

Gids

---

# Innovatie inkopen bij de overheid

---

Praktische tips en inspiratie om  
innovatie en een ontwepende aanpak  
in te kopen binnen de overheid



## Inhoudsopgave

1.

Introductie: Innovatie, een ontwerpde aanpak en inkopen - blz 1

2.

Werkblad "Ontwerpvrage opstellen"  
- blz 7

3.

Inkoopgids keuzeboom; welke procedure past bij jouw vraagstuk? - blz 9

4.

Een overzicht van de inkoopprocedures die passen bij projecten met een ontwerpde aanpak binnen de overheid. - blz 11

5.

Inspiratieverhalen: verhalen van ambtenaren die ontwerp en innovatie inkochten. - blz 18

6.

Tips en stappenplan van inkoop experts over hoe je zo snel mogelijk aan de slag kan. - blz 22

## Voor wie is dit?

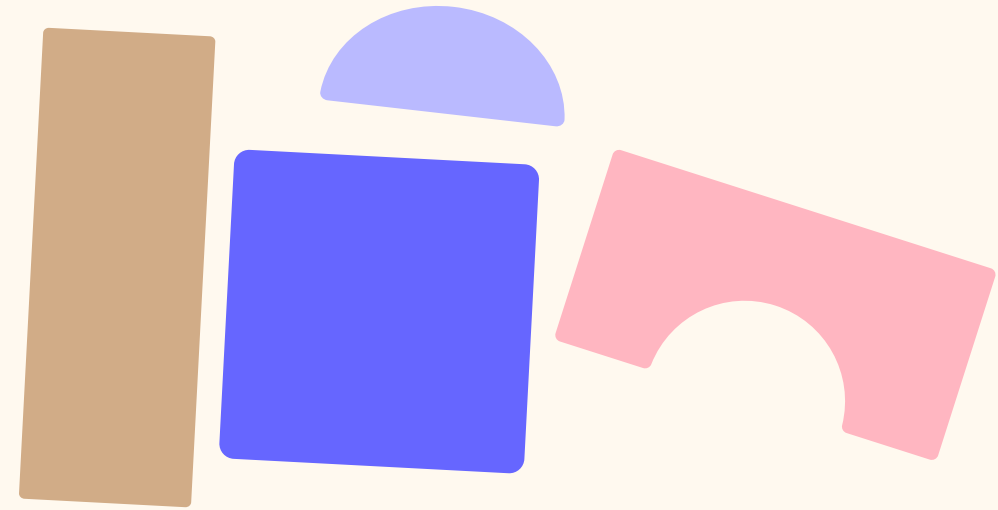
Deze gids helpt **ambtenaren** die met externe ontwerpers aan de slag willen bij complexe maatschappelijke opgaven. De behoeften en doelen van deze ambtenaren bij het inkopen van een samenwerking met ontwerpers staat centraal. Zij staan daarbij in nauw contact met de inkopers van hun organisatie en met ontwerpers. Deze gids biedt hen alle drie handvatten om een ontwerpde aanpak effectief in te kopen.

# Innovatie inkopen bij de overheid

**Innovatiegericht inkopen** gaat over het inkopen van producten, diensten of aanpakken die op dit moment nog niet bestaan, nog niet bewezen zijn, of nog niet op grote schaal worden toegepast. Met andere woorden: je koopt iets in dat niet kant-en-klaar op de plank ligt.

Dat betekent dat innovatiegericht inkopen vraagt om een ander proces dan een regulier inkoopproces. Want bij regulier inkopen weet je vooraf welk product of welke dienst je wilt afnemen. Je specificeert precies wat je nodig hebt en vraagt de markt om een prijs.

Bij het inkopen van innovatie is dat anders. Je start niet met een vastomlijnd eindbeeld, maar met een vraagstuk. Je weet welk effect je wilt bereiken, maar nog niet hoe je daar komt. Voor het inkopen betekent dit dat er in de opdracht ruimte moet zitten om te onderzoeken en te leren. Dat betekent dat de opdracht wel specifiek kan zijn over het effect dat je wilt bereiken maar niet over de manier waarop je dat effect bereikt. Je kunt de opdrachtnemers wel vragen om in hun voorstel in te gaan op het proces dat ze willen doorlopen. Hou er daarbij rekening mee dat er regelmatig een dialoog nodig zal zijn tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.



## Wat is een ontwerpde aanpak?

Een ontwerpde aanpak helpt bij het aanpakken van ingewikkelde problemen in de samenleving. Ontwerpers kijken niet alleen naar het probleem zelf, maar ook naar het grotere geheel en hoe systemen werken. Ze brengen verschillende ideeën en mensen samen en gebruiken creativiteit om aan oplossingen te werken. Door oplossingsrichtingen

zichtbaar en tastbaar te maken, helpen ze mensen om samen te werken en verandering mogelijk te maken. Een ontwerpde aanpak is een proces; als je een ontwerpde aanpak inkoop ligt de uitkomst van het proces nog open. Kijk op de website van PONT bij de ontwerpde aanpak.

Terwijl de vraag naar een ontwerpende aanpak binnen het publieke domein toeneemt, stuiten ontwerpers, inkopers en beleidsmakers ook op obstakels. De meest gebruikte inkoopprocedures leiden vaak tot een uitgekleed of aangepast ontwerptraject, wat geen recht doet aan wat een ontwerpende aanpak kan betekenen in complexe vraagstukken\*. Hoe kun je deze aanpak toch inkopen om de volle potentie te benutten? Het goede nieuws is dat er veel manieren zijn om dit te doen. De uitdaging is om het inkoopproces te vinden dat het beste past bij jouw specifieke vraagstuk. Deze gids biedt inzicht in de mogelijkheden binnen inkoop en tips om daarmee aan de slag te gaan. Zo maken we de inkoop van een ontwerpende aanpak toegankelijker.

\*Lees meer over [het onderzoek](https://depubliekeontwerppraktijk.nl/onderzoek/inkoop/) achter deze gids op [depubliekeontwerppraktijk.nl/onderzoek/inkoop/](https://depubliekeontwerppraktijk.nl/onderzoek/inkoop/)

## Over inkoopregels

Voldoen aan inkoop- en aanbestedingswetgeving kan veel werk zijn en tijd kosten en leidt daarom soms tot frustratie. Handhaving van wetten en regels is belangrijk om transparantie te waarborgen en concurrentie mogelijk te maken. Inkoopregels zijn er specifiek om te zorgen dat het belastinggeld eerlijk en transparant wordt uitgegeven en

om corruptie te voorkomen. Het is dus mede dankzij inkopers en de inkoopregels dat we bij de Nederlandse overheid weinig corruptie kennen. Aanbestedingsregels beschermen niet alleen de overheid, maar ook opdrachtnemers. Ze maken afspraken helder en zorgen ervoor dat iedereen weet waar ze aan toe zijn.

