

Creëren. Leren. Uitwisselen. Publieke Inkoop in beweging.

CLUPI

PUBLIEKE INKOOP IN BEWEGING

waarom de inkoper
belangrijker is dan ooit

SAMEN LEREN EN INNOVEREN

de kracht van
hackathons

ARTIFICIAL INTELLIGENCE EN PUBLIEKE INKOOP

een wereld
te winnen

NIET, ANDERS EN MINDER INKOPEN

Wat is het en hoe
doe je dat?



KennisHub
Publieke
Inkoop



Dit magazine IS VOOR JOU



Ben jij benieuwd welke nieuwe uitdagingen inkopende organisaties in de publieke sector zien en hoe zij die aanpakken? Denk je te kunnen leren van collega's in het werkveld, van studenten en onderzoekers? Dan is dit kennismagazine over onderzoek, onderwijs en de praktijk van publieke inkopen inderdaad voor jou!

In dit magazine bundelen we de nieuwste inzichten uit onderzoek, onderwijs en praktijk om te laten zien hoe het vakgebied publieke inkoop zich ontwikkelt. De dynamiek in de publieke sector is groot: maatschappelijke opgaven worden complexer, de verwachtingen ten aanzien van publieke organisaties groeien en de rol van inkoopprofessionals verandert daarmee. Juist daarom is het essentieel om samen te blijven creëren, leren en uitwisselen.

Binnen de Kennishub Publieke Inkoop werken hogescholen, onderzoekers, studenten en professionals dagelijks aan het versterken van inkoopvakmanschap. In deze editie lees je over recente ontwikkelingen, actuele onderzoeken, inspirerende praktijkvoorbeelden en de ervaringen van studenten die hun afstudeeropdracht in de publieke sector uitvoeren. Hun frisse blik en kritische vragen laten zien hoe waardevol het is om onderwijs en praktijk met elkaar te verbinden.

Ik nodig je van harte uit om je te laten inspireren door de bijdragen in dit magazine en om met ons mee te blijven bouwen aan een toekomstbestendige publieke inkoop. Samen creëren we de kennis, vaardigheden en innovatiekracht die de publieke sector nodig heeft.

Mede namens alle betrokkenen bij de Kennishub Publieke Inkoop,

Mirjam Kibbeling
Lector Publieke Inkoop



DE KENNISHUB
PUBLIEKE INKOOP

4



Kort

SAMEN LEREN EN
INNOVEREN:
DE KRACHT VAN
HACKATHONS

9

IMPACT KOMPAS

14

AFSTUDEER-
RESULTATEN

19

Aan het woord

INKOOP ALS
HEFBOOM VOOR
MAATSCHAPPELIJKE
WAARDE

10

MINISTERIE
VAN DEFENSIE
OVER DE KRACHT
VAN NAMI

15

AI IN PUBLIEKE
INKOOP BIJ
DE NOS KRIJGT
CONCREET
VERVOLG

22

DE KENNISHUB

publieke inkoop

De Kennishub Publieke Inkoop is sinds 2020 het gezamenlijke initiatief van vijf hogescholen en de Rijksoverheid om publieke inkoop te versterken op het snijvlak van hoger beroepsonderwijs, praktijkonderzoek en het werkveld. De vijf samenwerkende hogescholen zijn Hogeschool van Amsterdam, De Haagse Hogeschool, Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool Rotterdam en Zuyd Hogeschool.

Als leer- en kennisnetwerk verbinden we onderwijs, onderzoek en professionals om het inkoopvak te professionaliseren en bij te dragen aan maatschappelijke transitie, zoals de transitie naar een circulaire economie.

We enthousiasmeren studenten voor inkoop-, contract- en leveranciersmanagement via inspirerend onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Dit gebeurt onder meer

in inkoopminoren, onderzoeksprojecten en (afstudeer) opdrachten bij de Rijksoverheid en andere publieke organisaties. Tijdens ons jaarlijks KennisEvent presenteren studenten hun inzichten en ervaringen, die ook in dit magazine terug te vinden zijn.

Binnen de Kennishub werken hoger onderwijs, onderzoekers en professionals intensief samen. Het lectoraat Publieke Inkoop speelt hierin een centrale rol door kennis te ontwikkelen, te delen en inkoopvakmanschap te stimuleren. Door expertise uit praktijk en onderwijs te bundelen, vormen we een dynamisch netwerk waarin we samen leren, ontwikkelen en vernieuwen.

“

We enthousiasmeren studenten voor inkoop-, contract- en leveranciers-management via inspirerend onderwijs en praktijkgericht onderzoek.”



Samenwerken?

Publieke organisaties kunnen aansluiten door vraagstukken in te brengen voor onderzoek, stages of afstudeeropdrachten, of door deel te nemen aan onze activiteiten. Zo bouwen we samen aan de professionals én de publieke inkoop van de toekomst.

kennishubpubliekeinkoop.nl/#contact



Boven: Karin van IJsselmuide, Yvonne Hoogendoorn, Erica Goedhart, Maaïke Snijder, Nicole Bruinsma. Onder: Mark Kerker, Hans Bruijstens, Peter Stolk, Alex de Vries, Mirjam Kibbeling. Op de foto ontbreken: Kees Gelderman, Joris van Heeringen, Fleur van Burken, Dulci Altorf.

PUBLIEKE INKOOP IN BEWEGING



WAAROM DE INKOPER BELANGRIJKER IS DAN OOIT

Publieke inkoop verandert snel. Dat komt niet alleen door nieuwe regels, maar vooral door grote ontwikkelingen in de wereld om ons heen.

Die ontwikkelingen vragen om andere keuzes, nieuwe vaardigheden en intensievere samenwerking. In dit artikel schetsen we wat er speelt, waarom het relevant is en wat dit betekent voor professionals die dagelijks in het inkoopdomein bezig zijn.

SAMENWERKEN MET DE MARKT IS INVESTEREN

Inkoop is geen uitgave, maar een investering in een netwerk van leveranciers dat vaak wereldwijd opereert. Publieke organisaties onderschatten soms hun inkoopkracht. Door bewust te kiezen voor bepaalde leveranciers of contractvormen, kunnen zij marktontwikkelingen beïnvloeden. Het onderscheid tussen publiek en privaat is in die zin minder scherp dan vaak gedacht: beide functioneren in hetzelfde systeem.



