -1,55 |
| E8 | -0,71 | -0,86 | -0,92 | -1,48 |

| | 0 stuks | 1 - 5 stuks | 5 - 15 stuks | > 15 stuks |
|-----------------------|---------|-------------|--------------|------------|
| Vershil Fase 2 | | | | |
| E9 | -0,76 | 0,11 | 0,42 | 0,38 |
| E10 | -0,62 | -0,86 | -1,17 | -1,24 |
| E11 | -0,95 | -0,32 | -0,31 | -1,17 |
| E12 | -0,48 | -0,59 | -0,65 | -0,86 |
| E13 | -0,33 | -0,59 | -0,75 | -1,17 |
| E14 | 0,00 | -0,14 | 0,12 | -0,48 |
| E15 | -0,14 | -0,19 | -0,69 | -0,17 |
| E16 | -0,10 | -0,27 | 0,29 | -0,14 |

| | 0 stuks | 1 - 5 stuks | 5 - 15 stuks | > 15 stuks |
|-----------------------|---------|-------------|--------------|------------|
| Vershil Fase 3 | | | | |
| E17 | -1,19 | -1,03 | -0,75 | -1,38 |
| E18 | -1,76 | -1,46 | -1,85 | -1,66 |
| E19 | -2,19 | -1,92 | -2,60 | -1,83 |
| E20 | -2,71 | -2,11 | -2,58 | -3,48 |
| E21 | -1,71 | -2,24 | -2,73 | -2,38 |
| E22 | -2,52 | -2,27 | -2,42 | -2,72 |
| E23 | -1,33 | -1,11 | -1,73 | -1,07 |
| E24 | -1,76 | -2,05 | -2,60 | -2,55 |

Tabel 105: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per aantal gestarte Europese aanbestedingen

Wim Nieland, Business Line Manager Public, DPA Supply Chain

Aanbestedende diensten krijgen de slag van het aanbesteden beter te pakken, naar mate ze de procedure frequenter uitvoeren. Er is een leercurve zichtbaar. Niet alleen voor de tactische uitvoering, maar ook voor alle voorbereidingen. Het venijn zit echter in de contractimplementatie. De heavy users zien als beste in, dat een goed contract alléén geen waarde heeft. Of er nu veel of weinig wordt aanbesteedt: voor iedereen geldt dat alle energie die je steekt in de ontschotting tussen inkoop en contractmanagement, uiteindelijk het meeste bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Effectieve inkoopafdelingen moeten zich hier dus vooral op richten.

Hypothese 16 - Aantal voortijdig gestopte Europese aanbestedingen

De hypothese luidt: Hoe meer voortijdig gestopte Europese aanbestedingen, hoe lager de Score. Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald, is het spreekwoord. Maar wij denken toch dat voortijdig stoppen meestal betekent, dat er geen controle is over inkoop.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|--------------------|-------|--------|---------|
| 0 gestopt | 6,05 | 7,35 | -1,30 |
| 1 gestopt | 6,40 | 7,49 | -1,10 |
| 2 of vaker gestopt | 6,02 | 7,89 | -1,88 |

Tabel 106: Score, Belang en Vershil Totaal op BoPP per aantal gestopte Europese aanbestedingen

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen en de 24 Elementen kijken, de respondenten die één keer zijn gestopt, het hoogst (6,40) scoren. Zij worden gevolgd door respondenten die niet zijn gestopt (6,05). Respondenten die twee keer of vaker zijn gestopt, scoren het laagst (6,02). De hypothese wordt door de resultaten niet ondersteund. Te weinig stoppen is niet goed, te vaak stoppen ook niet.

| | 0 gestopt | 1 gestopt | 2 of vaker gestopt |
|---------------------|-----------|-----------|--------------------|
| Totaal Score | | | |
| Fase 1 | 6,07 | 6,29 | 6,05 |
| Fase 2 | 6,87 | 7,32 | 6,82 |
| Fase 3 | 5,22 | 5,58 | 5,18 |
| Totaal | 6,05 | 6,40 | 6,02 |

Tabel 107: Score Totaal en per Fase op BoPP per aantal gestopte Europese aanbestedingen

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen dan is te zien dat de respondenten die maar één keer zijn gestopt het hoogst scoren in alle Fasen.

De laagste Scores worden in alle Fasen gerealiseerd door de respondenten die twee keer of vaker gestopt zijn.

Verbeterpotentieel

| | 0 gestopt | 1 gestopt | 2 of vaker gestopt |
|-----------------------|-----------|-----------|--------------------|
| Totaal Vershil | | | |
| Fase 1 | -1,50 | -1,49 | -2,25 |
| Fase 2 | -0,39 | -0,08 | -1,06 |
| Fase 3 | -2,01 | -1,73 | -2,32 |
| Totaal | -1,30 | -1,10 | -1,88 |

Tabel 108: Vershil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per aantal gestopte Europese aanbestedingen

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten die aangeven twee keer of vaker gestopt te zijn, het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,88). De respondenten die aangeven 1 keer te zijn gestopt, laten het kleinste verbeterpotentieel zien (-1,10).

Aangezien de hypothese is verworpen, zoomen we in op de Scores op Elementniveau. De voorondersteld hoogst scorende categorie, die van respondenten die niet zijn gestopt, scoort op de volgende Elementen wel het hoogst:

- Voldoende eigen of ingehuurde capaciteit (E6)
- Voldoende kennis/capaciteit (E12)
- Formele afsluiting en evaluatie contracteringsfase (E23)
- Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24)

Op alle overige Elementen scoren andere organisaties die vaker stoppen, hoger.

Als we inzoomen op het Belang dat aan de Elementen wordt toegekend, dan hechten de organisaties die niet zijn gestopt, de meeste waarde aan alle Elementen behalve:

- Verificatiegesprek met eerste leveranciers in rang (E15)
- Formele overdracht van de projectorganisatie (E18)

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | 0 gestopt | 1 gestopt | 2 of vaker gestopt |
|-----------------------|-----------|-----------|--------------------|
| Vershil Fase 1 | | | |
| E1 | -1,95 | -1,95 | -2,53 |
| E2 | -2,14 | -1,85 | -3,20 |
| E3 | -1,73 | -2,00 | -2,20 |
| E4 | -1,37 | -1,75 | -2,13 |
| E5 | -1,37 | -1,75 | -2,60 |
| E6 | -0,95 | -1,10 | -1,07 |
| E7 | -1,53 | -0,95 | -2,53 |
| E8 | -0,97 | -0,60 | -1,73 |

| | 0 gestopt | 1 gestopt | 2 of vaker gestopt |
|-----------------------|-----------|-----------|--------------------|
| Vershil Fase 2 | | | |
| E9 | 0,08 | 0,65 | -0,13 |
| E10 | -0,98 | -0,70 | -1,60 |
| E11 | -0,43 | -0,40 | -2,00 |
| E12 | -0,62 | -0,60 | -1,00 |
| E13 | -0,67 | -0,70 | -1,27 |
| E14 | -0,03 | 0,25 | -1,00 |
| E15 | -0,38 | 0,30 | -1,00 |
| E16 | -0,07 | 0,60 | -0,47 |

| | 0 gestopt | 1 gestopt | 2 of vaker gestopt |
|-----------------------|-----------|-----------|--------------------|
| Vershil Fase 3 | | | |
| E17 | -1,01 | -0,70 | -1,53 |
| E18 | -1,80 | -1,20 | -1,53 |
| E19 | -2,35 | -1,30 | -2,20 |
| E20 | -2,61 | -2,35 | -3,40 |
| E21 | -2,32 | -1,95 | -3,13 |
| E22 | -2,53 | -2,10 | -2,47 |
| E23 | -1,23 | -1,75 | -1,60 |
| E24 | -2,23 | -2,45 | -2,67 |

Tabel 109: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per aantal gestopte Europese aanbestedingen

Hypothese 17 - Succesvol gegunde Europese aanbestedingen

De hypothese is: Hoe meer succesvolle Europese aanbestedingen, hoe hoger de Score. Succes heeft vele vrienden, maar ook een hoge Score, denken wij.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|--------------|-------|--------|---------|
| 0 stuks | 5,72 | 7,03 | -1,31 |
| 1 - 5 stuks | 6,02 | 7,35 | -1,33 |
| 5 - 15 stuks | 6,23 | 7,62 | -1,38 |
| > 15 stuks | 6,41 | 7,66 | -1,24 |

Tabel 110: Score, Belang en Vershil Totaal op BoPP per aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat als we naar het Totaal over de drie Fasen en de 24 Elementen kijken, de respondenten die het meest frequent succesvol hebben gegund, het hoogst (6,41) scoren. Respondenten die aangeven niet succesvol te hebben gegund, scoren het laagst (5,72). De hypothese wordt door de resultaten ondersteund.

| | 0 | 1 - 5 stuks | 5 - 15 stuks | > 15 stuks |
|---------------------|------|-------------|--------------|------------|
| Totaal Score | | | | |
| Fase 1 | 5,82 | 6,02 | 6,12 | 6,63 |
| Fase 2 | 6,05 | 6,85 | 7,29 | 7,32 |
| Fase 3 | 5,29 | 5,20 | 5,29 | 5,30 |
| Totaal | 5,72 | 6,02 | 6,23 | 6,41 |

Tabel 111: Score Totaal en per Fase op BoPP per aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de respondenten die het vaakst hebben gegund, in alle Fasen het hoogst scoren.

De laagste Scores voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) en Fase 2 (Europese aanbesteding) worden gerealiseerd door de respondenten die geen Europese aanbesteding succesvol hebben gegund. Voor Fase 3 (Contractering en implementatie) scoort de groep met 1-5 succesvolle gunningen het laagst.

Verbeterpotentieel

| | 0 | 1 - 5 stuks | 5 - 15 stuks | > 15 stuks |
|-----------------------|-------|-------------|--------------|------------|
| Totaal Vershil | | | | |
| Fase 1 | -1,36 | -1,64 | -1,71 | -1,39 |
| Fase 2 | -0,63 | -0,48 | -0,19 | -0,48 |
| Fase 3 | -1,95 | -1,86 | -2,26 | -1,86 |
| Totaal | -1,31 | -1,33 | -1,38 | -1,24 |

Tabel 112: Vershil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten die aangeven tussen de 5-15 Europese aanbestedingen succesvol te hebben gegund, het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,38). De respondenten die aangeven meer dan 15 keer te hebben gegund laten het kleinste verbeterpotentieel zien (-1,24).

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | 0 | 1 - 5 stuks | 5 - 15 stuks | > 15 stuks |
|-----------------------|-------|-------------|--------------|------------|
| Vershil Fase 1 | | | | |
| E1 | -1,96 | -1,89 | -2,39 | -1,52 |
| E2 | -1,92 | -2,42 | -2,15 | -2,38 |
| E3 | -1,84 | -1,95 | -1,96 | -1,14 |
| E4 | -1,28 | -1,45 | -1,67 | -1,38 |
| E5 | -1,36 | -1,66 | -1,72 | -1,24 |
| E6 | -0,24 | -1,21 | -1,04 | -1,14 |
| E7 | -1,40 | -1,61 | -1,72 | -1,24 |
| E8 | -0,88 | -0,92 | -1,02 | -1,10 |

| | 0 | 1 - 5 stuks | 5 - 15 stuks | > 15 stuks |
|-----------------------|-------|-------------|--------------|------------|
| Vershil Fase 2 | | | | |
| E9 | -0,68 | 0,11 | 0,57 | 0,24 |
| E10 | -0,56 | -1,00 | -1,20 | -0,95 |
| E11 | -1,12 | -0,66 | -0,09 | -1,00 |
| E12 | -0,56 | -0,79 | -0,57 | -0,71 |
| E13 | -0,60 | -0,68 | -0,74 | -0,95 |
| E14 | -0,40 | -0,21 | 0,33 | -0,48 |
| E15 | -0,56 | -0,42 | -0,24 | 0,00 |
| E16 | -0,52 | -0,21 | 0,41 | 0,00 |

| | 0 | 1 - 5 stuks | 5 - 15 stuks | > 15 stuks |
|-----------------------|-------|-------------|--------------|------------|
| Vershil Fase 3 | | | | |
| E17 | -1,32 | -0,97 | -0,85 | -1,29 |
| E18 | -1,84 | -1,58 | -2,02 | -1,10 |
| E19 | -2,40 | -1,89 | -2,61 | -1,76 |
| E20 | -2,60 | -2,18 | -2,93 | -2,95 |
| E21 | -1,72 | -2,26 | -2,96 | -2,24 |
| E22 | -2,68 | -2,21 | -2,41 | -2,62 |
| E23 | -1,16 | -1,42 | -1,57 | -1,10 |
| E24 | -1,88 | -2,32 | -2,70 | -1,81 |

Tabel 113: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen

Hypothese 18 - Aantal klachten per Europese aanbesteding

Wij verwachten: hoe minder klachten, hoe hoger de Score. Als je het goed doet, krijg je minder klachten.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|-----------------|-------|--------|---------|
| 1 klacht | 6,06 | 7,30 | -1,24 |
| 1 of 2 klachten | 6,19 | 7,64 | -1,45 |
| > 2 klachten | 6,10 | 7,39 | -1,28 |

Tabel 114: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per aantal klachten per Europese aanbesteding

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, de respondenten die tussen de één en twee klachten hebben, het hoogst (6,19) scoren. Respondenten die aangeven “slechts” één klacht te hebben scoren het laagst (6,06). De hypothese wordt deels door de resultaten ondersteund. Het is net als bij het voortijdig stoppen. Te weinig stoppen is niet goed, te veel ook niet. Te weinig klachten is niet goed, te veel klachten ook niet.

| | 1 klacht | 1 of 2 klachten | > 2 klachten |
|---------------------|----------|-----------------|--------------|
| Totaal Score | | | |
| Fase 1 | 6,14 | 6,06 | 6,23 |
| Fase 2 | 6,81 | 7,15 | 6,88 |
| Fase 3 | 5,23 | 5,36 | 5,20 |
| Totaal | 6,06 | 6,19 | 6,10 |

Tabel 115: Score Totaal en per Fase op BoPP per aantal klachten per Europese aanbesteding

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de respondenten die één of twee klachten hebben ontvangen, in bijna alle Fasen het hoogst scoren. Alleen niet in Fase 1 (Voorbereiding en specificatie); daar hebben ze de laagste Score.

De laagste Score voor Fase 2 (Europese aanbesteding) komt voor rekening van de respondenten met één klacht. Voor Fase 3 (Contractering en implementatie) scoort de groep met meer dan 2 klachten het laagst.

Verbeterpotentieel

| | 1 klacht | 1 of 2 klachten | > 2 klachten |
|------------------------|----------|-----------------|--------------|
| Totaal Verschil | | | |
| Fase 1 | -1,44 | -1,77 | -1,48 |
| Fase 2 | -0,34 | -0,45 | -0,48 |
| Fase 3 | -1,96 | -2,12 | -1,88 |
| Totaal | -1,24 | -1,45 | -1,28 |

Tabel 116: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per aantal klachten per Europese aanbesteding

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten die één of twee klachten hebben ontvangen, het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,45). De groep met één klacht heeft het kleinste verbeterpotentieel (-1,24).

Per Fase

In bijna alle Fasen heeft de groep met 1-2 klachten het grootste verbeterpotentieel. Alleen niet in Fase 2 (Europese aanbesteding): daar heeft de groep met meer dan 2 klachten het grootste verbeterpotentieel.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | 1 klacht | 1 of 2 klachten | > 2 klachten |
|-----------------------|----------|-----------------|--------------|
| Vershil Fase 1 | | | |
| E1 | -2,12 | -1,98 | -1,75 |
| E2 | -2,10 | -2,09 | -3,13 |
| E3 | -1,79 | -1,96 | -1,50 |
| E4 | -1,28 | -1,83 | -1,13 |
| E5 | -1,25 | -2,15 | -1,19 |
| E6 | -0,75 | -1,22 | -0,75 |
| E7 | -1,40 | -1,78 | -1,25 |
| E8 | -0,79 | -1,20 | -1,19 |

| | 1 klacht | 1 of 2 klachten | > 2 klachten |
|-----------------------|----------|-----------------|--------------|
| Vershil Fase 2 | | | |
| E9 | -0,06 | 0,35 | 0,38 |
| E10 | -0,94 | -1,11 | -0,69 |
| E11 | -0,40 | -0,83 | -0,88 |
| E12 | -0,66 | -0,52 | -0,75 |
| E13 | -0,31 | -1,26 | -0,75 |
| E14 | 0,07 | -0,24 | -0,13 |
| E15 | -0,42 | -0,11 | -0,44 |
| E16 | 0,03 | 0,13 | -0,63 |

| | 1 klacht | 1 of 2 klachten | > 2 klachten |
|-----------------------|----------|-----------------|--------------|
| Vershil Fase 3 | | | |
| E17 | -1,03 | -1,11 | -0,81 |
| E18 | -1,67 | -1,98 | -1,06 |
| E19 | -2,30 | -2,33 | -1,50 |
| E20 | -2,60 | -2,67 | -2,88 |
| E21 | -2,15 | -2,63 | -2,69 |
| E22 | -2,48 | -2,35 | -2,50 |
| E23 | -1,04 | -1,72 | -1,63 |
| E24 | -2,42 | -2,20 | -1,94 |

Tabel 117: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per aantal klachten per Europese aanbesteding

Kees Koopmans, Consultant, DPA Supply Chain

Leveranciers geven soms de opmerking dat zij zoveel informatie moeten indienen. Met een juiste aanbesteding, is deze hoeveelheid informatie natuurlijk op maat gesneden op de inhoud van de opdracht. Probeer dit zo laag mogelijk te houden: bepaald de juiste hoeveelheid om de keuze te maken en eventuele afgewezen leveranciers recht in hun ogen te kunnen kijken. Gebruik deze regel om de doelmatigheid te verhogen en daarmee bij te dragen aan de inkoopstrategie van de organisatie.

Hypothese 19 - Aantal procedures per Europese aanbesteding

De hypothese is: Hoe minder procedures, hoe hoger de Score.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|--------------|-------|--------|---------|
| 0 procedures | 6,07 | 7,35 | -1,28 |
| 1 procedure | 6,31 | 7,64 | -1,33 |
| 2 procedures | 5,88 | 7,59 | -1,72 |

Tabel 118: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per aantal procedures per Europese aanbesteding

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat als we naar het Totaal over de drie Fasen en de 24 Elementen kijken, de respondenten met 1 procedure het hoogst scoren (6,31).

De respondenten met 2 procedures scoren het laagst (5,88). De hypothese wordt door de resultaten deels ondersteund.

| | 0 procedures | 1 procedure | 2 procedures |
|---------------------|--------------|-------------|--------------|
| Totaal Score | | | |
| Fase 1 | 6,07 | 6,35 | 5,90 |
| Fase 2 | 6,86 | 7,28 | 6,63 |
| Fase 3 | 5,28 | 5,29 | 5,10 |
| Totaal | 6,07 | 6,31 | 5,88 |

Tabel 119: Score Totaal en per Fase op BoPP per aantal procedures per Europese aanbesteding

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de hoogste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) gerealiseerd wordt door de respondenten die aangeven één procedure te hebben. Ook voor Fase 2 (Europese aanbesteding) en Fase 3 (Contractering en implementatie) is de Score voor hen het hoogst.

De laagste Scores voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie), Fase 2 (Europese aanbesteding) en Fase 3 (Contractering en implementatie), zijn voor de respondenten met 0 procedures.

Verbeterpotentieel

| | 0 procedures | 1 procedure | 2 procedures |
|------------------------|--------------|-------------|--------------|
| Totaal Verschil | | | |
| Fase 1 | -1,51 | -1,59 | -2,03 |
| Fase 2 | -0,36 | -0,31 | -0,97 |
| Fase 3 | -1,96 | -2,11 | -2,15 |
| Totaal | -1,28 | -1,33 | -1,72 |

Tabel 120: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per aantal procedures per Europese aanbesteding

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, de groep met twee procedures het grootste verbeterpotentieel laat zien (-1,72). De groep met 0 procedures laat een verbeterpotentieel zien van -1,28.

Per Fase

In alle Fasen heeft de groep met twee procedures het grootste verbeterpotentieel.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | 0 procedures | 1 procedure | 2 procedures |
|-----------------------|--------------|-------------|--------------|
| Vershil Fase 1 | | | |
| E1 | -2,10 | -1,72 | -2,22 |
| E2 | -2,11 | -2,24 | -3,33 |
| E3 | -1,78 | -1,86 | -2,00 |
| E4 | -1,41 | -1,38 | -2,22 |
| E5 | -1,43 | -1,90 | -1,89 |
| E6 | -0,76 | -1,41 | -0,89 |
| E7 | -1,57 | -1,24 | -1,89 |
| E8 | -0,92 | -0,93 | -1,78 |

| | 0 procedures | 1 procedure | 2 procedures |
|-----------------------|--------------|-------------|--------------|
| Vershil Fase 2 | | | |
| E9 | 0,02 | 0,34 | 0,67 |
| E10 | -0,93 | -1,00 | -1,22 |
| E11 | -0,55 | -0,41 | -1,89 |
| E12 | -0,53 | -0,66 | -1,44 |
| E13 | -0,55 | -0,97 | -1,44 |
| E14 | 0,00 | 0,03 | -1,00 |
| E15 | -0,37 | 0,10 | -1,00 |
| E16 | 0,00 | 0,07 | -0,44 |

| | 0 procedures | 1 procedure | 2 procedures |
|-----------------------|--------------|-------------|--------------|
| Vershil Fase 3 | | | |
| E17 | -0,96 | -1,21 | -1,22 |
| E18 | -1,67 | -1,79 | -1,78 |
| E19 | -2,22 | -2,10 | -2,44 |
| E20 | -2,57 | -3,00 | -2,44 |
| E21 | -2,33 | -2,52 | -2,56 |
| E22 | -2,42 | -2,55 | -2,22 |
| E23 | -1,16 | -1,59 | -2,56 |
| E24 | -2,36 | -2,10 | -2,00 |

Tabel 121: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per aantal procedures per Europese aanbesteding

Hypothese 20 - Gemiddelde doorlooptijd van een Europese aanbesteding

De hypothese is dat hoe langer de doorlooptijd is, hoe lager de Score. Wij denken dat een gemiddeld langere doorlooptijd betekent, dat er te weinig controle is. Hoe langer men er over doet, hoe meer kans op fouten. De gemiddelde doorlooptijd van een Europese aanbesteding is 7,2 maanden.

Score

| Doorlooptijd | < 5 maanden | 5 maanden | 6 maanden | 7 maanden | 8 - 9 maanden | 10 of meer maanden |
|--------------|-------------|-----------|-----------|-----------|---------------|--------------------|
| Score | 6,06 | 6,28 | 6,03 | 6,10 | 6,32 | 6,32 |
| Belang | 7,55 | 7,74 | 7,35 | 7,10 | 7,62 | 7,45 |
| Vershil | -1,49 | -1,46 | -1,33 | -1,00 | -1,29 | -1,13 |

Tabel 122: Score, Belang en Vershil Totaal op BoPP per gemiddelde doorlooptijd van een Europese Aanbesteding

Totaal

Voorgaande tabel laat zien dat de respondenten die langer dan zeven maanden over een Europese aanbesteding doen hoger (6,32) scoren. De hypothese wordt door de resultaten verworpen.

| Doorlooptijd | < 5 maanden | 5 maanden | 6 maanden | 7 maanden | 8 - 9 maanden | 10 of meer maanden |
|--------------|-------------|-----------|-----------|-----------|---------------|--------------------|
| Fase 1 | 6,02 | 6,18 | 6,03 | 6,15 | 6,38 | 6,31 |
| Fase 2 | 6,84 | 7,26 | 6,90 | 6,96 | 7,19 | 7,16 |
| Fase 3 | 5,30 | 5,39 | 5,15 | 5,19 | 5,39 | 5,48 |
| Totaal | 6,06 | 6,28 | 6,03 | 6,10 | 6,32 | 6,32 |

Tabel 123: Score Totaal en per Fase op BoPP per gemiddelde doorlooptijd van een Europese Aanbesteding

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de respondenten die gemiddeld acht tot negen maanden over een Europese aanbesteding doen in Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) het hoogst scoren (6,38). In Fase 2 (Aanbesteding) scoren de respondenten het hoogst die vijf maanden over een Europese aanbesteding doen. De respondenten die er langer over doen dan tien maanden, scoren het hoogst in Fase 3 (contractering en implementatie).

De laagste Scores voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) en Fase 2 (Europese aanbesteding) komen voor rekening voor de respondenten die gemiddeld minder dan 5 maanden over een aanbesteding doen. Voor Fase 3 (Contractering en implementatie) scoren de respondenten het laagst die 6 of 7 maanden over een gemiddelde Europese aanbesteding doen.

Verbeterpotentieel

| Doorlooptijd | < 5 maanden | 5 maanden | 6 maanden | 7 maanden | 8 - 9 maanden | 10 of meer maanden |
|--------------|-------------|-----------|-----------|-----------|---------------|--------------------|
| Fase 1 | -1,73 | -1,64 | -1,58 | -1,42 | -1,62 | -1,18 |
| Fase 2 | -0,66 | -0,57 | -0,36 | 0,23 | -0,42 | -0,33 |
| Fase 3 | -2,09 | -2,18 | -2,05 | -1,81 | -1,83 | -1,88 |
| Totaal | -1,49 | -1,46 | -1,33 | -1,00 | -1,29 | -1,13 |

Tabel 124: Verschil tussen Score en Belang Totaal per gemiddelde doorlooptijd van een Europese Aanbesteding

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten die minder dan vijf maanden over een aanbesteding doen het grootste verbeterpotentieel (-1,49) laten zien. De respondenten die er gemiddeld zeven maanden over doen, hebben het kleinste verbeterpotentieel (-1,00).

Per Fase

De hoogste verbeterpotentie voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) en Fase 2 (Aanbesteding) wordt gerealiseerd door respondenten die aangeven minder dan vijf maanden over een Europese aanbesteding te doen. Voor Fase 3 (Contractering en implementatie) zijn het degenen die vijf maanden over een Europese aanbesteding doen.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| Doorlooptijd | < 5 maanden | 5 maanden | 6 maanden | 7 maanden | 8 - 9 maanden | 10 of meer maanden |
|--------------|-------------|-----------|-----------|-----------|---------------|--------------------|
| E1 | -1,69 | -1,73 | -1,86 | -2,56 | -2,33 | -1,92 |
| E2 | -2,25 | -3,20 | -2,14 | -1,63 | -2,37 | -1,23 |
| E3 | -2,44 | -1,67 | -1,71 | -1,56 | -2,22 | -1,15 |
| E4 | -2,00 | -1,60 | -1,31 | -1,56 | -1,44 | -1,08 |
| E5 | -1,50 | -1,33 | -1,97 | -1,75 | -1,48 | -1,00 |
| E6 | -0,63 | -0,93 | -1,11 | -0,38 | -1,07 | -0,54 |
| E7 | -2,00 | -2,13 | -1,37 | -1,00 | -1,19 | -1,92 |
| E8 | -1,31 | -0,53 | -1,11 | -0,94 | -0,85 | -0,62 |

| Doorlooptijd | < 5 maanden | 5 maanden | 6 maanden | 7 maanden | 8 - 9 maanden | 10 of meer maanden |
|--------------|-------------|-----------|-----------|-----------|---------------|--------------------|
| E9 | -0,50 | 0,07 | 0,31 | 0,81 | 0,15 | 0,23 |
| E10 | -1,50 | -1,33 | -0,83 | -0,44 | -1,07 | -0,69 |
| E11 | -0,44 | -1,07 | -0,31 | -0,31 | -0,67 | -0,92 |
| E12 | -0,56 | -0,87 | -0,77 | -0,06 | -0,52 | -0,62 |
| E13 | -0,75 | -0,60 | -0,86 | 0,00 | -0,52 | -1,23 |
| E14 | -0,25 | -0,20 | -0,26 | 0,50 | 0,00 | 0,38 |
| E15 | -1,06 | -0,60 | 0,00 | 0,31 | -0,44 | -0,38 |
| E16 | -0,25 | 0,00 | -0,14 | 1,06 | -0,30 | 0,62 |

| Doorlooptijd | < 5 maanden | 5 maanden | 6 maanden | 7 maanden | 8 - 9 maanden | 10 of meer maanden |
|--------------|-------------|-----------|-----------|-----------|---------------|--------------------|
| E17 | -1,56 | -0,80 | -1,14 | -0,63 | -0,96 | -0,46 |
| E18 | -2,00 | -1,60 | -1,60 | -1,31 | -1,63 | -2,00 |
| E19 | -2,00 | -2,00 | -2,31 | -1,81 | -2,26 | -2,46 |
| E20 | -2,75 | -3,20 | -2,71 | -2,63 | -2,30 | -2,15 |
| E21 | -2,19 | -2,60 | -2,83 | -1,75 | -2,15 | -2,15 |
| E22 | -2,81 | -3,00 | -2,40 | -2,19 | -2,11 | -1,92 |
| E23 | -1,31 | -1,47 | -1,14 | -1,75 | -1,15 | -1,77 |
| E24 | -2,06 | -2,73 | -2,23 | -2,44 | -2,11 | -2,15 |

Tabel 125: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per gemiddelde doorlooptijd van een Europese Aanbesteding

Hypothese 21 - Aantal inkopers

De hypothese luidt: Hoe meer inkopers, hoe hoger de Score. Het gaat vanzelfsprekend niet alleen om het aantal inkopers. Het zal gaan om voldoende goed opgeleide inkopers en dat gerelateerd aan o.a. het inkoopvolume. Desondanks verwachten we bij meer inkopers een hogere Score

Score

| Aantal inkopers | 1 inkoper | 2 inkopers | 3 - 4 inkopers | 5 - 10 inkopers | 10 - 20 inkopers | 20 inkopers of meer |
|-----------------|-----------|------------|----------------|-----------------|------------------|---------------------|
| Score | 5,91 | 6,12 | 6,16 | 6,10 | 6,02 | 6,41 |
| Belang | 7,90 | 7,65 | 7,64 | 7,71 | 7,50 | 7,95 |
| Verskil | -1,90 | -1,53 | -1,47 | -1,61 | -1,48 | -1,54 |

Tabel 126: Score, Belang en Verskil Totaal op BoPP per aantal inkopers

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat de respondenten die aangeven twintig of meer inkopers te hebben, inderdaad hoger (6,41) scoren. De hypothese wordt door de resultaten ondersteund.

| Aantal inkopers | 1 inkoper | 2 inkopers | 3 - 4 inkopers | 5 - 10 inkopers | 10 - 20 inkopers | 20 inkopers of meer |
|-----------------|-----------|------------|----------------|-----------------|------------------|---------------------|
| Fase 1 | 5,91 | 6,12 | 6,16 | 6,10 | 6,02 | 6,41 |
| Fase 2 | 6,94 | 6,84 | 6,92 | 7,17 | 6,83 | 7,08 |
| Fase 3 | 4,88 | 5,23 | 5,14 | 5,68 | 5,47 | 5,52 |
| Totaal | 5,91 | 6,06 | 6,08 | 6,32 | 6,11 | 6,34 |

Tabel 127: Score Totaal en per Fase op BoPP per aantal inkopers

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke fasen, dan is te zien dat de respondenten die aangeven twintig of meer inkopers hebben, in Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) het hoogst scoren. In Fase 2 (Europese aanbesteding) en Fase 3 (Contractering en implementatie) scoren de respondenten het hoogst die aangeven vijf tot tien inkopers te hebben.

De laagste Score voor Fase 1 (Vorbereiding en specificatie) komen voor rekening van de respondenten die aangeven 1 inkoop te hebben. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) scoren de respondenten het laagst die tien tot twintig inkoopers hebben. Voor Fase 3 (Contractering en implementatie) scoren de respondenten het laagst, die aangeven 1 inkoop te hebben.

Verbeterpotentieel

| Aantal inkoopers | 1 inkoop | 2 inkoopers | 3 - 4 inkoopers | 5 - 10 inkoopers | 10 - 20 inkoopers | 20 inkoopers of meer |
|------------------|----------|-------------|-----------------|------------------|-------------------|----------------------|
| Fase 1 | -1,99 | -1,53 | -1,47 | -1,61 | -1,48 | -1,54 |
| Fase 2 | -0,94 | -0,34 | -0,23 | -0,09 | -0,63 | -0,35 |
| Fase 3 | -2,53 | -1,95 | -2,24 | -1,70 | -1,66 | -1,83 |
| Totaal | -1,82 | -1,28 | -1,32 | -1,13 | -1,26 | -1,24 |

Tabel 128: Verschil tussen Score en Belang Totaal per aantal inkoopers

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten die 1 inkoop hebben, het grootste verbeterpotentieel (-1,82) laten zien. De respondenten die 5-10 inkoopers hebben, hebben het kleinste verbeterpotentieel (-1,13).

Per Fase

De hoogste verbeterpotentie voor Fase 1 (Vorbereiding en specificatie), Fase 2 (Aanbesteding) en Fase 3 (Contractering en implementatie) wordt aangegeven door respondenten met 1 inkoop.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| Aantal inkoopers | 1 inkoop | 2 inkoopers | 3 - 4 inkoopers | 5 - 10 inkoopers | 10 - 20 inkoopers | 20 inkoopers of meer |
|------------------|----------|-------------|-----------------|------------------|-------------------|----------------------|
| E1 | -2,25 | -2,38 | -2,26 | -2,42 | -1,13 | -1,95 |
| E2 | -3,31 | -2,69 | -1,87 | -1,85 | -1,93 | -2,14 |
| E3 | -2,81 | -1,75 | -1,96 | -1,77 | -1,93 | -1,33 |
| E4 | -1,44 | -1,19 | -1,57 | -1,35 | -2,20 | -1,52 |
| E5 | -1,75 | -1,50 | -1,57 | -1,92 | -1,73 | -1,24 |
| E6 | -1,56 | -0,63 | -0,43 | -0,73 | -0,67 | -1,19 |
| E7 | -1,88 | -1,13 | -1,39 | -1,88 | -1,00 | -1,71 |
| E8 | -0,94 | -1,00 | -0,74 | -0,92 | -1,27 | -1,19 |

| Aantal inkoopers | 1 inkoop | 2 inkoopers | 3 - 4 inkoopers | 5 - 10 inkoopers | 10 - 20 inkoopers | 20 inkoopers of meer |
|------------------|----------|-------------|-----------------|------------------|-------------------|----------------------|
| E9 | -0,25 | 0,00 | 0,26 | 0,46 | 0,20 | 0,05 |
| E10 | -1,38 | -1,13 | -0,74 | -0,85 | -1,53 | -0,67 |
| E11 | -1,63 | -0,50 | -0,17 | -0,35 | -1,00 | -0,67 |
| E12 | -1,00 | -0,38 | -0,61 | -0,38 | -1,00 | -0,43 |
| E13 | -1,31 | -0,56 | -0,17 | -0,19 | -1,27 | -1,00 |
| E14 | -0,38 | 0,00 | 0,09 | 0,15 | -0,13 | -0,43 |
| E15 | -1,06 | 0,06 | -0,39 | 0,08 | -0,33 | 0,14 |
| E16 | -0,50 | -0,25 | -0,13 | 0,38 | 0,07 | 0,24 |

| Aantal inkoopers | 1 inkoop | 2 inkoopers | 3 - 4 inkoopers | 5 - 10 inkoopers | 10 - 20 inkoopers | 20 inkoopers of meer |
|------------------|----------|-------------|-----------------|------------------|-------------------|----------------------|
| E17 | -1,56 | -0,38 | -1,26 | -0,69 | -1,20 | -0,71 |
| E18 | -2,31 | -1,13 | -1,78 | -1,19 | -1,67 | -1,67 |
| E19 | -2,75 | -2,13 | -3,04 | -1,65 | -2,07 | -1,71 |
| E20 | -2,63 | -2,69 | -2,78 | -2,65 | -2,40 | -2,67 |
| E21 | -3,25 | -2,75 | -2,96 | -2,00 | -1,93 | -1,86 |
| E22 | -3,31 | -2,75 | -2,43 | -2,08 | -1,47 | -2,19 |
| E23 | -1,63 | -1,69 | -1,04 | -1,19 | -1,33 | -1,43 |
| E24 | -2,81 | -2,13 | -2,61 | -2,15 | -1,20 | -2,43 |

Tabel 129: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per aantal inkoopers

Hypothese 22 - Opleidingsniveau inkopers

De hypothese is dat naar mate het opleidingsniveau van de inkoopprofessionals hoger is, de Score hoger zal zijn. Wij verwachten dat inkopers met een hogere opleiding beter in staat zijn, de steeds complexer wordende werkzaamheden optimaal te organiseren.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|----------------------|-------|--------|---------|
| < 70 % hoog opgeleid | 6,07 | 7,40 | -1,34 |
| > 70 % hoog opgeleid | 6,19 | 7,45 | -1,27 |

Tabel 130: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per opleidingsniveau

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat als we naar het Totaal over de drie Fasen en de 24 Elementen kijken, de respondenten van organisaties met meer dan 70% hoger opgeleide inkopers, het hoogst (6,19) scoren. De hypothese wordt door de onderzoeksresultaten ondersteund.

| | < 70% hoog opgeleid | > 70% hoog opgeleid |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| Totaal Score | | |
| Fase 1 | 5,97 | 6,22 |
| Fase 2 | 6,82 | 7,02 |
| Fase 3 | 5,41 | 5,32 |
| Totaal | 6,07 | 6,19 |

Tabel 131: Score Totaal en per Fase op BoPP per opleidingsniveau

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de respondenten die aangeven meer dan 70% hoger opgeleiden te hebben, het hoogst scoren in Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) en Fase 2 (Europese aanbesteding). In Fase 3 (Contractering en implementatie) scoren de organisaties met minder hoogopgeleiden het hoogst.