### Inkopen of aanbesteden?

Wij gebruiken in deze gids de woorden inkopen en aanbesteden. Om verwarring te voorkomen hierbij het verschil: Inkoop is het vakgebied dat zich bezighoudt met alle inkoopwerkzaamheden van een organisatie: van de behoefte bepalen tot en met de daadwerkelijke oplevering en evaluatie. Aanbesteden is een specifieke methode om in te kopen en daarmee een onderdeel van 'inkopen'.

# Het belang van inkoop en goed opdrachtgeverschap

De urgentie om het inkopen van innovatie binnen de overheid makkelijker te maken wordt benadrukt door twee recente rapporten.

Het rapport 'een deskundige overheid' van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) benoemt goed opdrachtgeverschap als de sleutel voor het effectief benutten van externe expertise. In hun handreiking 'In dienst van de toekomst' noemt de Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (AWTI) inkoop een sturingsmiddel om markten te vormen, innovatie te stimuleren en duurzame transities te versnellen.

## Beginnelsen van inkoop

### Gelijke behandeling

Er mogen geen discriminerende factoren aanwezig zijn bij een aanbesteding waardoor de een meer kans krijgt dan de ander. Iedereen moet objectief en op dezelfde wijze behandeld worden en iedereen moet dezelfde informatie krijgen.

### Proportionaliteit

Technische specificaties, uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen, selectie- en gunningscriteria moeten relevant zijn en in verhouding staan tot de aard en omvang van de opdracht.

### Transparantie

Vooraf moet met een voor iedereen leesbare beschrijving duidelijk zijn wat er verwacht wordt. Beslissingen moeten duidelijk worden gemotiveerd en alle betrokken partijen moeten over dezelfde informatie beschikken.

### Non-discriminatie

Er mag geen onderscheid naar nationaliteit gemaakt worden. (Bijvoorbeeld in het geval van Europese aanbestedingen)

### Denk ook aan de sociale waarde van inkoop

Bijvoorbeeld duurzaam, sociaal of innovatief inkopen; welke waarde heeft jouw inkoopproces voor de maatschappij?

Bron: [PIANOo](https://www.piano.nl/)

# Past jouw vraag bij een ontwerpende aanpak?

Stel, je zit als ambtenaar met een complex vraagstuk. Maar wat is dan eigenlijk precies je vraag? Weet je welk effect je wilt hebben op je doelgroep, maar nog niet hoe je dat gaat bereiken? Of je weet niet hoe je nieuw beleid moet vertalen naar de praktijk?

Dan past jouw vraagstuk bij de ontwerpende aanpak. Tijd om een goede inkoopopdracht te formuleren. Je kunt hiervoor gebruik maken van ons werkblad, dat vind je op de volgende pagina.

# Van vraagstuk naar goede inkoopopdracht

In de praktijk blijkt het vaak lastig om een goede inkoopopdracht te formuleren, ook al is je vraagstuk voor jou kraakhelder. Er zijn meerdere partijen die kunnen helpen jouw vraagstuk te transformen naar een goede inkoopopdracht zodat jij de beste kwaliteit en de meeste impact uit je opdracht haalt.

# Vraag *inkopers* mee te denken

Maak ruim op tijd kennis met inkopers uit jouw organisatie. Zij kunnen dan meedenken over een passend proces.

TIP: Werk je bij het Rijk? Dan kun je contact opnemen met jouw Inkoop Uitvoeringscentrum (IUC).

Ieder ministerie heeft een eigen Inkoop Uitvoeringscentrum (IUC). Door 'inkoopcentrum', 'IUC' of 'inkoopuitvoeringscentrum' in te typen in het rijksportaal of op intranet vindt je een overzicht van de verschillende IUC's en hoe je hen kunt bereiken.

# Vraag *ontwerpers* mee te denken

Probeer naast een inkoper altijd tijdig een ontwerper te betrekken om tot een goede inkoopopdracht te komen. Dat kan op verschillende manieren:

- Via het interne ontwerpteam of innovatieafdeling van jouw organisatie.
- Een ontwerper of ontwerp bureau kan ook in deze fase meedenken over de formulering van de opdracht. Wil je in contact komen met ontwerpers? Kijk dan eens op de ledenpagina's van brancheorganisaties zoals de [BNO](#) (Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers) of de [BNA](#) (Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus), die een handig overzicht bieden.
- Via een marktconsultatie (Lees hier meer over op [pagina 18](#))
- Door eerst een kleine opdracht aan een ontwerper of ontwerp bureau te gunnen om een vooronderzoek te doen en samen het vraagstuk en daardoor inkoopopdracht goed te formuleren.
- Dutch Design Foundation biedt hulp aan bij het formuleren van een goed vraagstuk, het vinden van passende ontwerpers of het begeleiden van ontwerp vraagstukken. Neem hiervoor contact op met [coalitions@dutchdesignfoundation.com](mailto:coalitions@dutchdesignfoundation.com) of kijk op [www.dutchdesignfoundation.com](http://www.dutchdesignfoundation.com)

# Hoe kom je tot een goede ontwerp vraag?

## Stap 1: Aan welk thema werk jij?

“Hoe zorgen we dat ouderen meer gaan bewegen maar ook minder valincidenten hebben?”

“Hoe zorgen we dat kwetsbare ondernemers meer bestaanszekerheid hebben door ze te leiden naar passende voorzieningen?”

“Hoe kunnen we onze nieuwe strategie vertalen naar de werkprijktijk van professionals?”