KRAPTE OP DE ARBEIDSMARKT VERGROOT URGENTIE

Naast geopolitiek en technologie verandert ook de arbeidsmarkt. Veel ervaren inkopers gaan de komende jaren met pensioen.

Uit de Nationale Inkoopenquête blijkt dat 25% van de huidige professionals uitstroomt. Tegelijkertijd groeit de behoefte aan méér en beter opgeleide inkopers, juist door de complexiteit van nieuwe wetgeving, technologie en het anders moeten denken om de complexe maatschappelijke opgaven te vervullen.

Daarom is een bredere kijk op het inkoopdomein nodig. Inkoop is allang geen administratieve taak meer. Het is een integraal proces van opdrachtgeverschap, samenwerken met de markt en begrijpen hoe ketens werken.

EEN VERANDERENDE WERELD VRAAGT OM ANDERE INKOOPKEUZES

Internationale verhoudingen zijn de afgelopen jaren sterk verschoven. Handelsoorlogen, geopolitieke spanningen en de strijd om cruciale grondstoffen – zoals gas, metalen en chips – zorgen voor verstoringen in wereldwijde ketens. De coronapandemie liet zien hoe kwetsbaar die ketens zijn: een stilgevallen fabriek aan de andere kant van de wereld leidde hier tot

verstoringen in productieprocessen, vertraagde bouwprojecten en tekorten in de zorg.

Omdat politieke macht steeds meer bepaalt wie toegang krijgt tot grondstoffen en technologie, werkt Europa aan wetgeving om minder afhankelijk te worden van landen buiten de EU. Publieke inkoop speelt hierin een sleutelrol. Door meer lokaal, regionaal en Europees in te kopen, kunnen overheden bijdragen aan strategische autonomie. Niet voor niets wordt public procurement in Europese wetgeving steeds vaker genoemd als instrument om maatschappelijke en politieke doelen te realiseren.



KWALITATIEVE GROEI: OPDRACHT- GEVERSCHAP ALS SLEUTEL

Een belangrijke ontwikkeling is de versterking van opdrachtgeverschap. Inkopen begint bij het scherp formuleren van de behoefte. Publieke organisaties moeten zich vaker afvragen: Moeten we dit wel inkopen? Kan het

anders of minder? (bijvoorbeeld door delen of slim hergebruiken). Wat willen we écht bereiken met dit contract en de markt? Door bewuster te kiezen, ontstaat meer ruimte voor duurzame, innovatieve en doelgerichte inkoop.

CONTRACT- EN LEVERANCIERS-MANAGEMENT WORDT STRATEGISCH

Contractmanagement (CM) en leveranciersrelatiemanagement (SRM) verschuiven van sluitstuk naar kern van het inkoopproces. De echte waarde van een contract ontstaat immers in de uitvoering, niet in de offerte. De rol van inkopers verandert daardoor van transactioneel (“levering tegen betaling”) naar relationeel (“samen werken aan resultaat”). Digitale hulpmiddelen, waaronder AI, maken het mogelijk om prestaties slimmer en sneller te monitoren.



TECHNOLOGIE VERSNELT – EN INKOOP MOET MEE

Digitale technologie, en vooral kunstmatige intelligentie (AI), ontwikkelt zich razendsnel. AI wordt al ingezet om aanbestedingsteksten te genereren, offertes te analyseren en risico's te voorspellen. Dat biedt kansen, maar stelt inkopers ook voor nieuwe vragen. Bedrijven kunnen met AI in korte tijd sterke offertes produceren of grote hoeveelheden

vragen genereren. Inkopers kunnen dat niet negeren; ze moeten hierop anticiperen.

Op termijn wordt AI een integraal onderdeel van organisatieprocessen, inclusief ketensamenwerking. Publieke inkoop vormt daarop geen uitzondering. De professional die AI begrijpt en benut, staat sterker in het realiseren van publieke waarde. En het zal het landschap van professionele ontwikkeling in het vakgebied sterk veranderen. Wat zal er bijvoorbeeld gebeuren met de huidige juniorrollen bij verdere digitalisering van werkzaamheden?

PROFESSIONALISEREN: MENSEN, PROCESSEN ÉN EEN LEEROMGEVING

Omdat inkoop steeds strategischer wordt, moet het vakgebied verder professionaliseren. De Kennishub Publieke Inkoop werkt met onderwijs, onderzoek, overheden en bedrijven aan een klimaat waarin continu kennis wordt ontwikkeld en gedeeld. De artikelen in dit magazine gaan stuk

voor stuk over de diverse aspecten van de brede ontwikkelingen in het inkoopdomein.

Publieke inkoop ontwikkelt zich van uitvoerende taak tot strategisch vak. Een vak dat helpt Nederland en Europa toekomstbestendig te maken. Door betere samenwerking, meer kennis, sterkere contracten en slimme technologie wordt inkoop een krachtig instrument voor verandering. Publieke inkoop is geen bijzaak, maar een motor voor maatschappelijke impact.



SAMEN LEREN EN INNOVEREN: de kracht van hackathons

Door:
Karin van IJsselmuide
onderzoeker
Hogeschool Rotterdam

Hoe breng je duurzaam inkoopbeleid en de praktijk van aanbestedingen dichter bij elkaar? Binnen de minor Inkoopmanagement van de Hogeschool Rotterdam gebeurt dat via een hackathon: een intensieve samenwerkingsdag waarop studenten en professionals samenwerken aan oplossingen voor echte vraagstukken uit de praktijk.

De voorbereiding begint al weken van tevoren. Professionals leveren aanbestedingsdossiers aan vanuit hun eigen organisatie. Studenten analyseren deze dossiers en onderzoeken waar duurzame ambities uit het beleid niet volledig terugkomen in de uitvoering. Deze verschillen (de ‘gaps’) zijn het startpunt van de hackathon.