Verbeterpotentieel

| | < 70% hoog opgeleid | > 70% hoog opgeleid |
|---------------|---------------------|---------------------|
| Totaal | | |
| Fase 1 | -1,68 | -1,51 |
| Fase 2 | -0,43 | -0,34 |
| Fase 3 | -1,90 | -1,95 |
| Totaal | -1,34 | -1,27 |

Tabel 132: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per opleidingsniveau

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten die aangeven minder dan 70% hoogopgeleide inkopers te hebben, het grootste verbeterpotentieel zien (-1,34).

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) en Fase 2 (Europese aanbesteding) zijn voor respondenten die aangeven minder dan 70% hoogopgeleide inkopers te hebben. In Fase 3 (Contractering en implementatie) zijn het de respondenten die aangeven meer dan 70% hoogopgeleide inkopers te hebben.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | < 70% hoog opgeleid | > 70% hoog opgeleid |
|---------------|---------------------|---------------------|
| Fase 1 | | |
| E1 | -2,14 | -2,05 |
| E2 | -2,14 | -2,16 |
| E3 | -2,14 | -1,72 |
| E4 | -1,62 | -1,43 |
| E5 | -1,59 | -1,58 |
| E6 | -1,31 | -0,67 |
| E7 | -1,38 | -1,58 |
| E8 | -1,14 | -0,87 |
| | | |
| | < 70% hoog opgeleid | > 70% hoog opgeleid |
| Fase 2 | | |
| E9 | -0,21 | 0,30 |
| E10 | -1,10 | -0,88 |
| E11 | -0,86 | -0,53 |
| E12 | -0,72 | -0,52 |
| E13 | -0,38 | -0,75 |
| E14 | -0,03 | -0,02 |
| E15 | -0,24 | -0,28 |
| E16 | 0,14 | 0,00 |
| | | |
| | < 70% hoog opgeleid | > 70% hoog opgeleid |
| Fase 3 | | |
| E17 | -0,86 | -0,99 |
| E18 | -1,14 | -1,77 |
| E19 | -2,21 | -2,17 |
| E20 | -2,83 | -2,54 |
| E21 | -2,24 | -2,29 |
| E22 | -2,00 | -2,42 |
| E23 | -1,52 | -1,25 |
| E24 | -2,41 | -2,17 |

Tabel 133: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per opleidingsniveau

Hypothese 23 - Ervaring inkopers

Als hypothese stellen we hier: Er zal geen duidelijke trendlijn te zien zijn, in eerste aanleg zal ervaring het beter doen. Wel zal er een omslagpunt zijn, waar ervaring het aflegt tegen nieuw bloed.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|-----------------------------|-------|--------|---------|
| Merendeel korter dan 2 jaar | 6,04 | 7,52 | -1,48 |
| Merendeel langer dan 2 jaar | 6,15 | 7,37 | -1,22 |

Tabel 134: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per ervaringscategorie

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen en de 24 Elementen kijken, de respondenten die aangeven dat het merendeel van de inkopers langer dan twee jaar in dienst is, het hoogst scoren (6,15). De hypothese wordt door de resultaten ondersteund.

| | Merendeel korter dan 2 jaar | Merendeel langer dan 2 jaar |
|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Totaal Score | | |
| Fase 1 | 6,06 | 6,15 |
| Fase 2 | 6,73 | 7,06 |
| Fase 3 | 5,32 | 5,24 |
| Totaal | 6,04 | 6,15 |

Tabel 135: Score Totaal en per Fase op BoPP per ervaringscategorie

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de respondenten die aangeven dat het merendeel van de inkopers langer dan twee jaar in dienst is, het hoogst scoren in Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) en Fase 2 (Europese aanbesteding). In Fase 3 (Contractering en implementatie) scoren respondenten die korter dan twee jaar in dienst zijn, het hoogst.

Verbeterpotentieel

| | Merendeel korter dan 2 jaar | Merendeel langer dan 2 jaar |
|---------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Totaal | | |
| Fase 1 | -1,85 | -1,41 |
| Fase 2 | -0,61 | -0,24 |
| Fase 3 | -1,98 | -2,01 |
| Totaal | -1,48 | -1,22 |

Tabel 136: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per ervaringscategorie

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten die aangeven voor het merendeel korter dan twee jaar in dienst te zijn, het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,48).

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) en Fase 2 (Europese aanbesteding) wordt geclaimd door respondenten die aangeven voor het merendeel inkopers korter dan twee jaar in dienst te hebben. Voor Fase 3 (Contractering en Implementatie) zijn dat de respondenten die aangeven inkopers langer dan twee jaar in dienst te hebben.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | Merendeel korter dan 2 jaar | Merendeel langer dan 2 jaar |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Vershil Fase 1 | | |
| E1 | -2,60 | -1,80 |
| E2 | -2,68 | -1,84 |
| E3 | -2,30 | -1,50 |
| E4 | -1,70 | -1,36 |
| E5 | -1,52 | -1,71 |
| E6 | -1,20 | -0,66 |
| E7 | -2,08 | -1,20 |
| E8 | -0,74 | -1,17 |

| | Merendeel korter dan 2 jaar | Merendeel langer dan 2 jaar |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Vershil Fase 2 | | |
| E9 | 0,20 | 0,10 |
| E10 | -1,40 | -0,69 |
| E11 | -0,94 | -0,40 |
| E12 | -0,76 | -0,44 |
| E13 | -0,76 | -0,64 |
| E14 | -0,28 | 0,07 |
| E15 | -0,72 | -0,04 |
| E16 | -0,24 | 0,13 |

| | Merendeel korter dan 2 jaar | Merendeel langer dan 2 jaar |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Vershil Fase 3 | | |
| E17 | -0,96 | -1,06 |
| E18 | -1,62 | -1,73 |
| E19 | -2,20 | -2,26 |
| E20 | -2,68 | -2,67 |
| E21 | -2,24 | -2,37 |
| E22 | -2,32 | -2,41 |
| E23 | -1,48 | -1,31 |
| E24 | -2,32 | -2,24 |

Tabel 137: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per ervaringscategorie

Hypothese 24 - Aantal leveranciers

De hypothese luidt: Hoe minder leveranciers, hoe hoger de Score. Te weinig is niet goed. Te veel ook niet. In de ene situatie kan er te weinig concurrentie op prijs zijn. In het andere geval wordt er te weinig gebruik gemaakt van het concurrentiestellen en zullen de inkoopproceskosten hoger zijn.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|-------------|-------|--------|---------|
| 1 to 25 | 6,07 | 7,41 | -1,33 |
| 25 - 100 | 6,22 | 7,48 | -1,26 |
| 100 - 1000 | 6,22 | 7,46 | -1,24 |
| 1000 - 3000 | 5,79 | 7,24 | -1,45 |
| > 3000 | 6,06 | 7,46 | -1,40 |

Tabel 138: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per hoeveelheid leveranciers

Totaal

Voorgaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen en de 24 Elementen kijken, de respondenten tussen de 25-100 en 100-1.000 leveranciers het hoogst (6,22) scoren. Respondenten die aangeven meer dan 3.000 leveranciers te hebben, scoren het laagst (6,06). De hypothese wordt niet door de resultaten ondersteund.

| | 1 - 25 | 25 - 100 | 100 - 1000 | 1000 - 3000 | > 3000 |
|---------------------|--------|----------|------------|-------------|--------|
| Totaal Score | | | | | |
| Fase 1 | 6,08 | 6,07 | 6,16 | 5,92 | 6,14 |
| Fase 2 | 6,66 | 6,98 | 7,03 | 6,69 | 7,06 |
| Fase 3 | 5,48 | 5,61 | 5,47 | 4,76 | 4,97 |
| Totaal | 6,07 | 6,22 | 6,22 | 5,79 | 6,06 |

Tabel 139: Score Totaal en per Fase op BoPP per hoeveelheid leveranciers

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de respondenten tussen de 100 en 1.000 leveranciers, het hoogst scoren in Fase 1 (Voorbereiding en specificatie). In Fase 2 (Europese aanbesteding) scoren respondenten het hoogst, die meer dan 3.000 leveranciers hebben. In Fase 3 (Contractering en implementatie) scoren de respondenten die tussen de 25 en 100 leveranciers hebben, het hoogst.

De laagste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) wordt gerealiseerd door de respondenten die tussen de 1.000 en 3.000 leveranciers hebben. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) is laagste Score voor de groep met het minste aantal leveranciers. In Fase 3 (Contractering en implementatie) is dat opnieuw de groep met tussen de 1.000 en 3.000 leveranciers.

Verbeterpotentieel

| | 1 - 25 | 25 - 100 | 100 - 1000 | 1000 - 3000 | > 3000 |
|------------------------|--------|----------|------------|-------------|--------|
| Totaal Verschil | | | | | |
| Fase 1 | -1,53 | -1,59 | -1,43 | -1,73 | -1,64 |
| Fase 2 | -0,61 | -0,38 | -0,36 | -0,42 | -0,33 |
| Fase 3 | -1,86 | -1,80 | -1,93 | -2,19 | -2,24 |
| Totaal | -1,33 | -1,26 | -1,24 | -1,45 | -1,40 |

Tabel 140: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per hoeveelheid leveranciers

Totaal

Voorgaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten die aangeven tussen de 1.000 en 3.000 leveranciers te hebben, het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,45). De respondenten die tussen de 100 en 1.000 leveranciers hebben, laten het kleinste verbeterpotentieel zien (-1,24).

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) wordt geclaimd door groep 1.000-3.000. In Fase 2 (Europese aanbesteding) is dat de groep van 1-25 leveranciers. In Fase 3 (Contractering en implementatie) is het de groep van meer dan 3.000 leveranciers.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | 1 - 25 | 25 - 100 | 100 - 1000 | 1000 - 3000 | > 3000 |
|-----------------------|--------|----------|------------|-------------|--------|
| Vershil Fase 1 | | | | | |
| E1 | -1,41 | -2,22 | -1,75 | -2,42 | -2,79 |
| E2 | -2,19 | -1,91 | -2,15 | -2,75 | -2,08 |
| E3 | -1,70 | -1,70 | -1,60 | -2,08 | -1,92 |
| E4 | -1,26 | -1,83 | -1,35 | -1,42 | -1,88 |
| E5 | -2,07 | -1,00 | -1,85 | -1,71 | -1,42 |
| E6 | -1,11 | -1,13 | -0,80 | -0,67 | -0,54 |
| E7 | -1,48 | -2,00 | -1,15 | -1,79 | -1,42 |
| E8 | -1,04 | -0,96 | -0,80 | -1,00 | -1,08 |

| | 1 - 25 | 25 - 100 | 100 - 1000 | 1000 - 3000 | > 3000 |
|-----------------------|--------|----------|------------|-------------|--------|
| Vershil Fase 2 | | | | | |
| E9 | 0,04 | 0,22 | 0,35 | 0,00 | -0,04 |
| E10 | -1,15 | -0,65 | -0,95 | -1,00 | -1,17 |
| E11 | -1,04 | -0,70 | -0,35 | -0,54 | -0,67 |
| E12 | -0,89 | -0,96 | -0,35 | -0,63 | -0,37 |
| E13 | -0,74 | -1,04 | -0,65 | -0,67 | -0,50 |
| E14 | -0,26 | 0,17 | 0,00 | -0,25 | 0,04 |
| E15 | -0,26 | -0,09 | -0,70 | -0,25 | -0,42 |
| E16 | -0,56 | 0,04 | -0,20 | 0,00 | 0,50 |

| | 1 - 25 | 25 - 100 | 100 - 1000 | 1000 - 3000 | > 3000 |
|-----------------------|--------|----------|------------|-------------|--------|
| Vershil Fase 3 | | | | | |
| E17 | -1,04 | -0,87 | -0,90 | -0,96 | -1,38 |
| E18 | -1,44 | -1,65 | -1,80 | -1,38 | -2,08 |
| E19 | -2,04 | -1,57 | -2,65 | -2,21 | -2,83 |
| E20 | -2,30 | -2,57 | -2,55 | -3,00 | -3,04 |
| E21 | -2,56 | -1,96 | -2,55 | -2,58 | -2,21 |
| E22 | -2,44 | -2,04 | -1,65 | -2,79 | -2,96 |
| E23 | -1,04 | -1,52 | -1,15 | -1,83 | -1,13 |
| E24 | -2,04 | -2,26 | -2,20 | -2,79 | -2,29 |

Tabel 141: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per hoeveelheid leveranciers

Hypothese 25 - Aantal raamcontracten of mantels

De hypothese luidt: hoe meer mantels, hoe hoger de Score. Het gaat niet alleen om het aantal raamcontracten of mantels verwachten wij. Het zal gaan om het relatieve deel van het inkoopvolume dat in raamcontracten of mantels zit.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|----------------|-------|--------|---------|
| 0 stuks | 6,61 | 7,33 | -0,72 |
| 1 - 10 stuks | 5,74 | 7,33 | -1,59 |
| 10 - 50 stuks | 5,88 | 7,28 | -1,40 |
| 50 - 100 stuks | 6,29 | 7,54 | -1,24 |
| > 100 stuks | 6,21 | 7,70 | -1,49 |

Tabel 142: Score, Belang en Vershil Totaal op BoPP per hoeveelheid raamovereenkomsten

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen en de 24 Elementen kijken, de respondenten die geen raamcontracten of mantels hebben het hoogst (6,61) scoren. Gevolgd door respondenten die tussen de 50 en 100 mantels hebben. Respondenten die 1 tot 10 mantels hebben, scoren het laagst (5,74). De hypothese wordt door de resultaten deels ondersteund.

| | 0 stuks | 1 - 10 stuks | 10 - 50 stuks | 50 - 100 stuks | > 100 stuks |
|---------------------|---------|--------------|---------------|----------------|-------------|
| Totaal Score | | | | | |
| Fase 1 | 6,77 | 5,73 | 5,86 | 6,06 | 6,34 |
| Fase 2 | 7,31 | 6,50 | 6,79 | 7,01 | 7,05 |
| Fase 3 | 5,77 | 4,99 | 5,00 | 5,81 | 5,23 |
| Totaal | 6,61 | 5,74 | 5,88 | 6,29 | 6,21 |

Tabel 143: Score Totaal en per Fase op BoPP per hoeveelheid raamovereenkomsten

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de respondenten die 0 mantels hebben, het hoogst scoren in Fase 1 (Voorbereiding en specificatie). Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) scoren zij ook het hoogst. In Fase 3 (Contractering en implementatie) scoort de groep met tussen de 50-100 mantels het hoogst.

De laagste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) wordt gerealiseerd door de groep met tussen de 1-10 mantels. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) en Fase 3 geldt dit ook.

Verbeterpotentieel

| | 0 stuks | 1 - 10 stuks | 10 - 50 stuks | 50 - 100 stuks | > 100 stuks |
|-----------------------|---------|--------------|---------------|----------------|-------------|
| Totaal Vershil | | | | | |
| Fase 1 | -0,64 | -1,81 | -1,70 | -1,73 | -1,77 |
| Fase 2 | 0,06 | -0,71 | -0,44 | -0,21 | -0,54 |
| Fase 3 | -1,58 | -2,24 | -2,05 | -1,79 | -2,15 |
| Totaal | -0,72 | -1,59 | -1,40 | -1,24 | -1,49 |

Tabel 144: Vershil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per hoeveelheid raamovereenkomsten

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, de groep respondenten die tussen de 1-10 mantels te hebben, het grootste verbeterpotentieel laat zien (-1,59). De respondenten die aangeven geen mantels te hebben, laten het kleinste verbeterpotentieel zien (-0,72).

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) wordt geclaimd door respondenten tussen de 1-10 mantels te hebben. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) en Fase 3 (Contractering en implementatie) geldt dit ook.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | 0 stuks | 1 - 10 stuks | 10 - 50 stuks | 50 - 100 stuks | > 100 stuks |
|-----------------------|---------|--------------|---------------|----------------|-------------|
| Vershil Fase 1 | | | | | |
| E1 | -1,00 | -1,76 | -2,23 | -2,33 | -2,82 |
| E2 | -1,53 | -2,69 | -2,33 | -2,11 | -2,45 |
| E3 | -1,00 | -1,52 | -1,97 | -2,06 | -2,41 |
| E4 | -0,40 | -1,59 | -1,90 | -1,72 | -1,64 |
| E5 | -0,47 | -2,00 | -1,50 | -1,67 | -1,95 |
| E6 | 0,13 | -1,21 | -1,37 | -1,22 | -0,41 |
| E7 | -0,67 | -2,31 | -1,57 | -1,28 | -1,50 |
| E8 | -0,20 | -1,45 | -0,73 | -1,44 | -0,95 |

| | 0 stuks | 1 - 10 stuks | 10 - 50 stuks | 50 - 100 stuks | > 100 stuks |
|-----------------------|---------|--------------|---------------|----------------|-------------|
| Vershil Fase 2 | | | | | |
| E9 | 0,60 | -0,14 | 0,03 | 0,56 | -0,23 |
| E10 | 0,13 | -1,24 | -1,23 | -1,06 | -1,09 |
| E11 | 0,00 | -1,03 | -0,47 | -0,39 | -1,18 |
| E12 | 0,07 | -1,10 | -0,70 | -0,56 | -0,55 |
| E13 | -0,13 | -1,17 | -0,70 | -1,00 | -0,32 |
| E14 | 0,47 | -0,24 | -0,17 | 0,17 | -0,27 |
| E15 | -0,60 | -0,31 | -0,40 | 0,50 | -0,73 |
| E16 | -0,07 | -0,45 | 0,10 | 0,11 | 0,05 |

| | 0 stuks | 1 - 10 stuks | 10 - 50 stuks | 50 - 100 stuks | > 100 stuks |
|-----------------------|---------|--------------|---------------|----------------|-------------|
| Vershil Fase 3 | | | | | |
| E17 | -0,60 | -0,86 | -0,93 | -1,22 | -1,55 |
| E18 | -0,93 | -1,79 | -1,73 | -1,56 | -2,05 |
| E19 | -2,00 | -2,38 | -2,47 | -2,06 | -2,05 |
| E20 | -2,67 | -2,83 | -2,63 | -2,22 | -3,00 |
| E21 | -1,53 | -2,72 | -2,57 | -2,33 | -2,36 |
| E22 | -2,27 | -2,97 | -2,50 | -1,72 | -2,32 |
| E23 | -0,60 | -1,55 | -1,10 | -1,61 | -1,55 |
| E24 | -2,00 | -2,79 | -2,43 | -1,61 | -2,36 |

Tabel 145: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per hoeveelheid raamovereenkomsten

Hypothese 26 - Waarde van de raamcontracten of mantels

De hypothese luidt: Hoe hoger de gemiddelde waarde van een raamcontract of mantel, hoe hoger de Score op de meetlat van BoPP.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|--------------------------|-------|--------|---------|
| 0 euro | 6,08 | 7,31 | -1,23 |
| 1 - 10 miljoen euro | 6,15 | 7,51 | -1,36 |
| 10 - 100 miljoen euro | 6,11 | 7,42 | -1,32 |
| 100 miljoen euro of meer | 5,78 | 7,41 | -1,63 |

Tabel 146: Score, Belang en Vershil Totaal op BoPP per waardecategorie raamovereenkomst

Totaal

Voorgaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen en de 24 Elementen kijken, de respondenten die raamcontracten hebben met een waarde tussen de 1-10 miljoen het hoogst (6,15) scoren. Respondenten die voor 100 miljoen of meer aan waarde in mantels hebben scoren het laagst (5,78). De hypothese wordt door de resultaten niet ondersteund.

| | 0 euro | 1 - 10 miljoen euro | 10 - 100 miljoen euro | 100 miljoen euro of meer |
|---------------------|--------|---------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totaal Score | | | | |
| Fase 1 | 6,17 | 6,05 | 5,91 | 5,89 |
| Fase 2 | 6,76 | 7,03 | 7,00 | 6,65 |
| Fase 3 | 5,30 | 5,38 | 5,41 | 4,80 |
| Totaal | 6,08 | 6,15 | 6,11 | 5,78 |

Tabel 147: Score Totaal en per Fase op BoPP per waardecategorie raamovereenkomst

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de respondenten die geen raamcontracten hebben, het hoogst scoren in Fase 1 (Vorbereiding en specificatie). Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) zijn het de respondenten die raamcontracten hebben met een waarde tussen de 1-10 miljoen die het hoogst scoren. In Fase 3 (Contractering en implementatie) scoort de groep met een waarde tussen de 10 en 100 miljoen het hoogst.

De laagste Score voor Fase 1 (Vorbereiding en specificatie) wordt gerealiseerd door de groep met een waarde tussen de 10 en 100 miljoen. Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) de groep met 100 miljoen of meer. In Fase 3 (Contractering en implementatie) is dat opnieuw de groep met een waarde tussen de 10 en 100 miljoen.

Verbeterpotentieel

| | 0 euro | 1 - 10 miljoen euro | 10 - 100 miljoen euro | 100 miljoen euro of meer |
|------------------------|--------|---------------------|-----------------------|--------------------------|
| Totaal Verschil | | | | |
| Fase 1 | -1,35 | -1,78 | -1,72 | -1,83 |
| Fase 2 | -0,38 | -0,46 | -0,32 | -0,66 |
| Fase 3 | -1,96 | -1,84 | -1,91 | -2,41 |
| Totaal | -1,23 | -1,36 | -1,32 | -1,63 |

Tabel 148: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per waardecategorie raamovereenkomst

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten die aangeven raamcontracten te hebben met een waarde van 100 miljoen of meer, het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,63). De respondenten die aangeven geen mantels te hebben, laten het kleinste verbeterpotentieel zien (-1,23).

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel is voor alle Fasen de groep met mantels met een waarde van 100 miljoen of meer

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | 0 euro | 1 - 10 miljoen euro | 10 - 100 miljoen euro | 100 miljoen euro of meer |
|-----------------------|--------|---------------------|-----------------------|--------------------------|
| Vershil Fase 1 | | | | |
| E1 | -1,97 | -2,31 | -1,96 | -2,25 |
| E2 | -1,90 | -2,73 | -2,88 | -2,20 |
| E3 | -1,72 | -1,96 | -1,88 | -1,80 |
| E4 | -1,14 | -1,35 | -1,92 | -2,00 |
| E5 | -0,93 | -2,23 | -1,35 | -2,10 |
| E6 | -0,90 | -1,23 | -1,38 | -0,75 |
| E7 | -1,69 | -1,50 | -1,62 | -1,90 |
| E8 | -0,55 | -0,92 | -0,77 | -1,65 |

| | 0 euro | 1 - 10 miljoen euro | 10 - 100 miljoen euro | 100 miljoen euro of meer |
|-----------------------|--------|---------------------|-----------------------|--------------------------|
| Vershil Fase 2 | | | | |
| E9 | 0,21 | -0,15 | 0,23 | 0,15 |
| E10 | -0,62 | -1,31 | -0,96 | -1,40 |
| E11 | -0,52 | -1,00 | -0,04 | -1,15 |
| E12 | -0,55 | -0,77 | -0,50 | -0,85 |
| E13 | -0,48 | -0,42 | -0,81 | -1,30 |
| E14 | 0,07 | -0,08 | -0,27 | -0,30 |
| E15 | -0,69 | 0,15 | -0,04 | -0,85 |
| E16 | -0,41 | -0,08 | -0,15 | 0,45 |

| | 0 euro | 1 - 10 miljoen euro | 10 - 100 miljoen euro | 100 miljoen euro of meer |
|-----------------------|--------|---------------------|-----------------------|--------------------------|
| Vershil Fase 3 | | | | |
| E17 | -1,24 | -0,73 | -0,88 | -1,30 |
| E18 | -1,59 | -1,35 | -1,58 | -2,15 |
| E19 | -2,10 | -1,96 | -2,23 | -2,85 |
| E20 | -2,69 | -2,46 | -2,12 | -3,45 |
| E21 | -1,93 | -2,27 | -2,88 | -2,50 |
| E22 | -2,66 | -2,42 | -2,35 | -2,55 |
| E23 | -1,10 | -1,15 | -1,15 | -2,05 |
| E24 | -2,34 | -2,35 | -2,12 | -2,45 |

Tabel 149: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per waardecategorie raamovereenkomst

Hypothese 27 - Benuttingsgraad van raamcontracten of mantels

De hypothese luidt: Hoe hoger de benuttingsgraad, hoe hoger de Score. Het hebben van raamcontracten of mantels is één, het benutten ervan is een hele andere wedstrijd. De belangrijkste wedstrijd wat ons betreft.

Score

| | Score | Belang | Vershil |
|------------|-------|--------|---------|
| 0 % | 5,88 | 7,10 | -1,22 |
| 1 - 70 % | 5,94 | 7,50 | -1,56 |
| 70 - 90 % | 6,13 | 7,45 | -1,33 |
| 90 - 100 % | 6,27 | 7,60 | -1,33 |

Tabel 150: Score, Belang en Vershil Totaal op BoPP per categorie benuttingsgraad

Totaal

Voorgaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen en de 24 Elementen kijken, de respondenten met de hoogste benuttingsgraad, het hoogst (6,27) scoren. Respondenten met lagere benuttingsgraden, scoren het laagst (5,88). De hypothese wordt door de resultaten ondersteund.

| | 0% | 1 - 70% | 70 - 90% | 90 - 100% |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Totaal Score | | | | |
| Fase 1 | 5,99 | 5,84 | 6,19 | 6,13 |
| Fase 2 | 6,64 | 6,58 | 6,96 | 7,18 |
| Fase 3 | 5,01 | 5,40 | 5,22 | 5,50 |
| Totaal | 5,88 | 5,94 | 6,13 | 6,27 |

Tabel 151: Score Totaal en per Fase op BoPP per categorie benuttingsgraad

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de respondenten met de benuttingsgraad tussen de 70-90% het hoogst scoren in Fase 1 (Voorbereiding en specificatie). Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) scoort de hoogste categorie evenals in Fase 3 (Contractering en implementatie).

De laagste Score voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) wordt gerealiseerd de respondenten die tussen de 1-70% scoren. Evenals in Fase 2 (Europese aanbesteding). In Fase 3 (Contractering en implementatie) is dat de categorie die 0% scoort.

Verbeterpotentieel

| | 0% | 1 - 70% | 70 - 90% | 90 - 100% |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Totaal Verschil | | | | |
| Fase 1 | -1,29 | -2,04 | -1,54 | -1,68 |
| Fase 2 | -0,40 | -0,71 | -0,35 | -0,34 |
| Fase 3 | -1,98 | -1,94 | -2,08 | -1,98 |
| Totaal | -1,22 | -1,56 | -1,33 | -1,33 |

Tabel 152: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per categorie benuttingsgraad

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten die aangeven een benuttingspercentage te hebben tussen de 1 en 70%, het grootste verbeterpotentieel laten zien (-1,56). De respondenten die het niet weten (0%), laten het kleinste verbeterpotentieel zien (-1,22).

Per Fase

Het grootste verbeterpotentieel voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) wordt geclaimd door de groep 1-70%, evenals voor Fase 2 (Europese aanbesteding). In Fase 3 (Contractering en implementatie) is het de groep tussen 70-90%.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| | 0% | 1 - 70% | 70 - 90% | 90 - 100% |
|------------------------|-------|---------|----------|-----------|
| Verschil Fase 1 | | | | |
| E1 | -1,83 | -2,43 | -2,09 | -2,00 |
| E2 | -1,88 | -2,14 | -2,51 | -2,50 |
| E3 | -1,79 | -2,38 | -1,73 | -1,54 |
| E4 | -1,00 | -2,62 | -1,33 | -1,54 |
| E5 | -0,96 | -2,24 | -1,53 | -1,83 |
| E6 | -0,71 | -1,19 | -0,58 | -1,54 |
| E7 | -1,54 | -1,90 | -1,51 | -1,46 |
| E8 | -0,58 | -1,38 | -1,04 | -1,00 |

| | 0% | 1 - 70% | 70 - 90% | 90 - 100% |
|-----------------------|-------|---------|----------|-----------|
| Vershil Fase 2 | | | | |
| E9 | 0,04 | -0,33 | 0,22 | 0,29 |
| E10 | -0,79 | -1,29 | -1,07 | -0,83 |
| E11 | -0,46 | -1,62 | -0,33 | -0,71 |
| E12 | -0,46 | -1,14 | -0,51 | -0,67 |
| E13 | -0,38 | -1,00 | -0,64 | -0,96 |
| E14 | -0,08 | -0,10 | -0,11 | 0,04 |
| E15 | -0,62 | -0,29 | -0,36 | 0,00 |
| E16 | -0,46 | 0,10 | -0,02 | 0,08 |

| | 0% | 1 - 70% | 70 - 90% | 90 - 100% |
|-----------------------|-------|---------|----------|-----------|
| Vershil Fase 3 | | | | |
| E17 | -1,33 | -1,10 | -0,93 | -0,88 |
| E18 | -1,63 | -1,38 | -1,89 | -1,58 |
| E19 | -2,13 | -2,00 | -2,47 | -2,13 |
| E20 | -2,63 | -2,90 | -2,67 | -2,63 |
| E21 | -1,92 | -2,05 | -2,60 | -2,79 |
| E22 | -2,71 | -2,38 | -2,42 | -2,21 |
| E23 | -1,08 | -1,29 | -1,38 | -1,46 |
| E24 | -2,46 | -2,43 | -2,29 | -2,17 |

Tabel 153: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per categorie benuttingsgraad

Hypothese 28 - ICT-inkoopssystemen

De hypothese van alle ICT-gerelateerde zaken is: hoe meer op orde, of hoe meer gebruikt, hoe hoger de Score. Zowel voor de reguliere inkoop systemen als zaken als E- sourcing en E-auctioning.

Score

| E-systemen | E-sourcing | E-Auction | Beide | Geen van beide | Onbekend |
|------------|------------|-----------|-------|----------------|----------|
| Score | 6,49 | 6,08 | 7,02 | 5,84 | 5,50 |
| Belang | 7,23 | 7,56 | 7,44 | 7,31 | 7,24 |
| Vershil | -1,73 | -3,08 | -1,41 | -2,08 | -2,36 |

Tabel 154: Score, Belang en Vershil Totaal op BoPP per ICT -systemen

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat de respondenten die aangeven beide systemen te gebruiken, inderdaad hoger (7,02) scoren. De hypothese wordt door de resultaten ondersteund.

| Totaal Score | E-sourcing | E-Auction | Beide | Geen van beide | Onbekend |
|--------------|------------|-----------|-------|----------------|----------|
| Fase 1 | 6,49 | 6,08 | 7,02 | 5,84 | 5,50 |
| Fase 2 | 7,05 | 7,00 | 7,06 | 6,92 | 6,22 |
| Fase 3 | 5,76 | 4,98 | 6,28 | 5,00 | 4,83 |
| Totaal | 6,43 | 6,02 | 6,79 | 5,92 | 5,52 |

Tabel 155: Score Totaal en per Fase op BoPP per ICT systemen

Per Fase

Als we inzoomen op de resultaten voor de afzonderlijke Fasen, dan is te zien dat de respondenten die aangeven beide ICT-systemen gebruiken, in alle Fasen het hoogst scoren.

De laagste score voor alle Fasen is voor de respondenten die aangeven het niet te weten.

Verbeterpotentieel

| Totaal Verschil | E-sourcing | E-Auction | Beide | Geen van beide | Onbekend |
|-----------------|------------|-----------|-------|----------------|----------|
| Fase 1 | -1,36 | -2,50 | -0,87 | -1,70 | -1,85 |
| Fase 2 | -0,18 | -0,56 | -0,38 | -0,39 | -1,02 |
| Fase 3 | -1,73 | -3,08 | -1,41 | -2,08 | -2,36 |
| Totaal | -1,09 | -2,05 | -0,89 | -1,39 | -1,74 |

Tabel 156: Verschil tussen Score en Belang Totaal per ICT systemen

Totaal

Bovenstaande tabel laat zien dat, als we naar het Totaal over de drie Fasen kijken, respondenten die E-auctionssystemen gebruiken, het grootste verbeterpotentieel (-2,05) laten zien. De respondenten die beide systemen gebruiken, hebben het kleinste verbeterpotentieel (-0,89).

Per Fase

De hoogste verbeterpotentie voor Fase 1 (Vorbereiding en specificatie) en Fase 3 (Aanbesteding) is voor respondenten die alleen E-auctionssystemen gebruiken. De respondenten die het niet weten, hebben in Fase 2 (Aanbesteding) de hoogste verbeterpotentie.

Elementen

Onderstaande tabel laat zien waar het verbeterpotentieel zit op Elementniveau.

| Verschil fase 1 | E-sourcing | E-Auction | Beide | Geen van beide | Onbekend |
|-----------------|------------|-----------|-------|----------------|----------|
| E1 | -2,41 | -3,33 | -0,54 | -1,95 | -2,62 |
| E2 | -1,86 | -2,83 | -1,00 | -2,62 | -2,92 |
| E3 | -1,91 | -3,33 | -0,92 | -1,78 | -1,77 |
| E4 | -1,18 | -2,67 | -1,15 | -1,57 | -1,54 |
| E5 | -1,18 | -2,33 | -1,15 | -1,91 | -1,15 |
| E6 | 0,00 | -1,67 | -0,15 | -1,28 | -1,23 |
| E7 | -1,36 | -2,33 | -1,15 | -1,64 | -1,77 |
| E8 | -1,00 | -1,50 | -0,85 | -0,83 | -1,77 |

| Verschil fase 2 | E-sourcing | E-Auction | Beide | Geen van beide | Onbekend |
|-----------------|------------|-----------|-------|----------------|----------|
| E9 | 0,36 | 0,50 | -0,15 | 0,24 | -0,77 |
| E10 | -1,00 | -0,50 | -0,31 | -1,10 | -1,31 |
| E11 | -0,36 | -0,83 | -0,77 | -0,60 | -1,15 |
| E12 | -0,23 | -1,33 | -0,69 | -0,71 | -0,92 |
| E13 | -0,27 | -1,33 | -0,85 | -0,76 | -1,15 |
| E14 | 0,09 | 0,33 | -0,15 | 0,00 | -0,77 |
| E15 | -0,27 | -1,83 | -0,23 | -0,10 | -0,92 |
| E16 | 0,27 | 0,50 | 0,08 | -0,07 | -1,15 |

| Verschil fase 3 | E-sourcing | E-Auction | Beide | Geen van beide | Onbekend |
|-----------------|------------|-----------|-------|----------------|----------|
| E17 | -0,59 | -1,67 | -1,08 | -1,02 | -1,54 |
| E18 | -1,23 | -2,50 | -1,77 | -1,62 | -2,31 |
| E19 | -2,09 | -4,00 | -1,31 | -2,31 | -2,31 |
| E20 | -2,77 | -3,83 | -1,85 | -2,76 | -2,62 |
| E21 | -2,14 | -3,00 | -0,92 | -2,81 | -2,46 |
| E22 | -1,77 | -3,50 | -1,77 | -2,55 | -3,08 |
| E23 | -1,32 | -2,50 | -1,08 | -1,09 | -2,00 |
| E24 | -1,91 | -3,67 | -1,54 | -2,45 | -2,54 |

Tabel 157: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per ICT systemen

3.3 Conclusies inzake de hypothesen

De hypothesen zijn te verdelen in 4 categorieën, te weten:

1. hypothesen worden wel ondersteund door de onderzoeksresultaten en zijn goed te beïnvloeden;
2. hypothesen worden ondersteund, maar zijn niet of nauwelijks te beïnvloeden;
3. hypothesen worden niet ondersteund, maar zijn wel bruikbaar en te beïnvloeden;
4. hypothesen worden niet ondersteund en zijn niet of nauwelijks te beïnvloeden;

Ad 1: hypothesen worden wel ondersteund door de onderzoeksresultaten en zijn goed te beïnvloeden

- Hypothese 7 – Managementniveaus: Hoe minder managementniveaus, hoe meer invloed denken wij. Daarom zullen organisaties met inkoop hoog opgehangen in de hiërarchie, hoger scoren dan andere organisaties.
- Hypothese 8 – Organisatievorm: Vooral de centrale inkoopfunctie, en organisaties die aangeven dat (delen van) de inkoopfunctie geoutsourcd zijn, zullen naar verwachting hoger scoren op de meetlat van BoPP. Centrale inkoopafdelingen zullen in de regel beter in staat zijn om kennis te ontwikkelen en te borgen. En om goed te kunnen outsourcen moet alles op orde zijn.
- Hypothese 13 – Verbeteringen: Goed is goed. Dus als iets goed geregeld is, zullen er minder verbeteringen mogelijk zijn. Aan de andere kant: alleen een ambitieuze, professionele organisatie kan verbeteringen echt en blijvend realiseren. Daarom verwachten wij dat hoe hoger het verbeterpotentieel, hoe hoger de Score.
- Hypothese 14 – Inkoopvolume Europees aanbesteed (actueel en gewenst): Aanbestedingsplicht heeft o.a. te maken met drempelwaardes, maar ook met of het goed of de dienst homogeen is. Hoe homogener hoe beter inkoop onder controle is, denken wij. Daarom verwachten wij: hoe hoger het percentage inkoopvolume Europees aanbesteed, hoe hoger de Score.
- Hypothese 15 – Gestarte Europese aanbestedingen: Hoe meer Europese aanbestedingen, hoe meer er ervaring is met alle Elementen uit alle Fasen. Behalve als er een inhaalslag gemaakt wordt; een soort tussensprint. Maar wij verwachten: hoe meer gestarte Europese aanbestedingen, hoe hoger de Score.
- Hypothese 17 – Succesvol gegunde Europese aanbestedingen: Succes heeft vele vrienden, maar ook een hoge Score, denken wij. Wij verwachten dan ook: hoe meer succesvolle Europese aanbestedingen, hoe hoger de Score.
- Hypothese 18 – Aantal klachten per Europese aanbesteding: Als je het goed doet – de enkele zure leverancier die niet tegen zijn of haar verlies kan, daargelaten – krijg je minder klachten. Hoe minder klachten, hoe hoger de Score, verwachten wij.
- Hypothese 19 – Aantal procedures per Europese aanbesteding: Zie hypothese 18. Hoe minder procedures, hoe hoger de Score, verwachten wij.
- Hypothese 21 – Aantal inkopers: Het gaat niet alleen om het aantal inkopers, verwachten wij. Het zal gaan om voldoende goed opgeleide inkopers en dat gerelateerd aan o.a. het inkoopvolume. Desondanks verwachten we bij meer inkopers een hogere Score.
- Hypothese 22 – Opleidingsniveau inkopers: Naar mate het opleidingsniveau van de inkoopprofessionals hoger is, zal de Score hoger zijn. Wij verwachten dat inkopers met een hogere opleiding beter in staat zijn de steeds complexer wordende werkzaamheden, optimaal te organiseren.
- Hypothese 23 – Ervaring inkopers: Opnieuw gebaseerd op eerdere grootschalige onderzoeken (Berenschot; World Class Purchasing 1997-2001 en DPA Supply Chain BoSC 2008), verwachten we geen duidelijke trendlijn te zien. Wel zal er een omslagpunt zijn, waar ervaring het aflegt tegen nieuw bloed en andersom.
- Hypothese 25 – Aantal raamcontracten of mantels: Het gaat niet alleen om het aantal raamcontracten of mantels, verwachten wij. Het zal gaan om het relatieve deel van het inkoopvolume dat in raamcontracten of mantels zit. Maar desondanks verwachten we: hoe meer mantels, hoe hoger de Score.