## Stap 2: Op welke doelgroep wil jij je richten?

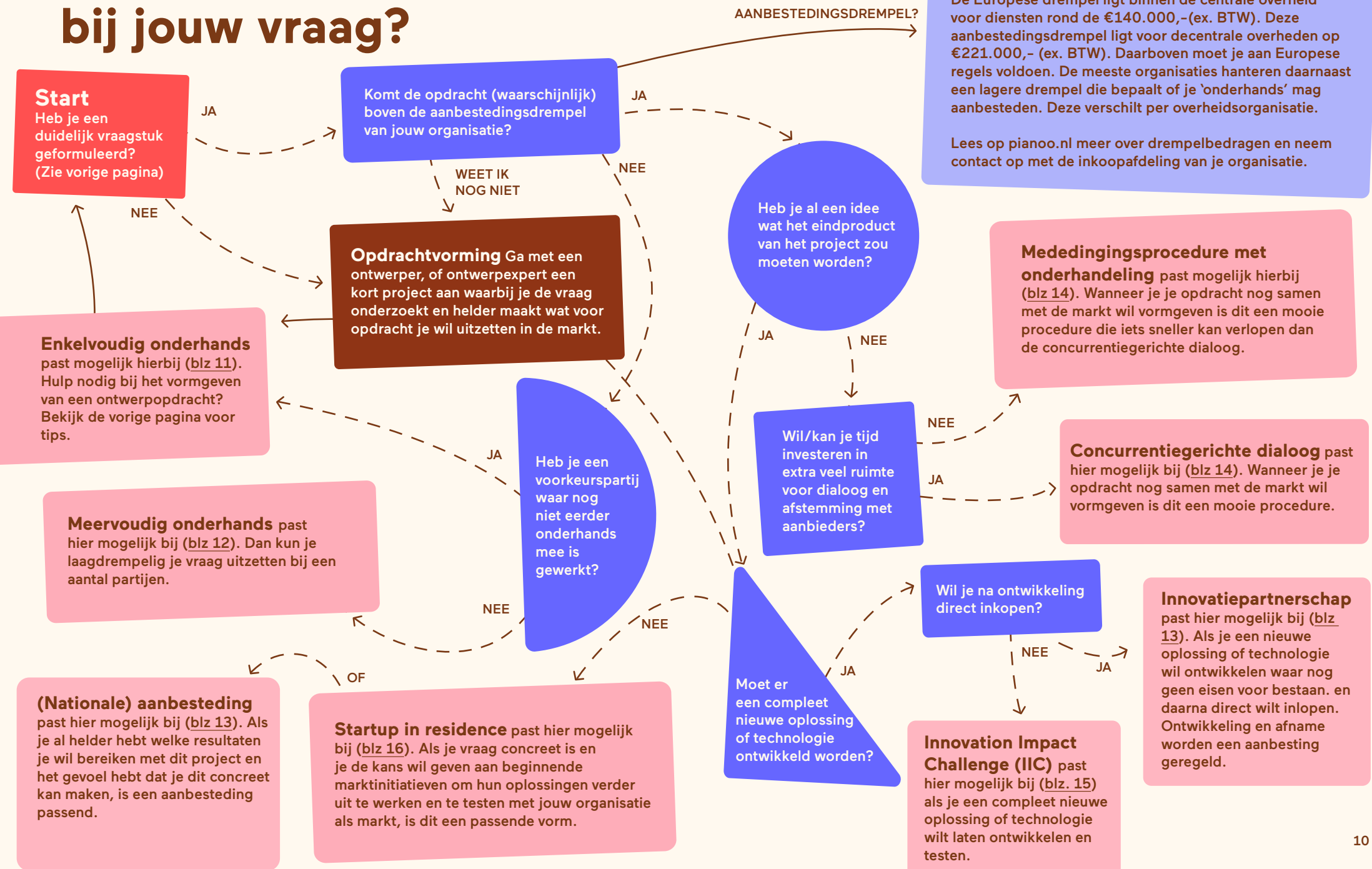
## Stap 3: Wat moet er veranderen?

## Stap 4: Formuleer jouw ontwerp vraag

### Tip!

Focus je vraag op het beoogde effect niet op de manier om het te bereiken!

# Welke procedure past bij jouw vraag?



# Geschikte inkoopmethoden voor een ontwerpende aanpak binnen de overheid

In dit boekje lees je meer over de diverse inkoopmethoden die zouden kunnen passen bij een ontwerpende aanpak. We geven je een overzicht van de mogelijke procedures, hun eigenschappen en voor- en nadelen. Ga in gesprek met inkopers van jouw organisatie als je meer wil weten. Je kan ook altijd [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl) raadplegen voor meer informatie of mailen naar [info@pianoo.nl](mailto:info@pianoo.nl).

## Enkelvoudig onderhands aanbesteden

### Wat is het?

Je vraagt op objectieve gronden 1 partij uit de markt om een offerte te maken, en beoordeelt of het past bij jouw vraag. Alleen onder de laagste aanbestedingsdrempel van jouw organisatie.

### Voordelen

- Korte procedure.
- Kan snel beginnen.
- Keuzevrijheid partij.
- Lage kosten.

### Kenmerken

- Onder EU drempel.
- Onder organisatie inkoopdrempel.
- Snelle start.
- Keuze uit partijen.
- Vrijheid in vormen opdracht.

### Nadelen

- Moet meestal onder de laagste aanbestedingsdrempel van jouw organisatie.
- Weinig vergelijkingsmateriaal qua prijs/kwaliteit.

## Tip!

Het is belangrijk om aanbieders eerlijk te belonen voor hun tijd, zeker als zij bijdragen aan een tijdsintensief proces. Bespreek daarom tijdig de mogelijkheden voor een passende vergoeding.

## Meervoudig onderhands aanbesteden

### Wat is het?

Je kiest een aantal inschrijvers op objectieve gronden en vraagt hen een offerte in te dienen. Daarna gun je de opdracht aan de aanbieder die de meest voordelige inschrijving doet. Er bestaat in principe geen ruimte tot onderhandelen.

### Voordelen

- Meerdere partijen geeft vergelijkingsmateriaal.
- Je mag partijen vragen waar je mee bekend bent.
- Je kan zelf partijen uit de markt kiezen.

### Kenmerken

- Onder EU drempel.
- Onder organisatie inkoopdrempel (meestal).
- Redelijk snelle start.
- Keuze uit partijen.

### Nadelen

- Je hebt enige kennis van de markt nodig om te weten welke partijen je wil vragen.
- Je mag niet onderhandelen met partijen die hebben ingediend, dat geeft minder flexibiliteit in het vormen van de opdracht.

## Innovatiepartnerschap

### Wat is het?

Een innovatiepartnerschap is bedoeld voor situaties waar nog geen standaardoplossing voor bestaat. Je werkt samen met één of meerdere ontwerpers of ontwerp bureaus om een nieuwe oplossing te ontwikkelen.

### Voordelen

- Perfect voor nieuwe, nog niet bestaande oplossingen.
- Je werkt nauw samen met de ontwerpers of ontwerp bureaus.
- Flexibel proces waarin je kan bijsturen.

### Kenmerken

- Onder én boven EU drempel.
- Voor innovatieve en complexe projecten, vaak technologisch van aard.
- Samenwerken met ontwerpers of ontwerp bureaus om iets nieuws te ontwikkelen.
- De opdracht wordt in verschillende fasen uitgevoerd (onderzoek, ontwikkeling, implementatie).