“
De hackathon vormt een krachtige brug tussen onderwijs, onderzoek en praktijk”.



Tijdens de dag presenteren studenten hun bevindingen aan de betrokken professionals. Vervolgens gaan studenten en professionals in teams aan de slag om oplossingen te ontwikkelen. In een creatieve “pressure cooker”-setting worden ideeën snel uitgewerkt en aangescherpt. Aan het einde van de dag presenteren de teams hun voorstellen en bespreken zij gezamenlijk de toepasbaarheid in de praktijk.

Deze aanpak levert waarde op voor alle betrokkenen. Voor de Kennishub Publieke Inkoop en het onderwijs biedt het nieuwe inzichten en input voor verder onderzoek. Professionals krijgen een frisse blik op vraagstukken uit hun eigen organisatie. Studenten ervaren hoe hun analyses aansluiten op de praktijk en hoe samenwerking kan leiden tot innovatieve ideeën.

INKOOP ALS HEFBOOM VOOR maatschappelijke waarde

Tijdens mijn studie Facility Management en de minor Inkoop heb ik gemerkt dat publieke inkoop veel meer is dan het inkopen van producten of diensten. Tijdens mijn afstudeerstage bij de Rijksinkoop Samenwerking zie ik in de praktijk hoe groot de impact van inkoop kan zijn.

De overheid is een van de grootste opdrachtgevers van Nederland en kan daarmee echt het verschil maken. Door bewuste keuzes te maken in aanbestedingen, kun je sturen op maatschappelijke thema's zoals duurzaamheid, circulariteit en sociale inclusie. Tegelijkertijd stopt het daar niet. Tijdens het contractmanagement wordt bewaakt of deze ambities ook daadwerkelijk worden nageleefd en, waar nodig, bijgestuurd.



Rosan van der Lans volgt de opleiding **Facility Management** bij De Haagse Hogeschool. Zij heeft haar afstudeeropdracht bij de **RijksInkoopSamenwerking (RIS)** gedaan

Wat mij hierin aanspreekt, is dat je als inkoper bijdraagt aan meer dan alleen een goed contract. Je werkt actief mee aan maatschappelijke doelen en hebt invloed op hoe organisaties en leveranciers zich ontwikkelen.

“

Door bewuste keuzes te maken in aanbestedingen, kun je sturen op maatschappelijke thema's zoals duurzaamheid, circulariteit en sociale inclusie”.

Door: **Maaike Snijder**, onderzoeker De Haagse Hogeschool

NIET, ANDERS EN MINDER INKOPEN

Wat is het en hoe doe je dat?

Om de ambities van Nederland Circulair 2050 te realiseren, moet het gebruik van grondstoffen drastisch omlaag. Dat vraagt om het toepassen van de hogere circulaire strategieën – refuse, rethink en reduce – binnen de inkooppraktijk. In het onderzoek ‘Niet, Anders en Minder Inkopen door de Rijksoverheid: de hefboom naar een circulaire economie’ onderzoekt het lectoraat Publieke Inkoop hoe inkoopprofessionals hier invulling aan (kunnen) geven.

In dit onderzoek werken we samen met het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ministerie van Buitenlandse Zaken, Ministerie van Defensie, Rijkswaterstaat, Expertisecentrum PIANOo, vakvereniging Nevi, Hogeschool Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam, en De Haagse Hogeschool. Dit onderzoek is medegefinancierd door Regiorgaan SIA, onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

WAT IS NIET, ANDERS EN MINDER INKOPEN?

Niet, Anders en Minder Inkopen is een aanpak die organisaties helpt om hun grondstoffengebruik te verminderen.

Het is gebaseerd op de hoogste circulaire strategieën uit de zogenaamde R-ladder: refuse, rethink en reduce.

In de praktijk richten organisaties zich vooral op recycling (het sluiten van de kringloop), terwijl deze drie strategieën – die grondstoffengebruik juist voorkomen – véél meer potentie hebben.

De drie strategieën vertalen zich naar drie concrete inkoopvragen:

1. Niet inkopen (refuse):

Is dit écht nodig? Als het antwoord nee is, koop je het simpelweg niet in. Denk aan promotieartikelen zoals pennen en notitieboekjes die organisaties structureel bestellen zonder dat daar echt behoefte aan is.

2. Anders inkopen (rethink):

Is het echt in deze vorm nodig? Zo niet, dan herontwerp je het product, de dienst of het systeem. Een voorbeeld: een bedrijf dat wegwerpverpakkingen vervangt door herbruikbare kratten en de logistiek aanpast, waardoor 40% minder materiaal nodig is. Dit is geen kleine verbetering, maar een fundamenteel andere aanpak.

3. Minder inkopen (reduce):

Is het echt in deze hoeveelheid nodig? Hier gaat het om het verminderen van de afname, vaak door gebruiksroutines aan te passen. Minder kantoorbenodigdheden bestellen lukt bijvoorbeeld alleen als collega's ook daadwerkelijk minder gaan verbruiken.

Bij het toepassen van deze strategieën spelen inkoopprofessionals een sleutelrol als change agents, maar zij hebben hiervoor wel de samenwerking nodig van de opdrachtgever, contractmanager en duurzaamheidsadviseur – het zogenoemde 'gouden vierkant'.



Refuse



Rethink



Reduce

WELKE BELEMMERINGEN KOM JE TEGEN?

Uit het onderzoek blijkt dat inkoopprofessionals in de praktijk op diverse obstakels stuiten.

Deze zijn te analyseren langs vier dimensies (technisch, economisch, juridisch en sociaal-cultureel) en drie niveaus (individueel, organisatie en systeem).

Op systeemniveau vormen bijvoorbeeld afschrijvingsregels een probleem: apparaten worden automatisch vervangen op basis van leeftijd, ook als ze nog prima functioneren. Jaarlijkse budgettoewijzing stimuleert ook onnodige inkoop, omdat budgetten anders 'verloren gaan'.

Op organisatieniveau ontbreekt vaak draagvlak van de directie en heerst er risicomijdend gedrag. Ook ontbreekt data over gebruik en voorraad, waardoor gerichte keuzes

moeilijk zijn – zoals bij bedrijfskleding binnen de Rijksoverheid, waar kleding als een verworven recht wordt gezien.