- Hypothese 27 – Benuttingsgraad van raamcontracten of mantels: Het hebben van raamcontracten of mantels is één, het benutten ervan is een hele andere wedstrijd. De belangrijkste wedstrijd wat ons betreft. Hoe hoger de benuttingsgraad, hoe hoger de Score, verwachten wij.
- Hypothese 28 – ICT-inkoopssystemen: Wij verwachten dat organisaties die optimaal gebruik maken van de juiste ICT-systemen (inclusief E-sourcing en E-auctioning), hoger scores. Deze organisaties hebben gemiddeld hun processen op orde en scores daarom naar verwachting hoger.

Ad 2: hypothesen worden ondersteund maar zijn niet of nauwelijks te beïnvloeden

- Hypothese 1 – Sectoren: sectoren met een sterk uitvoerende taak, waarbij inkoop dicht tegen het primaire proces zit, en sectoren met een grotere marktwerking, zullen hoger scores dan anderen, verwachten wij. In hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op de Verschillende sectoren.
- Hypothese 2 – BASS/BAO: Wij verwachten dat organisaties die vallen onder het minder strenge regime (BASS) gemiddeld hoger scores op de meetlat omdat ze meer vrijheidsgraden hebben. Aan de andere kant kunnen de vrijheidsgraden ook voor onduidelijkheid zorgen.
- Hypothese 3 – Aantal medewerkers: Mede gebaseerd op eerdere grootschalige onderzoeken (Berenschot; World Class Purchasing 1997-2001 en DPA Supply Chain BoSC 2008) verwachten we dat kleinere organisaties hoog scores, middelgrote organisaties scores minder hoog en grote organisaties scores weer hoog of hoger.
- Hypothese 4 – Begroting: We verwachten in algemene zin dezelfde resultaten te zien als bij hypothese 3. Organisaties met kleine begrotingen scores hoog, organisaties met middelgrote begrotingen scores minder hoog, en organisaties met grote begrotingen scores weer hoog. In hoofdstuk 5 wordt verder ingegaan op de Verschillende begrotingsklassen.
- Hypothese 10 – Inkoopvolume (euro): Naar mate het inkoopvolume hoger is, wordt de aandacht die inkoop krijgt groter. Simpelweg vanwege het grotere financiële belang. Hoe groter het inkoopvolume, hoe hoger de Score op BoPP, verwachten wij.

Ad 3: hypothesen worden niet ondersteund maar zijn wel bruikbaar en te beïnvloeden

- Hypothese 9 – Samenwerken: Organisaties die samenwerken, hebben anderen nodig. Zij hebben – en dat is wellicht wat negatief gedacht – veel te halen en kunnen dus veel energie steken in samenwerken. Hoe meer organisaties samenwerken, hoe lager de Score, verwachten wij.
- Hypothese 16 – Voortijdig gestopte Europese aanbestedingen: Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald, is het spreekwoord. Maar wij denken toch dat voortijdig stoppen meestal betekent dat er geen controle is over inkoop. Hoe meer voortijdig gestopte Europese aanbestedingen, hoe lager de Score, verwachten wij.
- Hypothese 20 – Gemiddelde doorlooptijd van een Europese aanbesteding: Wij denken dat een gemiddeld langere doorlooptijd betekent, dat er te weinig controle is. Hoe langer men er over doet, hoe meer kans op fouten. Wij verwachten dan ook: hoe langer de doorlooptijd, hoe lager de Score.
- Hypothese 24 – Aantal leveranciers: Te weinig is niet goed. Te veel ook niet. In de ene situatie kan er te weinig concurrentie op prijs zijn. In het andere geval wordt er te weinig gebruik gemaakt van het concurrentiestellen en zullen de inkoopproceskosten hoger zijn. Maar wij verwachten: hoe minder leveranciers, hoe hoger de Score.
- Hypothese 26 – Waarde van de raamcontracten of mantels: Hoe hoger de gemiddelde waarde van een raamcontract of mantel, hoe hoger de Score op de meetlat van BoPP, verwachten wij.

Ad 4: hypothesen worden niet ondersteund en zijn niet of nauwelijks te beïnvloeden

- Hypothese 5 – Discipline: Respondenten die een andere discipline vertegenwoordigen dan inkoop, scoren naar verwachting lager dan inkopers zelf. Meer kennis van het inkoopvakgebied zorgt naar verwachting voor meer nuance en een betere beoordeling.
- Hypothese 6 – Rol/functie: Hoe meer de rol/functie in staat is de organisatie (met name van Belang in Fase 1 (Vorbereiding en specificatie) en Fase 3 (Contractering en implementatie)) te beïnvloeden, hoe hoger de Score. De rol moet niet teveel op directieniveau liggen, want dan is de afstand te groot. Wij verwachten dan ook dat hoofden/managers hoger scoren dan anderen.
- Hypothese 11 – Relatieve inkooptaandeel (%): Dit is een nog betere indicator van BoPP dan hypothese 10. Het gaat immers om het relatieve belang van inkoop. Hoe hoger het inkooptaandeel, hoe hoger de Score, verwachten wij
- Hypothese 12 – Verdeling leveringen, diensten en werken: Inkopen en aanbesteden van werken gebeurt al langer gereguleerd, dan dat er Europese aanbestedingsregels zijn voor leveringen en diensten. Werken zijn ook vaak een complex geheel van leveringen en diensten. Hoe meer werken worden aanbesteed, hoe hoger de Score, verwachten wij.

Ludo Huisman, Consultant, DPA Supply Chain

Dat concurrentiestelling en vooraf goed nadenken geld oplevert, is bij de publieke inkoper al langer bekend. In 1999 bracht het Ministerie van Economische Zaken de publicatie "Haal pegels uit de regels" uit. Mijn inziens verplichte stof voor elke overheidsinkoper. In de praktijk blijkt dat eenvoudig, grotere besparingen gerealiseerd kunnen worden dan de genoemde 17%. Uiteraard is dit afhankelijk van de categorie en het economische klimaat.

4. Resultaten BoPP per sector

De resultaten Totaal zijn in de hoofdstukken hiervoor nader toegelicht. We hebben hierbij steeds onze bevindingen in termen van Score op Best of Public Procurement (BoPP), Belang en het Verschil hier-tussen, vergeleken met de hypothesen. Maar hoe staat het met de verschillen tussen de sectoren? In dit hoofdstuk gaan we nader in op de overeenkomsten en verschillen tussen de sectoren.

4.1 Algemeen per sector

De respondenten vertegenwoordigen organisaties uit verschillende sectoren. Zie onderstaande tabel.

| Sector | Totaal | |
|----------------------------------|--------|------|
| | N | % |
| Rijksoverheid | 23 | 16% |
| Provincie | 6 | 4% |
| Gemeente | 51 | 35% |
| Onderwijs | 15 | 10% |
| Watermanagement | 9 | 6% |
| Academisch/algemeen ziekenhuis | 7 | 5% |
| Overig zorg | 9 | 6% |
| Zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) | 12 | 8% |
| Overig publieke domein | 13 | 9% |
| Totaal | 145 | 100% |

Tabel 158: Respondenten per sector (aantallen en procenten)

Alle sectoren zijn goed vertegenwoordigd in het onderzoek. Het mag met recht een breed gedragen onderzoek genoemd worden. Het merendeel van de respondenten in dit onderzoek is afkomstig uit Gemeentes, gevolgd door de Rijksoverheid en het Onderwijs. De onderzoekers kunnen op verzoek een maatwerkanalyse maken van de resultaten per sector en begrotingsklasse. Die resultaten zijn niet in deze uitwerking opgenomen.

Paul Peek en Edwin Develing, Cluster Juridische Zaken, team Inkoop en Aanbestedingen, Gemeente Haarlemmermeer

De gemeente Haarlemmermeer ziet Europees aanbesteden als een instrument om het uiteindelijke doel: 'Professioneel Inkopen' te realiseren. Een meer commerciële aanpak gebaseerd op product- en leveranciersstrategieën, moet leiden tot het doelmatiger besteden van de middelen. Het primaire belang van Inkoop en Aanbesteding is doelmatigheid. Rechtmatigheid en integriteit zijn wel belangrijke randvoorwaarden. De volgorde doelmatigheid – rechtmatigheid is bewust gekozen. De hoofd-doelstelling van de (Europese) aanbestedingsregelgeving is immers om publieke middelen op een doelmatige wijze te besteden. De eis van rechtmatigheid vloeit voort uit het Verdrag en de wet. In ons Inkoop- en aanbestedingsbeleid (mei 2008) neemt doelmatigheid dan ook een prominente plaats in, zonder overigens de borging van rechtmatigheid uit het oog te verliezen. In een update van dit beleid komen daar aspecten als duurzaam en milieuverantwoord inkopen bij. De resultaten uit het Best of Public Procurement (BoPP)-onderzoek geven aan, dat andere organisaties er hetzelfde over denken. Wij complimenteren de initiators van het BoPP-onderzoek met dit waardevolle boekwerk.

4.2 Resultaten per sector

4.2.1 Score, Belang en Verschil BoPP per sector per Fase

Gemiddeld over alle Fasen (en Elementen) is de Score op Totaal 6,12. In onderstaande tabel is te zien welke sectoren achterblijven op het gemiddelde. Dit zijn:

- Rijksoverheid
- Gemeentes
- Overig publiek

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|------|--------|
| Totaal Score | | | | | | | | | |
| Fase 1 | 5,76 | 6,73 | 5,97 | 6,21 | 6,40 | 6,02 | 6,29 | 7,01 | 5,88 |
| Fase 2 | 6,78 | 7,63 | 7,00 | 7,40 | 7,38 | 6,71 | 6,47 | 7,61 | 6,09 |
| Fase 3 | 5,04 | 5,96 | 4,73 | 5,69 | 5,60 | 5,54 | 5,60 | 6,32 | 5,39 |
| Totaal | 5,86 | 6,77 | 5,90 | 6,43 | 6,46 | 6,09 | 6,12 | 6,98 | 5,79 |

Tabel 159: Score Totaal en per Fase op BoPP per sector

Totaal

De hoogste Scores op Totaal zijn van de ZBO's; de laagste Score is van de Rijksoverheid.

Philippe Weijling, Inkoopadviseur, Gemeente Breda

Het gaat nu veel minder om "Hoe ik moet aanbesteden?" maar om "Wie geef ik de juiste rol?" en: "Wordt deze kwalitatief op de juiste manier uitgevoerd?" Het proces van aanbesteden is inmiddels aardig ingeburgerd bij de gemeentelijke overheid. Wat nu meer en meer aandacht verdient, is dat we er voor zorgen dat wat we contractueel zijn overeengekomen, ook daadwerkelijk leidt tot de afgesproken prestaties, met name op het gebied van duurzaamheid!

Voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) blijven de volgende sectoren achter op het gemiddelde van de Score van de eerste fase (6,12):

- Rijksoverheid
- Gemeentes
- Ziekenhuizen
- Overig publiek

Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) blijven de volgende sectoren achter op het gemiddelde van de Score van de tweede fase (6,98):

- Rijksoverheid
- Ziekenhuizen
- Overige zorg
- Overig publiek

Voor Fase 3 (Contractering en implementatie) blijven de volgende sectoren achter op het gemiddelde van de Score van de derde fase (5,27):

- Rijksoverheid
- Gemeentes

Gemiddeld over alle Fasen (en Elementen) is het Belang op het Totaal 7,45. In onderstaande tabel is te zien welke sectoren achterblijven op het gemiddelde. Dit zijn wederom:

- Rijksoverheid
- Gemeentes
- Ziekenhuizen
- Overig publiek

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|----------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|------|--------|
| Totaal Belang | | | | | | | | | |
| Fase 1 | 7,69 | 7,69 | 7,53 | 7,94 | 7,69 | 7,64 | 7,72 | 8,40 | 7,34 |
| Fase 2 | 7,40 | 7,88 | 7,42 | 7,31 | 7,47 | 7,20 | 7,17 | 8,10 | 6,55 |
| Fase 3 | 6,86 | 7,29 | 7,29 | 7,48 | 7,42 | 7,07 | 7,75 | 7,91 | 7,08 |
| Totaal | 7,32 | 7,62 | 7,41 | 7,58 | 7,53 | 7,30 | 7,55 | 8,14 | 6,99 |

Tabel 160: Belang Totaal en per Fase op BoPP per sector

Het hoogste totale Belang wordt aangegeven door de ZBO's; het laagste Belang door Overig publiek.

Voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) blijven de volgende sectoren achter op het gemiddelde Overall Belang van de eerste fase (7,69):

- Gemeentes
- Ziekenhuizen
- Overig publiek

Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) blijven de volgende sectoren achter op het gemiddelde Overall Belang van de tweede fase (7,38):

- Onderwijs
- Ziekenhuizen
- Overige zorg
- Overig publiek

Voor Fase 3 (Contractering en implementatie) blijven de volgende sectoren achter op het gemiddelde Overall Belang van de derde fase (7,30):

- Rijksoverheid
- Provincie
- Gemeentes
- Ziekenhuizen
- Overig publiek

Gemiddeld over alle Fasen (en Elementen) is het Verschil tussen Score en Belang (het verbeterpotentieel) op het Totaal -1,33. In onderstaande tabel is zichtbaar welke sectoren een lager verbeterpotentieel hebben ten opzichte van het gemiddelde. Dit zijn:

- Provincie
- Onderwijs
- Watermanagement
- Ziekenhuizen
- ZBO
- Overig publiek

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|------------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-------|--------|
| Totaal Verschil | | | | | | | | | |
| Fase 1 | -1,93 | -0,96 | -1,56 | -1,73 | -1,29 | -1,63 | -1,43 | -1,39 | -1,46 |
| Fase 2 | -0,62 | -0,25 | -0,42 | 0,09 | -0,10 | -0,48 | -0,69 | -0,49 | -0,46 |
| Fase 3 | -1,83 | -1,33 | -2,56 | -1,79 | -1,82 | -1,54 | -2,15 | -1,58 | -1,68 |
| Totaal | -1,46 | -0,85 | -1,51 | -1,14 | -1,07 | -1,21 | -1,43 | -1,15 | -1,20 |

Tabel 161: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per sector

Het grootste Verschil tussen Score en Belang wordt aangegeven door de Gemeentes; het laagste Verschil is van Provincies.

Voor Fase 1 (Vorbereiding en specificatie) blijven de volgende sectoren achter op het gemiddelde Verschil van de eerste fase (-1,57):

- Provincies
- Gemeentes
- Watermanagement
- Overige zorg
- ZBO
- Overig publiek

Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) blijven de volgende sectoren achter op het gemiddelde Verschil van de tweede fase (-0,40):

- Provincie
- Onderwijs
- Watermanagement

Voor Fase 3 (Contractering en implementatie) blijven de volgende sectoren achter op het gemiddelde Verschil van de derde fase (-2,03):

- Rijksoverheid
- Provincie
- Onderwijs
- Watermanagement
- Ziekenhuizen
- ZBO
- Overig publiek

4.2.2 Het verbeterpotentieel per Element per sector

Het verbeterpotentieel is het verschil tussen de Score en het Belang. Op Elementniveau is het verbeterpotentieel het meest concreet. Concreet in de zin dat verbeterpotentieel op een Element direct richting geeft, aan wat er opgepakt moet worden om nog professioneler te worden in inkoop en Europees aanbesteden. De tabellen met de onderliggende Scores en uitkomsten op Belang zijn in bijlage 5 opgenomen.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|------------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-------|--------|
| Verschil Fase 1 | | | | | | | | | |
| E1 | -2,30 | -0,67 | -1,08 | -3,33 | -1,89 | -3,57 | -3,00 | -2,83 | -1,31 |
| E2 | -1,96 | -1,83 | -2,75 | -2,07 | -2,78 | -1,14 | -2,22 | -1,67 | -1,46 |
| E3 | -1,96 | -1,00 | -1,78 | -1,80 | -1,44 | -2,14 | -2,44 | -2,17 | -1,77 |
| E4 | -2,13 | -1,17 | -1,59 | -1,73 | -0,11 | -1,71 | -1,00 | -1,25 | -1,00 |
| E5 | -2,00 | -0,50 | -1,61 | -1,80 | -1,33 | -1,71 | -1,44 | -1,33 | -1,77 |
| E6 | -1,70 | -0,83 | -1,00 | -1,07 | -1,00 | -0,43 | 1,00 | -0,33 | -1,62 |
| E7 | -1,91 | -1,33 | -1,86 | -1,13 | -0,78 | -1,43 | -1,44 | -0,92 | -1,23 |
| E8 | -1,48 | -0,33 | -0,78 | -0,93 | -1,00 | -0,86 | -0,89 | -0,58 | -1,54 |

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|------------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-------|--------|
| Verschil Fase 2 | | | | | | | | | |
| E9 | 0,17 | 0,17 | 0,24 | 0,73 | 0,00 | -1,29 | -0,44 | 0,08 | 0,15 |
| E10 | -1,48 | -0,50 | -1,06 | -0,67 | -0,78 | -0,86 | -0,89 | -1,25 | -0,62 |
| E11 | -0,78 | -0,83 | -0,31 | 0,20 | -0,33 | -1,00 | -0,89 | -0,83 | -1,08 |
| E12 | -1,30 | 0,00 | -0,67 | -0,40 | -0,33 | 0,14 | -0,56 | -0,42 | -0,62 |
| E13 | -1,04 | -0,83 | -1,08 | -0,20 | -0,22 | 0,29 | -0,33 | -0,58 | -0,62 |
| E14 | -0,30 | 0,00 | 0,12 | 0,07 | 0,22 | -0,43 | -0,56 | -0,33 | -0,23 |
| E15 | -0,35 | 0,00 | -0,67 | 0,27 | 0,33 | -0,86 | -0,89 | -0,58 | 0,23 |
| E16 | 0,13 | 0,00 | 0,06 | 0,73 | 0,33 | 0,14 | -1,00 | 0,00 | -0,92 |

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|------------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-------|--------|
| Verschil Fase 3 | | | | | | | | | |
| E17 | -1,04 | -0,17 | -1,04 | -0,53 | -1,11 | -0,57 | -1,89 | -0,42 | -1,92 |
| E18 | -0,83 | -0,33 | -2,31 | -1,67 | -1,00 | -1,57 | -2,44 | -0,83 | -1,92 |
| E19 | -1,61 | -1,33 | -2,75 | -2,53 | -1,89 | -1,57 | -2,78 | -1,67 | -1,69 |
| E20 | -3,04 | -2,00 | -3,22 | -1,87 | -2,00 | -2,43 | -3,33 | -2,58 | -1,46 |
| E21 | -2,26 | -1,67 | -2,90 | -2,33 | -2,89 | -1,29 | -2,00 | -2,25 | -1,62 |
| E22 | -2,17 | -1,83 | -3,25 | -2,33 | -2,11 | -1,71 | -2,44 | -1,67 | -2,00 |
| E23 | -1,09 | -0,67 | -2,20 | -0,93 | -1,56 | -1,43 | -0,89 | -1,17 | -1,08 |
| E24 | -2,57 | -2,67 | -2,82 | -2,13 | -2,00 | -1,71 | -1,44 | -2,08 | -1,77 |

Tabel 162: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per sector

Wat zijn de belangrijkste aangrijpingspunten voor verbetering per sector? Met andere woorden en vertaald naar het onderzoek BoPP; wat zijn de Elementen met het grootste verbeterpotentieel? We geven steeds de Top 5 Elementen per sector.

De Top 5 Elementen met het grootste verbeterpotentieel van de Rijksoverheid:

1. Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
2. Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24)
3. Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1)
4. Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21)
5. Periodieke toetsing van contract compliance (E22)

De Top 5 Elementen met het grootste verbeterpotentieel van de Provincies:

1. Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24)
2. Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
3. Periodieke toetsing van contractcompliance (E22)
4. Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2)
5. Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21)

De Top 5 Elementen met het grootste verbeterpotentieel van de Gemeentes:

1. Periodieke toetsing van contractcompliance (E22)
2. Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
3. Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21)
4. Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24)
5. Formele manier voor het implementeren (E19)/Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2)

De Top 5 Elementen met het grootste verbeterpotentieel van Onderwijs:

1. Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1)
2. Formele manier voor het implementeren (E19)
3. Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21)
4. Periodieke toetsing van contractcompliance (E22)
5. Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24)

De Top 5 Elementen met het grootste verbeterpotentieel van Watermanagement:

1. Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21)
2. Periodieke toetsing van contractcompliance (E22)
3. Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2)
4. Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
5. Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24)

De Top 5 Elementen met het grootste verbeterpotentieel van de Ziekenhuizen:

1. Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1)
2. Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
3. Gestandaardiseerde manier van samenwerken (E3)
4. Gedragen functioneel en/of technische bestek (E4)
5. Sterkten en zwakten van de leveranciersmarkten zijn bekend (E5)/Periodieke toetsing van contractcompliance (E22)/Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24)

De Top 5 Elementen met het grootste verbeterpotentieel van de Overige zorg:

1. Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
2. Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1)
3. Formele manier voor het implementeren (E19)
4. Gedragen functioneel en/of technische bestek (E4)
5. Formele overdracht van de projectorganisatie (E18)/Periodieke toetsing van contractcompliance (E22)

De Top 5 Elementen met het grootste verbeterpotentieel van de Zelfstandige Bestuursorganen:

1. Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1)
2. Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
3. Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21)
4. Gestandaardiseerde manier van samenwerken (E3)
5. Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24)

De Top 5 Elementen met het grootste verbeterpotentieel van de sector Overig publiek:

1. Periodieke toetsing van contract compliance (E22)
2. Start van de feitelijke implementatie (E17)
3. Formele overdracht van de projectorganisatie (E18)
4. Gestandaardiseerde manier van samenwerken (E3)
5. Sterkten en zwakten van de leveranciersmarkten zijn bekend (E5)/Periodieke toetsing van contract compliance (E22)

Samengevat het grootste verbeterpotentieel per sector:

- Rijksoverheid: Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
- Provincies: Geheel geëvalueerd en terugkoppeling (Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24))
- Gemeentes: Periodieke toetsing van contract compliance (E22)
- Onderwijs: Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1)
- Watermanagement: Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21)
- Ziekenhuizen: Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1)
- Overige zorg: Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
- ZBO: Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1)
- Overig publiek: Periodieke toetsing van contract compliance (E22)

John van de Geer, Inkoopadviseur, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

De resultaten van het onderzoek zijn voor mij heel herkenbaar en bevestigen het grote belang dat bij de Rijksoverheid wordt gehecht aan doelmatigheid en rechtmatigheid. Er is op dit gebied al veel verbeterd, maar het zal altijd een aandachtspunt blijven.

Ik hoop en verwacht dat we ons in de nabije toekomst meer zullen richten op thema's als duurzaamheid, inkoopbesparingen, contractmanagement en leveranciersmanagement, want op die gebieden kunnen nog vele verbeterlagen gemaakt worden. Inkoop is en blijft volop in beweging.

4.3 Specifieke resultaten per sector

Omdat velen zich willen vergelijken op basis van de sector die ze vertegenwoordigen, zijn in dit hoofdstuk specifieke resultaten weergegeven per sector. Te beginnen met de algemene benchmarkresultaten per sector, gevolgd door de ontwikkelingen en de successen op basis van de verschillende sectoren.

4.3.1 Algemene benchmarkresultaten per sector

De algemene benchmarkresultaten per sector geven nog meer (en dus nog gedetailleerder) inzicht in hoe vergelijkbare organisaties in een bepaalde sector bezig zijn met professioneel inkopen en aanbesteden. We beperken ons in deze paragraaf (om redenen van leesbaarheid) tot de meest opvallende en relevante inzichten.

1. Inkoopvolume Europees aanbesteed (actueel en gewenst)

We vroegen de respondenten welk percentage van het inkoopvolume er op dit moment Europees wordt aanbesteed en wat er Europees aanbesteed had moeten worden. In onderstaande tabellen zijn de antwoorden per sector weergegeven.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanagt' | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-------|--------|
| Inkoopvolume Europees aanbesteed (actueel) | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| % van totale inkoopvolume aanbestedingsplichtig | 56,48 | 30,83 | 25,40 | 39,60 | 31,67 | 21,71 | 20,56 | 58,75 | 32,31 |
| Inkoopvolume Europees aanbesteed (actueel) | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| Leveringen | 36,11 | 10,00 | 36,12 | 40,75 | 17,50 | 60,00 | 100,00 | 19,17 | 15,00 |
| Diensten | 42,78 | 25,00 | 31,47 | 31,75 | 30,00 | 30,00 | 0,00 | 67,50 | 51,25 |
| Werken | 21,11 | 65,00 | 32,41 | 27,50 | 52,50 | 10,00 | 0,00 | 13,33 | 33,75 |

Tabel 163: Inkoopvolume Europees aanbesteed actueel per sector (procenten)

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanagt' | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-------|--------|
| Inkoopvolume Europees aanbesteed (gewenst) | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| % van totale inkoopvolume Europees dat aanbesteed had moeten zijn | 50,81 | 35,17 | 33,17 | 54,67 | 46,11 | 25,71 | 23,56 | 71,25 | 47,00 |
| Inkoopvolume Europees aanbesteed (gewenst) | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| Leveringen | 25,17 | 7,50 | 40,33 | 45,00 | 7,50 | 60,00 | . | 15,83 | 20,00 |
| Diensten | 45,00 | 30,00 | 41,58 | 35,00 | 37,50 | 40,00 | . | 72,50 | 51,25 |
| Werken | 29,83 | 62,50 | 18,08 | 20,00 | 55,00 | 0,00 | . | 11,67 | 28,75 |

Tabel 164: Inkoopvolume Europees aanbesteed gewenst per sector (procenten)

2. Voortijdig gestopte Europese aanbestedingen

We vroegen de respondenten wat het aandeel is van voortijdig gestopte Europese aanbestedingen. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per sector weergegeven.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanagt' | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Europese aanbestedingen voortijdig gestopt | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Europese aanbestedingen voortijdig gestopt | 1,14 | 0,20 | 0,30 | 0,40 | 0,50 | 0,00 | 2,33 | 0,75 | 0,15 |
| % van aantal gestarte Europese aanbestedingen | 5,14 | 10,00 | 24,00 | 12,00 | 18,00 | . | 65,00 | 8,83 | 50,00 |
| Europese aanbestedingen voortijdig gestopt | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Leveringen | 14,29% | | 37,50% | 0,00% | | | | 12,50% | 0,00% |
| Diensten | 64,29% | | 62,50% | 100,00% | | | | 87,50% | 100,00% |
| Werken | 21,43% | | 0,00% | 0,00% | | | | 0,00% | 0,00% |

Tabel 165: Gemiddeld aantal voortijdig gestopte Europese aanbestedingen per sector (aantallen en procenten)

3. Succesvol gegunde Europese aanbestedingen

We vroegen de respondenten wat het aandeel is van succesvol gegunde Europese aanbestedingen. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per sector weergegeven.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Europese aanbestedingen succesvol gegund | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Europese aanbestedingen succesvol gegund | 21,83 | 38,33 | 10,75 | 5,87 | 13,50 | 2,43 | 1,22 | 14,00 | 7,54 |
| % van aantal gestarte Europese aanbestedingen | 63,69 | 96,67 | 88,36 | 68,40 | 90,57 | 83,33 | 100,00 | 72,33 | 60,86 |
| Europese aanbestedingen succesvol gegund | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Leveringen | 5,70% | 0,00% | 30,77% | 37,21% | 22,50% | 50,00% | | 34,96% | 0,00% |
| Diensten | 57,59% | 0,00% | 47,01% | 53,49% | 30,00% | 33,33% | | 60,98% | 44,44% |
| Werken | 36,71% | 100,00% | 22,22% | 9,30% | 47,50% | 16,67% | | 4,07% | 55,56% |

Tabel 166: Gemiddeld aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen per sector (aantallen en procenten)

4. Aantal klachten per Europese aanbesteding

We vroegen de respondenten hoeveel Europese aanbestedingen een of meerdere klachten genereren. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per sector weergegeven.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|--|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Europese aanbestedingen geleid tot (een) klacht(en) | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Europese aanbestedingen geleid tot (een) klacht(en) | 3,76 | 0,25 | 1,34 | 0,87 | 0,75 | 0,29 | 1,33 | 2,00 | 0,77 |
| Europese aanbestedingen geleid tot (een) klacht(en) | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Leveringen | 22,22% | | 18,75% | 42,86% | | 100,00% | | 31,58% | 0,00% |
| Diensten | 66,67% | | 78,13% | 57,14% | | 0,00% | | 68,42% | 100,00% |
| Werken | 11,11% | | 3,13% | 0,00% | | 0,00% | | 0,00% | 0,00% |

Tabel 167: Gemiddeld aantal Europese aanbestedingen met klacht per sector (aantallen en procenten)

5. Aantal procedures per Europese aanbesteding

We vroegen de respondenten hoeveel Europese aanbestedingen leiden tot een juridische procedure. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per sector weergegeven.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Europese aanbestedingen geleid tot juridische procedure(s) | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Europese aanbestedingen geleid tot juridische procedure(s) | 2,06 | 0,25 | 0,41 | 0,33 | 0,25 | 0,00 | 1,11 | 0,42 | 0,23 |
| Europese aanbestedingen geleid tot juridische procedure(s) | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Aantal juridische procedures voor leveringen | 21,43% | | 20,00% | 0,00% | | | | 66,67% | 0,00% |
| Aantal juridische procedures diensten | 64,29% | | 80,00% | 100,00% | | | | 33,33% | 100,00% |
| Aantal juridische procedures werken | 14,29% | | 0,00% | 0,00% | | | | 0,00% | 0,00% |

Tabel 168: Gemiddeld aantal Europese aanbestedingen met procedure per sector (aantallen en procenten)

6. Gemiddelde doorlooptijd van een Europese aanbesteding

We vroegen de respondenten wat de gemiddelde doorlooptijd is voor Europese aanbestedingen. We hebben daarbij drie niveaus van complexiteit onderscheiden. In navolgende tabel zijn de antwoorden per sector weergegeven.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|--|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Duur Europese aanbesteding | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Een eenvoudige Europese aanbesteding duurt in maanden: | 4,65 | 5,00 | 4,44 | 5,73 | 5,14 | 5,43 | 3,11 | 5,25 | 4,23 |
| Een gemiddelde Europese aanbesteding duurt in maanden: | 7,29 | 7,50 | 6,40 | 7,67 | 6,43 | 7,43 | 4,22 | 7,67 | 5,92 |
| Een complexe Europese aanbesteding duurt in maanden: | 11,65 | 13,25 | 10,00 | 11,00 | 8,71 | 12,00 | 6,56 | 12,17 | 7,92 |

Tabel 169: Gemiddelde doorlooptijd voor Europese aanbesteding per complexiteit per sector (maanden)

7. Verdeling doorlooptijd per Fase

We vroegen de respondenten hoe de relatieve tijdsbesteding per Fase is binnen de totale doorlooptijd van een gemiddelde Europese aanbesteding. We onderscheiden daarbij de drie Fasen van Europese aanbesteding. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per sector weergegeven.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|--------------------------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-------|--------|
| 3 fasen Europese aanbesteding | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| Fase 1 | 45,76 | 53,75 | 47,93 | 52,67 | 55,00 | 41,43 | 45,56 | 55,00 | 45,00 |
| Fase 2 | 34,88 | 33,75 | 37,56 | 29,20 | 30,71 | 41,43 | 32,78 | 30,00 | 35,00 |
| Fase 3 | 19,35 | 12,50 | 14,51 | 18,13 | 14,29 | 17,14 | 21,67 | 15,00 | 20,00 |

Tabel 170: Doorlooptijd per Fase per sector (procenten)

8. Inkoop situaties

We vroegen de respondenten hoe de Europese aanbestedingen over de drie door ons gedefinieerde inkoop situaties verdeeld zijn. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per sector weergegeven.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|--|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Verdeling Europese aanbestedingen over inkoop situaties | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Nieuwe inkoopopdrachten | 42,24 | 51,25 | 61,46 | 61,07 | 51,00 | 55,43 | 52,22 | 69,17 | 42,83 |
| Herhalingsopdracht gewijzigd | 40,18 | 45,00 | 28,56 | 29,33 | 43,29 | 27,00 | 29,44 | 26,25 | 47,58 |
| Herhalingsopdracht ongewijzigd | 17,59 | 3,75 | 9,98 | 9,60 | 5,71 | 17,57 | 18,33 | 4,58 | 9,58 |

Tabel 171: Verdeling over inkoop situaties per sector (procenten)

9. Aantal inkoopers

We vroegen de respondenten hoeveel inkoopers zij in dienst hebben. Ook vroegen we hen, hoeveel procent van de inkoopers extern is ingehuurd. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per sector weergegeven.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|-------------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Inkoopers | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Aantal inkoopers | 21,18 | 5,50 | 11,17 | 6,33 | 7,29 | 5,29 | 2,11 | 16,25 | 19,50 |
| % extern ingehuurde inkoopers | 16,24 | 9,00 | 16,15 | 8,00 | 17,57 | 11,57 | 9,33 | 16,75 | 15,33 |

Tabel 172: Aantal inkoopers en percentage externe ingehuurde inkoopers per sector (aantallen en procenten)

10. Opleidingsniveau inkoopers

We vroegen de respondenten wat het opleidingsniveau is van de inkoopers. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per sector weergegeven.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-------|--------|
| Inkoopers | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| LBO | 1,88 | 2,50 | 0,58 | 0,40 | 1,43 | 0,00 | 6,67 | 0,00 | 8,33 |
| MBO | 26,53 | 23,75 | 13,38 | 17,93 | 40,29 | 28,86 | 21,11 | 16,33 | 14,00 |
| HBO | 59,24 | 50,00 | 65,73 | 77,53 | 45,29 | 64,29 | 42,33 | 59,92 | 49,08 |
| WO | 12,35 | 23,75 | 20,33 | 4,13 | 13,00 | 6,86 | 29,89 | 23,75 | 28,58 |

Tabel 173: Opleidingsniveau inkoopers per sector (procenten)

11. Ervaring inkoopers

We vroegen de respondenten hoeveel ervaring de inkoopers hebben. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per sector weergegeven.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---------------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-------|--------|
| Ervaring personeel | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| < 1 jaar | 25,59 | 0,00 | 26,13 | 17,00 | 2,86 | 22,14 | 18,33 | 23,92 | 19,08 |
| 1 - 2 jaar | 18,53 | 28,75 | 25,00 | 25,73 | 21,86 | 17,86 | 42,89 | 35,50 | 30,83 |
| 3 - 5 jaar | 18,71 | 37,50 | 31,50 | 21,00 | 29,57 | 18,57 | 9,22 | 22,25 | 22,92 |
| 5 - 10 jaar | 20,24 | 12,50 | 15,13 | 27,07 | 21,00 | 15,71 | 11,22 | 10,67 | 14,00 |
| 10 - 20 jaar | 11,35 | 6,25 | 2,25 | 8,40 | 23,29 | 19,29 | 7,22 | 7,67 | 13,17 |
| > 20 jaar | 5,59 | 15,00 | 0,00 | 0,80 | 1,43 | 6,43 | 11,11 | 0,00 | 0,00 |

Tabel 174: Aantal jaar ervaring inkoopers per sector (procenten)

12. Aantal leveranciers

We vroegen de respondenten hoeveel leveranciers zij momenteel hebben. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per sector weergegeven.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Leveranciers | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Aantal leveranciers | 1.008,53 | 457,50 | 1.648,40 | 2.843,85 | 1.045,00 | 1.379,29 | 1.234,33 | 1.920,83 | 2.191,83 |
| Leveranciers | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Leveringen | 66,37% | 0,00% | 32,63% | 80,85% | 26,09% | 68,47% | 58,33% | 25,40% | 16,67% |
| Diensten | 28,57% | 33,33% | 39,36% | 11,17% | 30,43% | 26,27% | 41,67% | 71,22% | 83,33% |
| Werken | 5,06% | 66,67% | 28,00% | 7,98% | 43,48% | 5,25% | 0,00% | 3,39% | 0,00% |

Tabel 175: Gemiddeld aantal leveranciers per sector (aantallen en procenten)

13. Aantal raamcontracten of mantels

We vroegen de respondenten hoeveel raamcontracten of mantels zij hebben. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per sector weergegeven.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Raamcontracten | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Aantal raamcontracten of mantelovereenkomsten | 115,50 | 25,25 | 29,51 | 55,42 | 53,57 | 293,17 | 48,00 | 246,09 | 101,50 |
| Raamcontracten | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Leveringen | 60,00% | 0,00% | 27,21% | 46,07% | 15,00% | 73,34% | 31,71% | 44,94% | 4,93% |
| Diensten | 38,18% | 100,00% | 64,44% | 52,81% | 75,00% | 26,66% | 68,29% | 48,47% | 95,07% |
| Werken | 1,82% | 0,00% | 8,35% | 1,12% | 10,00% | 0,00% | 0,00% | 6,58% | 0,00% |

Tabel 176: Gemiddeld aantal raamcontracten per sector (aantallen en procenten)

14. Waarde van de raamcontracten of mantels

We vroegen de respondenten wat de gemiddelde waarde is van de raamcontracten of mantels die zij in gebruik hebben. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per sector weergegeven.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Raamcontracten | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Totale waarde raamcontracten of mantelovereenkomsten (miljoenen euro's) | 115,69 | 10,00 | 39,85 | 17,50 | 33,00 | 22,00 | 2,15 | 37,25 | 161,93 |
| Raamcontracten | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Leveringen | 46,00% | 0,00% | 24,05% | 51,71% | 18,52% | 70,00% | | 26,25% | 10,00% |
| Diensten | 42,67% | 100,00% | 65,95% | 42,20% | 45,93% | 25,00% | | 50,00% | 90,00% |
| Werken | 11,33% | 0,00% | 10,00% | 6,10% | 35,56% | 5,00% | | 23,75% | 0,00% |

Tabel 177: Gemiddelde waarde raamcontracten per sector (miljoenen euro's en procenten)

15. Benuttingsgraad van raamcontracten of mantels

We vroegen de respondenten wat de benuttingsgraad is van de raamcontracten of mantels die zij in gebruik hebben. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per sector weergegeven.