### Nadelen

- Kan lang duren en veel aanpassingen vragen.
- Vereist een goed voorbereid inkoopteam en opdrachtgever.
- De kosten kunnen lastig te voorspellen zijn.

## Openbaar (nationaal) aanbesteden

### Wat is het?

Bij een openbare aanbesteding publiceert je de opdracht op een openbaar platform, zodat elke geïnteresseerde ontwerper of elk ontwerp bureau een offerte en plan kan indienen. De inschrijvingen worden vervolgens beoordeeld op basis van vooraf vastgestelde criteria, zoals prijs-kwaliteitverhouding.

### Voordelen

- Transparant en eerlijk proces.
- Je bereikt een breed scala aan ontwerpers of ontwerp bureaus.
- Geschikt voor opdrachten met duidelijke specificaties.

### Kenmerken

- Geschikt voor opdrachten boven interne drempelwaardes.
- Iedereen kan meedoen.
- Geen ruimte voor onderhandelingen nadat inschrijvingen zijn ingediend.
- Mogelijkheid om een niet-openbare tweede fase van een aanbesteding toe te voegen, waarin je met een kleiner aantal partijen verder gaat.

### Nadelen

- Niet ideaal voor complexe opdrachten waar maatwerk nodig is.
- Niet heel geschikt voor een ontwerpende aanpak.
- Weinig flexibiliteit, omdat er geen ruimte is voor dialoog of aanpassingen na publicatie.
- Kan veel papierwerk opleveren.

## Concurrentiegerichte dialoog

### Wat is het?

Je vraagt 3-5 deelnemers uit de markt. Je bespreekt in de dialoogfase met hen wat jouw uitdaging is, en zij vertellen hoe zij jouw probleem zouden aanpakken, ze leggen verschillende oplossingsrichtingen voor. Jij vraagt hen een inschrijving in te dienen voor de aanpak die jou het beste lijkt. Je kan na de inschrijving aan de inschrijvers vragen om hun inschrijving toe te lichten of nauwkeuriger te omschrijven. Daarna maak je een keuze uit de inschrijvingen op basis van prijs-kwaliteit. Je moet tijdens de dialoogfase goed zorgen dat iedereen dezelfde informatie krijgt.

### Voordelen

- Flexibiliteit om in verschillende fasen de oplossing verder te ontwikkelen en te verfijnen, wat cruciaal is voor een ontwerpende aanpak.
- Veel ruimte voor dialoog met verschillende partijen.
- Redelijke flexibiliteit in het kiezen van aanbieders waarmee je in dialoog gaat.

### Kenmerken

- Onder én boven EU drempel.
- Lange aanlooptijd.
- Zeer geschikt voor ontwerpende aanpak.
- Dialoog met partijen begint wel snel.
- Grote urenbesteding inkoper en opdrachtgever.

### Nadelen

- Kan tijdsintensiever zijn vanwege de uitgebreide dialoog- en iteratiefases.
- Administratief intensief.
- Je moet goed kunnen aantonen waarom deze procedure past bij jouw vraag.
- Deze procedure wordt niet vaak ingezet en kan onbekend zijn voor inkopers.

## Mededingingsprocedure met onderhandeling

### Wat is het?

Ondernemers doen naar aanleiding van een openbare aankondiging een verzoek tot deelneming. Je selecteert een aantal passende aanbieders. Je kan dan met hen in onderhandeling om het ontwerp of de voorwaarden te optimaliseren. Dit biedt ruimte om de aanpak, techniek, en specificaties aan te passen.

### Kenmerken

- Onder én boven de EU drempel.
- Geschikt voor ontwerpende aanpak.
- Open inschrijving met kleinere selectie voor onderhandeling
- Grote urenbesteding inkoper en opdrachtgever.

### Voordelen

- Flexibel, en minder tijdsintensief dan concurrentiegerichte dialoog.
- Veel ruimte voor onderhandeling en afstemming met verschillende partijen.
- Heel passend voor ontwerp opdrachten.

### Nadelen

- Tijdsintensief.
- Arbeidsintensief voor jou en voor de inschrijvende partijen. Partijen moeten veel leveren (denk na over passende vergoedingen).
- Minder iteratief dan concurrentiegerichte dialoog.

## Innovation Impact Challenge

### Wat is het?

De Innovation Impact Challenge (voorheen bekend als SBIR) is een manier waarop de overheid ondernemers uitdaagt om nieuwe, innovatieve producten of diensten te ontwikkelen. Bedrijven gaan hierbij de competitie met elkaar aan. Het gaat om de onderzoeks- en ontwikkelfase (dus vóórdat een product commercieel beschikbaar is).

### Kenmerken

- Geschikt voor grotere, maatschappelijke uitdagingen.
- Gefaseerde trechterende aanpak: fase 1 haalbaarheidsonderzoek, fase 2 prototype ontwikkelen en testen.

### Voordelen

- Flexibel proces met veel inbreng van opdrachtgever.
- Meerdere (geteste) prototypes. Veel samenwerking met marktpartijen.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland kan het proces begeleiden en kennis leveren.
- Aanbieders hebben liever een opdracht dan een subsidie.

### Nadelen

- Uitgebreide procedure (tijd/middelen).
- Eindigt met prototypes, niet met kant-en-klare diensten/producten.

**De onderstaande dingen zijn geen inkoopprocedures maar kunnen wel helpen bij het inkopen van innovatie:**

## Startup in residence

Startup in Residence Intergov is geen inkoopprocedure, maar een inkoopprogramma. Overheden werken samen met startups aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Het is vooral geschikt om bestaande innovatieve oplossing laagdrempelig in de markt uit te proberen, [www.digitaleoverheid.nl/innovatie/startup-in-residence](http://www.digitaleoverheid.nl/innovatie/startup-in-residence).

## Raamovereenkomst (geen procedure maar een resultaat)

### Wat is het?

Een raamovereenkomst is geen procedure maar een eindresultaat van een openbare procedure. Soms voorzie je een stroom soortgelijke opdrachten die met regelmaat zullen worden uitgezet. Dan is een raamovereenkomst een oplossing. Het voorkomt dat je ten onrechte een opdracht opsplijt in meerdere opdrachten. Je kan een enkele of meerdere partijen selecteren voor een raamovereenkomst. Je kan daarna binnen de overeenkomst makkelijk en snel opdrachten uitzetten en partijen selecteren. Het kan voor maximaal 4 jaar, in beginsel.