Op individueel niveau vormt (verwachte) emotionele weerstand van collega's de grootste hindernis. Zeker in de facilitaire sector, die zich kenmerkt door servicegerichtheid, lijkt management eerder te sturen op verwachte weerstand dan op feitelijke wensen en verwachtingen. Ook vinden gebruikers het soms lastig om oude gewoontes los te laten.

WAT KUN JE DOEN?

Ondanks deze belemmeringen zijn er concrete handvatten, waardoor deze obstakels kunnen worden doorbroken. Enkele voorbeelden zijn:

- Stel beleid op met duidelijke doelen, vastgesteld door de directie.
- Stel een projectteam samen met inkoop, opdrachtgever, duurzaamheidsadviseur en contractmanager.
- Onderzoek verwachte weerstand op basis van feiten, niet op aannames.
- Experimenteer met een '100 dagen'-niet klagen-aanpak: probeer een nieuwe werkwijze uit en evalueer achteraf op basis van feiten.
- Betrek collega's en eindgebruikers vroeg in het inkoopproces via interactieve bijeenkomsten.

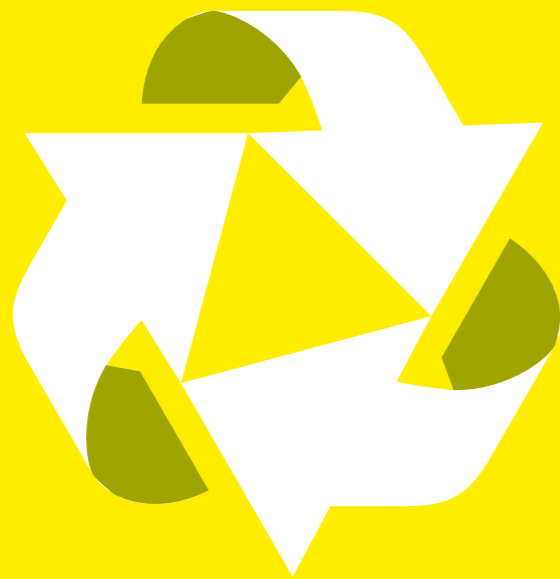
De kern van de aanpak is een mindset: hoe zorgen we als organisatie dat we minder grondstoffen gebruiken. Wie de obstakels goed in kaart brengt, vindt ook het startpunt voor gerichte interventies.

Benieuwd hoe andere (publieke) organisaties dit aanpakken? In de inspiratiekit en de whitepaper lees je meer over voorbeelden en ervaringen van andere organisaties.

 kennishubpubliekeinkoop.nl/nami/

IMPACT

Kompas



Circulair inkopen bespaart kosten, vermindert risico's en versterkt je concurrentiepositie. Toch is de eerste stap vaak het lastigst: waar begin je? Het Impact Kompas biedt uitkomst.

Het Impact Kompas is een gratis online instrument, speciaal voor inkopers en inkoopmanagers, geeft inzicht in de mate waarin circulaire principes al deel uitmaken van jouw inkoop en waar nog winst te behalen valt. Of je nu net begint of al ervaring hebt: de tool is laagdrempelig en biedt direct bruikbare handvatten. Zo maak je van circulariteit geen ver-van-je-bed-show, maar een integraal onderdeel van je dagelijkse werk.

**INKOOP-
PROFESSIONALS
WETEN HET:
CIRCULAIR
INKOPEN IS
GEEN KEUZE
MEER, MAAR EEN
NOODZAAK.**

**START NU EN
MAAK VAN
CIRCULAIR
INKOPEN JOUW
NIEUWE
STANDAARD!**



Waarom nu?

Circulariteit is niet alleen goed voor het milieu, maar ook voor je bedrijfsresultaat: minder afval, minder kwetsbaarheid voor geopolitieke schommelingen en meer innovatieve samenwerkingen. Het Impact Kompas helpt je om gericht aan de slag te gaan. Je doorloopt een korte vragenlijst en ontvangt direct verbeterpunten op het gebied van beleid, organisatie, processen, data en toekomstbestendigheid.

Klaar om de stap te zetten?

Investeer 30 minuten en ontdek welke stappen het meest effectief zijn op korte en lange termijn. Ga naar impactkompas.wij2030.nl en zet vandaag nog de eerste stap.

MINISTERIE VAN DEFENSIE

over de kracht van NAMI

Waarom is het waardevol om als ministerie van Defensie partner te zijn in het onderzoek Niet, Anders en Minder Inkopen (NAMI)? Voor Aletta Westra is dat meteen duidelijk: "Voor de hoogste treden van de R-ladder hebben we de behoeftesteller nodig. Dit onderzoek geeft ons handvatten om dat gesprek beter te voeren." Ook Elske Tjepkema ziet de meerwaarde: "kennis halen én brengen, en leren van andere sectoren". Rochelle Ramkisoen stelt vast: "Anders inkopen betekent dat we anders kijken naar de hele waardeketen: van de technische levensduur van producten tot gedrag. Dit NAMI-onderzoek heeft ons laten zien hoe een 'strategisch-circulair-klimaat' er in de praktijk uitziet. Om de hoogste trede van de R-ladder te behalen, moeten we in gesprek blijven met de keten en duurzaam gedrag stimuleren."

Bij de start van het onderzoek was het Ministerie van Defensie al bezig met circulariteit, maar vooral op de lagere treden van de R-ladder. Minder en niet inkopen was toen nog nieuw. Aletta herinnert zich de eerste reacties:

Geïnterviewden
Ministerie van Defensie:
Aletta Westra
(senior adviseur duurzaamheid & textiel),
Rochelle Ramkisoen
(specialistisch adviseur strategie
& bedrijfsvoering)
en Elske Tjepkema
(senior kennismanager inkoop)

"Minder inkopen? Dat kan toch niet?" Inmiddels groeit het besef dat dit juist onderdeel is van een circulaire keten. Een concreet voorbeeld hiervan is de verschuiving van puur recyclen naar het zoeken naar alternatieve grondstoffen en het efficiënter aanschaffen van producten. Zo blijven



producten langer in gebruik en kunnen ze duurzamer worden ingezet.