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanagt' | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|----------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Benuttingsgraad | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Gemiddelde benuttingsgraad | 47,44 | 30,00 | 57,57 | 72,33 | 78,57 | 62,50 | 40,56 | 66,82 | 63,75 |
| Benuttingsgraad | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Leveringen | 42,53% | 0,00% | 47,79% | 47,50% | 40,00% | 60,48% | | 22,43% | 10,00% |
| Diensten | 29,05% | 100,00% | 46,32% | 35,00% | 60,00% | 28,10% | | 58,71% | 90,00% |
| Werken | 28,42% | 0,00% | 5,88% | 17,50% | 0,00% | 11,43% | | 18,86% | 0,00% |

Tabel 178: Gemiddelde benuttingsgraad raamcontracten per sector (aantallen en procenten)

4.3.2 Ontwikkelingen per sector

We vroegen de respondenten wat de drie belangrijkste ontwikkelingen in het vakgebied waren. De respondenten noemden de volgende ontwikkelingen het vaakst (zie ook hoofdstuk 7):

1. Contractmanagement;
2. Duurzaamheid;
3. Inkoopbeleid.

In onderstaande tabel staan de antwoorden per sector:

| | Rijksoverheid | | Provincie | | Gemeente | | Onderwijs | | Watermanagt' | | Ziekenhuizen | | Overig zorg | | ZBO | | Overig | |
|------------------------------|---------------|------|-----------|------|----------|------|-----------|------|--------------|------|--------------|------|-------------|------|-----|------|--------|------|
| Inkoopontwikkelingen | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Leveranciersmanagement | 8 | 50% | 0 | 0% | 3 | 8% | 3 | 27% | 3 | 43% | 2 | 40% | 5 | 56% | 5 | 45% | 5 | 42% |
| Category management | 6 | 38% | 0 | 0% | 1 | 3% | 1 | 9% | 0 | 0% | 1 | 20% | 1 | 11% | 2 | 18% | 1 | 8% |
| Contract compliance | 1 | 6% | 0 | 0% | 2 | 5% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 22% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Theorie-modelontwikkeling | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Sstrategic sourcing | 2 | 13% | 0 | 0% | 1 | 3% | 0 | 0% | 1 | 14% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 27% | 5 | 42% |
| Strategisch kostenmanagement | 1 | 6% | 1 | 25% | 1 | 3% | 2 | 18% | 0 | 0% | 3 | 60% | 2 | 22% | 0 | 0% | 2 | 17% |
| Inkoopbeleid | 6 | 38% | 0 | 0% | 9 | 24% | 7 | 64% | 3 | 43% | 2 | 40% | 6 | 67% | 6 | 55% | 5 | 42% |
| Duurzaamheid | 4 | 25% | 3 | 75% | 29 | 78% | 6 | 55% | 6 | 86% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 27% | 7 | 58% |
| Contractmanagement | 7 | 44% | 2 | 50% | 24 | 65% | 6 | 55% | 3 | 43% | 4 | 80% | 3 | 33% | 4 | 36% | 7 | 58% |
| Spendmanagement | 0 | 0% | 0 | 0% | 8 | 22% | 1 | 9% | 0 | 0% | 2 | 40% | 1 | 11% | 3 | 27% | 0 | 0% |
| Outsourcing | 1 | 6% | 0 | 0% | 1 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 18% | 0 | 0% |
| Doelmatigheid | 4 | 25% | 1 | 25% | 13 | 35% | 4 | 36% | 1 | 14% | 0 | 0% | 5 | 56% | 1 | 9% | 0 | 0% |
| Rechtmatigheid | 6 | 38% | 4 | 100% | 14 | 38% | 2 | 18% | 4 | 57% | 0 | 0% | 1 | 11% | 4 | 36% | 1 | 8% |
| Hrm kennis/vaardigheid | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Informatie technologie | 1 | 6% | 0 | 0% | 3 | 8% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 11% | 0 | 0% | 2 | 17% |
| Anders | 0 | 0% | 1 | 25% | 2 | 5% | 1 | 9% | 0 | 0% | 1 | 20% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 8% |
| Overall | 48 | 300% | 12 | 300% | 111 | 300% | 33 | 300% | 21 | 300% | 15 | 300% | 27 | 300% | 33 | 300% | 36 | 300% |

Tabel 179: Respondenten en de belangrijkste ontwikkelingen per sector op inkoopgebied (aantallen en procenten)

Voor de Rijksoverheid zijn de onderstaande ontwikkelingen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste ontwikkelingen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Leveranciersmanagement;
2. Contractmanagement;
3. Category management, Inkoopbeleid, Rechtmatigheid (gelijk geïndigd).

Voor de Provincies zijn de onderstaande ontwikkelingen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste ontwikkelingen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Rechtmatigheid;
2. Duurzaamheid;
3. Contractmanagement.

Voor de Gemeentes zijn de onderstaande ontwikkelingen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste ontwikkelingen (de eerste werd het vaakst genoemd). Weliswaar met andere verhoudingen, maar wel identiek aan de belangrijkste ontwikkelingen van de provincies:

1. Rechtmatigheid;
2. Duurzaamheid;
3. Contractmanagement.

Stan van Mill, Consultant, DPA Supply Chain

De opdrachtgever heeft maar één behoefte; het juiste product of de juiste dienst tegen de juiste condities! De toegevoegde waarde van de inkoper zit 'm daarom niet in het doen van een 'trucje', maar voornamelijk in het goed begrijpen van de uitgangspunten van de opdrachtgever; ontzorging over de te volgen aanbestedingsprocedure, en al bij de aanbestedingsfase rekening houden met het vaststellen van de juiste KPI's. Zodat ook achteraf steeds eenvoudig getoetst kan worden, of de leverancier nog voldoet aan de initiële behoefte!

Voor de sector Onderwijs zijn de onderstaande ontwikkelingen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste ontwikkelingen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Inkoopbeleid;
2. Duurzaamheid;
3. Contractmanagement.

Voor de sector Watermanagement zijn de onderstaande ontwikkelingen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste ontwikkelingen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Duurzaamheid;
2. Rechtmatigheid;
3. Contractmanagement, Inkoopbeleid en Leveranciersmanagement (gelijk geëindigd)

Voor de Ziekenhuizen zijn de onderstaande ontwikkelingen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste ontwikkelingen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Contractmanagement;
2. Strategisch kostenmanagement;
3. Leveranciersmanagement, Inkoopbeleid en Spendmanagement (gelijk geëindigd).

Voor de sector Overige zorg zijn de onderstaande ontwikkelingen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste ontwikkelingen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Inkoopbeleid;
2. Leveranciersmanagement;
3. Doelmatigheid.

Voor de sector ZBO zijn de onderstaande ontwikkelingen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste ontwikkelingen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Inkoopbeleid;
2. Leveranciersmanagement;
3. Contractmanagement en Rechtmatigheid (gelijk geëindigd).

Voor de Overige respondenten zijn de onderstaande ontwikkelingen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste ontwikkelingen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Contractmanagement;
2. Spendmanagement;
3. Inkoopbeleid en Leveranciersmanagement (gelijk geëindigd).

4.3.3 Successen per sector

We vroegen de respondenten wat de drie belangrijkste successen zijn. De respondenten noemden de volgende successen het vaakst (zie ook hoofdstuk 7):

1. Besparingen;
2. Professionaliteit;
3. Intern verkopen van inkoop.

In onderstaande tabel staan de belangrijkste successen per sector:

| | Rijksoverheid | | Provincie | | Gemeente | | Onderwijs | | Watermanagt' | | Ziekenhuizen | | Overig zorg | | ZBO | | Overig | | | |
|---------------------------------------|---------------|-------------|-----------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|---|-----|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Inkoopsuccessen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Doorlooptijd tot contracteren verkort | 4 | 25% | 0 | 0% | 1 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 17% |
| Besparingen | 6 | 38% | 1 | 25% | 15 | 41% | 9 | 82% | 3 | 43% | 5 | 100% | 7 | 78% | 8 | 73% | 7 | 58% | | |
| Betere kwaliteit voor de zelfde prijs | 5 | 31% | 4 | 100% | 13 | 35% | 1 | 9% | 1 | 14% | 2 | 40% | 5 | 56% | 1 | 9% | 3 | 25% | | |
| Intern verkopen van inkoop | 4 | 25% | 1 | 25% | 17 | 46% | 3 | 27% | 5 | 71% | 0 | 0% | 2 | 22% | 5 | 45% | 3 | 25% | | |
| Minder juridische risico's | 5 | 31% | 2 | 50% | 5 | 14% | 1 | 9% | 1 | 14% | 0 | 0% | 2 | 22% | 4 | 36% | 2 | 17% | | |
| Processen en systemen verbeteren | 5 | 31% | 0 | 0% | 9 | 24% | 6 | 55% | 4 | 57% | 1 | 20% | 3 | 33% | 5 | 45% | 6 | 50% | | |
| Sneller toegang tot innovaties | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 14% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Informatie technologie | 3 | 19% | 0 | 0% | 1 | 3% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 17% |
| Goedgekeurde accountantsverklaring | 2 | 13% | 0 | 0% | 8 | 22% | 4 | 36% | 2 | 29% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Professionaliteit | 6 | 38% | 3 | 75% | 21 | 57% | 8 | 73% | 4 | 57% | 3 | 60% | 4 | 44% | 4 | 36% | 6 | 50% | | |
| Kwaliteit van de medewerkers | 4 | 25% | 1 | 25% | 2 | 5% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 20% | 2 | 22% | 3 | 27% | 3 | 25% | | |
| Externe inkoop samenwerking | 1 | 6% | 0 | 0% | 14 | 38% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 60% | 0 | 0% | 2 | 18% | 1 | 8% | | |
| Geen negatieve publicaties in de pers | 3 | 19% | 0 | 0% | 3 | 8% | 1 | 9% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 22% | 1 | 9% | 0 | 0% | | |
| Anders | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 5% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 8% | | |
| Overall | 48 | 300% | 12 | 300% | 111 | 300% | 33 | 300% | 21 | 300% | 15 | 300% | 27 | 300% | 33 | 300% | 36 | 300% | | |

Tabel 180: Respondenten en belangrijkste successen op gebied van inkoop per sector (aantallen en procenten)

Voor de Rijksoverheid zijn de onderstaande successen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste successen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Besparingen;
2. Professionaliteit;
3. Betere kwaliteit voor dezelfde prijs, Minder juridische risico's en Processen en systemen verbeteren (gelijk geëindigd);

Voor de Provincies zijn de onderstaande successen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste successen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Betere kwaliteit voor dezelfde prijs;
2. Professionaliteit;
3. Minder juridische risico's.

Voor de Gemeentes zijn de onderstaande ontwikkelingen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste ontwikkelingen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Professionaliteit;
2. Intern verkopen van Inkoop;
3. Besparingen.

Philippe Weijling, Inkoopadviseur, Gemeente Breda

In de afgelopen jaren heeft Inkoop zich verdergaand geprofessionaliseerd. De bottleneck zit 'm nu meer in de blijvende vertaling van de meerwaarde van inkoop naar de eigen organisatie.

Voor de sector Onderwijs zijn de onderstaande successen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste successen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Professionaliteit;
2. Besparingen;
3. Processen en systemen verbeteren.

Voor sector Watermanagement zijn de onderstaande successen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste successen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Intern verkopen van inkoop;
2. Processen en systemen verbeteren;
3. Professionaliteit.

Rob van Heeswijk, Inkoopcoördinator, Waterschap Reest en Wieden

Een (interne) succesformule is: als je als inkoper ook vanaf de onderkant van de organisatie de mensen “warm” kunt krijgen voor een beladen inkooponderwerp als rechtmatig aanbesteden. Of met een dure kreet: Scoren als gevolg van je interne marketing!

Voor de Ziekenhuizen zijn de onderstaande successen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste successen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Besparingen;
2. Professionaliteit;
3. Externe inkoop samenwerking.

Voor de sector Overige zorg zijn de onderstaande successen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste successen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Besparingen;
2. Betere kwaliteit voor dezelfde prijs;
3. Professionaliteit.

Voor de sector ZBO zijn de onderstaande successen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste successen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Besparingen;
2. Intern verkopen van inkoop;
3. Processen en systemen verbeteren.

Voor de overige respondenten zijn de onderstaande successen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze sector aangegeven – belangrijkste successen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Besparingen;
2. Processen en systemen verbeteren;
3. Professionaliteit.

Ludo Huisman, Consultant, DPA Supply Chain

Besparen is een keuze. In een inkoopproces moet altijd een keuze gemaakt worden tussen kwaliteit, procesoptimalisatie en kosten. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kan het besparingspotentieel binnen de overheid nog verder vergroten. Niet alleen door reductie van energiekosten, maar ook door actieve herinzet van goederen (denk aan meubilair). Daarnaast kan social return met name de lokale overheid kostenvoordelen opleveren.

5. Resultaten BoPP per grootteklasse begroting

De algemene resultaten op Best of Public Procurement (BoPP) zijn in hoofdstuk 4 beschreven. In hoofdstuk 4 hebben we de uitkomsten verbijzonderd naar de verschillende sectoren. Maar hoe staat het met de verschillen tussen de organisaties met een grote(re) begroting en de organisaties met een kleine(re) begroting?

5.1 Algemeen per grootteklasse begroting

De respondenten vertegenwoordigen organisaties uit verschillende grootteklassen van de begroting. Zie onderstaande tabel.

| Begroting | Totaal | |
|------------------------|--------|------|
| | N | % |
| 0 - 10 miljoen euro | 6 | 4% |
| 10 - 50 miljoen euro | 19 | 13% |
| 50 - 100 miljoen euro | 29 | 20% |
| 100 - 500 miljoen euro | 50 | 34% |
| > 500 miljoen euro | 41 | 28% |
| Totaal | 145 | 100% |

Tabel 181: Respondenten en grootteklasse begroting

Het merendeel (34%) van de respondenten vertegenwoordigt een organisatie met een begroting tussen de 100 en 500 miljoen euro; gevolgd door organisaties die een begroting hebben van meer dan 500 miljoen euro (28%). De onderzoekers kunnen op verzoek een maatwerkanalyse maken van de resultaten per sector en per begrotingsklasse. Die resultaten zijn niet in deze uitwerking opgenomen.

5.2 Resultaten per grootteklasse begroting

5.2.1 Score, Belang en Verschil per grootteklasse begroting per Fase

De verwachting was, dat organisaties met een grote begroting, hoger zouden scoren dan organisaties met een kleinere begroting. Op hoofdlijnen hebben we in hoofdstuk 3 kunnen zien dat dat beeld genuanceerder ligt. In dit hoofdstuk zoomen we in op de Scores, afhankelijk van de begroting die organisaties opgeven.

Score

Gemiddeld over alle Fasen (en Elementen) is de Score op Totaal 6,12. In onderstaande tabel is goed te zien welke grootteklassen achterblijven op het gemiddelde. Dit zijn:

- 10-50 miljoen;
- 50-100 miljoen;
- 100-500 miljoen.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Totaal Score | | | | | |
| Fase 1 | 6,52 | 5,39 | 5,85 | 6,03 | 6,70 |
| Fase 2 | 6,73 | 6,24 | 6,99 | 7,06 | 7,25 |
| Fase 3 | 6,00 | 4,60 | 4,93 | 5,16 | 5,84 |
| Totaal | 6,42 | 5,41 | 5,92 | 6,08 | 6,60 |

Tabel 182: Score Totaal en per Fase op BoPP per grootteklasse begroting

Totaal

De hoogste Score op Totaal is de categorie begroting > 500 miljoen; de laagste Score is in de categorie 10-50 miljoen.

Per Fase

Voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) blijven de volgende grootteklassen achter op het gemiddelde van de Score van de eerste fase (6,12):

- 10-50 miljoen
- 50-100 miljoen
- 100-500 miljoen

Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) blijven de volgende grootteklassen achter op het gemiddelde van de Score van de tweede fase (6,98):

- 0-10 miljoen
- 10-50 miljoen

Voor Fase 3 (Contractering en implementatie) blijven de volgende grootteklassen achter op het gemiddelde van de Score van de derde fase (5,27):

- 10-50 miljoen
- 50-100 miljoen
- 100-500 miljoen

Belang

Gemiddeld over alle Fasen (en Elementen) is het Belang op het Totaal 7,45. In onderstaande tabel is zichtbaar welke klassen achterblijven op het gemiddelde. Dit zijn:

- 0-10 miljoen
- 10-50 miljoen
- 50-100 miljoen

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|----------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Totaal Belang | | | | | |
| Fase 1 | 7,46 | 7,53 | 7,30 | 7,81 | 7,91 |
| Fase 2 | 6,85 | 7,29 | 7,16 | 7,43 | 7,59 |
| Fase 3 | 7,27 | 7,08 | 7,03 | 7,41 | 7,47 |
| Totaal | 7,19 | 7,30 | 7,16 | 7,55 | 7,66 |

Tabel 183: Belang Totaal en per Fase op BoPP per grootteklasse begroting

Het hoogste totale Belang wordt aangegeven door de categorie > 500 miljoen; het laagste Belang valt in de categorie 50-100 miljoen.

Voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) blijven de volgende grootteklassen achter op het gemiddelde Belang van de eerste fase (7,69):

- 0-10 miljoen
- 10-50 miljoen
- 50-100 miljoen

Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) blijven de volgende grootteklassen achter op het gemiddelde Belang van de tweede fase (7,38):

- 0-10 miljoen
- 10-50 miljoen
- 50-100 miljoen

Voor Fase 3 (Contractering en implementatie) blijven de volgende grootteklassen achter op het gemiddelde Belang van de derde fase (7,30):

- 0-10 miljoen
- 50-100 miljoen

Verbeterpotentieel

Gemiddeld over alle Fasen (en Elementen) is het Verschil tussen Score en Belang (het verbeterpotentieel) op het Totaal -1,33. In onderstaande tabel is zichtbaar welke klassen een lager verbeterpotentieel hebben ten opzichte van het gemiddelde. Dit zijn:

- 0-10 miljoen
- 50-100 miljoen
- > 500 miljoen

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Totaal Verschil | | | | | |
| Fase 1 | -0,94 | -2,13 | -1,45 | -1,78 | -1,22 |
| Fase 2 | -0,13 | -1,05 | -0,17 | -0,37 | -0,34 |
| Fase 3 | -1,27 | -2,48 | -2,10 | -2,26 | -1,62 |
| Totaal | -0,78 | -1,89 | -1,24 | -1,47 | -1,06 |

Tabel 184: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per grootteklasse begroting

Het grootste Verschil tussen Score en Belang wordt aangegeven door de categorie 10-50 miljoen; het kleinste Verschil is voor de categorie 0-10 miljoen.

Voor Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) blijven de volgende grootteklassen achter op het gemiddelde Verschil van de eerste fase (-1,57):

- 0-10 miljoen
- 50-100 miljoen
- > 500 miljoen

Voor Fase 2 (Europese aanbesteding) blijven de volgende grootteklassen achter op het gemiddelde Verschil van de tweede fase (-0,40):

- 0-10 miljoen
- 50-100 miljoen
- 100-500 miljoen
- > 500 miljoen

Voor Fase 3 (Contractering en implementatie) blijven de volgende grootteklassen achter op het gemiddelde Verschil van de derde fase (-2,03):

- 0-10 miljoen
- > 500 miljoen

5.2.2 Verbeterpotentieel per Element per grootteklasse

Het verbeterpotentieel is het Verschil tussen de Score en het Belang. Op Elementniveau is het verbeterpotentieel het meest concreet. Concreet in de zin dat verbeterpotentieel op een Element direct richting geeft, aan wat er opgepakt moet worden om nog professioneler te worden op inkoop en Europees aanbesteden. De tabellen met de onderliggende Scores en uitkomsten op Belang zijn in bijlage 6 opgenomen.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Verschil Fase 1 | | | | | |
| E1 | -0,67 | -2,63 | -1,38 | -2,30 | -1,78 |
| E2 | -0,83 | -2,53 | -2,03 | -2,70 | -1,76 |
| E3 | -1,50 | -2,53 | -1,72 | -1,94 | -1,56 |
| E4 | -0,17 | -2,26 | -1,00 | -1,54 | -1,54 |
| E5 | -2,00 | -2,05 | -1,69 | -1,68 | -1,22 |
| E6 | 0,00 | -1,63 | -1,24 | -1,28 | -0,20 |
| E7 | -1,00 | -2,05 | -1,66 | -1,82 | -0,90 |
| E8 | -1,33 | -1,37 | -0,86 | -0,98 | -0,78 |

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Verschil Fase 2 | | | | | |
| E9 | 0,83 | -0,47 | 0,00 | 0,32 | 0,15 |
| E10 | 0,33 | -1,74 | -0,76 | -1,20 | -0,78 |
| E11 | -0,83 | -1,26 | 0,31 | -0,64 | -0,63 |
| E12 | 0,17 | -1,37 | -0,55 | -0,40 | -0,71 |
| E13 | -0,67 | -1,26 | -0,48 | -0,66 | -0,73 |
| E14 | 0,17 | -0,89 | 0,17 | -0,04 | 0,00 |
| E15 | -0,17 | -0,84 | -0,10 | -0,50 | -0,20 |
| E16 | -0,83 | -0,58 | 0,07 | 0,14 | 0,17 |

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Verschil Fase 3 | | | | | |
| E17 | -0,83 | -1,58 | -1,38 | -0,92 | -0,63 |
| E18 | -1,17 | -1,89 | -2,03 | -1,68 | -1,34 |
| E19 | -1,00 | -2,63 | -2,48 | -2,40 | -1,71 |
| E20 | -1,83 | -2,89 | -2,62 | -2,98 | -2,39 |
| E21 | -1,83 | -3,11 | -2,31 | -2,82 | -1,66 |
| E22 | -1,17 | -3,05 | -2,38 | -2,86 | -2,05 |
| E23 | -0,67 | -1,95 | -1,41 | -1,68 | -1,20 |
| E24 | -1,67 | -2,74 | -2,17 | -2,70 | -2,00 |

Tabel 185: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per grootteklasse begroting

Wat zijn de belangrijkste aangrijppingspunten voor verbetering per grootteklasse? Met andere woorden en vertaald naar het onderzoek BoPP; wat zijn de Elementen met het grootste verbeterpotentieel? We geven steeds de Top 5 Elementen per grootteklasse.

De Top 5 Elementen met het grootste verbeterpotentieel van de grootteklasse 0-10 miljoen euro:

1. Sterkten en zwakten van de leveranciersmarkten zijn bekend (E5)
2. Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
3. Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21)
4. Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24)
5. Gestandaardiseerde manier van samenwerken (E3)

De Top 5 Elementen met het grootste verbeterpotentieel van de grootteklasse 10-50 miljoen euro:

1. Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21)
2. Periodieke toetsing van contractcompliance (E22)
3. Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
4. Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24)
5. Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1)/Formele manier voor het implementeren (E19)

De Top 5 Elementen met het grootste verbeterpotentieel van de grootteklasse 50-100 miljoen euro:

1. Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
2. Formele manier voor het implementeren (E19)
3. Periodieke toetsing van contractcompliance (E22)
4. Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21)
5. Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24)

De Top 5 Elementen met het grootste verbeterpotentieel van de grootteklasse 100-500 miljoen euro:

1. Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
2. Periodieke toetsing van contractcompliance (E22)
3. Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21)
4. Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24)
5. Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2)

De Top 5 Elementen met het grootste verbeterpotentieel van de grootteklasse > 500 miljoen euro:

1. Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
2. Periodieke toetsing van contract compliance (E22)
3. Algehele evaluatie drie Fasen en terugkoppeling naar inkoopbeleid (E24)
4. Gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1)
5. Betrouwbare aanbestedingsplanning (E2)

Samengevat is het grootste verbeterpotentieel per grootteklasse:

- 0-10 miljoen euro: Sterkten en zwakten van de leveranciersmarkten zijn bekend (E5)
- 10-50 miljoen euro: Wijzigingen en beheer contracten (contractmanagement) (E21)
- 50-100 miljoen euro: Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
- 100-500 miljoen euro: Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)
- > 500 miljoen euro: Periodieke toetsing leveranciers (leveranciersmanagement) (E20)

Annelies Niesert, Hoofd Inkoop, UWV

Door vooraf na te denken over het bestel-, order- en facturatieprocessen, richt je een goed contractmanagement in. Dit scheelt veel implementatieproblemen bij het invoeren van nieuwe contracten. Door vervolgens leveranciersmanagement in te richten en de uitnutting van contracten te analyseren, worden contracten beter gemanaged.

5.3 Specifieke resultaten per grootteklasse begroting

Omdat velen zich willen vergelijken op basis van vergelijkbare begrotingen zijn in dit hoofdstuk specifieke resultaten weergegeven per grootteklasse begroting. Te beginnen met algemene benchmarkresultaten per grootteklasse, gevolgd door de ontwikkelingen en de successen op basis van de verschillende begrotingsklassen.

5.3.1 Algemene benchmarkresultaten per grootteklasse begroting

De algemene benchmarkresultaten per grootteklasse geven nog meer (en dus nog gedetailleerder) inzicht in hoe vergelijkbare organisaties in een bepaalde begrotingsklasse, bezig zijn met professioneel inkopen en aanbesteden. We beperken ons in deze paragraaf (om redenen van leesbaarheid) tot de meest opvallende en relevante inzichten.

1. Inkoopvolume Europees aanbesteed (actueel en gewenst)

We vroegen de respondenten welk percentage van het inkoopvolume er op dit moment Europees wordt aanbesteed, en wat er Europees aanbesteed had moeten worden. In onderstaande tabellen zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|--|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Inkoopvolume Europees aanbesteed (actueel) | % | % | % | % | % |
| % van totale inkoopvolume dat Europees is aanbesteed | 31,00% | 26,58% | 20,04% | 34,10% | 51,87% |
| Inkoopvolume Europees aanbesteed (actueel) | % | % | % | % | % |
| Leveringen | 5,00% | 28,57% | 30,00% | 33,79% | 34,70% |
| Diensten | 40,00% | 34,29% | 22,00% | 33,71% | 47,75% |
| Werken | 55,00% | 37,14% | 48,00% | 32,50% | 17,55% |

Tabel 186: Inkoopvolume Europees aanbesteed actueel per grootteklasse begroting (procenten)

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Inkoopvolume Europees aanbesteed (gewenst) | % | % | % | % | % |
| % van totale inkoopvolume Europees dat aanbesteed had moeten zijn | 36,17% | 23,47% | 29,81% | 47,10% | 56,00% |
| Inkoopvolume Europees aanbesteed (gewenst) | % | % | % | % | % |
| Leveringen | 5,00% | 26,25% | 37,50% | 31,25% | 27,94% |
| Diensten | 40,00% | 35,00% | 12,50% | 46,88% | 59,35% |
| Werken | 55,00% | 38,75% | 50,00% | 21,88% | 12,71% |

Tabel 187: Inkoopvolume Europees aanbesteed gewenst per grootteklasse begroting (procenten)

2. Gestarte Europese aanbestedingen

We vroegen de respondenten hoeveel Europese aanbestedingen er in het afgelopen jaar gestart zijn. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|--------------------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Europese aanbestedingen | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Aantal stuks Europese aanbestedingen | 25,83 | 4,05 | 5,08 | 14,04 | 23,65 |
| Europese aanbestedingen | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Leveringen | 9,90% | 24,32% | 25,42% | 32,57% | 24,60% |
| Diensten | 79,21% | 48,65% | 40,68% | 45,87% | 51,46% |
| Werken | 10,89% | 27,03% | 33,90% | 21,56% | 23,95% |

Tabel 188: Gemiddeld aantal Europese aanbestedingen per grootteklasse begroting (aantallen en procenten)

3. Aantal voortijdig gestopte Europese aanbestedingen

We vroegen de respondenten hoeveel Europese aanbestedingen er voortijdig gestopt zijn in het afgelopen jaar. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Europese aanbestedingen voortijdig gestopt | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Europese aanbestedingen voortijdig gestopt | 5,00 | 0,16 | 0,12 | 0,51 | 0,54 |
| % van aantal gestarte Europese aanbestedingen | 20,00% | 46,33% | 12,33% | 17,81% | 10,91% |
| Europese aanbestedingen voortijdig gestopt | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Leveringen | 10,00% | | 0,00% | 27,27% | 16,67% |
| Diensten | 80,00% | | 100,00% | 72,73% | 66,67% |
| Werken | 10,00% | | 0,00% | 0,00% | 16,67% |

Tabel 189: Gemiddeld aantal voortijdig gestopte Europese aanbestedingen per grootteklasse begroting (aantallen en procenten)

4. Succesvol gegunde Europese aanbestedingen

We vroegen de respondenten hoeveel Europese aanbestedingen er succesvol gegund zijn. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Europese aanbestedingen succesvol gegund | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Europese aanbestedingen succesvol gegund | 18,17 | 3,42 | 4,56 | 11,73 | 19,06 |
| % van aantal gestarte Europese aanbestedingen | 92,50% | 74,25% | 77,14% | 84,66% | 69,50% |
| Europese aanbestedingen succesvol gegund | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Leveringen | 5,26% | 21,62% | 27,27% | 32,20% | 25,60% |
| Diensten | 84,21% | 48,65% | 45,45% | 38,98% | 47,34% |
| Werken | 10,53% | 29,73% | 27,27% | 28,81% | 27,05% |

Tabel 190: Gemiddeld aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen per grootteklasse begroting (aantallen en procenten)

5. Aantal klachten per Europese aanbesteding

We vroegen de respondenten hoeveel Europese aanbestedingen een of meerdere klachten genereerden. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|--|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Europese aanbestedingen geleid tot (een) klacht(en) | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Europese aanbestedingen geleid tot (een) klacht(en) | 5,17 | 0,44 | 0,72 | 1,24 | 2,23 |
| Europese aanbestedingen geleid tot (een) klacht(en) | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Leveringen | 16,67% | 50,00% | 37,50% | 17,24% | 27,27% |
| Diensten | 66,67% | 50,00% | 50,00% | 82,76% | 72,73% |
| Werken | 16,67% | 0,00% | 12,50% | 0,00% | 0,00% |

Tabel 191: Gemiddeld aantal Europese aanbestedingen met klacht per grootteklasse begroting (aantallen en procenten)

6. Aantal procedures per Europese aanbesteding

We vroegen de respondenten hoeveel Europese aanbestedingen leiden tot een juridische procedure. In navolgende tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Europese aanbestedingen geleid tot juridische procedure(s) | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Europese aanbestedingen geleid tot juridische procedure(s) | 3,67 | 0,11 | 0,32 | 0,40 | 0,83 |
| Europese aanbestedingen geleid tot juridische procedure(s) | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Juridische procedures leveringen | 16,67% | | 0,00% | 40,00% | 20,00% |
| Juridische procedures diensten | 66,67% | | 100,00% | 60,00% | 80,00% |
| Juridische procedures werken | 16,67% | | 0,00% | 0,00% | 0,00% |

Tabel 192: Gemiddeld aantal Europese aanbestedingen met procedure per grootteklasse begroting (aantallen en procenten)

7. Gemiddelde doorlooptijd van een Europese aanbesteding

We vroegen de respondenten wat de gemiddelde doorlooptijd is voor Europese aanbestedingen. We hebben daarbij drie niveaus van complexiteit onderscheiden. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|--|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Duur Europese aanbesteding | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Een eenvoudige Europese aanbesteding duurt in maanden: | 5,00 | 5,00 | 4,79 | 4,43 | 4,74 |
| Een gemiddelde Europese aanbesteding duurt in maanden: | 6,83 | 6,44 | 6,79 | 6,23 | 7,26 |
| Een complexe Europese aanbesteding duurt in maanden: | 11,33 | 8,94 | 9,83 | 9,48 | 11,91 |

Tabel 193: Gemiddelde doorlooptijd van een Europese aanbesteding per complexiteitsniveau per grootteklasse begroting (maanden)

8. Verdeling doorlooptijd per Fase

We vroegen de respondenten hoe de relatieve tijdsbesteding per fase is binnen de totale doorlooptijd van een gemiddelde Europese aanbesteding. We onderscheiden daarbij de drie Fasen van Europese aanbestedingen. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|--|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| 3 fasen Europese aanbesteding | % | % | % | % | % |
| Vorbereidings/Specificatiefase: start project tot publicatie | 47,16% | 51,67% | 45,87% | 46,86% | 51,47% |
| Aanbestedingsfase: publicatie tot gunning | 26,33% | 32,22% | 37,17% | 37,1627907 | 32,21% |
| Contracteringsfase: gunning tot ondertekening contract | 26,50% | 16,11% | 16,96% | 15,97674419 | 16,32% |