### Voordelen

- Snel handelen wanneer de overeenkomst bestaat.
- Niet elke losse opdracht opnieuw aanbesteden.
- Je hebt geen verplichting van afname.

### Kenmerken

- Onder én boven de EU drempel.
- Voor grote, terugkerende opdrachten geschikt.
- Lange opstartprocedure en arbeidsintensief voor deelnemers, maar heel snel wanneer het is ingericht.

Tip: Het kan behulpzaam zijn om een perceel binnen de raamovereenkomst in te richten dat geschikt is voor een ontwerpde aanpak.

### Nadelen

- Je kan niet met een partij buiten de raamovereenkomst een samenwerking aangaan.
- Zijn niet altijd gewenst door marktpartijen omdat de afname niet gegarandeerd is.

## Twee fasen aanbesteden

### Wat is het?

Bij twee fasen aanbestedingen ligt (een deel van) het ontwerp bij aanbesteding niet vast en wordt dit in samenwerking uitgewerkt tot de best passende ontwerp oplossing binnen de gestelde kaders.

**Ontwerpfase:** In deze fase werken opdrachtgever en opdrachtnemer nauw samen om het projectontwerp te ontwikkelen. Hierdoor kunnen ontwerp, risico's en kosten nauwkeuriger in kaart worden gebracht.

**Uitvoeringsfase:** Na afronding van het ontwerp en het bereiken van overeenstemming over de voorwaarden, start de daadwerkelijke uitvoering van het project.

Twee-fasen aanbesteden bevordert samenwerking en flexibiliteit, wat vooral nuttig is bij complexe projecten waar vooraf niet alle details bekend zijn. Twee-fasen aanbesteden is toegestaan binnen de Aanbestedingswet 2012 mits transparant, proportioneel en non-discriminatoir toegepast. Het is essentieel om zorgvuldig te documenteren en te verantwoorden hoe aan deze vereisten wordt voldaan.

### Voordelen

- Biedt flexibiliteit om dingen aan te passen na de eerste fase.
- Je spreidt de risico's, omdat de definitieve opdracht pas later volledig duidelijk wordt.
- Geschikt voor ingewikkelde of onzekere projecten.

### Kenmerken

- Onder én boven EU drempel.
- Handig voor projecten waar nog niet alles duidelijk is vanaf het begin.
- Eerst focus op ontwerp en ontwikkeling, daarna op uitvoering.

### Nadelen

- De procedure kan langer duren dan normaal.
- De tweede fase kan problemen geven als niet genoeg ontwerpers of ontwerp bureaus overblijven voor concurrentie.
- Goed projectmanagement is nodig om alles goed op elkaar af te stemmen.

## Inspiratieverhalen

Er zijn al veel succesverhalen rond het inkopen van ontwerp bij de overheid. Wij spraken drie pionierende ambtenaren die met een ontwerpende aanpak verandering bewerkstelligen over hun ervaring, uitdagingen, en natuurlijk hun inkoop tips.



**Babette Bakker**  
Kwartiermaker kennisagenda  
Interprovinciaal Overleg (IPO)

## Met 12 provincies kennis tastbaar en toepasbaar maken

Voor de opbouw van een nieuwe provinciale kennisfunctie stond Babette Bakker voor een complexe opdracht: twaalf provincies, elk anders georganiseerd, moeten samen bepalen welke kennisthema's prioriteit hebben. "Je kunt dat niet top-down bepalen," zegt ze. **"Je hebt een proces nodig waarin mensen elkaar echt begrijpen. Dat vraagt om co-creatie."**

Bakker kende ontwerpende werkwijzen al uit haar tijd in een innovatiehub. Toen ze voor de kennisfunctie een nieuwe manier van samenwerken zocht, dacht ze al gauw weer aan de ontwerppraktijk. "Ik wilde het gesprek anders voeren. **Geen klassieke inventarisatie, maar een proces waarin je samen leert en energie opbouwt."**

De zoektocht naar een passend bureau betekende ook een kennismaking met een vernieuwd intern inkoopproces. "Alles was net op de schop. Nieuwe regels, nieuwe mensen. Niemand wist precies wat wél en niet mocht." **Toch besloot ze vast te houden aan één belangrijk idee: een gezamenlijk vragenuur voor alle bureaus.** "De eerste inkoopmedewerker zei dat het niet mocht. Maar later kon het toch. En het werkte fantastisch: transparant, gelijkwaardig, en iedereen kreeg dezelfde informatie."

De beoordeling van de offertes bleek minstens zo leerzaam. "We zaten met vier beoordelaars aan tafel, allemaal met een andere comfortzone rond creativiteit. **Wat de één vernieuwend vond, zag de ander als risico. En omdat we maar één criterium hadden, keek iedereen vanuit een ander perspectief.**" Het leerde haar dat niet alleen de opdracht, maar ook de mensen aan de beoordelingskant bepalen hoe ontwerp wordt gewaardeerd.

Bakker ziet belangrijke lessen voor andere ambtenaren die met ontwerp willen werken: "Wees helder over wat je onder creativiteit verstaat. Organiseer een vragenuur. En denk goed na over wie je vanuit welke rol aan de beoordelingstafel zet." **Ontwerp vraagt om openheid, zegt ze, "maar ook om structuur die helpt om die openheid te plaatsen."**



**Mark Stoevelaar**  
Projectleider Innovatiepartners  
gemeente Amsterdam

## Startup in Residence als brug tussen stad en startups.

Bij de gemeente Amsterdam draait het Startup in Residence-programma inmiddels al tien edities mee. De aanleiding was helder, vertelt Mark Stoevelaar: **“Er zit een enorm gat tussen publieke organisaties en de oplossingen in de markt.** Ambtenaren hebben vaak wél een vraagstuk, maar niet de tijd of expertise om startups te zoeken, pilots op te zetten en aanbestedingsprocedures te doorlopen. En ondernemers verdwalen makkelijk in een organisatie zo groot als Amsterdam.”

Met Startup in Residence – nu ondergebracht bij het team Innovatiepartners – probeert de gemeente die kloof te verkleinen. Stoevelaar en zijn collega’s halen vraagstukken op in de organisatie en vertalen die naar challenges of thematische oproepen, bijvoorbeeld rond circulaire economie of mobiliteit. **“We vragen niet om een kant-en-klare oplossing, maar om een functionele vraag: wat moet er veranderen, waaraan moet een oplossing voldoen?** De markt mag vervolgens met creatieve voorstellen komen.”