De meest herkenbare inzichten van het onderzoek voor Elske en Aletta zijn de samenwerking vanuit verschillende functies met enthousiaste collega's - oftewel het zogenaamde 'gouden vierkant' -, de verzamelde best practices en de analyse van de obstakels. Maar ook het gegeven dat verandering vaak toch enig onbegrip of weerstand oproept. De uitspraak "100 dagen niet klagen" blijft dan ook hangen als praktische reminder om verandering de tijd te geven. Rochelle voegt daar nog aan toe: NAMI is een strategische brug tussen de R-ladder en de toepassing van voorzieningen in de keten. Het is een hulpmiddel om verder te kijken dan de traditionele inkoop.

Persoonlijk betekent hun deelname vooral: andere collega's leren kennen, een breder netwerk opbouwen en een inkijkje krijgen in andere delen van de publieke inkoopsector. Hun advies aan andere organisaties is dan ook eenvoudig: meedoen. "Laat je niet afschrikken door de tijdsinvestering. Je krijgt er echt heel veel voor terug."

Door:

Maaïke Snijder, onderzoeker De Haagse Hogeschool en **Karin van IJsselmuide**, onderzoeker Hogeschool Rotterdam

ARTIFICIAL INTELLIGENCE EN PUBLIEKE INKOOP een wereld te winnen



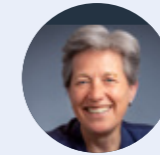
Artificiële Intelligentie (AI) staat hoog op de strategische inkoopagenda van veel private en publieke organisaties. De mogelijkheden lijken meer dan veel belovend, wat dan weer haaks staat op de beperkte implementatie en daadwerkelijke toepassing van AI in het inkoopdomein. Het jaar 2026 wordt wel gezien als een cruciaal kantelpunt.

Na jaren van voorzichtig kennismaken en experimenteren lijkt de tijd rijp voor een volgende fase waarin het gaat om resultaten en regulering. De razendsnelle ontwikkelingen roepen ook vragen op, vragen die in een kleinschalig, verkennend onderzoek van het Lectoraat Publieke Inkoop aan de orde zijn gekomen. Mensen uit de (publieke) praktijk zijn gevraagd naar meningen, ervaringen en verwachtingen.

Wat is nu eigenlijk de **STATUS QUO** en hoe kijkt men binnen publieke organisaties naar de rol van AI binnen

het inkoopproces? Organisaties staan in de regel positief tegenover het gebruik van AI binnen inkoop. In de praktijk lijken de implementatie en volwassenheid nog achter lopen bij het enthousiasme. De medewerkers volgen veelal wel een training en moeten zich aan bepaalde regels houden. Vrijwel iedereen is gewend om ChatGPT te gebruiken voor het verbeteren en (laten) schrijven van teksten en documenten. Maar de voordelen van digitalisering worden nog steeds niet altijd goed gezien. Zaken als procesautomatisering lijken een brug te ver, zodat er niet echt sprake is van een data-gedreven inkoop. Kortom, er valt nog een wereld te winnen!

Welke **KANSEN** zijn er concreet voor de inzet van AI binnen publieke inkoop? Publieke inkoopers moeten goed kunnen beschrijven wat hun



Door:
Joris van Heeringen,
De Haagse Hogeschool
Erica Goedhart,
onderzoeker Hogeschool
van Amsterdam
Kees Gelderman,
onderzoeker Zuyd Hogeschool

organisatie nodig heeft en de offertes en biedingen van leveranciers analyseren en beoordelen. Er is dus veel potentiële waarde van AI als het gaat om het helpen bij het schrijven van teksten, het analyseren van stukken en het reviewen van documenten. De respondenten zien vooral kansen op het gebied van administratieve taken, zoals het opstellen van aanbestedingsdocumenten en contracten. Dit is opmerkelijk, omdat in de literatuur ook en vooral wordt gewezen op verbeteringen op het gebied van marktverkenning, kostenbesparingen, scenarioplanning, contract compliance, monitoring en juridische borging. Respondenten wezen ook vooral op generatieve AI (creëren van content met prompts) en niet agentische AI (AI-agenten die zelfstandig taken uitvoeren).

Er bestaat ook het vooroordeel dat AI meer geschikt is voor het bedrijfsleven dan voor publieke organisaties. AI zou voorspellingen kunnen doen over bijvoorbeeld de kans dat een leverancier failliet gaat en alvast alternatieve leveranciers zoeken en benaderen. Voor publieke inkoop wordt gewezen op "strengere regels

“

Het zal tussen de 5 en 10 jaar duren, voordat AI echt omarmd wordt. Dat heeft niets met technologie, maar alles met mensen te maken”.

“

Voor organisaties is het belangrijk om de regie te houden over hun uitgaven. Serieus geld, maar het contractbeheer is vaak verre van optimaal. Daar liggen veel AI-mogelijkheden”.

en andere belangen dan efficiëntie, zodat veel AI-toepassingen niet goed aansluiten op publieke doelstellingen”, aldus een respondent.

Welke factoren **BELEMMEREND** werken op de implementatie en het succes van AI binnen publieke inkoop? Sommige respondenten zijn simpelweg geen voorstander van AI of ze zijn gewoon niet geïnteresseerd, omdat ze graag vasthouden aan hun oude manier van werken. Er is niet alleen koudwatervrees, maar ook zijn er zorgen om privacy, veiligheid, en andere ethische kwesties. De vrees wordt geuit dat mensen die te veel AI gebruiken, hun oude vaardigheden verliezen. Een respondent zag het gevaar van ‘brein-luiheid’, omdat AI gebruikers verleid worden om niet meer zelf na te denken. Wat ook duidelijk naar voren kwam, is dat professionals de verantwoordelijkheid

willen behouden voor hun werk en voor de uiteindelijke beslissingen.