Tabel 194: Verdeling doorlooptijd per Fase per grootteklasse begroting (procenten)

9. Inkoop situaties

We vroegen de respondenten hoe de Europese aanbestedingen over de drie door ons gedefinieerde inkoop situaties verdeeld zijn. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|--|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Verdeling Europese aanbestedingen over inkoop situaties | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Nieuwe inkoop opdrachten | 43,83 | 70,00 | 55,35 | 54,07 | 52,85 |
| Herhalingsopdracht gewijzigd | 23,83 | 23,06 | 34,57 | 33,98 | 38,32 |
| Herhalingsopdracht ongewijzigd | 32,33 | 6,94 | 10,09 | 11,95 | 8,82 |

Tabel 195: Verdeling Europese aanbestedingen over de inkoop situaties per grootteklasse begroting (procenten)

10. Aantal inkoopers

We vroegen de respondenten hoeveel inkoopers zij in dienst hebben. Ook vroegen we hen hoeveel procent van de inkoopers extern is ingehuurd. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|-------------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Inkoopers | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Aantal inkoopers | 5,33 | 5,17 | 10,26 | 6,35 | 24,62 |
| % extern ingehuurde inkoopers | 11,00% | 13,78% | 10,30% | 18,30% | 12,62% |

Tabel 196: Gemiddeld aantal inkoopers en percentage extern ingehuurde inkoopers per grootteklasse begroting (aantallen en procenten)

11. Opleidingsniveau inkoopers

We vroegen de respondenten wat het opleidingsniveau is van de inkoopers. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Inkoopers | % | % | % | % | % |
| LBO | 5,33% | 6,67% | 0,23% | 1,17% | 1,06% |
| MBO | 17,17% | 34,11% | 21,86% | 16,93% | 13,59% |
| HBO | 30,00% | 55,89% | 59,18% | 63,53% | 65,74% |
| WO | 47,50% | 3,33% | 18,73% | 18,42% | 19,62% |

Tabel 197: Opleidingsniveau inkoopers per grootteklasse begroting (procenten)

12. Ervaring inkoopers

We vroegen de respondenten hoeveel ervaring de inkoopers hebben. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Ervaring personeel | % | % | % | % | % |
| < 1 jaar | 27,50% | 26,56% | 21,05% | 22,37% | 15,38% |
| 1 - 2 jaar | 25,83% | 11,39% | 22,77% | 33,33% | 28,88% |
| 3 - 5 jaar | 17,50% | 30,50% | 31,36% | 14,70% | 30,26% |
| 5 - 10 jaar | 20,00% | 21,11% | 15,55% | 18,42% | 12,50% |
| 10 - 20 jaar | 7,50% | 10,44% | 4,73% | 10,95% | 7,03% |
| > 20 jaar | 1,67% | 0% | 4,55% | 0,23% | 5,94% |

Tabel 198: Ervaring inkoopers per grootteklasse begroting (procenten)

13. Aantal leveranciers

We vroegen de respondenten hoeveel leveranciers zij momenteel hebben. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Leveranciers | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Aantal leveranciers | 14,50 | 669,76 | 1.052,23 | 2.474,67 | 1.766,03 |
| Leveranciers | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Leveringen | 9,52% | 69,62% | 71,04% | 32,84% | 49,91% |
| Diensten | 33,33% | 27,73% | 20,44% | 62,59% | 42,28% |
| Werken | 57,14% | 2,65% | 8,52% | 4,57% | 7,81% |

Tabel 199: Gemiddeld aantal leveranciers per grootteklasse begroting (aantallen en procenten)

14. Aantal raamcontracten of mantels

We vroegen de respondenten hoeveel raamcontracten of mantels zij hebben. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Raamcontracten | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Aantal raamcontracten of mantelovereenkomsten | 1,33 | 40,31 | 76,50 | 79,71 | 155,53 |
| Raamcontracten | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Leveringen | 25,00% | 49,89% | 21,04% | 57,31% | 27,93% |
| Diensten | 50,00% | 49,22% | 77,52% | 35,57% | 69,57% |
| Werken | 25,00% | 0,89% | 1,44% | 7,13% | 2,50% |

Tabel 200: Gemiddeld aantal raamcontracten per grootteklasse begroting (aantallen en procenten)

15. Waarde van de raamcontracten of mantels

We vroegen de respondenten wat de waarde is van de raamcontracten of mantels die zij in gebruik hebben. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Raamcontracten | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Totale waarde raamcontracten of mantelovereenkomsten (miljoenen euro's) | 24,41 | 19,75 | 12,63 | 48,59 | 134,75 |
| Raamcontracten | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Leveringen | 16,50% | 33,89% | 32,50% | 33,00% | 34,29% |
| Diensten | 66,50% | 39,44% | 55,00% | 51,61% | 64,29% |
| Werken | 17,00% | 26,67% | 12,50% | 15,38% | 1,43% |

Tabel 201: Gemiddelde waarde raamcontracten per grootteklasse begroting (miljoenen euro's en procenten)

16. Benuttingsgraad van raamcontracten of mantels

We vroegen de respondenten wat de benuttingsgraad is, van de raamcontracten of mantels die zij in gebruik hebben. In onderstaande tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|-----------------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Gemiddelde benuttingsgraad | N | N | N | N | N |
| 0 % | 2 | 6 | 4 | 7 | 5 |
| 1 - 70 % | 4 | 3 | 3 | 6 | 5 |
| 70 - 90 % | 0 | 4 | 9 | 19 | 13 |
| 90 - 100 % | 0 | 3 | 4 | 10 | 7 |
| Totaal | 6 | 16 | 20 | 42 | 30 |

Tabel 202: Respondenten en gemiddelde benuttingsgraad per grootteklasse begroting (aantallen)

5.3.2 Ontwikkelingen per grootteklasse

We vroegen de respondenten wat de drie belangrijkste ontwikkelingen waren. De respondenten noemden de volgende ontwikkelingen het vaakst (zie ook hoofdstuk 7):

1. Contractmanagement;
2. Duurzaamheid;
3. Inkoopbeleid.

In onderstaande tabel staan de antwoorden per grootteklasse.

| | 0 – 10 miljoen euro | | 10 – 50 miljoen euro | | 50 – 100 miljoen euro | | 100 – 500 miljoen euro | | > 500 miljoen euro | |
|------------------------------|------------------------|------|-------------------------|------|--------------------------|------|---------------------------|------|-----------------------|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Inkoopontwikkelingen | | | | | | | | | | |
| Leveranciersmanagement | 3 | 50% | 5 | 36% | 5 | 25% | 11 | 26% | 10 | 33% |
| Category management | 2 | 33% | 2 | 14% | 1 | 5% | 6 | 14% | 2 | 7% |
| Contract compliance | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 5% | 2 | 5% | 2 | 7% |
| Theorie-modelontwikkeling | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Sstrategic sourcing | 2 | 33% | 1 | 7% | 0 | 0% | 3 | 7% | 6 | 20% |
| Strategisch kostenmanagement | 2 | 33% | 1 | 7% | 1 | 5% | 2 | 5% | 6 | 20% |
| Inkoopbeleid | 2 | 33% | 7 | 50% | 14 | 70% | 18 | 43% | 3 | 10% |
| Duurzaamheid | 1 | 17% | 8 | 57% | 9 | 45% | 23 | 55% | 17 | 57% |
| Contractmanagement | 0 | 0% | 8 | 57% | 12 | 60% | 22 | 52% | 18 | 60% |
| Spendmanagement | 0 | 0% | 1 | 7% | 1 | 5% | 8 | 19% | 5 | 17% |
| Outsourcing | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 7% | 1 | 3% |
| Doelmatigheid | 3 | 50% | 3 | 21% | 8 | 40% | 9 | 21% | 6 | 20% |
| Rechtmatigheid | 2 | 33% | 5 | 36% | 5 | 25% | 15 | 36% | 9 | 30% |
| Hrm kennis/vaardigheid | 0 | 0% | 1 | 7% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Informatie technologie | 1 | 17% | 0 | 0% | 1 | 5% | 3 | 7% | 2 | 7% |
| Anders | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 10% | 1 | 2% | 3 | 10% |
| Overall | 18 | 300% | 42 | 300% | 60 | 300% | 126 | 300% | 90 | 300% |

Tabel 203: Respondenten en de belangrijkste ontwikkelingen per grootteklasse begroting (aantallen en procenten)

Voor de grootteklasse 0-10 miljoen euro zijn de onderstaande ontwikkelingen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze begrotingsklasse aangegeven – belangrijkste ontwikkelingen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Leveranciersmanagement
2. Doelmatigheid
3. Category management, Strategic sourcing, Strategisch kostenmanagement, Inkoopbeleid en Rechtmatigheid (ex aequo)

Voor de grootteklasse 10-50 miljoen euro komende de ontwikkelingen overeen met die van het Totaal.

Voor de grootteklasse 50-100 miljoen euro zijn de onderstaande ontwikkelingen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze begrotingsklasse aangegeven – belangrijkste ontwikkelingen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Inkoopbeleid
2. Contractmanagement
3. Doelmatigheid

Voor de grootteklasse 100-500 miljoen euro zijn de onderstaande ontwikkelingen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze begrotingsklasse aangegeven – belangrijkste ontwikkelingen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Duurzaamheid
2. Contractmanagement
3. Rechtmatigheid

Voor de grootteklasse > 500 miljoen euro zijn de onderstaande ontwikkelingen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze begrotingsklasse aangegeven – belangrijkste ontwikkelingen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Contractmanagement
2. Duurzaamheid
3. Leveranciersmanagement

Ruud Grutter, Consultant, DPA Supply Chain

In alle klassen scoort de ontwikkeling Rechtmatigheid ongeveer rond de 30% gemiddeld. Dit geeft aan dat de rechtmatigheid in alle klassen even zwaar wordt gewogen, terwijl bij de overige ontwikkelingen de percentages per klasse nogal uiteen lopen.

5.3.3 Successen per grootteklasse

We vroegen de respondenten wat de 3 belangrijkste successen waren. De respondenten noemden de volgende successen het vaakst (zie ook hoofdstuk 7):

1. Besparingen
2. Professionaliteit
3. Intern verkopen van inkoop

In onderstaande tabel zijn de antwoorden per grootteklasse weergegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | | 10 – 50 miljoen euro | | 50 – 100 miljoen euro | | 100 – 500 miljoen euro | | > 500 miljoen euro | |
|---------------------------------------|------------------------|-------------|-------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-------------|-----------------------|-------------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Inkoopsuccessen | | | | | | | | | | |
| Doorlooptijd tot contracteren verkort | 0 | 0% | 2 | 14% | 2 | 10% | 0 | 0% | 3 | 10% |
| Besparingen | 3 | 50% | 9 | 64% | 12 | 60% | 21 | 50% | 16 | 53% |
| Betere kwaliteit voor de zelfde prijs | 3 | 50% | 6 | 43% | 6 | 30% | 10 | 24% | 10 | 33% |
| Intern verkopen van inkoop | 0 | 0% | 4 | 29% | 8 | 40% | 21 | 50% | 7 | 23% |
| Minder juridische risico's | 3 | 50% | 1 | 7% | 2 | 10% | 8 | 19% | 8 | 27% |
| Processen en systemen verbeteren | 0 | 0% | 3 | 21% | 7 | 35% | 17 | 40% | 12 | 40% |
| Sneller toegang tot innovaties | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 2% | 0 | 0% |
| Informatie technologie | 1 | 17% | 2 | 14% | 0 | 0% | 2 | 5% | 1 | 3% |
| Goedgekeurde accountantsverklaring | 0 | 0% | 3 | 21% | 2 | 10% | 7 | 17% | 4 | 13% |
| Professionaliteit | 3 | 50% | 6 | 43% | 13 | 65% | 23 | 55% | 14 | 47% |
| Kwaliteit van de medewerkers | 3 | 50% | 2 | 14% | 2 | 10% | 4 | 10% | 5 | 17% |
| Externe inkoop samenwerking | 0 | 0% | 3 | 21% | 6 | 30% | 9 | 21% | 3 | 10% |
| Geen negatieve publicaties in de pers | 2 | 33% | 1 | 7% | 0 | 0% | 3 | 7% | 4 | 13% |
| Anders | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 10% |
| Overall | 18 | 300% | 42 | 300% | 60 | 300% | 126 | 300% | 90 | 300% |

Tabel 204: Respondenten en de belangrijkste successen per grootteklasse begroting (aantallen en procenten)

Voor de grootteklasse 0-10 miljoen euro zijn de onderstaande successen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze begrotingsklasse aangegeven – belangrijkste successen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Besparingen
2. Betere kwaliteit voor dezelfde prijs
3. Minder juridische risico's, Professionaliteit, Kwaliteit van de medewerkers (ex aequo)

Voor de grootteklasse 10-50 miljoen euro zijn de onderstaande successen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze begrotingsklasse aangegeven – belangrijkste successen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Besparingen
2. Betere kwaliteit voor dezelfde prijs
3. Professionaliteit

Voor de grootteklasse 50-100 miljoen euro zijn de onderstaande successen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze begrotingsklasse aangegeven – belangrijkste successen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Professionaliteit
2. Besparingen
3. Intern verkopen van inkoop

Voor de grootteklasse 100-500 miljoen euro zijn de onderstaande successen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze begrotingsklasse aangegeven – belangrijkste successen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Professionaliteit
2. Besparingen
3. Intern verkopen van inkoop

Voor de grootteklasse > 500 miljoen euro zijn de onderstaande successen de drie – door de vertegenwoordigers uit deze begrotingsklasse aangegeven – belangrijkste successen (de eerste werd het vaakst genoemd):

1. Besparingen
2. Professionaliteit
3. Processen en systemen verbeteren

Jan Blom, Inkoopadviseur, Waterschap Noorderzijlvest

Goed dat meer dan 50% Besparingen en Professionaliteit inkoopsuccessen noemt; we werken per slot met belastinggeld! Deze successen waren de laatste tijd wat weggezakt ten koste van rechtmatigheid en duurzaamheid. Besparen, collega-overheidsinkopers, doen we zelf en vanzelfsprekend!

6. Potentiële kwantificeerbare verbeteringen

6.1 Wat leveren de Overall verbeteringen op?

We vroegen aan de respondenten wat verbeteringen zouden kunnen opleveren, niet alleen in termen van inkoopbesparingen, maar ook in andere termen. Onderstaande tabel geeft de resultaten weer.

| | Totaal |
|---------------------------------------|--------|
| Kwantificeerbare verbeteringen | |
| Doelmatigheid | 24,42 |
| Rechtmatigheid | 21,14 |
| Inkoopbesparingen | 16,85 |
| Leveranciersklachten | 16,89 |
| Juridische procedures | 11,05 |
| Doorlooptijd | 14,40 |
| Jaarlijkse aanbestedingskosten | 10,47 |

Tabel 205: Kwantificeerbare verbeteringen (procenten)

Als we inzoomen op de inkoopbesparingen, en we projecteren het door de respondenten genoemde percentage van bijna 17% op de totale publieke inkoopspend van ruim 57 miljard euro, dan zou er in Nederland jaarlijks circa 10 miljard euro bespaard kunnen worden. En dan hebben we het nog niet over de niet direct aan inkoopspend gerelateerde verbeteringen. Die zijn ook aanzienlijk: Doelmatigheid stijgt met ruim 24% en Rechtmatigheid met ruim 21%. Lastig in geld uit te drukken, maar absoluut belangrijk. Als verbeteringen worden doorgevoerd, nemen Klachten en Juridische procedures ook met respectievelijk bijna 17% en ruim 11% af. De Doorlooptijd, die voor de interne klant van inkoop zo belangrijk is, neemt met maar liefst 14,4% af. Ten slotte kunnen de Jaarlijkse aanbestedingskosten met ruim 10% gereduceerd worden!

Er is zoveel verbeterpotentieel, dat er heel veel werk aan de winkel is – en dat langer wachten om de verbeteringen te effectueren onverstandig zou zijn...

Harman Westen, Consultant, DPA Supply Chain

Het blijkt maar weer: "Goed inkopen is het goed managen van verwachtingen, zowel die van de opdrachtgever, als die van de leveranciers." Belangrijke succesfactor zijn enthousiaste professionals, die weten wat ze doen.

Met verwachtingen bedoel ik natuurlijk niet dat deze manier van werken "ver weg" ligt, en dat we nog lang moet "wachten", maar men moet er direct mee aan de slag gaan. De BoPP-resultaten geven duidelijk aan, dat hier nog veel in te verbeteren is. Ze geven echter ook aan, dat het beeld dat de sector heeft, eigenlijk door de sector zelf niet zo wordt ervaren. De wil is er; dus nu snel werk maken van deze ambities.

6.2 Wat leveren de verbeteringen op per sector?

Het beeld voor het hele publieke/aanbestedingsplichtige domein is duidelijk. Maar hoe zit het met de kwantificeerbare verbeteringen per sector? In onderstaande tabel zijn de verbeteringen per sector aangegeven.

| Kwantificeerbare verbeteringen | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanagt | Ziekenhuizen | Overige zorg | ZBO | Overig |
|--------------------------------|---------------|-----------|----------|-----------|-------------|--------------|--------------|--------|--------|
| | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| Doelmatigheid | 23,43% | 22,50% | 25,36% | 20,83% | 28,44% | 15,83% | 31,67% | 26,36% | 20,91% |
| Rechtmatigheid | 19,38% | 20,00% | 15,56% | 28,75% | 33,89% | 29,17% | 26,67% | 21,36% | 14,55% |
| Inkoopbesparingen | 16,06% | 20,00% | 12,056% | 11,67% | 17,78% | 15,00% | 33,89% | 25,91% | 15,45% |
| Leveranciersklachten | 14,75% | 5,00% | 19,50% | 9,58% | 18,89% | 17,50% | 21,89% | 19,55% | 15,00% |
| Juridische procedures | 16,63% | 3,75% | 11,64% | 11,67% | 13,33% | 3,33% | 9,44% | 4,09% | 13,64% |
| Doorlooptijd | 12,81% | 11,25% | 14,92% | 7,50% | 16,11% | 18,33% | 21,11% | 19,55% | 9,55% |
| Jaarlijkse aanbestedingskosten | 13,44% | 1,25% | 9,31% | 10,167% | 12,22% | -3,33% | 15,78% | 17,27% | 8,64% |

Tabel 206: Kwantificeerbare verbeteringen per sector (procenten)

De kwantificeerbare verbetering op Doelmatigheid wordt door de volgende sectoren hoger ingeschat dan gemiddeld (hoogste percentage kwantificeerbare verbetering als eerste):

1. Overige zorg
2. Watermanagement
3. ZBO
4. Gemeentes

De kwantificeerbare verbetering op Rechtmatigheid wordt door de volgende sectoren hoger ingeschat dan gemiddeld (hoogste percentage kwantificeerbare verbetering als eerste):

1. Watermanagement
2. Ziekenhuizen
3. Onderwijs
4. Overige zorg
5. ZBO

De kwantificeerbare verbetering op Inkoopbesparingen wordt door de volgende sectoren hoger ingeschat dan gemiddeld (hoogste percentage kwantificeerbare verbetering als eerste):

1. Overige zorg
2. ZBO
3. Provincie
4. Watermanagement

De kwantificeerbare verbetering op Leveranciersklachten wordt door de volgende sectoren hoger ingeschat dan gemiddeld (hoogste percentage kwantificeerbare verbetering als eerste):

1. Overige zorg
2. ZBO
3. Gemeentes
4. Watermanagement
5. Ziekenhuizen

De kwantificeerbare verbetering op Juridische procedures wordt door de volgende sectoren hoger ingeschat dan gemiddeld (hoogste percentage kwantificeerbare verbetering als eerste):

1. Rijksoverheid
2. Overig publiek
3. Watermanagement
4. Gemeentes
5. Onderwijs

De kwantificeerbare verbetering op Doorlooptijd wordt door de volgende sectoren hoger ingeschat dan gemiddeld (hoogste percentage kwantificeerbare verbetering als eerste):

1. Overige zorg
2. ZBO
3. Ziekenhuizen
4. Gemeentes
5. Watermanagement

De kwantificeerbare verbetering op Jaarlijkse aanbestedingskosten wordt door de volgende sectoren hoger ingeschat dan gemiddeld (hoogste percentage kwantificeerbare verbetering als eerste):

1. ZBO
2. Overige zorg
3. Rijksoverheid
4. Watermanagement

Stefan Hemmer, Afdelingsmanager Inkoop, Vitens NV

De afgelopen jaren heeft drinkwaterbedrijf Vitens een krachtige ontwikkeling doorgemaakt op het gebied van de professionalisering en positionering van de inkoopfunctie. Het succes danken we met name aan een projectmatige aanpak, investering in de voorbereiding van aanbestedingen door kennis te bundelen in cross-functionele teams, het zichtbaar maken van resultaten en commitment van het management. Maar waar staan we ten opzichte van andere bedrijven? Het onderzoek van Best of Public Procurement (BoPP) laat het ontwikkelpotentieel en focus van inkoopafdelingen binnen het publieke domein zien. Daarnaast geeft het mij inspiratie en energie om mijn visie en ambitie op het gebied van inkoop en supply chain management binnen Vitens verder vorm te geven.

6.3 Wat leveren de verbeteringen op per grootteklasse begroting?

Het beeld voor het hele publieke/aanbestedingsplichtige domein is duidelijk. Maar hoe zit het met de kwantificeerbare verbeteringen per grootteklasse begroting? In onderstaande tabel zijn de verbeteringen per begrotingsklasse aangegeven.

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---------------------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|
| Kwantificeerbare verbeteringen | % | % | % | % | % |
| Doelmatigheid | 20,83% | 35,62% | 22,71% | 27,87% | 16,17% |
| Rechtmatigheid | 20,83% | 34,69% | 14,17% | 26,45% | 12,83% |
| Inkoopbesparingen | 23,33% | 23,44% | 11,25% | 17,21% | 16,07% |
| Leveranciersklachten | 21,67% | 25,94% | 15,50% | 14,92% | 14,70% |
| Juridische procedures | 18,33% | 18,12% | 11,54% | 6,74% | 10,90% |
| Doorlooptijd | 19,17% | 18,44% | 14,67% | 15,13% | 10,17% |
| Jaarlijkse aanbestedingskosten | 21,67% | 12,94% | 7,42% | 11,55% | 8,00% |

Tabel 207: Kwantificeerbare verbeteringen per grootteklasse begroting (procenten)

De kwantificeerbare verbetering op Doelmatigheid wordt door de volgende grootteklassen hoger ingeschat dan gemiddeld (hoogste percentage kwantificeerbare verbetering als eerste):

1. 10-50 miljoen euro
2. 100-500 miljoen euro

De kwantificeerbare verbetering op Rechtmatigheid wordt door de volgende grootteklassen hoger ingeschat dan gemiddeld (hoogste percentage kwantificeerbare verbetering als eerste):

1. 10-50 miljoen euro
2. 100-500 miljoen euro

De kwantificeerbare verbetering op Inkoopbesparingen wordt door de volgende grootteklassen hoger ingeschat dan gemiddeld (hoogste percentage kwantificeerbare verbetering als eerste):

1. 10-50 miljoen euro
2. 0-10 miljoen euro
3. 100-500 miljoen euro

De kwantificeerbare verbetering op Leveranciersklachten wordt door de volgende grootteklassen hoger ingeschat dan gemiddeld (hoogste percentage kwantificeerbare verbetering als eerste):

1. 0-10 miljoen euro
2. 10-50 miljoen euro

De kwantificeerbare verbetering op Juridische procedures wordt door de volgende grootteklassen hoger ingeschat dan gemiddeld (hoogste percentage kwantificeerbare verbetering als eerste):

1. 0-10 miljoen euro
2. 10-50 miljoen euro
3. 100-500 miljoen euro

De kwantificeerbare verbetering op Doorlooptijd wordt door de volgende grootteklassen hoger ingeschat dan gemiddeld (hoogste percentage kwantificeerbare verbetering als eerste):

1. 0-10 miljoen euro
2. 10-50 miljoen euro
3. 100-500 miljoen euro
4. 50-100 miljoen euro

De kwantificeerbare verbetering op Jaarlijkse aanbestedingskosten wordt door de volgende grootteklassen hoger ingeschat dan gemiddeld (hoogste percentage kwantificeerbare verbetering als eerste):

1. 0-10 miljoen euro
2. 10-50 miljoen euro
3. 100-500 miljoen euro

Rob van Heeswijk, Inkoopcoördinator, Waterschap Reest en Wieden

We hoeven bij onze inkoopactiviteiten doelmatigheid, rechtmatigheid, kostenbesparingen, etc., niet te scheiden. Een echte professionele inkoper voert tegelijkertijd op meerdere fronten verbeteringen door. Dat zit gewoon in onze aard!

7. Overige resultaten

In dit laatste hoofdstuk hebben we de overige relevante resultaten beschreven. En zelfs dan hebben we veel nuttige informatie niet in dit boek verwerkt. Mocht de door u gewenste informatie niet in dit boek staan of heeft u aanvullende vragen, dan kunt u contact opnemen met de onderzoekers, die u graag te woord staan.

7.1 De belangrijkste ontwikkelingen en successen Overall

We vroegen de respondenten wat zij de belangrijkste ontwikkelingen vonden op inkoopgebied. Men mocht uit een lijst van zestien geselecteerde onderwerpen kiezen. De overall resultaten staan in onderstaande tabel.

| Inkoopontwikkelingen | Totaal | |
|------------------------------|--------|-----|
| | N | % |
| Leveranciersmanagement | 34 | 30% |
| Category management | 13 | 12% |
| Contract compliance | 5 | 4% |
| Theorie-modelontwikkeling | 0 | 0% |
| Sstrategic sourcing | 12 | 11% |
| Strategisch kostenmanagement | 12 | 11% |
| Inkoopbeleid | 44 | 39% |
| Duurzaamheid | 58 | 52% |
| Contractmanagement | 60 | 54% |
| Spendmanagement | 15 | 13% |
| Outsourcing | 4 | 4% |
| Doelmatigheid | 29 | 26% |
| Rechtmatigheid | 36 | 32% |
| HRM kennis/vaardigheid | 1 | 1% |
| Informatie technologie | 7 | 6% |
| Anders | 6 | 5% |

Tabel 208: Respondenten en de belangrijkste ontwikkelingen op inkoopgebied (aantallen en procenten)

Rob van Heeswijk, Inkoopcoördinator, Waterschap Reest en Wieden

Het verbaast mij niet dat “Verbeteren van leveranciersmanagement” hoog scoort in de enquête. Binnen veel organisaties die zijn onderzocht, weet men niet eens wat het woord betekent! Wat erger is, is dat men leveranciers nog steeds op een verkeerde manier benadert en behandelt!

Daarnaast gaan we met “Duurzaamheid” een enorme boost tegemoet. Bedenk wat alle inkopers tezamen kunnen bijdragen aan de verbetering van onze planeet!

De top drie belangrijkste ontwikkelingen zijn:

1. Contractmanagement
2. Duurzaamheid
3. Inkoopbeleid

De drie ontwikkelingen waar de respondenten van aangeven er het minst mee bezig te zijn:

1. Theorie-modelontwikkeling
2. HRM kennis en vaardigheid
3. Outsourcing

We vroegen de respondenten ook naar hun belangrijkste successen op inkoopgebied. Men mocht uit een lijst van zestien geselecteerde onderwerpen kiezen. De Overall resultaten staan in onderstaande tabel.

| Inkoopsuccessen | Totaal | |
|---------------------------------------|--------|-----|
| | N | % |
| Doorlooptijd tot contracteren verkort | 7 | 6% |
| Besparingen | 61 | 54% |
| Betere kwaliteit voor de zelfde prijs | 35 | 31% |
| Intern verkopen van inkoop | 40 | 36% |
| Minder juridische risico's | 22 | 20% |
| Processen en systemen verbeteren | 39 | 35% |
| Sneller toegang tot innovaties | 1 | 1% |
| Informatie technologie | 6 | 5% |
| Goedgekeurde accountantsverklaring | 16 | 14% |
| Professionaliteit | 59 | 53% |
| Kwaliteit van de medewerkers | 16 | 14% |
| Externe inkoop samenwerking | 21 | 19% |
| Geen negatieve publicaties in de pers | 10 | 9% |
| Anders | 3 | 3% |

Tabel 209: Respondenten en de belangrijkste inkoopsuccessen (aantallen en procenten)

De top drie belangrijkste successen zijn:

1. Besparingen
2. Professionaliteit
3. Intern verkopen van inkoop

De 3 onderwerpen waar de respondenten van aangeven het minst succesvol mee bezig te zijn:

1. Sneller toegang tot innovaties
2. Informatietechnologie
3. Doorlooptijd tot contracteren verkort

Bas Zuiderent, Plaatsvervangend Inkoopmanager, Politieacademie

Het vasthouden aan bewezen technologieën is een rem op innovatie en duurzaamheid. De overheid moet haar ambities op deze gebieden waarmaken, door de kennis en innovatiekracht van de markt te gebruiken. Bundel dan ook de behoefte en doelen van de eigen publieke organisaties, en verbindt deze aan de oplossingsgerichte innovatiekracht van de private markt. Vertrouwen is daarbij de basis voor een open dialoog en draagt bij aan een optimaal innovatief en duurzaam resultaat.

7.2 Bestuurlijke thema's

We vroegen de respondenten wat voor hen de drie belangrijkste bestuurlijke thema's zijn. De achterliggende gedacht is: als inkopers in staat zijn de bestuurlijke thema's te vertalen in inkooponderwerpen, bekijken de inkooponderwerpen beter. De overall resultaten staan in onderstaande tabel.

| Thema's | Punten | # |
|----------------------------|--------|----|
| Duurzaamheid/MVO | 68 | 34 |
| Rechtmatigheid | 45 | 20 |
| Samenwerking | 22 | 11 |
| Doelmatigheid/Efficiency | 21 | 12 |
| Klantgericht-/tevredenheid | 18 | 7 |
| Professionaliseren | 12 | 7 |
| Kwaliteit | 12 | 6 |
| Veiligheid | 11 | 4 |
| Aanbesteden | 10 | 5 |
| Besparen | 9 | 6 |

Tabel 210: Respondenten en de belangrijkste bestuurlijke thema's (punten en aantal keer genoemd)

Het eerstgenoemde bestuurlijke thema kreeg drie punten, het tweede thema kreeg twee punten en het thema dat als derde werd is genoemd kreeg één punt. Ook is in de tabel aangegeven hoe vaak het thema overall is genoemd.

Meeste punten zijn voor de volgende drie bestuurlijke thema's:

1. Duurzaamheid/MVO
2. Rechtmatigheid
3. Samenwerken

Het meest genoemd zijn de volgende drie bestuurlijke thema's:

1. Duurzaamheid/MVO
2. Rechtmatigheid
3. Doelmatigheid/Efficiency

Mike Porton, Managing Director Project Consultancy, DPA Supply Chain

Het is opvallend te zien dat er, zeker op het eerste gezicht, weinig overeenkomsten zijn tussen de inkoopsuccessen en de bestuurlijke thema's. Inkopers zouden nog vaker dan ze wellicht al doen, moeten redeneren en werken vanuit de bestuurlijke thema's. In het private domein wordt er steeds vaker gesproken over business alignment. Voor het publieke domein zou er sprake moeten zijn van een consistente, consequente en meetbare doorvertaling van de bestuurlijke thema's in het inkoopvakgebied. En met name dat laatste – het meetbare – is vaak een groot probleem.

Nawoord door Maurice Essers

De methode die is gehanteerd in het onderzoek 'Europees aanbesteden en professioneel inkopen', dat voor u ligt, biedt aanbesteders de mogelijkheid om te meten op welke gebieden zij hun aanbestedingspraktijk kunnen verbeteren. De methode is een goed instrument om tot verdere professionalisering van een inkooporganisatie te komen, zowel ten aanzien van beleid en organisatie van inkoop en aanbesteding, als ten aanzien van de beheersing van de daarmee verband houdende risico's. De bij Europese aanbestedingen alom aanwezige kans op rechtszaken, kan door aanbesteders bij adequate benutting van het uit het onderzoek blijkende verbeterpotentieel verkleind worden.

De gehanteerde onderzoeksmethode biedt daarmee een goede aanvulling op het Europese aanbestedingsrecht, dat eveneens zou moeten leiden tot een doelmatige, non-discriminerende inkoop van werken, leveringen en/of diensten. Het Europese aanbestedingsrecht schrijft daartoe een aanbesteding voor, bij opdrachten boven een bepaalde drempelwaarde of met een grensoverschrijdend belang. Bedacht dient daarbij wel te worden dat aanbesteden geen doel op zich moet zijn, maar een middel om tot die doelmatige, non-discriminerende inkoop te komen. Het aanbestedingsrecht heeft immers ook nadelen. Door de gedetailleerde voorschriften van het aanbestedingsrecht en de uitgebreide rechtspraak over de beginselen van gelijke behandeling en transparantie, is het begeleiden van een Europese aanbesteding een vak op zichzelf geworden.

De verantwoordelijkheid voor een goed resultaat van de aanbesteding ligt in eerste instantie bij de aanbesteder zelf. De grote diversiteit aan opdrachten en de complexiteit van het aanbestedingsrecht vergen maatwerk en professionaliteit van een aanbesteder. De aanbesteder zal ervoor moeten zorgen dat de leden van zijn aanbestedingsteams zowel over de vereiste kwaliteiten op het gebied van inkoop, als over kwaliteiten op juridisch gebied beschikken.

Met name omdat de mogelijkheden van een aanbesteder tot heraanbesteding van een opdracht of tot het terugdraaien van vooraf gemaakte keuzes beperkt zijn, is een zorgvuldige voorbereiding van de aanbesteding een voorwaarde om tot een goede en professionele invulling van de behoefte van de aanbesteder te komen. Een aanbesteder moet, voordat hij met het opstellen van de aanbestedingsdocumentatie begint, de markt goed verkennen om te weten wat hij wil inkopen. Pas dan kan de aanbesteder het voorwerp van de opdracht goed omschrijven, proportionele en transparante eisen stellen aan de geschiktheid van de inschrijvers, en goede gunningscriteria formuleren. Dit betekent ook dat een aanbesteder voldoende tijd moet nemen om de aanbesteding voor te bereiden, hetgeen door veel aanbesteders wel eens wordt onderschat.

Het onderzoek 'Europees aanbesteden en professioneel inkopen' onderkent dat niet alleen de uitvoering van de aanbesteding van belang is, maar ook de voorbereiding daarvan en het beheer van de daaruit voortvloeiende overeenkomst. Juist met een goede voorbereiding kan voorkomen worden dat het aanbestedingsproces onnodig wordt gejuridiseerd. Inschrijvers schromen immers tegenwoordig niet om een kort geding aanhangig te maken en te eisen dat een opdracht opnieuw wordt aanbesteed. Het aantal kort geding procedures is de afgelopen drie jaar verdubbeld! Reden te meer om de aanbestedingsregels zorgvuldig na te leven en het proces goed voor te bereiden.

Een ander instrument dat recent is ontwikkeld voor de verbetering van de aanbestedingspraktijk bij aanbesteders, is de zogenaamde 'aangebestedingsaudit' op basis van de Nederlandse Technische Afspraak 8058 (de NTA). Via de NTA kan worden getoetst of de aanbestedingspraktijk van de aanbesteder voldoet aan de daarin beschreven juridische en organisatorische eisen. Op basis van het resultaat van de aanbestedingsaudit wordt al dan niet een certificaat verleend. Ook door de aanbestedingsaudit wordt een aanbesteder zich bewust van verbeterpunten binnen zijn organisatie en kan hij concrete maatregelen treffen om zijn aanbestedingspraktijk te verbeteren en verder te professionaliseren. Het eerste certificaat op basis van zo'n aanbestedingsaudit zal binnenkort aan de dienst Gemeentewerken van de gemeente Rotterdam verleend worden.

Ook de Nederlandse overheid probeert haar steentje bij te dragen aan een verbetering van de aanbestedingspraktijk, door het invoeren van een nieuwe Aanbestedingswet. Het nieuwe concept-wetsvoorstel dat eind april 2009 werd gepubliceerd, is een verbetering ten opzichte van het in 2008 door de Eerste Kamer verworpen eerdere wetsvoorstel, onder andere omdat beter rekening wordt gehouden met de keuzevrijheid van aanbesteders ten aanzien van wijze van inkoop bij opdrachten met een geringe waarde. Ook uit de consultatieronde die reeds gevoerd is over het concept voor een nieuwe Aanbestedingwet blijkt dat de reacties over het algemeen positief zijn.