De geselecteerde startups gaan een traject in van grofweg een half jaar, waarin ze hun oplossing in de stad testen. Dat gebeurt via een voorafgaande aanbesteding, zodat succesvol geteste oplossingen na de pilot ook daadwerkelijk ingekocht kunnen worden. “Dat is het verschil met klassieke pilots,” legt Stoevelaar uit. “Normaal test je iets, ben je enthousiast, en móét je daarna alsnog opnieuw aanbesteden. Nu zit die stap er al in.”

Opschaling blijkt in de praktijk niet altijd eenvoudig – wet- en regelgeving, businesscases of praktische bezwaren kunnen in de weg zitten. Toch is de waarde volgens Stoevelaar breder. **“Ondernemers krijgen een serieuze testomgeving en referenties, en wij zien wat er in de markt mogelijk is.** Het zet collega’s in een meer innovatieve stand.”

Cruciaal is een goede samenwerking met inkopers en juristen. **“Je hebt echt een aanbestedingsjurist nodig die niet alleen zegt ‘dit mag niet’, maar meedenkt: hoe kán het wél? Veel eerste reacties zijn interpretatie en gewoonte.** Binnen redelijke budgetten en zonder inkoopverplichting is er vaak meer ruimte dan je denkt.”

Voor andere ambtenaren ziet hij vooral kansen voor wie aan beleid werkt en innovatie nodig heeft om het waar te maken. **“Als je een complex vraagstuk hebt, wél een probleem maar geen oplossing, dan zijn dit soort programma’s ideaal. Formuleer je vraag functioneel, zoek een partner bij inkoop, en laat de markt meedenken.** Je hoeft het niet allemaal zelf te kunnen – maar je moet wél durven openzetten.”



**Nina Timmers**  
Innovation Lead DJI

## Ontwerp als breekijzer in de gevangenissen.

Toen Nina Timmers vier jaar geleden begon bij Dienst Justitiele Inrichtingen (DJI), stond innovatie vrijwel gelijk aan technologie. “Het ging over robots, sensoren, virtual reality,” zegt ze. **“Maar de menselijke kant van innovatie bleef onbelicht.”** Als ontwerper zag ze meteen kansen voor een andere aanpak: tastbaar, mensgericht en gericht op het verbeteren van het dagelijkse werk in jeugdinrichtingen en tbs-klinieken.

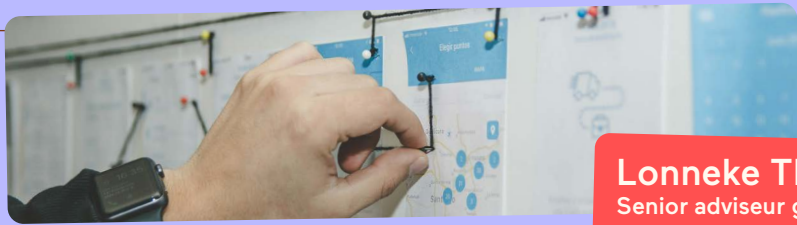
Haar eerste project functioneerde als een vliegwiel. Met ontwerp bureau Afdeling Buitengewone Zaken **ontwikkelden ze met jongeren een alternatief dagprogramma,** precies op het moment dat de minister politieke urgentie uitsprak. **“Het was concreet, zichtbaar, herkenbaar, maar toch echt anders dan wat er al lag. Dat gaf vertrouwen.”** Het succes leidde tot een verschuiving: ontwerp werd een van de hoofdmethodieken in het innovatieteam.

Vandaag werkt Timmers als Design Lead met een team van tien externe ontwerpers. Niet meer voor afgebakende opdrachten, maar geïntegreerd in de organisatie. **“Voor veel vraagstukken huren we ontwerpers voor een vast aantal uren per week in. Ze worden onderdeel van het team.”** Alleen door veranderde wetgeving – de Wet DBA – moet ze tegenwoordig vaker met resultaatgerichte opdrachten werken. “Dan specificeren we alleen het resultaat; hoe ze het doen is aan hen.”

Het inkopen van ontwerp vraagt volgens haar vooral om **een open relatie met inkoop en juristen.** Ze lacht: “Vaak ging het van mij, naar inkopers, naar de jurist en dan kwam er via dezelfde route weer een vraag terug. Toen we direct met de jurist in gesprek gingen, konden we samen bepalen wat wél kon.” Die **open dialoog maakte zelfs uitzonderlijke routes mogelijk,** zoals het gebruik van specifieke dienstenlijsten die enkelvoudig aanbesteden toelieten. “Dat was uniek. Zonder die samenwerking was het nooit gelukt.”

Voor andere ambtenaren heeft ze een helder advies: **zoek vroeg contact met interne ontwerpers of ontwerpende collega’s.** “Ontwerp is breed. De ene vraag vraagt om UX-design, de andere om een systemische blik. Je moet iemand hebben die het veld kent en kan helpen bepalen wat past.” Tastbare projecten in het begin zijn volgens haar cruciaal om een organisatie mee te krijgen. “Je moet laten zien dat het werkt in het primaire proces. Dan ontstaat er geloof.”

Bij DJI is dat geloof inmiddels breed: **van personeelskrapte tot strategische toekomstvisies – overall schuift het ontwerpteam aan.** “Het heeft jaren gekost,” zegt Timmers, “maar nu zien collega’s dat ontwerpen niet gaat over gadgets, maar over beter werken. En dat het juist dáár het verschil maakt.”



**Lonneke Theelen**  
Senior adviseur gedrag en onderzoek

## Pionieren binnen de regels bij Dienst Toeslagen

Bij Dienst Toeslagen binnen het ministerie van Financiën beweegt Lonneke Theelen zich dagelijks tussen twee werelden: de logica van ambtelijke zekerheid en de openheid van ontwerpend onderzoek. Als senior adviseur gedrag en onderzoek, ooit begonnen aan bureauezijde, probeert ze nu binnen een stevig gereguleerd domein ruimte te maken voor een aanpak die per definitie minder voorspelbaar is. **“Social service design is geen waterval,”** zegt ze. **“Dat is spannend in een omgeving die zekerheid nodig heeft en in afgebakende kaders werkt.”**

Toch lukte het het team om een nieuw social-service-design perceel op te zetten binnen een grotere raamovereenkomst. Dit is een constructie die het mogelijk maakt om ontwerpende onderzoeksvragen laagdrempelig uit te zetten onder de partijen in die overeenkomst. Het inrichten van dit perceel bood daarnaast een ingang om ontwerpend onderzoek te normaliseren. **“Er was al ervaring opgedaan met ontwerpend werken voordat ik kwam, dat hielp. We konden voortbouwen op producten die de waarde bewezen hadden – blauwdrukken, persona’s, burgerreizen. Dat gaf vertrouwen bij de opdrachtgevers.”**

De praktijk blijft weerbarstig. Terwijl het team nu met de geselecteerde bureaus verkent hoe dienstverlening eenvoudiger kan, botsen ze geregeld op de grenzen van de mantelovereenkomst: Europese regelgeving, juridische kaders, minicompetities die zorgvuldig maar log worden. **“De raamovereenkomst past goed als je jarenlang onderzoek wilt inkopen, maar het is ook complex.** We verkennen nu hoe we minicompetities kunnen versimpelen. De twee bureaus waarmee we samenwerken denken daarin met ons mee, en dat is waardevol. Er kan meer dan we denken, maar het moet juridische natuurlijk wel kloppen!”