Heel belangrijk is de kwaliteit en volledigheid van data (‘data hygiëne’). Basisregistraties en data-architectuur moeten op orde zijn. Als organisaties bijvoorbeeld een spendanalyse willen doen met AI, dan moeten er geen fouten of onvolledigheden in de data zijn.

Wat impliciet duidelijk werd, is dat een gebrek aan ‘AI-geletterdheid’ ook een belangrijke belemmering is voor succesvolle AI toepassing binnen inkoop. Inkopers moeten veel bijleren, niet alleen hoe ze moeten ‘prompten’, maar ook hoe ze uitkomsten moeten interpreteren.

Tot slot, welke **VERANDERINGEN** zijn er voor het beroep van de (publieke) inkoper? Net als veel

andere beroepen, zal ook het vak van de inkoper veranderen onder invloed van AI. Van inkopers wordt verwacht dat ze minder tijd gaan besteden aan administratieve taken. Door tijdwinst zullen inkopers hun tijd meer aan strategische, belangrijke taken besteden en dus minder aan routinematige taken. Er zou door AI meer ruimte en tijd komen voor persoonlijke contacten. Opvallend is dat het beeld bestaat dat AI alleen geschikt is voor het ondersteunende werk, niet voor ‘het denkwerk’.

Inkopers van morgen zijn AI-geletterd en begrijpen hoe algoritmes werken, bijvoorbeeld om te voorkomen dat ‘bias’ (vooringenomenheid) de inkoop en aanbesteding onrechtmatig beïnvloedt. Heel belangrijk is dat er toch altijd menselijke controle nodig is voor het beoordelen van AI uitkomsten.

NIVEAU	BLOKKADE	KANS
Individu	<ul style="list-style-type: none"> AI-geletterdheid (Culturele) weerstand Behoud van professionele verantwoordelijkheid 	Efficiëntie in operationele en administratieve processen
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> Datakwaliteit en data ontsluiting (meer dan plezier op slechte digitalisering) (Cyber) security Keuze voor AI-model (open/eigen, kenmerken en gebruik van het model) 	Strategische gamechanger (marktverkenning, planning, contract compliance, monitoring)
Keten	<ul style="list-style-type: none"> Data ontsluiting Transparantie van AI-model (hoe werkt het, waar komt informatie vandaan) 	Strategische gamechanger

Tabel 1: Geïdentificeerde blokkades en kansen uit literatuur en praktijk, gerangschikt naar verschillende niveaus

“

“We ontdekten dat 30% niet getagd was, zodat niet duidelijk is waar facturen vandaan kwamen. Op die manier is het natuurlijk niet mogelijk om met AI goede analyses te maken”.

“

Lastig is de keuze voor een taalmodel. Zo zijn er ongeveer 2000 open source modellen. Heb je een model, dan moet je goede instructie prompts hebben, die soms wel 10 pagina’s lang zijn. Met een promptje van “kun je dit even voor me doen” kom je niet ver.”

“

Je kunt je voorstellen dat de AI van de overheid een opdracht formuleert, bedrijven reageren met hun AI en de AI van de overheid maakt de beste keuze. De mens controleert alleen nog of het goed gaat.”

Als we de resultaten van het onderzoek vergelijken met publicaties over AI, dan valt het volgende op:

- De literatuur positioneert AI als een strategische gamechanger, terwijl de respondenten in ons onderzoek de nadruk leggen op operationele en administratieve toepassingen.
- In de literatuur worden zorgen geuit over ethische, juridische en veiligheidskwesties, terwijl het in ons onderzoek ook gaat om weerstand tegen verandering en zorgen

over autonomie en behoud van professionele verantwoordelijkheid.

Er zijn dus nog flinke mogelijkheden om AI meer toe te passen binnen het inkoopvak. Niet alleen operationeel en administratief, maar vooral om de potentie op gebied van strategische thema’s waar te maken. AI zou de gamechanger kunnen zijn om vraagstukken zoals transparantie in de keten (broodnodig om de circulaire transitie te versnellen) en

arbeidsmarktcrapte (denkend vanuit kansen voor nieuwe banen, niet verlies van oude banen) op te lossen. De lusten gaan echter niet zonder de lasten. Ook de blokkades moeten worden opgepakt. Het is nodig dat er binnen organisaties praktisch toepasbaar beleid wordt geschreven. Anders werken mensen zonder richtlijnen toch met deze krachtige tools. Kortom: zowel in blokkades als kansen is er nog een wereld te winnen.

UNCONSCIOUS BIAS

HET ONDERZOEK WERKTE ALS EEN VERSNELLER

AI in publieke inkoop bij de NOS krijgt concrete vervolg



Artificial Intelligence (AI) was binnen de afdeling Inkoop van de NOS al langer onderwerp van gesprek. Er werden kennissessies gevolgd en voorzichtig geëxperimenteerd. Maar een duidelijke richting ontbrak nog. Het afstudeeronderzoek van Hannah bracht daar verandering in. “We waren stiekem al onder de motorkap ermee bezig,” vertelt teamleider Inkoop Rikkert Wulfraat. “Alleen, we hadden niet de definitieve vorm gevonden.”



Die vorm kwam er mede dankzij het onderzoek naar de inzet van AI binnen aanbestedingen. De focus lag niet op het simpelweg verbeteren van teksten, maar op de juridische en inhoudelijke kwaliteit ervan. Wulfraat: “Het ging om die diepere laag. Hoe zorg je dat teksten ondubbelzinnig zijn en een juridische toets kunnen doorstaan?”

Binnen de NOS werkt Inkoop nauw samen met Juridische Zaken. Jurist Nienke van der Linden is vast lid van de aanbestedingscommissie en toetst alle grote trajecten. “Ik kijk met een juridische bril of aanbestedingen

conform de aanbestedingswet zijn,” legt zij uit. Juist in dat spanningsveld - tussen praktijk, rechtmatigheid en innovatie - bleek AI een interessant maar complex vraagstuk.

Volgens Wulfraat en Van der Linden werkte het onderzoek als katalysator. “Het heeft het onderwerp op de kaart gezet,” zegt Wulfraat. Waar AI eerst vooral een verkenning was, leidde het onderzoek nu tot concrete vervolgstappen, zoals gesprekken met leveranciers van AI-tools en interne verdere analyse. Het onderzoek bracht structuur, verdieping en samenhang in een thema dat al leefde, maar nog niet scherp was afgebakend.