Naast het nieuwe wetsvoorstel is het Ministerie van Economische Zaken bezig met de ontwikkeling van flankerend beleid. Dit flankerend beleid moet leiden tot een verdere professionalisering van aanbesteders. Zo zal worden gewerkt aan een aanbestedingsreglement voor opdrachten voor leveringen en diensten, dat, net als het ARW 2005 voor opdrachten voor uitvoering van werken, een praktische leidraad biedt bij de uitvoering van aanbestedingen. Het Ministerie van Economische Zaken heeft het initiatief genomen om een dergelijk reglement op te stellen. Een ander voorbeeld van flankerend beleid is de handreiking proportionaliteit, die eveneens door het Ministerie zal worden ontwikkeld. In de praktijk blijkt dat aanbesteders het lastig vinden om proportionele criteria op te stellen, terwijl voor ieder aanbesteding maatwerk is geboden. De handreiking proportionaliteit zal de toepassing van het proportionaliteitsbeginsel gedurende de gehele aanbesteding behandelen. Het flankerend beleid kan aanbesteders derhalve een goede en praktische ondersteuning bieden bij het professionalisering van inkoop.

De combinatie van private initiatieven, zoals die van DPA Supply Chain en van de NTA 8058, en van overheidsinitiatieven (zoals het flankerend beleid en de nieuwe wet, het kennisplatform PIANOo, de Aanbestedingskalender en TenderNed) en initiatieven van aanbesteders zelf, zoals de Marktplaats van UWV, ondersteunen aanbesteders bij de professionalisering van hun aanbestedingspraktijk. Het is aan de aanbesteders om deze instrumenten op te pakken en de kansen die hen daarmee worden geboden goed te benutten.

Maurice Essers
Advocaat bij Loyens & Loeff N.V., Amsterdam

Bijlage 1: Onderzoeksopzet en leeswijzer

Onderzoeksopzet

De aanleiding voor dit onderzoek in het publieke domein is de constatering van de publieke inkoopconsultants van DPA Supply Chain dat er te weinig aandacht wordt besteed aan het voor- en natraject van de daadwerkelijke Europese aanbesteding.

Voor dit onderzoek is het publieke domein gedefinieerd als: alle organisaties die aanbestedingsplichtig zijn. Organisaties die onder het Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten (BAO)- of Besluit Aanbestedingen Speciale Sectoren (BASS)-regime vallen.

Met de denktank (een groep experts speciaal voor dit onderzoek samengesteld; zie bijlage 3 voor de leden) hebben we de meetlat ontworpen die bestaat uit in totaal 24 Elementen, verdeeld over drie Fasen (zie hieronder). Parallel aan dit ontwerpproces hebben we de verklarende factoren en onderzoekshypothesen definitief gemaakt. De meetlat en de verklarende factoren vormen samen de Best of Public Procurement (BoPP)-vragenlijst, die vervolgens onder de leden van de denktank en onze eigen inkoopprofessionals is uitgezet.

De definitieve vragenlijst (zie bijlage 4) is begin 2009 via een website, die het bedrijf Q&A in opdracht van ons heeft gebouwd (www.bestofpublicprocurement.nl), opengesteld. De vragenlijst is opgebouwd uit zes delen, te weten:

1. Algemeen (vragen over respondent en organisatie);
2. De meetlat met 24 Elementen;
3. Europese aanbestedingen;
4. Inkoop en inkopers;
5. Leveranciers en mantels;
6. Overig (successen, ontwikkelingen en ICT-vragen).

De kern van het onderzoek is de meetlat met 24 Elementen verdeeld over de drie Fasen:

Fase 1 (Voorbereiding en specificatie)

- 1) Er is een gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid (E1) met meetbare en realistische doelstellingen, dat aansluit op de actuele bestuurlijke thema's;
- 2) Er is een betrouwbare aanbestedingsplanning (E2) door een sluitende registratie van aflopende contracten, aangevuld met inschattingen van nieuwe aanbestedingen;
- 3) Er is een formeel gestandaardiseerde projectmatige, parallelle en interactieve manier van samenwerken (E3) tussen alle relevante disciplines;
- 4) Er is voldoende inzicht in de behoefte van de interne klant/gebruiker om een gedragen functioneel en/of technische bestek (E4) te kunnen maken;
- 5) De sterkten en zwakten van de betrokken leveranciersmarkten (E5) zijn bekend, zodat klantwensen realistisch aan de markt kenbaar kunnen worden gemaakt;
- 6) Er is voldoende eigen of ingehuurde capaciteit (E6), met relevante kennis van de operationele, tactische en strategische aspecten van Europees aanbesteden;
- 7) Er zijn voldoende tussentijdse evaluatiemomenten (E7) (inclusief risicoanalyses en correctieve maatregelen) waarbij alle relevante disciplines zijn betrokken;
- 8) De voorbereidingsfase wordt formeel afgesloten met specifieke aandacht voor commitment, met name voor het te volgen proces en selectie- en gunningcriteria(E8).

Fase 2 (Aanbesteding)

- 9) De aanbestedingsfase wordt zowel intern als extern formeel gestart met een eenduidig vastgelegd beginpunt: de publicatie van de aanbesteding (E9);
- 10) Er is (nog steeds) een formeel gestandaardiseerde, projectmatige en interactieve manier van samenwerken (E10) tussen alle relevante disciplines;
- 11) De doorlooptijd is geminimaliseerd (E11) door het parallel laten verlopen van tijdkritische aspecten;
- 12) Er is voldoende kennis/capaciteit (E12) voor het beantwoorden van vragen, het opstellen van de nota van inlichtingen en het objectief beoordelen van aanbiedingen;
- 13) Er zijn voldoende tussentijdse evaluatie- en communicatiemomenten (E13) om commitment vast te stellen over het gevolgde en te volgen proces;
- 14) De beoordeling (offerte/praktijk/verificatie) wordt in bijzijn van alle disciplines afgesloten met de vaststelling van rangorde voor gunning (E14);
- 15) Nadat alle relevante disciplines akkoord zijn met de rangorde voor gunning, wordt met de eerste leverancier(s) in rang een verificatiegesprek (E15) gehouden;
- 16) De aanbestedingsfase wordt formeel afgesloten met de bekendmaking van de gunning en van de evaluatie (E16) van de aanbestedingsfase.

Fase 3 (Contractering en implementatie)

- 17) Er is een eenduidig vastgesteld eindpunt van de tactische uitvoering van de aanbesteding en start van de feitelijke implementatie (E17);
- 18) Er is een formele overdracht van de projectorganisatie (E18) aan de staande organisatie inclusief projectevaluatie, zodat opgedane ervaring optimaal wordt hergebruikt;
- 19) Er is een formele, gestandaardiseerde, projectmatige manier voor het implementeren (E19) van contracten;
- 20) Er vindt periodieke toetsing (E20) plaats van de mate waarin de afspraken door leveranciers worden nagekomen (leveranciersmanagement);
- 21) Er zijn procedures voor het eenduidig vastleggen (E21) van contractuele wijzigingen en het beheer van bestaande contracten (contractmanagement);
- 22) Er vindt periodieke toetsing en meting plaats van de vooraf gedefinieerde uitnutting van het contract (E22) c.q. de contractcompliance;
- 23) De contracteringsfase wordt formeel afgesloten (E23) en geëvalueerd in aanwezigheid van zowel internen als geselecteerde en niet geselecteerde leveranciers
- 24) Alle drie de Fasen worden in het geheel geëvalueerd en er vindt terugkoppeling (E24) plaats naar het vigerende inkoopbeleid, dat zo nodig wordt verbeterd.

De 24 Elementen worden beoordeeld door deelnemers aan het onderzoek, door de Elementen van een rapportcijfer te voorzien. Een cijfer (1-10) dat de huidige situatie weergeeft (Score) en een cijfer waarmee het Belang voor de deelnemende organisatie wordt aangegeven.

De vragenlijst met voor het merendeel gesloten vragen, bestaat de “meetlat” van 24 Elementen, aangevuld met meer dan dertig aanvullende verklarende factoren. Verklarende factoren – het woord zegt het al – zijn factoren die verschillen in Scores op de meetlat helpen te verklaren. Een (zelf)Score op de 24 Elementen is immers relatief onbetekenend, als de verschillen tussen de respondenten niet verklaard kunnen worden.

Naast algemeen verklarende factoren zoals sector, functie van de respondent, begroting, inkoopbudget, aantal medewerkers, opleidingsniveau en organisatorische ophanging, hebben we ook nog een aantal specifiek verklarende factoren bepaald. Bijvoorbeeld BAO/BASS, verdeling over leveringen, diensten en werken, aantal Europese aanbestedingen, aantal raamcontracten/mantels en ICT gebruik.

Belangrijk onderdeel van het onderzoek vormen de verklarende factoren en de daarvan afgeleide hypothesen. Een vragenlijst zonder mening of visie wilden we niet maken. Met de door ons ontwikkelde meetlat laten we zien dat we een mening hebben over professioneel inkopen en uitbesteden.

Voor de te verwachten uitkomsten van de Score op de meetlat in relatie tot de verklarende factoren, hebben we onze verwachtingen aangegeven. Dit zijn de hypothesen van dit onderzoek.

Voor de verspreiding van de elektronische vragenlijst, hebben we gebruik gemaakt van de website **www.bestofpublicprocurement.nl**

De deelnemers aan het onderzoek zijn via de volgende kanalen uitgenodigd om aan het onderzoek deel te nemen:

- via de website van DPA Supply Chain **www.dpasupplychain.nl**;
- via de website van Aanbestedingsmakelaar **www.aanbestedingsmakelaar.nl**;
- via de website van inkopers-café **www.inkoperscafe.nl**;
- via nieuwsbrieven van NEVI;
- via nieuwsbrieven van Reed Business (gemeente.nu en overheidsmanagement.nl);
- via de tijdschriften Deal! en Facto;
- via persoonlijke uitnodigingen aan de kandidaten- en klantendatabase van Supply Chain;
- via uitnodigingen op functienaam een via adressenbestand van de Kamer van Koophandel.

De data is verzameld en verwerkt door de firma Q&A. Deelnemers aan het onderzoek konden zich op de website aanmelden, waarna ze automatisch per mail een link ontvingen naar de vragenlijst. Uiteindelijk hebben zich 253 mensen aangemeld. Daarvan zijn er 225 met het onderzoek begonnen. Van deze 225 hebben 145 mensen het onderzoek volledig of bijna volledig afgerond. De resultaten van de overige respondenten (80) zijn niet meegenomen in de analyses. De meest genoemde redenen waarom mensen uiteindelijk het onderzoek niet afronden, waren: behoren bij nader inzien niet tot doelgroep, andere hogere prioriteiten/geen tijd en informatie niet voorhanden/niet bereid informatie beschikbaar te stellen.

Q&A beheerde de website en leverde de gegevens aan, in een door de onderzoekers ontwikkelende formats.

Deze formats (tabellen en grafieken) zijn gebruikt om de hypothesen te toetsen die vooraf door de onderzoekers van DPA Supply Chain waren gemaakt. In hoofdstuk 3 zijn de hypothesen beschreven. Daar waar de hypothesen niet overeenkwamen met de resultaten is, gezocht naar mogelijke verklaringen. En daar waar de resultaten de hypothese ondersteunen, is de hypothese als waar aangenomen.

De constatering van onze eigen inkoopprofessionals dat er te weinig aandacht wordt besteed aan het voor- en natraject van de daadwerkelijke Europese aanbesteding is doormiddel van een tiental interviews bij klanten/relaties getoetst.

De conceptteksten voor de uiteindelijke publicatie zijn voorgelegd aan een aantal experts, met het verzoek de teksten van een quote te voorzien. De definitieve resultaten, inclusief de verklaringen en de quotes, zijn in dit boek vastgelegd.

Leeswijzer

De resultaten van het onderzoek naar professioneel inkopen en Europees aanbesteden worden in dit boek gepresenteerd vanuit drie invalshoeken. Allereerst zijn in hoofdstuk 2 de algemene resultaten te vinden. De hypothesen zijn beschreven in hoofdstuk 3.1. In hoofdstuk 3.2 staat in welke mate de onderzoeksresultaten de hypothesen ondersteunden. In hoofdstuk 3.3 beschrijven de onderzoekers de conclusies ten aanzien van de hypothesen.

In hoofdstuk 4 presenteren we de belangrijkste resultaten per sector en worden zijn onderlinge sectorverschillen nader uitgewerkt. In hoofdstuk 5 zijn de belangrijkste resultaten per grootteklasse van de begroting gepresenteerd en onderlinge verschillen nader toegelicht. Hoofdstuk 6 laat zien wat de verbeteringen kunnen opleveren. In hoofdstuk 7 zijn onder andere de antwoorden op de overige gesloten en/of open vragen beschreven.

De onderzoeksresultaten worden steeds van grof naar fijn gepresenteerd. We hanteren het begrip Totaal voor de Totalscore: de Score van alle respondenten op alle Elementen en/of alle Fasen van BoPP. Als we spreken over het verbeterpotentieel dan bedoelen we het Verschil tussen Score en Belang.

Het begrip Overall wordt gehanteerd voor de behaalde resultaten van alle respondenten op onderdelen die niet aan BoPP gerelateerd zijn, zoals de verklarende factoren, maar ook de successen.

Als we inzoomen, dan doen we dat op sectorniveau en op grootniveau in termen van begroting. Ook zoomen we in op de resultaten per Fase (met per Fase het gemiddelde van de 8 Elementen) en, indien de resultaten daartoe aanleiding geven, op de resultaten van de 24 afzonderlijke Elementen. Daar zit immers het meest concrete inzicht op wat er dan precies moet verbeteren.

De omschrijvingen van de 24 Elementen worden meestal verkort weergegeven: een omschrijving met daarna het betreffende E-nummer tussen haakjes. Ook komt het voor dat de E-nummers sec worden gebruikt. U vindt achter in dit boek een uitklapbare vertaaltabel.

We laten niet alle tabellen zien. De enorme hoeveel tabellen zou de leesbaarheid en daarmee de toegankelijkheid van dit onderzoek te veel verminderen. Een overzicht van alle gebruikte grafieken en tabellen vindt u in bijlage 9 en 10.

De gekozen opzet maakt het voor de lezer mogelijk om de eigen organisatie te vergelijken met een helder afgebakende referentiegroep. De ervaring leert, dat er veelal op sector of op grootte zal worden vergeleken.

De onderzoekers van DPA Supply Chain bedanken iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan dit onderzoek. Vanzelfsprekend alle respondenten en mensen die de moeite hebben genomen kennis te nemen van het onderzoek.

In het bijzonder de leden van de denktank en onze partners (in alfabetische volgorde):

- Aanbestedingsmakelaar
- Deal!
- Facto
- Inkopers-café
- NEVI
- Reed Business

Daarnaast bedanken wij de verschillende medewerkers van DPA Supply Chain voor hun bijdragen. In het bijzonder Ludo Huisman en Marc Prins voor het organiseren van de quotes en het bijzonder scherp meedenken; Jeroen Corts voor het analyseren van de open vragen, Léon Fleuren voor het doorrekenen van de besparingen voor publiek inkopend Nederland; Freek Andriessse voor de eindredactie; Misha Smiet voor de prachtige vormgeving; Susan Schutjes voor de redactie van website, vragenlijsten en de conceptteksten; Esther Harpe en Dragana Lukic voor de algemene ondersteuning. En zeker niet te vergeten: John Terra van Q&A voor het genereren en bewerken van de data.

En tot slot bedanken we – vanzelfsprekend – u als lezer. Wellicht was u nu een van de respondenten, maar anders bent u in 2011 van harte welkom. We zullen het onderzoek dan herhalen.

Voor vragen, nadere informatie of verzoeken om specifieke benchmark-/maatwerkanalyses., kunt u contact opnemen met DPA Supply Chain te Amsterdam, telefoonnummer 020-5151515 of via de internetsite www.dpasupplychain.nl. Reacties per mail zijn ook mogelijk: info@dpasc.nl.

Bijlage 2: Namen van de partners van het BoPP-onderzoek

Aanbestedingsmakelaar



Deal!



Facto Magazine



Inkopers-Café



NEVI



Overheidsmanagement



Bijlage 3: Namen denktank BoPP

Mevrouw Y. Berkel - Politieacademie

De heer M. Dentener - Brabant Water NV

De heer J.M. Dussel - Ministerie van Binnenlandse Zaken DG OBR

De heer M. de Ruiter - Gemeente Rotterdam

De heer P. Schmidt - Provincie Utrecht

De heer R. Schuth - Ambiecon Consultants

De heer M. van Seggelen - Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)

De heer W. Sieders - Ministerie van Defensie

Mevrouw A. Soede - Gemeente Amsterdam

De heer G. van der Spek - Robeco Nederland

De heer F. Steller - Nederlandse Spoorwegen

Bijlage 4: Vragenlijst BoPP

Deel 1: Algemeen

Algemeen vraag 1a

In welke sector opereert uw organisatie?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Rijksoverheid | <input type="checkbox"/> Academisch/algemeen ziekenhuis |
| <input type="checkbox"/> Provincie | <input type="checkbox"/> Overig zorg |
| <input type="checkbox"/> Gemeente | <input type="checkbox"/> Zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) |
| <input type="checkbox"/> Onderwijs | <input type="checkbox"/> Woningcorporatie |
| <input type="checkbox"/> Watermanagement | <input type="checkbox"/> Overig publieke domein, namelijk: |

Algemeen vraag 1b

Op aanbestedingen uit te voeren door uw organisatie zijn van toepassing de richtlijnen zoals vastgelegd in:

- Het BAO (Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten)
- Het BASS (Besluit Aanbestedingen Speciale Sectoren)
- Geen van bovenstaande richtlijnen

Algemeen vraag 2

Hoeveel mensen werken er in uw organisatie (alle afdelingen, in aantallen personen, inclusief tijdelijke werknemers en vacatures)?

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0 –100 | <input type="checkbox"/> 1000 –5000 |
| <input type="checkbox"/> 100 –500 | <input type="checkbox"/> > 5000 |
| <input type="checkbox"/> 500 –1000 | |

Algemeen vraag 3

In welke begrotingsklasse bevindt uw organisatie zich?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 0 – 10 miljoen euro | <input type="checkbox"/> 100 – 500 miljoen euro |
| <input type="checkbox"/> 10 – 50 miljoen euro | <input type="checkbox"/> > 500 miljoen euro |
| <input type="checkbox"/> 50 – 100 miljoen euro | |

Algemeen vraag 4

Geef aan binnen welke discipline u momenteel werkzaam bent.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Inkoop | <input type="checkbox"/> Voorlichting |
| <input type="checkbox"/> ICT | <input type="checkbox"/> HRM |
| <input type="checkbox"/> Logistiek | <input type="checkbox"/> Juridische zaken |
| <input type="checkbox"/> Facilitair/gebouwen | <input type="checkbox"/> Financiën |
| <input type="checkbox"/> Facilitair/overig | <input type="checkbox"/> Overig, namelijk: ____ |

Algemeen vraag 5

Geef aan wat daarin uw rol of functie is.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Medewerker/specialist | <input type="checkbox"/> Directie/bestuur |
| <input type="checkbox"/> Teamleider/coördinator | <input type="checkbox"/> Overig, namelijk: |
| <input type="checkbox"/> Afdelingshoofd/sectormanager | |

Algemeen vraag 6

Hoeveel managementniveaus bevinden zich tussen uw functie en het hoogst bestuurlijke niveau / de directie van uw organisatie?

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 3 |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> > 3 |
| <input type="checkbox"/> 2 | |

Algemeen vraag 7

Geef aan hoe de inkoopfunctie in uw organisatie is georganiseerd.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Centraal | <input type="checkbox"/> Inkoop is onderdeel van een “shared service centre” |
| <input type="checkbox"/> Decentraal | <input type="checkbox"/> Inkoop is extern uitbesteed |
| <input type="checkbox"/> Centraal gecoördineerd | <input type="checkbox"/> Anders, namelijk: |

Algemeen vraag 8

Alle hiernavolgende, soms zeer gedetailleerde, op de inkoopfunctie betrekking hebbende vragen, kunnen zowel op organisatieniveau als op het niveau van de afdeling / het organisatieonderdeel waar u werkzaam bent, beantwoord worden. Geef voor de juiste verwerking van de antwoorden hieronder uw keuze aan:

Mijn hiernavolgende antwoorden betreffen de:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> organisatie | <input type="checkbox"/> afdeling / het organisatieonderdeel |
|--------------------------------------|--|

Algemeen vraag 9

Geef aan of uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel op het gebied van inkoop samenwerkt met andere (publieke) organisaties.

- Ja, er wordt samengewerkt en wel op het gebied van:
- Nee, er wordt niet samengewerkt omdat:
- Onbekend / Niet van toepassing

Algemeen vraag 10

(alléén beantwoorden indien u bij vraag 8 gekozen heeft voor “organisatie”) Wat is de waarde van het totale jaarinkoopvolume (leveringen, diensten en werken opgeteld in euro's) van uw organisatie?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 0 - 10 miljoen | <input type="checkbox"/> 100 - 500 miljoen |
| <input type="checkbox"/> 10 - 50 miljoen | <input type="checkbox"/> > 500 miljoen |
| <input type="checkbox"/> 50 - 100 miljoen | |

Algemeen vraag 11

(alléén beantwoorden indien u bij vraag 8 gekozen heeft voor “organisatie”)

U heeft bij vraag 10 een waarde aangekruist omtrent het totale jaarinkoopvolume van uw organisatie.

Hoeveel procent van de begroting is dat? ___ %

Algemeen vraag 12

(alléén beantwoorden indien u bij vraag 8 gekozen heeft voor “afdeling / het organisatieonderdeel”)

Wat is de waarde van het totale jaarinkoopvolume (leveringen, diensten en werken opgeteld in euro's) van uw afdeling / onderdeel?

0 - 1 miljoen

10 - 50 miljoen

1 - 5 miljoen

> 50 miljoen

5 - 10 miljoen

Algemeen vraag 13

(alléén beantwoorden indien u bij vraag 8 gekozen heeft voor “afdeling / het organisatieonderdeel”)

U heeft bij vraag 12 een waarde aangekruist omtrent het totale jaarinkoopvolume van uw afdeling / organisatieonderdeel.

Hoeveel procent van uw afdelings- of deelbegroting is dat? ___ %

Algemeen vraag 14

U heeft bij vraag 10 of 12 een waarde aangekruist omtrent het totale jaarinkoopvolume van uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel. Geef aan hoe de totale inkoopwaarde procentueel verdeeld is over leveringen, diensten en werken.

Levering in %: ___ %

Diensten in %: ___ %

Werken in %: ___ %

Ik kan deze vraag niet beantwoorden

Elementen van Best Of Public Procurement

Absolute kern van dit onderzoek zijn de 24 elementen van Best of Public Procurement. Met deze 24 zeer kritisch geselecteerde elementen beschrijven wij verdeeld over drie fasen van Europees aanbesteden de ideale inkoop situatie.

De 24 elementen zijn in groepen van 8 onderverdeeld naar de volgende drie fasen:

- Fase 1: Voorbereiding/specificatie
- Fase 2: Aanbesteding
- Fase 3: Contractering/implementatie

Per fase vragen wij u om doormiddel van een rapportcijfer (1-10) aan te geven hoe u uw huidige situatie zou beoordelen door middel van het aangeven van de score. Tevens vragen we u om wederom per element - ook door middel van een rapportcijfer - het belang van de elementen aan te geven.

Deel 2: Elementen van BOPP

Beoordeling van de elementen van de voorbereiding/specificatie fase:

Geef met een rapportcijfer (1-10) aan hoe er binnen uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel gescoord wordt op de genoemde elementen van Best of Public Procurement.

Geef tevens met een rapportcijfer (1-10) aan wat het belang is van de genoemde elementen van Best of Public procurement.

Hierbij geldt dat 1=zeer onbelangrijk en 10=zeer belangrijk

| <i>Fase 1: Voorbereiding/specificatie</i> | <i>Score / belang</i> |
|---|-----------------------|
| Er is een gedragen en nageleefd inkoop- en aanbestedingsbeleid met meetbare en realistische doelstellingen, dat aansluit op de actuele bestuurlijke thema's | ___ ___ |
| Er is een betrouwbare aanbestedingsplanning door een sluitende registratie van aflopende contracten, aangevuld met inschattingen van nieuwe aanbestedingen | ___ ___ |
| Er is een formeel gestandaardiseerde projectmatige, parallelle en interactieve manier van samenwerken tussen alle relevante disciplines | ___ ___ |
| Er is voldoende inzicht in de behoefte van de interne klant/gebruiker om een gedragen functioneel en/of technische bestek te kunnen maken | ___ ___ |
| De sterkten en zwakten van de betrokken leveranciersmarkten zijn bekend, zodat klantwensen realistisch aan de markt kenbaar kunnen worden gemaakt | ___ ___ |
| Er is voldoende eigen of ingehuurde capaciteit, met relevante kennis van de operationele, tactische en strategische aspecten van Europees aanbesteden | ___ ___ |
| Er zijn voldoende tussentijdse evaluatiemomenten (inclusief risico-analyses en correctieve maatregelen) waarbij alle relevante disciplines zijn betrokken | ___ ___ |
| De voorbereidingsfase wordt formeel afgesloten met specifieke aandacht voor commitment, met name voor het te volgen proces en selectie- en gunningscriteria | ___ ___ |

Beoordeling van de elementen van de aanbestedingsfase:

Geef met een rapportcijfer (1-10) aan hoe er binnen uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel gescoord wordt op de genoemde elementen van Best of Public Procurement.

Geef tevens met een rapportcijfer (1-10) aan wat het belang is van de genoemde elementen van Best of Public procurement.

Hierbij geldt dat 1=zeer onbelangrijk en 10=zeer belangrijk

| <i>Fase 2: Aanbesteding</i> | <i>Score / belang</i> |
|---|-----------------------|
| De aanbestedingsfase wordt zowel intern als extern formeel gestart met een eenduidig vastgelegd beginpunt: de publicatie van de aanbesteding | ___ ___ |
| Er is (nog steeds) een formeel gestandaardiseerde, projectmatige en interactieve manier van samenwerken tussen alle relevante disciplines | ___ ___ |
| De doorlooptijd is geminimaliseerd door het parallel laten verlopen van tijdskritische aspecten | ___ ___ |
| Er is voldoende kennis/capaciteit voor het beantwoorden van vragen, het opstellen van de nota van inlichtingen en het objectief beoordelen van aanbiedingen | ___ ___ |

| | | |
|--|-----|-----|
| Er zijn voldoende tussentijdse evaluatie- en communicatiemomenten om commitment vast te stellen over het gevolgde en te volgen proces | ___ | ___ |
| De beoordeling (offerte/praktijk/verificatie) wordt in bijzijn van alle disciplines afgesloten met de vaststelling van rangorde voor gunning | ___ | ___ |
| Nadat alle relevante disciplines akkoord zijn met de rangorde voor gunning, wordt met de eerste leverancier(s) in rang een verificatiegesprek gehouden | ___ | ___ |
| De aanbestedingsfase wordt formeel afgesloten met de bekendmaking van de gunning en van de evaluatie van de aanbestedingsfase | ___ | ___ |

Beoordeling van de elementen van de contracteringsfase:

Geef met een rapportcijfer (1-10) aan hoe er binnen uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel gescoord wordt op de 24 elementen van Best of Public Procurement.

Geef tevens met een rapportcijfer (1-10) aan wat het belang is van de genoemde elementen van Best of Public procurement.

Hierbij geldt dat 1=zeer onbelangrijk en 10=zeer belangrijk

| <i>Fase 3: Contractering/implementatie</i> | <i>Score / belang</i> | |
|--|-----------------------|-----|
| Er is een eenduidig vastgesteld eindpunt van de tactische uitvoering van de aanbesteding en start van de feitelijke implementatie | ___ | ___ |
| Er is een formele overdracht van de projectorganisatie aan de staande organisatie inclusief projectevaluatie, zodat opgedane ervaring optimaal wordt hergebruikt | ___ | ___ |
| Er is een formele, gestandaardiseerde, projectmatige manier voor het implementeren van contracten | ___ | ___ |
| Er vindt periodieke toetsing plaats van de mate waarin de afspraken door leveranciers worden nagekomen (leveranciersmanagement) | ___ | ___ |
| Er zijn procedures voor het eenduidig vastleggen van contractuele wijzigingen en het beheer van bestaande contracten (contractmanagement) | ___ | ___ |
| Er vindt periodieke toetsing en meting plaats van de vooraf gedefinieerde uitnutting van het contract c.q. de contractcompliance | ___ | ___ |
| De contracteringsfase wordt formeel afgesloten en geëvalueerd in aanwezigheid van zowel internen als geselecteerde en niet geselecteerde leveranciers | ___ | ___ |
| Allerdrie de fasen worden in het geheel geëvalueerd en er vindt terugkoppeling plaats naar het vigerende inkoopbeleid, dat zo nodig wordt verbeterd | ___ | ___ |

Elementen van Best Of Public Procurement

Zijn er binnen uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel op basis van de elementen van Best of Public Procurement kwantificeerbare verbeteringen te realiseren?

Nee, omdat: _____ Ja

Elementen van Best Of Public Procurement

(In te vullen indien u "Ja" heeft gekozen)

U geeft aan dat er binnen uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel op basis van de elementen van Best of Public Procurement kwantificeerbare verbeteringen te realiseren zijn.

Geef hieronder per onderdeel aan, in welke mate een hogere score op de elementen van Best of Public Procurement een verbetering oplevert.

Doelmatigheid; dit zal in % toenemen met _____ %

Rechtmatigheid; dit zal in % toenemen met _____ %

Inkoopbesparingen; deze zullen in % toenemen met _____ %

Leveranciersklachten; deze zullen in % afnemen met _____ %

Juridische procedures; deze zullen in % afnemen met _____ %

Doorlooptijd; dit zal gemiddeld in % afnemen met _____ %

Jaarlijkse aanbestedingskosten; deze zullen in % afnemen met: _____ %

Deel 3: Europese aanbestedingen

Europese aanbestedingen vraag 1

Nu gaan wij met u in op een aantal onderwerpen die te maken hebben met Europese aanbestedingen. Heeft u beschikking over de gegevens van Europese aanbestedingen, onderverdeeld naar leveringen, diensten en werken?

Ja

Nee

Europese aanbestedingen vraag 2

Geef in procenten aan welk deel van het totale inkoopvolume Europees is aanbesteed: _____ %

Hoe is dit procentueel verdeeld over leveringen, diensten en werken?

(In te vullen indien u bij Europese aanbestedingen vraag 1 voor "JA" heeft gekozen)

Leveringen in %: _____ % Diensten in %: _____ % Werken in %: _____ %

Ik kan deze vraag niet beantwoorden

Geef in procenten aan welk deel van het totale inkoopvolume Europees aanbesteed had moeten zijn: _____ %

Hoe is dit procentueel verdeeld over leveringen, diensten en werken?

(In te vullen indien u bij Europese aanbestedingen vraag 1 voor "JA" heeft gekozen)

Leveringen in %: _____ % Diensten in %: _____ % Werken in %: _____ %

Ik kan deze vraag niet beantwoorden

Europese aanbestedingen vraag 3

Hoeveel stuks Europese aanbestedingen zijn er binnen uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel in het afgelopen jaar gestart met een publicatie? _____ stuks

Hoe is dit aantal stuks verdeeld over leveringen, diensten en werken?

(In te vullen indien u bij Europese aanbestedingen vraag 1 voor "JA" heeft gekozen)

Stuks voor leveringen: ____ Stuks voor diensten: ____ Stuks voor werken: ____

Ik kan deze vraag niet beantwoorden

Europese aanbestedingen vraag 4

Hoeveel Europese aanbestedingen zijn er binnen uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel in het afgelopen jaar voortijdig gestopt? Let op, het gaat om de Europese aanbestedingen die het afgelopen jaar gestart zijn, niet om de lopende Europese aanbestedingen uit het voorgaande jaar.

Aantal voortijdig gestopte Europese aanbestedingen: ____ stuks

Welk percentage is dit van het totaal aantal gestarte Europese aanbestedingen? ____ %

Hoe is het aantal voortijdig gestopte Europese aanbestedingen in aantallen verdeeld over leveringen, diensten en werken? *(In te vullen indien u bij Europese aanbestedingen vraag 1 voor "JA" heeft gekozen)*

Stuks voor leveringen: ____ Stuks voor diensten: ____ Stuks voor werken: ____

Ik kan deze vraag niet beantwoorden

Europese aanbestedingen vraag 5

Hoeveel Europese aanbestedingen zijn er binnen uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel in het afgelopen jaar succesvol gegund? Let op, het gaat om de Europese aanbestedingen die het afgelopen jaar gestart zijn, niet om de lopende Europese aanbestedingen uit het voorgaande jaar.

Aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen: ____ stuks

Welk percentage is dit van het totaal aantal gestarte Europese aanbestedingen? ____ %

Hoe is het aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen in aantallen verdeeld over leveringen, diensten en werken? *(In te vullen indien u bij Europese aanbestedingen vraag 1 voor "JA" heeft gekozen)*

Stuks voor leveringen: ____ Stuks voor diensten: ____ Stuks voor werken: ____

Ik kan deze vraag niet beantwoorden

Europese aanbestedingen vraag 6

Hoe vaak hebben Europese aanbestedingen in het afgelopen jaar geleid tot (een) klacht(en) van een leverancier(s)? Let op, het gaat om de Europese aanbestedingen die het afgelopen jaar gestart zijn, niet om de lopende Europese aanbestedingen uit het voorgaande jaar.

Aantal klachten van leveranciers: ____ stuks

Hoe is het aantal klachten verdeeld over leveringen, diensten en werken?

(In te vullen indien u bij Europese aanbestedingen vraag 1 voor "JA" heeft gekozen)

Aantal voor leveringen: ____ stuks Aantal voor diensten: ____ stuks Aantal voor werken: ____ stuks

Ik kan deze vraag niet beantwoorden

Hoe vaak hebben Europese aanbestedingen in het afgelopen jaar geleid tot een door een leverancier geïnitieerde juridische procedure(s)?

Aantal geïnitieerde juridische procedures: ____ stuks

Hoe is dit aantal geïnitieerde juridische procedures verdeeld over leveringen, diensten en werken?

(In te vullen indien u bij Europese aanbestedingen vraag 1 voor "JA" heeft gekozen)

Aantal juridische procedures voor leveringen: ___ stuks

Aantal juridische procedures diensten: ___ stuks

Aantal juridische procedures werken: ___ stuks

Ik kan deze vraag niet beantwoorden

Hoe vaak heeft een juridische procedure geleid tot het doorzetten van de gunning zonder significante aanpassingen?

Percentage van de juridische procedures in totaal: ___ %

Hoe is dit aantal verdeeld over leveringen, diensten en werken?

(In te vullen indien u bij Europese aanbestedingen vraag 1 voor "JA" heeft gekozen)

Aantal voor leveringen: ___ stuks Aantal voor diensten: ___ stuks Aantal voor werken: ___ stuks

Ik kan deze vraag niet beantwoorden

Europese aanbestedingen vraag 7

Hoelang duurt een Europese aanbesteding van de oprichting van een projectteam tot de ondertekening van het contract?

Geef hieronder een schatting van de doorlooptijd in maanden.

Een eenvoudige Europese aanbesteding duurt in maanden: ___

Een gemiddelde Europese aanbesteding duurt in maanden: ___

Een complexe Europese aanbesteding duurt in maanden: ___

Deel 4: Inkoop en inkopers

Inkoop en inkopers vraag 1

Een Europese aanbesteding bestaat uit 3 fasen. Geef per fase de procentuele verdeling in doorlooptijd aan zodat u op 100% totaal uitkomt.

Vorbereidings/Specificatiefase: start project tot publicatie: ___ %

Aanbestedingsfase: publicatie tot gunning ___ %

Contracteringsfase: gunning tot ondertekening contract: ___ %

Geef aan hoe het aantal Europese aanbestedingen procentueel is verdeeld over de volgende inkoop-situaties:

Nieuwe inkoopopdracht in %: ___

Herhalingsopdracht gewijzigd in %: ___

Herhalingsopdracht ongewijzigd in %: ___

Nieuw Inkoop en inkopers vraag 2

Hoe is de procentuele verdeling van de nieuwe inkoopopdrachten verdeeld over diensten, leveringen en werken? (In te vullen indien u bij Europese aanbestedingen vraag 1 voor "JA" heeft gekozen)

Diensten in %: ____ Leveringen in %: ____ Werken in %: ____

Hoe is de procentuele verdeling van de gewijzigde herhalingsopdrachten verdeeld over diensten, leveringen en werken? (In te vullen indien u bij Europese aanbestedingen vraag 1 voor "JA" heeft gekozen)

Diensten in %: ____ Leveringen in %: ____ Werken in %: ____

Hoe is de procentuele verdeling van de ongewijzigde herhalingsopdrachten verdeeld over diensten, leveringen en werken? (In te vullen indien u bij Europese aanbestedingen vraag 1 voor "JA" heeft gekozen)

Diensten in %: ____ Leveringen in %: ____ Werken in %: ____

Inkoop en inkopers vraag 3

Hoeveel inkopers zijn er werkzaam binnen uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel?