Het inrichten van de raamovereenkomst voor social service design was een nieuwe verkenning, dit stelde andere eisen aan partijen dan bijvoorbeeld kwalitatief of kwantitatief onderzoek. “Eerst moesten we bepalen wat voor type onderzoek de komende jaren echt nodig is, en welke percelen daarbij horen. Na groen licht begon het inkoopproces. Dat kost zomaar een half jaar om dit goed in te richten, maar dan kun je wel een aantal jaar vooruit.” De samenwerking met inkoop is volgens Theelen cruciaal geweest. “Zij kennen de procedures en de regels die horen bij grote aanbestedingen. Maar ook wat mogelijk is binnen de inkoopprocedure. Zij kunnen goed meedenken en alternatieven verkennen. **Als je vroeg met elkaar in gesprek bent, ontstaat ruimte. Niet door regels te negeren, maar door beter te begrijpen hoe ze werken.”**

Uiteindelijk is het het waard geweest. “Het is veel werk, maar het levert ook iets op: langzaam ontstaat er ruimte om anders te kijken, anders te onderzoeken. Kleine stappen, maar ze tellen.”

# Voorbeeld proces voor het inkopen van een ontwerpende aanpak



# 10 tips van inkopers

Een ontwerpde aanpak combineren met een inkoopproces dat aan de aanbestedingsregels voldoet vraagt een zorgvuldige aanpak zodat creativiteit, innovatie en compliance gewaarborgd wordt. Hieronder volgen tips en stappen voor een effectief proces dat zowel aan de ontwerpeisen als aan de aanbestedingsregels voldoet:

## 1. Begin met een heldere behoefteanalyse en probleemdefinitie

**Tip:** Formuleer het probleem en de onderzoeksvraag duidelijk, zodat aanbieders inzicht krijgen in de context en het beoogde einddoel. Dit helpt hen om gerichte voorstellen te doen.

**Aanpak:** Organiseer een sessie met interne stakeholders om een gedetailleerde behoefteanalyse op te stellen. Het helpt om een beschrijving op te stellen waarin de uitdaging, doelstellingen, en (ontwerp)vragen worden besproken.

## 2. Maak ruimte voor een iteratief en flexibel proces binnen de aanbestedingsprocedure

**Tip:** Kies een aanbestedingsprocedure die enige flexibiliteit biedt, zoals de mededingingsprocedure met onderhandeling of de concurrentiegerichte dialoog. Hiermee kunnen ideeën worden verfijnd zonder in strijd te komen met aanbestedingsregels.

**Aanpak:** Bouw een iteratief proces in waarbij aanbieders de kans krijgen om hun ontwerpen te herzien op basis van feedback. Dit kan door meerdere fasen of feedbackrondes toe te voegen aan de aanbestedingsprocedure.

## 3. Benoem ontwerpcriteria in de aanbestedingsstukken

**Tip:** Specificeer vanaf het begin ontwerpeisen, zoals innovatievermogen, duurzaamheid of flexibiliteit, en laat aanbieders weten dat hun ontwerpen op deze aspecten worden beoordeeld.

Lees bij [PianOo](#) meer over [functioneel specificeren](#).

**Aanpak:** Voeg in de aanbestedingsdocumenten beoordelingscriteria toe die specifiek zijn voor een ontwerpde aanpak, zoals creativiteit, haalbaarheid, en impact op het beoogde probleem. Maak gebruik van een scorematrix om transparant te blijven in de beoordeling.

## 4. Voorzie in een dialoog- of marktconsultatiefase

**Tip:** Overweeg een marktconsultatie of dialoogfase voorafgaand aan de aanbesteding, zodat potentiële aanbieders inzicht krijgen in de uitdaging en de benodigde aanpak kunnen verkennen. Zo verhoog je de kans op een echt impactvolle oplossing.

**Aanpak:** Organiseer een (digitale) marktconsultatie waarin je aanbieders informeert over de behoeften, mogelijkheden en beperkingen van het project. Dit helpt ook om te toetsen of de opgestelde criteria realistisch en haalbaar zijn.

## 5. Stimuleer co-creatie binnen de aanbestedingsvoorwaarden

**Tip:** Een ontwerpde aanpak profiteert van samenwerking en feedback. Kies een proces waarin aanbieders ruimte hebben om ideeën en oplossingen iteratief te ontwikkelen en af te stemmen.

**Aanpak:** Plan meerdere beoordelingsmomenten en geef aanbieders de mogelijkheid om hun ontwerpen bij te stellen op basis van verkregen feedback. Dit werkt goed in een aanbestedingsvorm zoals de concurrentiegerichte dialoog.



## 6. Maak gebruik van een fasering met duidelijke evaluatiemomenten

**Tip:** Een ontwerpende aanpak is iteratief, en vraagt om evaluatiemomenten. Door de aanbesteding in fases te splitsen (concept, prototype, en eindontwerp), kunnen aanbieders tussentijds evalueren en kun je als opdrachtgever nog kiezen en bijsturen.

**Aanpak:** Verdeel het inkoopproces in

fasen waarbij iedere fase een duidelijke evaluatiemijlpaal kent. Geef aanbieders feedback na elke fase, zodat ze de ontwerpoplossingen geleidelijk kunnen optimaliseren. Een aanbestedingsvorm zoals de concurrentiegerichte dialoog past hierbij.

## 7. Werk met een beoordelingscommissie met ontwerp- en innovatie-expertise

**Tip:** Zorg dat de beoordelaars niet alleen verstand hebben van inkoop en aanbesteding, maar ook van ontwerp, innovatie en een ontwerpende aanpak.

**Aanpak:** Stel een multidisciplinaire commissie samen met inkoop-professionals en experts op het gebied van ontwerp en innovatie. Dit team kan effectief beoordelen of een ontwerp voldoet aan de gestelde eisen en echt bijdraagt aan de oplossing.