De samenwerking met de student werd als zeer positief ervaren. “Ze ging echt naar buiten - en dat deed Hannah perfect,” aldus Wulfraat. Ook Van der Linden benadrukt haar inhoudelijke scherpzint: “Ze kon diepe vragen stellen en goed doorvragen.”

AI in inkoop is daarmee geen afgesloten hoofdstuk. De toepasbaarheid verschilt per type aanbesteding, maar het onderwerp staat nu nadrukkelijk op de agenda. Of, zoals Wulfraat het samenvat: “We zijn nooit echt gestart geweest. Misschien is dit dé versneller.”



Wat was de hoofdvraag van jouw onderzoek?

Op welke wijze kunnen het IUC Jen V en IUC DJI de aanbestedingsstrategie verbeteren om onderscheidend vermogen en de realisatie van een contract te beschermen, sinds marktpartijen gebruik maken van kunstmatige intelligentie (AI) bij het opmaken van aanbestedingsdocumenten?

Wat zijn jouw aanbevelingen?

Het hoofdadvis voor de IUC's is het veranderen van de vraagstellingen zodat ze minder gevoelig zijn voor generieke AI-output. Het effect van een specifiekere (scenario-gebaseerde) uitvraag is dat de marktpartij niet kan volstaan met standaard en weinigzeggende antwoorden.

Een voorbeeld van een wijziging van vraagstelling is:

Wat was de hoofdvraag van jouw onderzoek?

Op welke wijze kan het inkoopbeleid van de NOS worden versterkt door de inzet van AI, zodat interpretatieruimte wordt verkleind en keuzes binnen het aanbestedingsproces beter juridisch worden onderbouwd?



Hannah Duif
studente Facility Management
aan De Haagse Hogeschool

Traditionele uitvraag: "Beschrijf in een Plan van Aanpak hoe u de leveringsbetrouwbaarheid van de te leveren producten garandeert gedurende de contractperiode, inclusief uw risicomangement."

Scenario-gebaseerde uitvraag: "In scenario X loopt de levering vast. Dit incident vindt plaats op een vrijdagmiddag om 16:00 uur. Beschrijf exact welke drie specifieke acties uw crisismanager onderneemt binnen het eerste uur na de melding. Onderbouw de haalbaarheid van deze acties op basis van uw daadwerkelijk beschikbare operationele capaciteit en personele bezetting op dat specifieke tijdstip."

Wat is je het meest opgevallen tijdens jouw stage?

Mijn stage vond plaats bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid. Mijn mentor zei; 'moet je dat wel doen?'. De reden hiervoor was omdat hij bang was dat ik het niet leuk zou vinden

** Beter = consistent, meer onderbouwd met relevante bronnen, minder afhankelijk van juridische ondersteuning.*

Wat zijn jouw aanbevelingen?

1. Experimenteer eerst met Copilot aan de hand van openbare documenten.
2. Implementeer een domeinspecifieke tool.
3. Werk samen met andere publieke inkopers en/of AI-ontwikkelaars.
4. Start met schrijfondersteuning.
5. Stel gerichte training beschikbaar voor medewerkers.

Wat is je het meest opgevallen tijdens jouw stage?

Hoe unaniem mijn onderzoeksresultaten waren. Inkopers kampen met dezelfde obstakels rondom



Chenay de Reus
studente Logistics Management
aan de Hogeschool Rotterdam

omdat ik best een sociaal persoon ben en dit aspect misschien zou missen tijdens mijn stage. Ik kan vertellen dat hij er compleet naast zat. Ik ben in een enorm leuke en sociale omgeving beland! Dit heeft mij daarom ook verrast. Zo zijn de praatjes bij het koffiezetapparaat altijd gezellig, zijn er borrels en staat iedereen altijd voor je klaar als je hulp nodig hebt.

AI-gebruik en AI-experts vanuit drie verschillende invalshoeken delen dezelfde ervaringen en adviezen. Start klein, start nu, experimenteer en werk samen. Van tevoren heb je altijd een beeld bij hoe je onderzoek zal verlopen, maar gedurende het proces nam het een hele andere richting aan. Ik begon met de vraag of AI technisch in staat is te doen wat de NOS zoekt, maar al snel werd duidelijk dat de technische mogelijkheden er zijn. De echte vraag werd: wat voor een tool past het beste bij de NOS en hoe ontwikkel en implementeer je zoiets? Dat was leuk om te ervaren en ik kreeg steeds meer het gevoel dat ik echt een bijdrage kon leveren, dat mijn advies heel praktisch en toepasbaar zou gaan worden. Die overtuiging heb ik nu aan het einde nog steeds!

WAT SPEELT ER NOG MEER

PROFESSIONALISERING VOOR EEN WENDBAAR EUROPA

Europa vraagt steeds nadrukkelijker om publieke inkoop als strategisch instrument in te zetten voor een wendbaarder en weerbaarder Europa. Maar hoe zorgen we ervoor dat Nederlandse publieke professionals daarop zijn voorbereid en bieden organisaties de juiste handvatten?

In een nieuw **Professional Doctorate project** onderzoekt **Mariska Verveeld** waar de grootste ontwikkelbehoeften liggen en hoe we in Nederland beter kunnen leren voor publieke waarde.

MASTER PUBLIEKE INKOOP – START SEPTEMBER 2026

De nieuwe **Master Publieke Inkoop** is na jaren van intensieve ontwikkeling klaar om te starten in september 2026. In samenwerking met de Hanzehogeschool, Zuyd Hogeschool, De Haagse Hogeschool, de Kennishub Publieke Inkoop en het werkveld is een programma ontstaan dat perfect aansluit op de actuele uitdagingen in het vakgebied. Wil jij je verder professionaliseren of onderzoeken of deze master iets is voor jou of je collega, laat het ons weten.