Aantal inkopers: ____ personen Hoeveel procent hiervan is extern ingehuurd? ____ %

Inkoop en inkopers vraag 4

Wat is het opleidingsniveau van de inkoopmedewerkers (vast en extern ingehuurd) binnen uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel?

LBO in %: ____ MBO in %: ____ HBO in %: ____ WO in %: ____

Geef aan wat de jaarlijkse totale kosten zijn van het (extern ingehuurd) personeel, benodigd voor het uitvoeren van Europese aanbestedingen.

Jaarlijkse totale kosten in Euro's: ____

Deze vraag kan ik niet beantwoorden

Geef aan hoe lang inkopers als inkoper werkzaam zijn binnen uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel. Vermeld per tijdseenheid in procenten het aantal medewerkers dat binnen deze tijdseenheid werkzaam is als inkoper bij uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel.

< 1 jaar

5 - 10 jaar

1 - 2 jaar

10 - 20 jaar

3 - 5 jaar

> 20 jaar

Deel 5: Leveranciers en mantels

Leveranciers en mantels vraag 1

Met hoeveel leveranciers heeft u in het afgelopen jaar zaken gedaan?

Aantal leveranciers: ____ stuks

Hoe is dit aantal leveranciers verdeeld over leveringen, diensten en werken?

(In te vullen indien u bij Europese aanbestedingen vraag 1 voor "JA" heeft gekozen)

Aantal voor leveringen: ____ Aantal voor diensten: ____ Aantal voor werken: ____

Deze vraag kan ik niet beantwoorden

Leveranciers en mantels vraag 2

Hoeveel raamcontracten of mantelovereenkomsten heeft u op dit moment?

Aantal raamcontracten of mantelovereenkomsten: ____ stuks

Hoe is dit aantal raamcontracten of mantelovereenkomsten verdeeld over leveringen, diensten en werken? *(In te vullen indien u bij Europese aanbestedingen vraag 1 voor "JA" heeft gekozen)*

Aantal voor leveringen: ____ Aantal voor diensten: ____ Aantal voor werken: ____

Deze vraag kan ik niet beantwoorden

Wat is de totale waarde van deze raamcontracten of mantelovereenkomsten?

Totale waarde in miljoenen euro's: ____

Hoe is deze waarde van raamcontracten en mantelovereenkomsten procentueel verdeeld over leveringen, diensten en werken? *(In te vullen indien u bij Europese aanbestedingen vraag 1 voor "JA" heeft gekozen)*

% voor leveringen: ____ % voor diensten: ____ % voor werken: ____

Deze vraag kan ik niet beantwoorden

Wat is de gemiddelde benuttingsgraad van deze raamcontracten of mantelovereenkomsten?

Gemiddelde benuttingsgraad in %: ____

Hoe is dit procentueel verdeeld over leveringen, diensten en werken?

(In te vullen indien u bij Europese aanbestedingen vraag 1 voor "JA" heeft gekozen)

% voor leveringen: ____ % voor diensten: ____ % voor werken: ____

Deze vraag kan ik niet beantwoorden

Deel 6: Overig

Overig vraag 1

Wat zijn volgens u de drie belangrijkste bestuurlijke thema's bij uw uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel?

1: ____ 2: ____ 3: ____

Ik kan deze vraag niet beantwoorden

Overig vraag 2

Kruis hieronder de drie voor u belangrijkste inkoopontwikkelingen binnen uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel aan.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Leveranciersmanagement | <input type="checkbox"/> Spend management |
| <input type="checkbox"/> Category management | <input type="checkbox"/> Outsourcing |
| <input type="checkbox"/> Contract compliance | <input type="checkbox"/> Doelmatigheid |
| <input type="checkbox"/> Theorie-modelontwikkeling | <input type="checkbox"/> Rechtmatigheid |
| <input type="checkbox"/> Strategic sourcing | <input type="checkbox"/> HRM-kennis/vaardigheden |
| <input type="checkbox"/> Strategisch kostenmanagement | <input type="checkbox"/> Informatie technologie |
| <input type="checkbox"/> Inkoopbeleid | <input type="checkbox"/> Anders, namelijk: |
| <input type="checkbox"/> Contractmanagement | |

Overig vraag 3

Kruis hieronder de drie voor u belangrijkste inkoopsuccessen binnen uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel aan.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Doorlooptijd tot contracteren verkort | <input type="checkbox"/> Informatie technologie |
| <input type="checkbox"/> Besparingen | <input type="checkbox"/> Goedgekeurde accountantsverklaring |
| <input type="checkbox"/> Betere kwaliteit voor de zelfde prijs | <input type="checkbox"/> Professionaliteit |
| <input type="checkbox"/> Intern verkopen van inkoop | <input type="checkbox"/> Kwaliteit van de medewerkers |
| <input type="checkbox"/> Minder juridische risico's | <input type="checkbox"/> Externe inkoop samenwerking |
| <input type="checkbox"/> Processen en systemen verbeteren | <input type="checkbox"/> Geen negatieve publicaties in de pers |
| <input type="checkbox"/> Sneller toegang tot innovaties | <input type="checkbox"/> Anders, namelijk: |

Overig vraag 4

Geef aan met welk ICT-inkoopssystemen uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel in het afgelopen jaar heeft gewerkt.

| | Ja | Nee |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Decentraal aanvraagstelsysteem | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Assortimentsbeheer | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Procuratiebeheer | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Centraal bestelsysteem | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| In eigen beheer | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Elektronisch artikelbericht | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Elektronisch orderbericht | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Elektronisch factuurbericht | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bestellen via webcatalogus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bestellen via een marktplaats | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Overig vraag 5

Wat is de naam van de gebruikte systemen?

| | Onbekend |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Decentraal aanvraagstelsysteem: ___ | <input type="checkbox"/> |
| Assortimentsbeheer: ___ | <input type="checkbox"/> |
| Procuratiebeheer: ___ | <input type="checkbox"/> |
| Centraal bestelsysteem: ___ | <input type="checkbox"/> |
| In eigen beheer: ___ | <input type="checkbox"/> |
| Elektronisch artikelbericht: ___ | <input type="checkbox"/> |
| Elektronisch orderbericht: ___ | <input type="checkbox"/> |
| Elektronisch factuurbericht: ___ | <input type="checkbox"/> |
| Bestellen via webcatalogus: ___ | <input type="checkbox"/> |
| Bestellen via een marktplaats: ___ | <input type="checkbox"/> |

Overig vraag 6

Geef aan welke van de volgende, op internet technologie gebaseerde inkoopmethodes, uw organisatie of afdeling / organisatieonderdeel gebruikt.

| | Ja | Nee | Onbekend |
|----------------------|----|-----|----------|
| E-sourcing | | | |
| (Reversed) E-auction | | | |

Overig vraag 7

Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar gebruik gemaakt van deze methodes?

E-sourcing: ___ maal (In te vullen indien u bij Overige vraag 6 gekozen heeft voor "JA")

(Reversed) E-auction: ___ maal (In te vullen indien u bij Overige vraag 6 gekozen heeft voor "JA")

Overig vraag 8

Welke onderwerpen c.q. vragen heeft u gemist?

Ik heb geen onderwerpen of vragen gemist

Bijlage 5: Score en Belang per Element op BoPP per sector

Score

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|------|--------|
| Score Fase 1 | | | | | | | | | |
| E1 | 5,78 | 7,17 | 6,86 | 5,20 | 6,67 | 4,29 | 5,89 | 5,67 | 6,31 |
| E2 | 5,65 | 6,17 | 4,73 | 5,87 | 5,33 | 6,14 | 5,56 | 7,00 | 5,92 |
| E3 | 5,30 | 6,67 | 5,18 | 6,27 | 5,89 | 6,14 | 5,33 | 6,25 | 5,08 |
| E4 | 5,65 | 6,83 | 6,14 | 6,27 | 7,33 | 6,43 | 7,33 | 7,17 | 6,46 |
| E5 | 5,35 | 6,50 | 5,67 | 5,67 | 5,67 | 5,86 | 6,56 | 7,00 | 5,54 |
| E6 | 6,43 | 7,67 | 7,18 | 7,07 | 7,33 | 7,29 | 7,67 | 8,00 | 6,00 |
| E7 | 5,65 | 5,33 | 5,33 | 6,13 | 6,22 | 5,29 | 5,44 | 7,08 | 5,54 |
| E8 | 6,26 | 7,50 | 6,69 | 7,20 | 6,78 | 6,71 | 6,56 | 7,92 | 6,15 |

Tabel 211: Score Elementen Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) op BoPP per sector

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|------|--------|
| Score Fase 2 | | | | | | | | | |
| E9 | 8,13 | 8,50 | 8,29 | 8,40 | 8,33 | 5,14 | 5,56 | 8,25 | 5,85 |
| E10 | 6,22 | 7,33 | 6,12 | 7,33 | 6,22 | 6,86 | 7,56 | 6,67 | 6,08 |
| E11 | 6,09 | 7,33 | 6,06 | 6,47 | 6,11 | 6,00 | 6,00 | 6,50 | 5,54 |
| E12 | 6,65 | 8,00 | 7,53 | 7,40 | 7,67 | 7,71 | 8,00 | 7,92 | 6,54 |
| E13 | 6,26 | 7,00 | 5,90 | 7,20 | 6,78 | 6,86 | 6,56 | 7,75 | 6,15 |
| E14 | 7,17 | 8,50 | 7,75 | 7,67 | 8,00 | 6,71 | 6,44 | 8,00 | 6,62 |
| E15 | 5,74 | 6,00 | 6,10 | 6,60 | 7,22 | 6,29 | 6,11 | 7,00 | 6,08 |
| E16 | 7,96 | 8,33 | 8,22 | 8,13 | 8,67 | 8,14 | 5,56 | 8,83 | 5,85 |

Tabel 212: Score Elementen Fase 2 (Europese aanbestedingen) op BoPP per sector

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|------|--------|
| Score Fase 3 | | | | | | | | | |
| E17 | 5,91 | 7,17 | 6,67 | 7,40 | 7,00 | 6,86 | 6,33 | 7,83 | 5,54 |
| E18 | 6,17 | 6,83 | 5,49 | 6,07 | 6,11 | 6,57 | 5,89 | 7,08 | 5,54 |
| E19 | 5,52 | 6,50 | 4,67 | 5,20 | 5,11 | 5,29 | 5,67 | 6,50 | 5,54 |
| E20 | 4,35 | 6,17 | 4,59 | 6,00 | 6,22 | 5,71 | 5,33 | 6,17 | 5,92 |
| E21 | 5,52 | 6,00 | 4,57 | 5,47 | 5,00 | 6,43 | 5,89 | 6,25 | 5,85 |
| E22 | 4,87 | 5,83 | 4,24 | 5,07 | 5,33 | 5,86 | 5,22 | 6,67 | 5,15 |
| E23 | 3,70 | 4,83 | 3,76 | 5,20 | 4,89 | 3,00 | 5,33 | 4,75 | 4,77 |
| E24 | 4,26 | 4,33 | 3,86 | 5,13 | 5,11 | 4,57 | 5,11 | 5,33 | 4,85 |

Tabel 213: Score Elementen Fase 3 (Contractering en implementatie) op BoPP per sector

Belang

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|----------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|------|--------|
| Belang Fase 1 | | | | | | | | | |
| E1 | 8,09 | 7,83 | 7,94 | 8,53 | 8,56 | 7,86 | 8,89 | 8,50 | 7,62 |
| E2 | 7,61 | 8,00 | 7,47 | 7,93 | 8,11 | 7,29 | 7,78 | 8,67 | 7,38 |
| E3 | 7,26 | 7,67 | 6,96 | 8,07 | 7,33 | 8,29 | 7,78 | 8,42 | 6,85 |
| E4 | 7,78 | 8,00 | 7,73 | 8,00 | 7,44 | 8,14 | 8,33 | 8,42 | 7,46 |
| E5 | 7,35 | 7,00 | 7,27 | 7,47 | 7,00 | 7,57 | 8,00 | 8,33 | 7,31 |
| E6 | 8,13 | 8,50 | 8,18 | 8,13 | 8,33 | 7,71 | 6,67 | 8,33 | 7,62 |
| E7 | 7,57 | 6,67 | 7,20 | 7,27 | 7,00 | 6,71 | 6,89 | 8,00 | 6,77 |
| E8 | 7,74 | 7,83 | 7,47 | 8,13 | 7,78 | 7,57 | 7,44 | 8,50 | 7,69 |

Tabel 214: Belang Elementen Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) op BoPP per sector

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|----------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|------|--------|
| Belang Fase 2 | | | | | | | | | |
| E9 | 7,96 | 8,33 | 8,06 | 7,67 | 8,33 | 6,43 | 6,00 | 8,17 | 5,69 |
| E10 | 7,70 | 7,83 | 7,18 | 8,00 | 7,00 | 7,71 | 8,44 | 7,92 | 6,69 |
| E11 | 6,87 | 8,17 | 6,37 | 6,27 | 6,44 | 7,00 | 6,89 | 7,33 | 6,62 |
| E12 | 7,96 | 8,00 | 8,20 | 7,80 | 8,00 | 7,57 | 8,56 | 8,33 | 7,15 |
| E13 | 7,30 | 7,83 | 6,98 | 7,40 | 7,00 | 6,57 | 6,89 | 8,33 | 6,77 |
| E14 | 7,48 | 8,50 | 7,63 | 7,60 | 7,78 | 7,14 | 7,00 | 8,33 | 6,85 |
| E15 | 6,09 | 6,00 | 6,76 | 6,33 | 6,89 | 7,14 | 7,00 | 7,58 | 5,85 |
| E16 | 7,83 | 8,33 | 8,16 | 7,40 | 8,33 | 8,00 | 6,56 | 8,83 | 6,77 |

Tabel 215: Belang Elementen Fase 2 (Europese aanbestedingen) op BoPP per sector

| | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|----------------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|------|--------|
| Belang Fase 3 | | | | | | | | | |
| E17 | 6,96 | 7,33 | 7,71 | 7,93 | 8,11 | 7,43 | 8,22 | 8,25 | 7,46 |
| E18 | 7,00 | 7,17 | 7,80 | 7,73 | 7,11 | 8,14 | 8,33 | 7,92 | 7,46 |
| E19 | 7,13 | 7,83 | 7,41 | 7,73 | 7,00 | 6,86 | 8,44 | 8,17 | 7,23 |
| E20 | 7,39 | 8,17 | 7,80 | 7,87 | 8,22 | 8,14 | 8,67 | 8,75 | 7,38 |
| E21 | 7,78 | 7,67 | 7,47 | 7,80 | 7,89 | 7,71 | 7,89 | 8,50 | 7,46 |
| E22 | 7,04 | 7,67 | 7,49 | 7,40 | 7,44 | 7,57 | 7,67 | 8,33 | 7,15 |
| E23 | 4,78 | 5,50 | 5,96 | 6,13 | 6,44 | 4,43 | 6,22 | 5,92 | 5,85 |
| E24 | 6,83 | 7,00 | 6,69 | 7,27 | 7,11 | 6,29 | 6,56 | 7,42 | 6,62 |

Tabel 216: Belang Elementen Fase 3 (Contractering en implementatie) op BoPP per sector

Bijlage 6: Score en Belang per Element BoPP per grootteklasse begroting

Score

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Score Fase 1 | | | | | |
| E1 | 6,67 | 5,42 | 6,28 | 6,08 | 6,54 |
| E2 | 7,00 | 5,32 | 4,83 | 5,10 | 6,34 |
| E3 | 4,50 | 4,68 | 5,28 | 5,54 | 6,32 |
| E4 | 7,17 | 5,53 | 6,52 | 6,24 | 6,73 |
| E5 | 6,00 | 5,11 | 5,55 | 5,90 | 6,20 |
| E6 | 7,83 | 6,16 | 6,48 | 7,04 | 7,85 |
| E7 | 6,33 | 5,05 | 5,45 | 5,52 | 6,27 |
| E8 | 6,67 | 5,89 | 6,45 | 6,82 | 7,32 |

Tabel 217: Score Elementen Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) op BoPP per grootteklasse begroting

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Score Fase 2 | | | | | |
| E9 | 8,00 | 7,11 | 7,45 | 7,96 | 7,95 |
| E10 | 7,67 | 5,53 | 6,38 | 6,38 | 6,95 |
| E11 | 6,50 | 5,47 | 6,59 | 5,86 | 6,44 |
| E12 | 7,50 | 6,26 | 7,66 | 7,44 | 7,63 |
| E13 | 6,17 | 5,68 | 6,28 | 6,60 | 6,80 |
| E14 | 6,83 | 6,79 | 7,14 | 7,66 | 7,93 |
| E15 | 5,33 | 6,00 | 6,41 | 6,24 | 6,37 |
| E16 | 5,83 | 7,05 | 8,00 | 8,32 | 7,90 |

Tabel 218: Score Elementen Fase 2 (Europese aanbesteding) op BoPP per grootteklasse begroting

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Score Fase 3 | | | | | |
| E17 | 6,17 | 5,68 | 6,31 | 6,86 | 7,15 |
| E18 | 6,00 | 5,26 | 5,72 | 5,88 | 6,56 |
| E19 | 6,33 | 4,68 | 4,55 | 5,06 | 6,20 |
| E20 | 5,33 | 4,79 | 5,03 | 4,98 | 5,80 |
| E21 | 5,83 | 4,53 | 4,79 | 4,96 | 6,44 |
| E22 | 6,50 | 4,21 | 4,66 | 4,70 | 5,68 |
| E23 | 5,67 | 3,63 | 4,14 | 4,40 | 4,22 |
| E24 | 6,17 | 4,00 | 4,21 | 4,42 | 4,71 |

Tabel 219: Score Elementen Fase 3 (Contractering en implementatie) op BoPP per grootteklasse begroting

Belang

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|----------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Belang Fase 1 | | | | | |
| E1 | 7,33 | 8,05 | 7,66 | 8,38 | 8,32 |
| E2 | 7,83 | 7,84 | 6,86 | 7,80 | 8,10 |
| E3 | 6,00 | 7,21 | 7,00 | 7,48 | 7,88 |
| E4 | 7,33 | 7,79 | 7,52 | 7,78 | 8,27 |
| E5 | 8,00 | 7,16 | 7,24 | 7,58 | 7,41 |
| E6 | 7,83 | 7,79 | 7,72 | 8,32 | 8,05 |
| E7 | 7,33 | 7,11 | 7,10 | 7,34 | 7,17 |
| E8 | 8,00 | 7,26 | 7,31 | 7,80 | 8,10 |

Tabel 220: Belang Elementen Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) op BoPP per grootteklasse begroting

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|----------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Belang Fase 2 | | | | | |
| E9 | 7,17 | 7,58 | 7,45 | 7,64 | 7,80 |
| E10 | 7,33 | 7,26 | 7,14 | 7,58 | 7,73 |
| E11 | 7,33 | 6,74 | 6,28 | 6,50 | 7,07 |
| E12 | 7,33 | 7,63 | 8,21 | 7,84 | 8,34 |
| E13 | 6,83 | 6,95 | 6,76 | 7,26 | 7,54 |
| E14 | 6,67 | 7,68 | 6,97 | 7,70 | 7,93 |
| E15 | 5,50 | 6,84 | 6,52 | 6,74 | 6,56 |
| E16 | 6,67 | 7,63 | 7,93 | 8,18 | 7,73 |

Tabel 221: Belang Elementen Fase 2 (Europese aanbesteding) op BoPP per grootteklasse begroting

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|----------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Belang Fase 3 | | | | | |
| E17 | 7,00 | 7,26 | 7,69 | 7,78 | 7,78 |
| E18 | 7,17 | 7,16 | 7,76 | 7,56 | 7,90 |
| E19 | 7,33 | 7,32 | 7,03 | 7,46 | 7,90 |
| E20 | 7,17 | 7,68 | 7,66 | 7,96 | 8,20 |
| E21 | 7,67 | 7,63 | 7,10 | 7,78 | 8,10 |
| E22 | 7,67 | 7,26 | 7,03 | 7,56 | 7,73 |
| E23 | 6,33 | 5,58 | 5,55 | 6,08 | 5,41 |
| E24 | 7,83 | 6,74 | 6,38 | 7,12 | 6,71 |

Tabel 222: Belang Elementen Fase 3 (Contractering en implementatie) op BoPP per grootteklasse begroting

Bijlage 7: Overige benchmarkgegevens per sector

In deze bijlage staan de resultaten van de respondenten per sector, gesorteerd naar de belangrijkste verklarende factoren voor Best of Public Procurement (BoPP).

1. BASS/BAO

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|--|---------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----|--------|
| BASS of BAO | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Het BAO (Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten) | 118 | 23 | 6 | 50 | 13 | 6 | 2 | 2 | 12 | 4 |
| Het BASS (Besluit Aanbestedingen Speciale Sectoren) | 9 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| Geen van bovenstaande richtlijnen | 18 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 5 | 7 | 0 | 4 |
| Overall | 145 | 23 | 6 | 51 | 15 | 9 | 7 | 9 | 12 | 13 |

Tabel 223: Respondenten per type aanbestedingsregime per sector (aantallen)

2. Aantal medewerkers

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|-------------|---------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----|--------|
| FTE | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| 0 – 100 | 7 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| 100 – 500 | 30 | 3 | 1 | 20 | 0 | 4 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 500 – 1000 | 24 | 2 | 2 | 13 | 0 | 3 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| 1000 – 5000 | 47 | 6 | 3 | 9 | 10 | 2 | 4 | 3 | 8 | 2 |
| > 5000 | 37 | 10 | 0 | 8 | 5 | 0 | 2 | 2 | 4 | 6 |
| Overall | 145 | 23 | 6 | 51 | 15 | 9 | 7 | 9 | 12 | 13 |

Tabel 224: Respondenten per grootteklasse aantal medewerkers per sector (aantallen)

3. Discipline

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---------------------|---------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----|--------|
| Discipline | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Inkoop | 120 | 17 | 5 | 45 | 12 | 8 | 7 | 7 | 8 | 11 |
| ICT | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Logistiek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Facilitair/gebouwen | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Facilitair/overig | 5 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Voorlichting | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| HRM | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Juridische zaken | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Financiën | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Overig | 11 | 2 | 1 | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| Overall | 145 | 23 | 6 | 51 | 15 | 9 | 7 | 9 | 12 | 13 |

Tabel 225: Respondenten per discipline per sector (aantallen)

4. Rol/functie

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|------------------------------|---------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----|--------|
| Rol | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Medewerker/specialist | 50 | 13 | 3 | 15 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 |
| Teamleider/coördinator | 33 | 1 | 2 | 19 | 2 | 4 | 0 | 0 | 4 | 1 |
| Afdelingshoofd/sectormanager | 23 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| Directie/bestuur | 7 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 |
| Overig | 32 | 5 | 1 | 14 | 5 | 0 | 1 | 2 | 1 | 3 |
| Overall | 145 | 23 | 6 | 51 | 15 | 9 | 7 | 9 | 12 | 13 |

Tabel 226: Respondenten per rol/functie per sector (aantallen)

5. Managementniveaus

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---------------------------|------------|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Management niveaus | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| 0 | 10 | 0 | 0 | 4 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 2 |
| 1 | 57 | 6 | 2 | 21 | 6 | 3 | 3 | 5 | 4 | 7 |
| 2 | 42 | 5 | 2 | 15 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 3 of meer | 36 | 12 | 2 | 11 | 3 | 1 | 1 | 0 | 4 | 2 |
| Overall | 145 | 23 | 6 | 51 | 15 | 9 | 7 | 9 | 12 | 13 |

Tabel 227: Niveaoverschillen positie respondenten en hoogste managementniveau per sector (aantallen)

6. Organisatievorm

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---|------------|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Organisatie vorm | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Centraal | 31 | 7 | 1 | 0 | 1 | 1 | 5 | 7 | 4 | 5 |
| Decentraal | 23 | 4 | 1 | 14 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| Centraal gecoördineerd | 68 | 7 | 3 | 31 | 8 | 7 | 1 | 2 | 6 | 3 |
| Inkoop is onderdeel van een "shared service centre" | 12 | 3 | 0 | 4 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Anders | 11 | 2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Overall | 145 | 23 | 6 | 51 | 15 | 9 | 7 | 9 | 12 | 13 |

Tabel 228: Respondenten per organisatievorm per sector (aantallen)

7. Samenwerken

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|--------------------|------------|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Samenwerken | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Ja | 113 | 14 | 4 | 45 | 14 | 8 | 6 | 3 | 11 | 8 |
| Nee/onbekend | 32 | 9 | 2 | 6 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 5 |
| Overall | 145 | 23 | 6 | 51 | 15 | 9 | 7 | 9 | 12 | 13 |

Tabel 229: Respondenten en samenwerken per sector (aantallen)

8. Inkoopvolume (euro)

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---------------------------------|-----------|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|----------|----------|
| Inkoopvolume organisatie | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| < 50 miljoen | 35 | 5 | 1 | 15 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| 50 - 100 miljoen | 15 | 0 | 2 | 9 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| > 100 miljoen | 41 | 3 | 0 | 13 | 8 | 4 | 3 | 1 | 7 | 2 |
| Overall | 91 | 8 | 3 | 37 | 12 | 8 | 5 | 3 | 8 | 7 |

Tabel 230: Respondenten en inkoopvolume per sector (aantallen)

9. Relatieve inkooptaandeel (%)

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|------------------------------------|-----------|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|----------|----------|
| Inkooptaandeel in begroting | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| 0 - 25 % | 22 | 5 | 2 | 6 | 3 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 25 - 40% | 35 | 1 | 1 | 13 | 8 | 2 | 5 | 1 | 1 | 3 |
| > 40% | 32 | 2 | 0 | 17 | 1 | 6 | 0 | 0 | 5 | 1 |
| Overall | 89 | 8 | 3 | 36 | 12 | 8 | 5 | 2 | 8 | 7 |

Tabel 231: Respondenten en inkooptaandeel van de begroting per sector (aantallen)

10. Verdeling leveringen, diensten en werken

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|-------------------------------|------------|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Verdeling inkoopwaarde | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Merendeel levering | 19 | 4 | 0 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| Merendeel diensten | 38 | 9 | 1 | 8 | 0 | 1 | 0 | 3 | 7 | 9 |
| Merendeel werken | 31 | 3 | 5 | 16 | 3 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Verdeling | 16 | 2 | 0 | 9 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 |
| Kan niet beantwoorden | 39 | 4 | 0 | 15 | 10 | 2 | 2 | 3 | 0 | 3 |
| Overall | 143 | 22 | 6 | 51 | 15 | 8 | 7 | 9 | 12 | 13 |

Tabel 232: Respondenten en verdeling inkoopwaarde over leveringen, diensten en werken per sector (aantallen)

11. Verbeteringen

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|------------------------------------|---------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----|--------|
| Verbeteringen realiseerbaar | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Nee | 30 | 7 | 2 | 14 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Ja | 115 | 16 | 4 | 37 | 12 | 9 | 6 | 9 | 11 | 11 |
| Overall | 145 | 23 | 6 | 51 | 15 | 9 | 7 | 9 | 12 | 13 |

Tabel 233: Respondenten en realiseerbaarheid van verbeteringen per sector (aantallen)

12. Gestarte Europese aanbestedingen

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|--|---------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----|--------|
| Gestarte Europese aanbestedingen in stuks | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| 0 stuks | 21 | 1 | 0 | 3 | 0 | 1 | 4 | 7 | 0 | 5 |
| 1 - 5 stuks | 37 | 5 | 1 | 12 | 6 | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 |
| 5 - 15 stuks | 48 | 5 | 2 | 23 | 8 | 3 | 2 | 0 | 4 | 1 |
| > 15 stuks | 29 | 10 | 2 | 7 | 1 | 2 | 0 | 1 | 4 | 2 |
| Overall | 135 | 21 | 5 | 45 | 15 | 8 | 7 | 9 | 12 | 13 |

Tabel 234: Respondenten en aantal gestarte Europese aanbestedingen per sector (aantallen)

13. Aantal voortijdig gestopte Europese aanbestedingen

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|--|---------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----|--------|
| Voortijdig gestopte Europese aanbestedingen | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| 0 gestopt | 99 | 14 | 4 | 35 | 9 | 5 | 7 | 7 | 6 | 12 |
| 1 gestopt | 20 | 1 | 1 | 6 | 6 | 2 | 0 | 1 | 3 | 0 |
| 2 of meer gestopt | 15 | 6 | 0 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 |
| Overall | 134 | 21 | 5 | 44 | 15 | 8 | 7 | 9 | 12 | 13 |

Tabel 235: Respondenten en aantal voortijdig gestopte Europese aanbestedingen per sector (aantallen)

14. Succesvol gegunde Europese aanbestedingen

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---|---------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----|--------|
| Aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| 0 | 25 | 2 | 0 | 5 | 0 | 1 | 4 | 7 | 0 | 6 |
| 1 - 5 stuks | 38 | 5 | 1 | 14 | 6 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 |
| 5 - 15 stuks | 46 | 5 | 1 | 18 | 9 | 3 | 2 | 1 | 6 | 1 |
| > 15 stuks | 21 | 6 | 2 | 7 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| Overall | 130 | 18 | 4 | 44 | 15 | 8 | 7 | 9 | 12 | 13 |

Tabel 236: Respondenten en aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen per sector (aantallen)

15. Aantal klachten per Europese aanbesteding

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---|---------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----|--------|
| Aantal klachten van leveranciers | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| 1 klacht | 67 | 7 | 3 | 21 | 6 | 4 | 5 | 7 | 5 | 9 |
| 1 of 2 klachten | 46 | 6 | 1 | 16 | 9 | 3 | 2 | 1 | 5 | 3 |
| > 2 klachten | 16 | 4 | 0 | 7 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 |
| Overall | 129 | 17 | 4 | 44 | 15 | 8 | 7 | 9 | 12 | 13 |

Tabel 237: Respondenten en klachten per Europese aanbesteding per sector (aantallen)

16. Aantal procedures per Europese aanbesteding

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|--------------------------|---------|---------------|-----------|----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----|--------|
| Aantal procedures | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| 0 procedures | 91 | 9 | 3 | 29 | 11 | 6 | 7 | 8 | 8 | 10 |
| 1 procedure | 29 | 4 | 1 | 13 | 3 | 2 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| 2 procedures | 9 | 4 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| Overall | 129 | 17 | 4 | 44 | 15 | 8 | 7 | 9 | 12 | 13 |

Tabel 238: Respondenten en aantal procedures per sector (aantallen)

16. ICT systemen

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|--------------------------------|------------|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Ict-inkoopssystemen | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Decentraal aanvraagstelsysteem | 39 | 8 | 2 | 7 | 5 | 2 | 3 | 1 | 7 | 4 |
| Assortimentsbeheer | 20 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 0 | 3 | 2 |
| Procuratiebeheer | 34 | 3 | 2 | 4 | 7 | 2 | 2 | 4 | 6 | 4 |
| Centraal bestelsysteem | 55 | 9 | 2 | 8 | 6 | 3 | 5 | 5 | 9 | 8 |
| In eigen beheer | 46 | 8 | 2 | 10 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 7 |
| Elektronisch artikelbericht | 23 | 4 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 3 | 3 | 6 |
| Elektronisch orderbericht | 24 | 5 | 0 | 2 | 4 | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 |
| Elektronisch factuurbericht | 29 | 5 | 0 | 8 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Bestellen via webcatalogus | 48 | 5 | 1 | 10 | 7 | 3 | 2 | 7 | 6 | 7 |
| Bestellen via een marktplaats | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 |
| Overall | 324 | 52 | 11 | 53 | 43 | 16 | 23 | 29 | 49 | 48 |

Tabel 239: Aantal gebruikte ICT systemen per toepassingsgebied (aantallen)

17. E-sourcing

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|---|------------|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Internet technologie: e-sourcing | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Ja | 35 | 3 | 1 | 8 | 1 | 3 | 3 | 4 | 7 | 5 |
| Nee | 64 | 8 | 3 | 27 | 10 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 |
| Onbekend | 13 | 5 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 |
| Overall | 112 | 16 | 4 | 37 | 11 | 7 | 5 | 9 | 11 | 12 |

Tabel 240: Respondenten en gebruik van E-sourcing technologie per sector (aantallen)

18. E-auctioning

| | Overall | Rijksoverheid | Provincie | Gemeente | Onderwijs | Watermanag't | Ziekenhuizen | Overig zorg | ZBO | Overig |
|--|------------|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------|
| Internet technologie: e-auction | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Ja | 19 | 0 | 0 | 8 | 1 | 1 | 4 | 0 | 1 | 4 |
| Nee | 82 | 11 | 4 | 28 | 10 | 5 | 1 | 7 | 9 | 7 |
| Onbekend | 11 | 5 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 |
| Overall | 112 | 16 | 4 | 37 | 11 | 7 | 5 | 9 | 11 | 12 |

Tabel 241: Respondenten en gebruik van E-auctioning per sector (aantallen)

Bijlage 8: Overige benchmarkgegevens per grootteklasse begroting

In deze bijlage staan de resultaten van de respondenten per grootteklasse begroting, gesorteerd naar de belangrijkste verklarende factoren voor BoPP.