## 8. Voorzie in een mogelijkheid tot prototype of testfase (zoals de IIC)

**Tip:** Ontwerpen komen beter tot hun recht wanneer ze getest kunnen worden. Kies een proces waarin een prototype- of testfase mogelijk is, zodat de kwaliteit van het ontwerp in de praktijk kan worden geëvalueerd.

**Aanpak:** Voeg een testfase toe aan het proces, waarin aanbieders prototypes kunnen ontwikkelen en presenteren. Dit geeft de opdrachtgever inzicht in de praktische haalbaarheid en effectiviteit van het ontwerp.

## 9. Waarborg transparantie en objectiviteit gedurende het proces

**Tip:** Een ontwerpende aanpak vraagt om enige subjectiviteit, maar in een aanbestedingscontext is objectiviteit essentieel. Zorg ervoor dat alle criteria, procedures en communicatie helder zijn.

**Aanpak:** Documenteer elke fase zorgvuldig en communiceer helder over de beoordelingscriteria. Laat ook ruimte voor vragen en verduidelijkingen om onzekerheden te beperken.

## 10. Communiceer duidelijk over intellectuele eigendomsrechten

**Tip:** Ontwerptrajecten kunnen eigendomsrechtelijke vraagstukken met zich meebrengen. Zorg voor duidelijke afspraken over de intellectuele eigendomsrechten van de geleverde ontwerpen.

**Aanpak:** Bespreek in de aanbestedingsstukken en in contracten hoe eigendomsrechten worden geregeld. Geef bijvoorbeeld aan of de opdrachtgever of de leverancier het ontwerp mag aanpassen, gebruiken of verder ontwikkelen.

Deze tips zijn tot stand gekomen in overleg met het inkoop-expertisecentrum IUC-Noord van het ministerie van OCW.

## Meer weten over Inkopen?

PIANOo is het expertisecentrum aanbesteden voor de overheid.

De Rijksacademie is het opleidingsinstituut van het rijk.

BNO (Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers) biedt meer informatie over inkopen van ontwerpdiensten.

BNA (Branchevereniging Nederlandse Architecten) biedt meer informatie over het inkopen van ruimtelijke ontwerpdiensten.

# Over De Publieke Ontwerppraktijk (PONT)

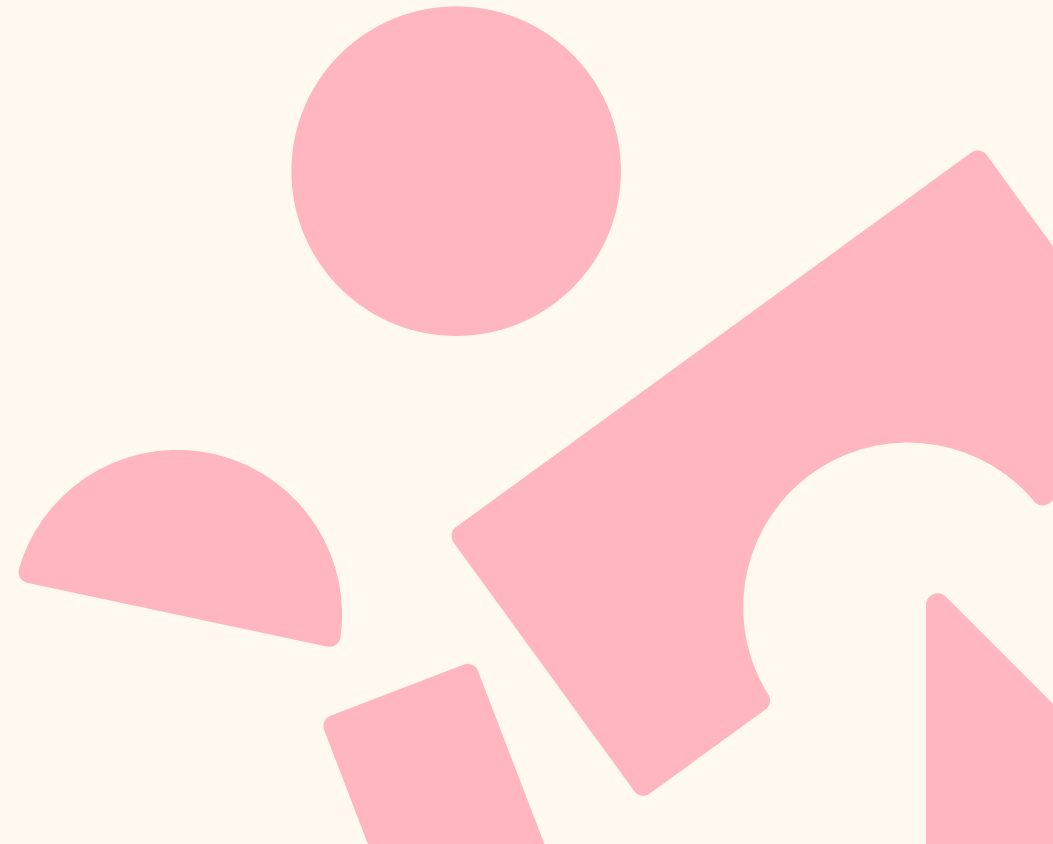
Het programma De Publieke Ontwerppraktijk (PONT) versterkt de samenwerking tussen ontwerpers en de overheid, zodat ze samen meer impact kunnen maken op complexe maatschappelijke opgaven.

Ontwerpers werken met een lerende, opgavegerichte aanpak. Door nieuwe perspectieven te integreren, goed af te stemmen op de behoefte van de samenleving en stap voor stap aan impact te werken, werken ontwerpers samen met overheden aan werkbare oplossingen voor complexe opgaven.

De samenwerking tussen de overheid en ontwerpers vraagt om zorgvuldige aandacht. Een ontwerpende aanpak werkt onderzoekend naar een langetermijnvisie, terwijl de overheid zich richt op efficiëntie en kortetermijnresultaten.

PONT ontwikkelt kennis, tools (zoals deze gids) en leeraanbod voor een effectieve, sterke samenwerking. Bezoek [DePubliekeOntwerppraktijk.nl](https://depubliekeontwerppraktijk.nl)

*PONT is een programma van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, dat wordt uitgevoerd door de Dutch Design Foundation, ondersteund door CLICKNL.*



Een programma van het ministerie van Onderwijs,  
Cultuur en Wetenschap en Dutch Design  
Foundation, ondersteund door CLICKNL

[DePubliekeOntwerppraktijk.nl](http://DePubliekeOntwerppraktijk.nl)