PRACTICE WHAT YOU TEACH HOGESCHOLEN ALS DUURZAME KOPLOPERS

Hogescholen leiden niet alleen de professionals van morgen op, ze hebben vandaag al enorme impact. Jaarlijks besteden ze ruim €1,3 miljard aan producten en diensten – van ICT en energie tot catering en meubilair. Daarmee kunnen ze nu al verschil maken: minder CO2 uitstoot, meer circulariteit, eerlijke arbeid en inclusie.

Die dubbele rol – publieke organisatie én opleider van toekomstige professionals – vraagt om een voorbeeldfunctie in de eigen inkooppraktijk. In het voorgenomen onderzoeksproject **Practice What You Teach: duurzaam inkopen door hogescholen** werken hogescholen, onderzoekers en docenten samen aan concrete handvatten om die voorbeeldrol waar te maken.

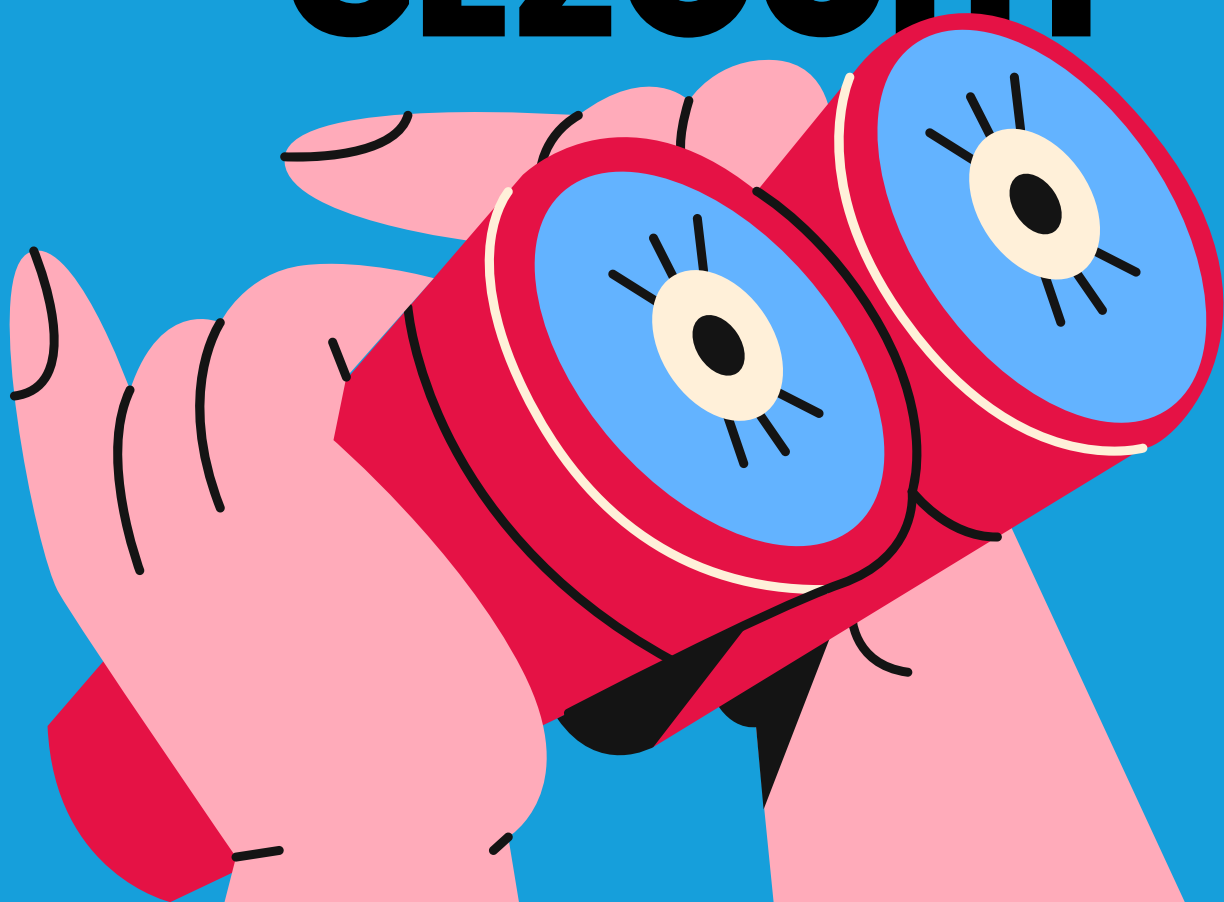
STERKERE LEVERANCIERSRELATIES IN DE PUBLIEKE SECTOR

Hoe bouw je duurzame, professionele relaties op met leveranciers als je in de publieke sector werkt? De behoefte aan handvatten voor **leveranciersrelatiemanagement** groeit snel, maar de beschikbare kennis is nog beperkt.

Daarom startte **Alex de Vries** in 2025 zijn promotieonderzoek naar een meer relationele benadering van publieke inkoop. Zijn onderzoek moet leiden tot praktische inzichten en tools die inkopers helpen om samen met leveranciers meer publieke waarde te realiseren.

in het ecosysteem van de Kennishub

AFSTUDEER OPDRACHTEN GEZOCHT



Werk jij bij de (rijks)overheid en heb je een inkoopvraagstuk dat het onderzoeken waard is? Omdat je nieuwe inzichten wilt of er gewoon zelf niet aan toe komt? Bied dan een afstudeerder de kans om praktijkgericht onderzoek te doen binnen jouw organisatie!

Kom via de KennisHub Publieke Inkoop in contact met afstudeerders van de aangesloten vijf Hogescholen in Amsterdam, Den Haag, Groningen, Heerlen en Rotterdam. Wil je dat we jou hiervoor benaderen? Laat het ons weten door contact met ons op te nemen via onze website:

**[kennishubpublieke
inkoop.nl/#contact](https://kennishubpubliekeinkoop.nl/#contact)**

Samen werken we aan actuele thema's zoals duurzaam inkopen, AI, circulaire economie en ketensamenwerking. Heb jij een specifiek thema dat jij graag onderzocht ziet? Laat het ons weten!



**LAAT HET
ONS WETEN!
SCAN DE
QR-CODE**