1. BASS/BAO

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|--|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| BASS of BAO | N | N | N | N | N |
| BAO (Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten) | 4 | 15 | 23 | 44 | 32 |
| BASS (Besluit Aanbestedingen Speciale Sectoren) | 0 | 0 | 2 | 3 | 4 |
| Geen van bovenstaande richtlijnen | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| Overall | 6 | 19 | 29 | 50 | 41 |

Tabel 242: Respondenten naar type aanbestedingsregime per grootteklasse begroting (aantallen)

2. Aantal medewerkers

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|-------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| FTE | N | N | N | N | N |
| 0 – 100 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| 100 – 500 | 0 | 10 | 12 | 7 | 1 |
| 500 – 1000 | 0 | 3 | 5 | 14 | 2 |
| 1000 – 5000 | 1 | 4 | 11 | 24 | 7 |
| > 5000 | 0 | 0 | 1 | 5 | 31 |
| Overall | 6 | 19 | 29 | 50 | 41 |

Tabel 243: Respondenten per grootteklasse aantal medewerkers per grootteklasse begroting (aantallen)

3. Discipline

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Discipline | N | N | N | N | N |
| Inkoop | 3 | 12 | 26 | 44 | 35 |
| ICT | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Logistiek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Facilitair/gebouwen | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 |
| Facilitair/overig | 0 | 4 | 0 | 1 | 0 |
| Voorlichting | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| HRM | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Juridische zaken | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Financiën | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Overig | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| Overall | 6 | 19 | 29 | 50 | 41 |

Tabel 244: Respondenten per grootteklasse begroting (aantallen)

4. Rol/functie

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Rol | N | N | N | N | N |
| Medewerker/specialist | 3 | 4 | 10 | 15 | 18 |
| Teamleider/coördinator | 0 | 5 | 7 | 15 | 6 |
| Afdelingshoofd/sectormanager | 0 | 6 | 4 | 6 | 7 |
| Directie/bestuur | 3 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| Overig | 0 | 4 | 8 | 12 | 8 |
| Overall | 6 | 19 | 29 | 50 | 41 |

Tabel 245: Respondenten per grootteklasse begroting (aantallen)

5. Managementniveaus

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Management niveaus | N | N | N | N | N |
| 0 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 |
| 1 | 2 | 7 | 12 | 23 | 13 |
| 2 | 2 | 8 | 11 | 14 | 7 |
| 3 of meer | 0 | 2 | 2 | 12 | 20 |
| Overall | 6 | 19 | 29 | 50 | 41 |

Tabel 246: Niveaoverschillen positie respondenten en hoogste managementniveau per grootteklasse begroting (aantallen)

6. Organisatievorm

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|--|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Organisatie vorm | N | N | N | N | N |
| Centraal | 3 | 4 | 7 | 4 | 13 |
| Decentraal | 1 | 2 | 3 | 12 | 5 |
| Centraal gecoördineerd | 2 | 9 | 18 | 31 | 8 |
| Inkoop is onderdeel van een "shared service centre" | 0 | 2 | 0 | 1 | 9 |
| Anders | 0 | 2 | 1 | 2 | 6 |
| Overall | 6 | 19 | 29 | 50 | 41 |

Tabel 247: Respondenten per organisatievorm per grootteklasse begroting (aantallen)

7. Samenwerken

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|--------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Samenwerken | N | N | N | N | N |
| Ja | 1 | 14 | 21 | 49 | 28 |
| Nee/onbekend | 5 | 5 | 8 | 1 | 13 |
| Overall | 6 | 19 | 29 | 50 | 41 |

Tabel 248: Respondenten en samenwerken per grootteklasse begroting (aantallen)

8. Inkoopvolume (euro)

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Inkoopvolume organisatie | N | N | N | N | N |
| < 50 miljoen | 4 | 14 | 12 | 5 | 0 |
| 50 - 100 miljoen | 0 | 0 | 5 | 10 | 0 |
| > 100 miljoen | 0 | 0 | 1 | 25 | 15 |
| Overall | 4 | 14 | 18 | 40 | 15 |

Tabel 249: Inkoopvolume respondenten per volumecategorie per grootteklasse begroting (aantallen)

9. Relatieve inkooptaandeel (%)

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|------------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Inkooptaandeel in begroting | N | N | N | N | N |
| 0 - 25 % | 3 | 2 | 2 | 10 | 5 |
| 25 - 40% | 0 | 9 | 7 | 13 | 6 |
| > 40% | 1 | 2 | 8 | 17 | 4 |
| Overall | 4 | 13 | 17 | 40 | 15 |

Tabel 250: Inkooptaandeel van begroting per grootteklasse begroting (aantallen)

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|-------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Jaarinkoopvolume | % | % | % | % | % |
| % totale begroting | 22,00 | 35,38 | 41,41 | 39,98 | 33,60 |
| % afdelings- of deelbegroting | 20,00 | 62,00 | 62,28 | 24,67 | 35,68 |

Tabel 251: Jaarinkoopvolume als percentage van begroting of afdelingsbegroting (procenten)

10. Verdeling leveringen, diensten en werken

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|-------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Verdeling inkoopwaarde | N | N | N | N | N |
| Merendeel levering | 0 | 6 | 5 | 5 | 3 |
| Merendeel diensten | 2 | 2 | 6 | 9 | 19 |
| Merendeel werken | 2 | 2 | 3 | 15 | 9 |
| Verdeling | 0 | 3 | 4 | 6 | 3 |
| Kan niet beantwoorden | 2 | 6 | 11 | 14 | 6 |
| Overall | 6 | 19 | 29 | 49 | 40 |

Tabel 252: Inkoopwaarde respondenten verdeeld over leveringen, diensten en werken per grootteklasse begroting (aantallen)

11. Verbeteringen

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|------------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Verbeteringen realiseerbaar | N | N | N | N | N |
| Nee | 0 | 3 | 4 | 12 | 11 |
| Ja | 6 | 16 | 25 | 38 | 30 |
| Overall | 6 | 19 | 29 | 50 | 41 |

Tabel 253: Respondenten en realiseerbaarheid van verbeteringen per grootteklasse begroting (aantallen)

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---------------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Kwantificeerbare verbeteringen | % | % | % | % | % |
| Doelmatigheid | 20,83% | 35,63% | 22,71% | 27,87% | 16,17% |
| Rechtmatigheid | 20,83% | 34,69% | 14,17% | 26,45% | 12,83% |
| Inkoopbesparingen | 23,33% | 23,44% | 11,25% | 17,21% | 16,07% |
| Leveranciersklachten | 21,67% | 25,94% | 15,50% | 14,92% | 14,70% |
| Juridische procedures | 18,33% | 18,13% | 11,54% | 6,74% | 10,90% |
| Doorlooptijd | 19,167 | 18,44% | 14,67% | 15,13% | 10,17% |
| Jaarlijkse aanbestedingskosten | 21,67% | 12,94% | 7,42% | 11,55% | 8,00% |

Tabel 254: Kwantificeerbare verbeteringen per grootteklasse begroting (procenten)

12. Gestarte Europese aanbestedingen

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|--|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Gestarte Europese aanbestedingen in stuks | N | N | N | N | N |
| 0 stuks | 2 | 5 | 4 | 2 | 8 |
| 1 - 5 stuks | 2 | 9 | 13 | 8 | 5 |
| 5 - 15 stuks | 0 | 4 | 8 | 25 | 11 |
| > 15 stuks | 2 | 1 | 1 | 12 | 13 |
| Overall | 6 | 19 | 26 | 47 | 37 |

Tabel 255: Respondenten en gestarte Europese aanbestedingen per grootteklasse begroting (aantallen)

13. Benuttingsgraad

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|----------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Benuttingsgraad | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Gemiddelde benuttingsgraad | 23,00 | 46,88 | 62,50 | 63,88 | 61,53 |
| Benuttingsgraad | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld | Gemiddeld |
| Leveringen | 6,00% | 63,81% | 25,00% | 28,08% | 51,02% |
| Diensten | 64,00% | 31,43% | 60,00% | 53,81% | 48,98% |
| Werken | 30,00% | 4,76% | 15,00% | 18,10% | 0,00% |

Tabel 256: Gemiddelde benuttingsgraad raancontracten per sector (aantallen en procenten)

14. ICT inkoopssystemen

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|--------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Ict-inkoopssystemen | N | N | N | N | N |
| Decentraal aanvraagstelsysteem | 1 | 3 | 3 | 17 | 15 |
| Assortimentsbeheer | 1 | 1 | 3 | 5 | 10 |
| Procuratiebeheer | 0 | 2 | 5 | 13 | 14 |
| Centraal bestelsysteem | 2 | 3 | 10 | 21 | 19 |
| In eigen beheer | 2 | 8 | 8 | 11 | 17 |
| Elektronisch artikelbericht | 2 | 2 | 4 | 5 | 10 |
| Elektronisch orderbericht | 2 | 1 | 6 | 6 | 9 |
| Elektronisch factuurbericht | 1 | 2 | 6 | 9 | 11 |
| Bestellen via webcatalogus | 1 | 4 | 9 | 18 | 16 |
| Bestellen via een marktplaats | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| Overall | 13 | 26 | 54 | 105 | 126 |

Tabel 257: Aantal gebruikte ICT systemen per toepassingsgebied (aantallen en procenten)

15. E-sourcing

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|---|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Internet technologie: e-sourcing | N | N | N | N | N |
| Ja | 2 | 1 | 7 | 13 | 12 |
| Nee | 2 | 10 | 12 | 27 | 13 |
| Onbekend | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 |
| Overall | 6 | 14 | 20 | 42 | 30 |

Tabel 258: Respondenten en gebruik van E-sourcing technologie per grootteklasse begroting (aantallen)

16. E-auctioning

| | 0 – 10 miljoen euro | 10 – 50 miljoen euro | 50 – 100 miljoen euro | 100 – 500 miljoen euro | > 500 miljoen euro |
|--|------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Internet technologie: e-auction | N | N | N | N | N |
| Ja | 0 | 0 | 4 | 6 | 9 |
| Nee | 3 | 11 | 16 | 35 | 17 |
| Onbekend | 3 | 3 | 0 | 1 | 4 |
| Overall | 6 | 14 | 20 | 42 | 30 |

Tabel 259: Respondenten en gebruik van E-auction technologie Respondenten per grootteklasse begroting (aantallen)

Bijlage 9: Inhoudsopgave tabellen

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabel 1: | Respondenten per sector (aantallen en procenten) | 14 |
| Tabel 2: | Respondenten naar type aanbestedingsregime (aantallen en procenten) | 14 |
| Tabel 3: | Respondenten per grootteklassen aantal werknemers (FTE) (aantallen en procenten) ... | 15 |
| Tabel 4: | Respondenten per begrotingsklassen (aantallen en procenten) | 15 |
| Tabel 5: | Respondenten per discipline (aantallen en procenten) | 16 |
| Tabel 6: | Respondenten per rol/functie (aantallen en procenten) | 16 |
| Tabel 7: | Niveaoverschillen positie respondenten en hoogste managementniveau (aantallen en procenten) | 17 |
| Tabel 8: | Respondenten per organisatievorm (aantallen en procenten) | 17 |
| Tabel 9: | Respondenten en samenwerken (aantallen en procenten) | 17 |
| Tabel 10: | Inkoopvolume respondenten per volumecategorie (aantallen en procenten) | 18 |
| Tabel 11: | Inkooptaandeel van begroting (procenten) | 18 |
| Tabel 12: | Inkoopwaarde respondenten verdeeld over leveringen, diensten en werken (aantallen en procenten) | 18 |
| Tabel 13: | Realiseerbaarheid van verbeteringen (procenten) | 19 |
| Tabel 14: | Aantal Europese aanbestedingen per jaar (gemiddelde en procenten) | 19 |
| Tabel 15: | Gerealiseerd Europees aanbestedingsvolume (procenten) | 20 |
| Tabel 16: | Gewenste Europees aanbestedingsvolume (procenten) | 20 |
| Tabel 17: | Respondenten en gestarte Europese aanbestedingen (aantallen en procenten) | 20 |
| Tabel 18: | Respondenten en voortijdig gestarte Europese aanbestedingen (aantallen en procenten) | 21 |
| Tabel 19: | Respondenten voortijdig gestopt onderverdeling leveringen, diensten en werken (gemiddelde en procenten) | 21 |
| Tabel 20: | Respondenten en succesvolle gunningen (gemiddelde en procenten) | 22 |
| Tabel 21: | Respondenten en klachten per Europese aanbesteding (gemiddelde en procenten) | 22 |
| Tabel 22: | Respondenten en juridische procedures per Europese aanbesteding (gemiddelde en procenten) | 22 |
| Tabel 23: | Respondenten en aantal juridische procedures (aantallen en procenten) | 23 |
| Tabel 24: | Respondenten en doorzetten gunning na juridische procedure (gemiddelde en procenten) | 23 |
| Tabel 25: | Gemiddelde doorlooptijden van Europese aanbestedingen (maanden) | 23 |
| Tabel 26: | Tijdsverdeling per Fase van de Europese aanbesteding (procenten) | 24 |
| Tabel 27: | Verdeling Europese aanbestedingen per inkoop situatie (procenten) | 24 |
| Tabel 28: | Onderverdeling inkoop situaties in leveringen, diensten en werken (procenten) | 25 |
| Tabel 29: | Aantal inkopers “eigen” en percentage ingehuurd inkopers (gemiddelde en procenten) | 25 |
| Tabel 30: | Opleidingsniveau inkopers (procenten) | 25 |
| Tabel 31: | Gemiddelde jaarlijkse kosten ingehuurd personeel (euro's) | 26 |
| Tabel 32: | Gemiddeld ervaringsniveau inkopers (procenten) | 26 |
| Tabel 33: | Aantal leveranciers en onderverdeling naar leveringen, diensten en werken (gemiddeld en procenten) | 27 |
| Tabel 34: | Respondenten en aantal leveranciers (aantal en procenten) | 27 |
| Tabel 35: | Aantal raamcontracten en onderverdeling naar leveringen, diensten en werken (gemiddelde en procenten) | 27 |
| Tabel 36: | Respondenten en verdeling aantal raamcontracten in klassen (aantallen en procenten) | 28 |
| Tabel 37: | Waarde raamcontracten en onderverdeling (gemiddelde en procenten) | 28 |
| Tabel 38: | Waarde raamcontracten per waardeklasse (aantallen en procenten) | 28 |
| Tabel 39: | Gemiddelde benuttingsgraad raamcontracten en onderverdeling (gemiddelde en procenten) | 28 |
| Tabel 40: | Respondenten en benuttingsgraad raamcontracten (aantallen en procenten) | 29 |
| Tabel 41: | Aantal gebruikte ICT systemen per toepassingsgebied (gemiddelden) | 29 |
| Tabel 42: | Genoemde namen van ICT-toepassingen/leveranciers met dekkingsgraad (aantallen) ... | 30 |

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabel 43: | Respondenten en gebruik van E-sourcing technologie (aantallen en procenten) | 30 |
| Tabel 44: | Respondenten en gebruik van E-auction technologie (aantallen en procenten) | 31 |
| Tabel 45: | Score, Belang en Verschil Totaal per Fase | 33 |
| Tabel 46: | Verschil tussen Score en Belang op de acht Elementen van Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) | 37 |
| Tabel 47: | Verschil tussen Score en Belang op de acht Elementen van Fase 2 (Europese aanbesteding) | 38 |
| Tabel 48: | Verschil tussen Score en Belang op de acht Elementen van de derde Fase van BoPP | 39 |
| Tabel 49: | Score Totaal en per Fase op BoPP per sector | 44 |
| Tabel 50: | Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per sector | 44 |
| Tabel 51: | Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per aanbestedingsregime | 45 |
| Tabel 52: | Score Totaal en per Fase op BoPP per aanbestedingsregime | 45 |
| Tabel 53: | Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per aanbestedingsregime | 45 |
| Tabel 54: | Verbeterpotentieel per Element op BoPP per aanbestedingsregime | 46 |
| Tabel 55: | Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per medewerkersklasse | 47 |
| Tabel 56: | Score Totaal en per Fase op BoPP per medewerkersklasse | 47 |
| Tabel 57: | Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per medewerkersklasse ... | 47 |
| Tabel 58: | Verbeterpotentieel per Element op BoPP per medewerkersklasse | 48 |
| Tabel 59: | Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per begrotingsklasse | 49 |
| Tabel 60: | Score Totaal en per Fase op BoPP per begrotingsklasse | 49 |
| Tabel 61: | Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per begrotingklasse | 49 |
| Tabel 62: | Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per discipline | 50 |
| Tabel 63: | Score Totaal en per Fase op BoPP per discipline | 50 |
| Tabel 64: | Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per discipline | 51 |
| Tabel 65: | Verbeterpotentieel per Element op BoPP per discipline | 51 |
| Tabel 66: | Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per rol/functie | 52 |
| Tabel 67: | Gemiddelde Score Totaal en per Fase op BoPP per rol/functie | 52 |
| Tabel 68: | Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per rol/functie | 52 |
| Tabel 69: | Verbeterpotentieel per Element op BoPP per functie/rol | 53 |
| Tabel 70: | Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per managementniveau | 54 |
| Tabel 71: | Score Totaal en per Fase op BoPP per managementniveau | 54 |
| Tabel 72: | Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase BoPP per managementniveau | 54 |
| Tabel 73: | Verbeterpotentieel per Element op BoPP per managementniveau | 55 |
| Tabel 74: | Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per organisatievorm | 56 |
| Tabel 75: | Gemiddelde Score Totaal en per Fase op BoPP per organisatievorm | 56 |
| Tabel 76: | Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase BoPP per organisatievorm | 56 |
| Tabel 77: | Verbeterpotentieel per Element op BoPP per organisatievorm | 57 |
| Tabel 78: | Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per categorie Samenwerken | 58 |
| Tabel 79: | Score Totaal en per Fase op BoPP per categorie Samenwerken | 58 |
| Tabel 80: | Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per categorie Samenwerken | 58 |
| Tabel 81: | Verbeterpotentieel per Element op BoPP per categorie Samenwerken | 59 |
| Tabel 82: | Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per inkoopvolume | 60 |
| Tabel 83: | Score Totaal en per Fase op BoPP per inkoopvolume | 60 |
| Tabel 84: | Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per inkoopvolume | 61 |
| Tabel 85: | Verbeterpotentieel per Element op BoPP per inkoopvolume | 61 |
| Tabel 86: | Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per relatief inkooptaandeel | 62 |
| Tabel 87: | Score Totaal en per Fase op BoPP per relatief inkooptaandeel | 62 |
| Tabel 88: | Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per relatief inkooptaandeel | 63 |
| Tabel 89: | Verbeterpotentieel per Element op BoPP per relatief inkooptaandeel | 64 |
| Tabel 90: | Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per verdeling leveringen, diensten en werken | 64 |
| Tabel 91: | Score Totaal en per Fase op BoPP per verdeling leveringen, diensten en werken | 65 |

| | |
|--|----|
| Tabel 92: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per verdeling leveringen, diensten en werken | 65 |
| Tabel 93: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per verdeling leveringen, diensten en werken | 66 |
| Tabel 94: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per verbetermogelijkheden | 67 |
| Tabel 95: Score Totaal en per Fase op BoPP per verbetermogelijkheden | 67 |
| Tabel 96: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per verbetermogelijkheid | 67 |
| Tabel 97: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per verbetermogelijkheden | 68 |
| Tabel 98: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per inkoopvolume Europees aanbesteed | 69 |
| Tabel 99: Score Totaal en per Fase op BoPP per inkoopvolume Europees aanbesteed | 69 |
| Tabel 100: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per inkoopvolume Europees aanbesteed | 69 |
| Tabel 101: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per inkoopvolume Europees aanbesteed | 70 |
| Tabel 102: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per aantal gestarte Europese aanbestedingen | 71 |
| Tabel 103: Score Totaal en per Fase op BoPP per aantal gestarte Europese aanbestedingen | 71 |
| Tabel 104: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per aantal gestarte Europese aanbestedingen | 71 |
| Tabel 105: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per aantal gestarte Europese aanbestedingen | 72 |
| Tabel 106: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per aantal gestopte Europese aanbestedingen | 73 |
| Tabel 107: Score Totaal en per Fase op BoPP per aantal gestopte Europese aanbestedingen | 73 |
| Tabel 108: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per aantal gestopte Europese aanbestedingen | 73 |
| Tabel 109: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per aantal gestopte Europese aanbestedingen | 74 |
| Tabel 110: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen | 75 |
| Tabel 111: Score Totaal en per Fase op BoPP per aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen | 75 |
| Tabel 112: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen | 75 |
| Tabel 113: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen | 76 |
| Tabel 114: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per aantal klachten per Europese aanbesteding | 77 |
| Tabel 115: Score Totaal en per Fase op BoPP per aantal klachten per Europese aanbesteding | 77 |
| Tabel 116: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per aantal klachten per Europese aanbesteding | 77 |
| Tabel 117: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per aantal klachten per Europese aanbesteding | 78 |
| Tabel 118: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per aantal procedures per Europese aanbesteding | 79 |
| Tabel 119: Score Totaal en per Fase op BoPP per aantal procedures per Europese aanbesteding | 79 |
| Tabel 120: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per aantal procedures per Europese aanbesteding | 79 |
| Tabel 121: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per aantal procedures per Europese aanbesteding | 80 |
| Tabel 122: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per gemiddelde doorlooptijd van een Europese Aanbesteding | 80 |
| Tabel 123: Score Totaal en per Fase op BoPP per gemiddelde doorlooptijd van een Europese Aanbesteding | 81 |
| Tabel 124: Verschil tussen Score en Belang Totaal per gemiddelde doorlooptijd van een Europese Aanbesteding | 81 |

| | |
|---|-----|
| Tabel 125: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per gemiddelde doorlooptijd van een Europese Aanbesteding | 81 |
| Tabel 126: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per aantal inkopers | 82 |
| Tabel 127: Score Totaal en per Fase op BoPP per aantal inkopers | 82 |
| Tabel 128: Verschil tussen Score en Belang Totaal per aantal inkopers | 83 |
| Tabel 129: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per aantal inkopers | 83 |
| Tabel 130: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per opleidingsniveau | 84 |
| Tabel 131: Score Totaal en per Fase op BoPP per opleidingsniveau | 84 |
| Tabel 132: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per opleidingsniveau | 84 |
| Tabel 133: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per opleidingsniveau | 85 |
| Tabel 134: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per ervaringscategorie | 86 |
| Tabel 135: Score Totaal en per Fase op BoPP per ervaringscategorie | 86 |
| Tabel 136: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per ervaringscategorie | 86 |
| Tabel 137: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per ervaringscategorie | 87 |
| Tabel 138: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per hoeveelheid leveranciers | 88 |
| Tabel 139: Score Totaal en per Fase op BoPP per hoeveelheid leveranciers | 88 |
| Tabel 140: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per hoeveelheid leveranciers | 88 |
| Tabel 141: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per hoeveelheid leveranciers | 89 |
| Tabel 142: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per hoeveelheid raamovereenkomsten | 90 |
| Tabel 143: Score Totaal en per Fase op BoPP per hoeveelheid raamovereenkomsten | 90 |
| Tabel 144: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per hoeveelheid raamovereenkomsten | 90 |
| Tabel 145: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per hoeveelheid raamovereenkomsten | 91 |
| Tabel 146: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per waardecategorie raamovereenkomst | 91 |
| Tabel 147: Score Totaal en per Fase op BoPP per waardecategorie raamovereenkomst | 92 |
| Tabel 148: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per waardecategorie raamovereenkomst | 92 |
| Tabel 149: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per waardecategorie raamovereenkomst | 93 |
| Tabel 150: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per categorie benuttingsgraad | 93 |
| Tabel 151: Score Totaal en per Fase op BoPP per categorie benuttingsgraad | 94 |
| Tabel 152: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per categorie benuttingsgraad | 94 |
| Tabel 153: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per categorie benuttingsgraad | 94 |
| Tabel 154: Score, Belang en Verschil Totaal op BoPP per ICT -systemen | 95 |
| Tabel 155: Score Totaal en per Fase op BoPP per ICT systemen | 95 |
| Tabel 156: Verschil tussen Score en Belang Totaal per ICT systemen | 96 |
| Tabel 157: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per ICT systemen | 96 |
| Tabel 158: Respondenten per sector (aantallen en procenten) | 100 |
| Tabel 159: Score Totaal en per Fase op BoPP per sector | 101 |
| Tabel 160: Belang Totaal en per Fase op BoPP per sector | 102 |
| Tabel 161: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per sector | 102 |
| Tabel 162: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per sector | 103 |
| Tabel 163: Inkoopvolume Europees aanbesteed actueel per sector (procenten) | 106 |
| Tabel 164: Inkoopvolume Europees aanbesteed gewenst per sector (procenten) | 106 |
| Tabel 165: Gemiddeld aantal voortijdig gestopte Europese aanbestedingen per sector (aantallen en procenten) | 106 |
| Tabel 166: Gemiddeld aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen per sector (aantallen en procenten) | 107 |
| Tabel 167: Gemiddeld aantal Europese aanbestedingen met klacht per sector (aantallen en procenten) | 107 |
| Tabel 168: Gemiddeld aantal Europese aanbestedingen met procedure per sector (aantallen en procenten) | 107 |

| | |
|--|-----|
| Tabel 169: Gemiddelde doorlooptijd voor Europese aanbesteding per complexiteit per sector (maanden) | 108 |
| Tabel 170: Doorlooptijd per Fase per sector (procenten) | 108 |
| Tabel 171: Verdeling over inkoop situaties per sector (procenten) | 108 |
| Tabel 172: Aantal inkopers en percentage externe ingehuurde inkopers per sector (aantallen en procenten) | 108 |
| Tabel 173: Opleidingsniveau inkopers per sector (procenten) | 108 |
| Tabel 174: Aantal jaar ervaring inkopers per sector (procenten) | 109 |
| Tabel 175: Gemiddeld aantal leveranciers per sector (aantallen en procenten) | 109 |
| Tabel 176: Gemiddeld aantal raamcontracten per sector (aantallen en procenten) | 109 |
| Tabel 177: Gemiddelde waarde raamcontracten per sector (miljoenen euro's en procenten) | 109 |
| Tabel 178: Gemiddelde benuttingsgraad raamcontracten per sector (aantallen en procenten) | 110 |
| Tabel 179: Respondenten en de belangrijkste ontwikkelingen per sector op inkoopgebied (aantallen en procenten) | 110 |
| Tabel 180: Respondenten en belangrijkste successen op gebied van inkoop per sector (aantallen en procenten) | 112 |
| Tabel 181: Respondenten en grootteklassen begroting | 114 |
| Tabel 182: Score Totaal en per Fase op BoPP per grootteklasse begroting | 115 |
| Tabel 183: Belang Totaal en per Fase op BoPP per grootteklasse begroting | 115 |
| Tabel 184: Verschil tussen Score en Belang Totaal en per Fase op BoPP per grootteklasse begroting | 116 |
| Tabel 185: Verbeterpotentieel per Element op BoPP per grootteklasse begroting | 117 |
| Tabel 186: Inkoopvolume Europees aanbesteed actueel per grootteklasse begroting (procenten) | 119 |
| Tabel 187: Inkoopvolume Europees aanbesteed gewenst per grootteklasse begroting (procenten) | 119 |
| Tabel 188: Gemiddeld aantal Europese aanbestedingen per grootteklasse begroting (aantallen en procenten) | 119 |
| Tabel 189: Gemiddeld aantal voortijdig gestopte Europese aanbestedingen per grootteklasse begroting (aantallen en procenten) | 120 |
| Tabel 190: Gemiddeld aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen per grootteklasse begroting (aantallen en procenten) | 120 |
| Tabel 191: Gemiddeld aantal Europese aanbestedingen met klacht per grootteklasse begroting (aantallen en procenten) | 120 |
| Tabel 192: Gemiddeld aantal Europese aanbestedingen met procedure per grootteklasse begroting (aantallen en procenten) | 121 |
| Tabel 193: Gemiddelde doorlooptijd van een Europese aanbesteding per complexiteitsniveau per grootteklasse begroting (maanden) | 121 |
| Tabel 194: Verdeling doorlooptijd per Fase per grootteklasse begroting (procenten) | 121 |
| Tabel 195: Verdeling Europese aanbestedingen over de inkoop situaties per grootteklasse begroting (procenten) | 122 |
| Tabel 196: Gemiddeld aantal inkopers en percentage extern ingehuurde inkopers per grootteklasse begroting (aantallen en procenten) | 122 |
| Tabel 197: Opleidingsniveau inkopers per grootteklasse begroting (procenten) | 122 |
| Tabel 198: Ervaring inkopers per grootteklasse begroting (procenten) | 122 |
| Tabel 199: Gemiddeld aantal leveranciers per grootteklasse begroting (aantallen en procenten) | 123 |
| Tabel 200: Gemiddeld aantal raamcontracten per grootteklasse begroting (aantallen en procenten) | 123 |
| Tabel 201: Gemiddelde waarde raamcontracten per grootteklasse begroting (miljoenen euro's en procenten) | 123 |
| Tabel 202: Respondenten en gemiddelde benuttingsgraad per grootteklasse begroting (aantallen) | 123 |
| Tabel 203: Respondenten en de belangrijkste ontwikkelingen per grootteklasse begroting (aantallen en procenten) | 124 |

| | |
|--|-----|
| Tabel 204: Respondenten en de belangrijkste successen per grootteklasse begroting (aantallen en procenten) | 125 |
| Tabel 205: Kwantificeerbare verbeteringen (procenten) | 127 |
| Tabel 206: Kwantificeerbare verbeteringen per sector (procenten) | 128 |
| Tabel 207: Kwantificeerbare verbeteringen per grootteklasse begroting (procenten) | 129 |
| Tabel 208: Respondenten en de belangrijkste ontwikkelingen op inkoopgebied (aantallen en procenten) | 131 |
| Tabel 209: Respondenten en de belangrijkste inkoopsuccessen (aantallen en procenten) | 132 |
| Tabel 210: Respondenten en de belangrijkste bestuurlijke thema's (punten en aantal keer genoemd) | 133 |
| Tabel 211: Score Elementen Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) op BoPP per sector | 154 |
| Tabel 212: Score Elementen Fase 2 (Europese aanbestedingen) op BoPP per sector | 154 |
| Tabel 213: Score Elementen Fase 3 (Contractering en implementatie) op BoPP per sector | 154 |
| Tabel 214: Belang Elementen Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) op BoPP per sector | 154 |
| Tabel 215: Belang Elementen Fase 2 (Europese aanbestedingen) op BoPP per sector | 154 |
| Tabel 216: Belang Elementen Fase 3 (Contractering en implementatie) op BoPP per sector | 155 |
| Tabel 217: Score Elementen Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) op BoPP per grootteklasse begroting | 156 |
| Tabel 218: Score Elementen Fase 2 (Europese aanbesteding) op BoPP per grootteklasse begroting | 156 |
| Tabel 219: Score Elementen Fase 3 (Contractering en implementatie) op BoPP per grootteklasse begroting | 156 |
| Tabel 220: Belang Elementen Fase 1 (Voorbereiding en specificatie) op BoPP per grootteklasse begroting | 157 |
| Tabel 221: Belang Elementen Fase 2 (Europese aanbesteding) op BoPP per grootteklasse begroting | 157 |
| Tabel 222: Belang Elementen Fase 3 (Contractering en implementatie) op BoPP per grootteklasse begroting | 157 |
| Tabel 223: Respondenten per type aanbestedingsregime per sector (aantallen) | 158 |
| Tabel 224: Respondenten per grootteklasse aantal medewerkers per sector (aantallen) | 158 |
| Tabel 225: Respondenten per discipline per sector (aantallen) | 158 |
| Tabel 226: Respondenten per rol/functie per sector (aantallen) | 158 |
| Tabel 227: Niveauverschillen positie respondenten en hoogste managementniveau per sector (aantallen) | 159 |
| Tabel 228: Respondenten per organisatievorm per sector (aantallen) | 159 |
| Tabel 229: Respondenten en samenwerken per sector (aantallen) | 159 |
| Tabel 230: Respondenten en inkoopvolume per sector (aantallen) | 159 |
| Tabel 231: Respondenten en inkooptaandeel van de begroting per sector (aantallen) | 159 |
| Tabel 232: Respondenten en verdeling inkoopwaarde over leveringen, diensten en werken per sector (aantallen) | 159 |
| Tabel 233: Respondenten en realiseerbaarheid van verbeteringen per sector (aantallen) | 160 |
| Tabel 234: Respondenten en aantal gestarte Europese aanbestedingen per sector (aantallen) | 160 |
| Tabel 235: Respondenten en aantal voortijdig gestopte Europese aanbestedingen per sector (aantallen) | 160 |
| Tabel 236: Respondenten en aantal succesvol gegunde Europese aanbestedingen per sector (aantallen) | 160 |
| Tabel 237: Respondenten en klachten per Europese aanbesteding per sector (aantallen) | 160 |
| Tabel 238: Respondenten en aantal procedures per sector (aantallen) | 160 |
| Tabel 239: Aantal gebruikte ICT systemen per toepassingsgebied (aantallen) | 161 |
| Tabel 240: Respondenten en gebruik van E-sourcing technologie per sector (aantallen) | 161 |
| Tabel 241: Respondenten en gebruik van E-auctioning per sector (aantallen) | 161 |
| Tabel 242: Respondenten naar type aanbestedingsregime per grootteklasse begroting (aantallen) | 162 |
| Tabel 243: Respondenten per grootteklasse aantal medewerkers per grootteklasse begroting (aantallen) | 162 |

| | |
|--|-----|
| Tabel 244: Respondenten per grootteklasse begroting (aantallen) | 162 |
| Tabel 245: Respondenten per grootteklasse begroting (aantallen) | 163 |
| Tabel 246: Niveaoverschillen positie respondenten en hoogste managementniveau per grootteklasse begroting (aantallen) | 163 |
| Tabel 247: Respondenten per organisatievorm per grootteklasse begroting (aantallen) | 163 |
| Tabel 248: Respondenten en samenwerken per grootteklasse begroting (aantallen) | 163 |
| Tabel 249: Inkoopvolume respondenten per volumecategorie per grootteklasse begroting (aantallen) | 164 |
| Tabel 250: Inkooptaandeel van begroting per grootteklasse begroting (aantallen) | 164 |
| Tabel 251: Jaarinkoopvolume als percentage van begroting of afdelingsbegroting (procenten) | 164 |
| Tabel 252: Inkoopwaarde respondenten verdeeld over leveringen, diensten en werken per grootteklasse begroting (aantallen) | 164 |
| Tabel 253: Respondenten en realiseerbaarheid van verbeteringen per grootteklasse begroting (aantallen) | 164 |
| Tabel 254: Kwantificeerbare verbeteringen per grootteklasse begroting (procenten) | 165 |
| Tabel 255: Respondenten en gestarte Europese aanbestedingen per grootteklasse begroting (aantallen) | 165 |
| Tabel 256: Gemiddelde benuttingsgraad raamcontracten per sector (aantallen en procenten) | 165 |
| Tabel 257: Aantal gebruikte ICT systemen per toepassingsgebied (aantallen en procenten) | 165 |
| Tabel 258: Respondenten en gebruik van E-sourcing technologie per grootteklasse begroting (aantallen) | 166 |
| Tabel 259: Respondenten en gebruik van E-auction technologie Respondenten per grootteklasse begroting (aantallen) | 166 |

Bijlage 10: Inhoudsopgave figuren

| | |
|--|----|
| Figuur 1: Score en Belang Totaal per Fase van BoPP | 34 |
| Figuur 2: Gemiddelde Score Totaal per Element van BoPP | 35 |
| Figuur 3: Gemiddeld Belang Totaal per Element van BoPP | 36 |
| Figuur 4: Score en Belang op de acht Elementen uit de eerste Fase van BoPP | 37 |
| Figuur 5: Score en Belang op de acht Elementen uit de tweede Fase van BoPP | 38 |
| Figuur 6: Score en Belang op de acht Elementen uit de derde Fase van BoPP | 39 |

Bijlage 11: Overzicht quotes

| | |
|---|-----|
| Quote 1: Stan van Mill | 19 |
| Quote 2: Ludo Huisman | 20 |
| Quote 3: Ludo Huisman | 21 |
| Quote 4: Annelies Niesert | 23 |
| Quote 5: Stan van Mill | 24 |
| Quote 6: Annelies Niesert | 26 |
| Quote 7: John Versmissen | 31 |
| Quote 8: Frank Steller | 34 |
| Quote 9: Ruud Grutter | 35 |
| Quote 10: Leen Voorwinden | 40 |
| Quote 11: Marc Prins | 60 |
| Quote 12: Wim Nieland | 72 |
| Quote 13: Kees Koopmans | 78 |
| Quote 14: Ludo Huisman | 99 |
| Quote 15: Paul Peek en Edwin Develing | 100 |
| Quote 16: Philippe Weijling | 101 |
| Quote 17: John van de Geer | 105 |
| Quote 18: Stan van Mill | 111 |
| Quote 19: Phlipppe Weijling | 113 |
| Quote 20: Rob van Heeswijk | 113 |
| Quote 21: Ludo Huisman | 114 |
| Quote 22: Annelies Niesert | 118 |
| Quote 23: Ruud Grutter | 125 |
| Quote 24: Jan Blom | 126 |
| Quote 25: Harman Westen | 127 |
| Quote 26: Stefan Hemmer | 129 |
| Quote 27: Rob van Heeswijk | 130 |
| Quote 28: Rob van Heeswijk | 131 |
| Quote 29: Bas Zuiderent | 132 |
| Quote 30: Mike Porton | 133 |

Bladwijzer

Aan de andere zijde van deze omslag vindt u de verklaring van de 3 Fasen en de 24 E-nummers (Elementen), die in de tabellen vermeld staan.



DPA Supply Chain
Gatwickstraat 11
1043 GL Amsterdam

Telefoon 020 - 51 51 515
E-mail info@dpasc.nl
www.dpasupplychain.nl

De snelle inkoopprofessionalisering is één van de opmerkelijkste trends binnen de publieke sector. Maar hoe professioneel wordt er eigenlijk Europees aanbesteed en ingekocht door de verschillende soorten organisaties binnen de publieke sector? Waar is de grootste vooruitgang geboekt? Op welke terreinen liggen nog kansen voor aanzienlijke verbetering? Rond deze kernvragen is door DPA Supply Chain het onderzoek Best of Public Procurement (BoPP) gehouden.

Het is het eerste in zijn soort. Zowel qua breedte, de publieke sector in al zijn geledingen: van ministerie tot gemeente, van ZBO tot academisch ziekenhuis; als qua diepgang: een groot aantal variabelen werd onder de loep genomen. Bovendien is het een uiterst praktisch onderzoek. Met de bevindingen kan elke inkoper aan de slag gaan. De praktische bruikbaarheid van het onderzoek is vooral te danken aan de meetlat die door de onderzoekers is ontwikkeld, in nauwe samenwerking met topinkopers in de sector en die centraal staat in het onderzoek.

BoPP gaat verder dan het MSU+-model, omdat naast concrete verbetermogelijkheden ook een relevant, (deel)sectorspecifiek referentiekader wordt geboden. De onderzoeksresultaten leveren niet alleen op microniveau (de individuele publieke sector organisatie) handvatten voor verbetering op, maar ook vergelijkingsmogelijkheden op mesoniveau (deelsector binnen *public procurement*), en zelfs voor het eerst een scherpe doorkijk op macroniveau.

In BoPP zijn voorts de baten becijferd van de verbeteringen die de respondenten aangeven. Zij verwachten dat het aantal juridische procedures en klachten sterk afneemt en de doorlooptijd van een aanbesteding door professioneler te handelen flink bekort kan worden. Dankzij professionele inkoop kan ook fors goedkoper worden ingekocht. Omdat er wordt ingekocht met publieke middelen komen die baten ten gunste aan de maatschappij.

Inkoopprofessionalisering in de publieke sector is dus bij uitstek een mes dat aan twee kanten snijdt. Best of Public Procurement helpt de professionele inkoper in de publieke sector dat mes scherp te houden.

(...) 'Als inkoopafdeling streven wij er continue naar trendsetter te zijn. Best of Public Procurement ondersteunt ons daarbij.'(...) Marc Dentener, Hoofd Inkoop en Logistiek Brabant Water

(...) 'Het is goed dat de BoPP-benchmark is ontwikkeld. De 24 gerichte vragen helpen je de gedachten te scherpen.'(...) Annelies Soede, Hoofd Concern Inkoop Gemeente Amsterdam

(...) 'Dit onderzoek helpt de inkoopafdeling intern beter op de kaart te zetten.'(...) Wicher Sieders, Hoofd Inkoop & Contracten Bedrijfsgroep Facility Services Ministerie van Defensie

(...) 'Dankzij BoPP heb ik onze prestaties kunnen vergelijken met die van andere sectoren binnen het publieke domein. Heel leerzaam!'(...) Yvette Berkel, Hoofd Inkoop Politieacademie