



# Innovatie inkopen in de publieke sector

ODI – Terugkomsessie opleiding innovatiemanagement

30 mei 2024

# AGENDA

- Over PIANOo, innovatie en inkopen
- Inkopen van innovaties
  - Overzicht op hoofdlijnen & Strategieën
  - Verdieping op innovatiegerichte instrumenten
  - Wat wij verder zien
- Aandachtspunten & take aways



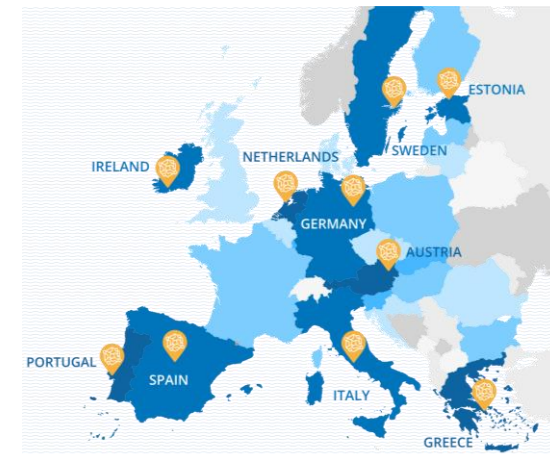
**Rolf Zeldenrust**

## Over PIANOo, innovatie en inkopen



## *Professioneel en Innovatief Aanbesteden Netwerk van Overheidsopdrachtgevers*

- Expertisecentrum sinds 2005: kenniscentrum- en netwerkfunctie
- Ambitie Programma Innovatiegericht Inkopen:  
inspireren en ondersteunen om beter het innovatiepotentieel van de markt te benutten
- Doelgroep: gehele publieke sector, waarbij in het bijzonder wordt ingezet op organisaties een aanzienlijk inkoopbudget
- Innovatie kan “in-house ontwikkelen”  
of “samen met de markt”
  - Onze scope: “samen met de markt”



# WIE IS DE INKOPER VAN EEN INNOVATIEVE OPLOSSING?



# INNOVATIE IN PUBLIEKE SECTOR: WAAROM

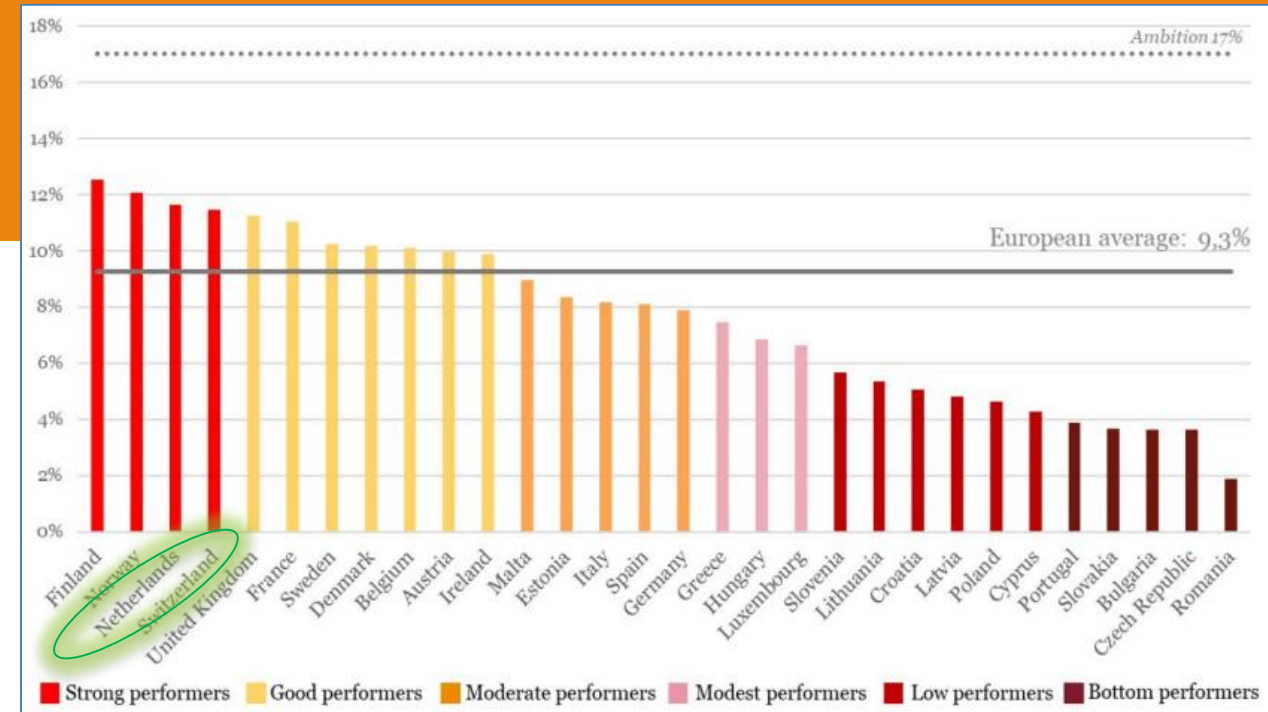


Sneller, goedkoper, veiliger, duurzamer,  
etc. taken uitvoeren

Nieuwe mogelijkheden door  
technologische ontwikkelingen,  
maatschappelijke opgaven, etc.

## BELANG PUBLIEKE INKOOPT

Het inkoopvolume van de Nederlandse overheid wordt in 2022 geschat op **100 miljard euro per jaar** (oratie Fredo Schotanus, 2022).



Bron: EU Commissie Benchmark Study, 2021

- De publieke sector kan sturend zijn en een belangrijke aanjager voor innovatie bij het versnellen van transitie (Mazzucato)
- Waarschijnlijk effectiever dan subsidies: bedrijven gaan op grote schaal innoveren als ze zeker weten dat er een markt voor is (bron: PBL)

# WERKGROEP RAPPORT

## Vraag van EZK in 2022

*In beeld brengen belemmeringen die overheden (zowel Rijksoverheid als decentraal) ondervinden bij het inkopen van innovatie?*

Breed scala van 17 knelpunten, per thema geclusterd:

- Politiek/Bestuurlijk
- Organisatorisch
- Financieel
- Mindset
- Kennis en vaardigheden
- Juridisch





# INKOPEN VAN INNOVATIES: UITDAGINGEN



- **Aandachtspunten:**

- > Overheden erkennen de potentie van innovatiegericht inkopen vaak nog onvoldoende.
- > Overheden definiëren (voor zichzelf) vaak een te abstracte innovatieagenda en een strategie voor innovatiegericht inkopen wordt gemist.
- > Overheden willen de kosten en risico's als launching customer niet altijd dragen en wachten af tot innovaties zich elders – bij een andere overheid – bewezen heeft.

# INKOPEN VAN INNOVATIES: UITDAGINGEN

## Aanbevelingen:

- Stel *strategische actieplan* op voor het inkopen van innovatie, in lijn met innovatieagenda's
- Bied voorlichting en ondersteuning over het inkopen van innovatie.
- Zoek de samenwerking met elkaar en verbind de initiatieven die reeds in de praktijk zijn gebracht.

Hoe?

Cliffhanger! PIANOo publicatie (zie volgende slide)



#### INTERNE ORIËNTATIE

### Vorm een beeld op innovatie door:

- Beleidsthema's en toekomstige ontwikkelingen
- Wet- en regelgeving
- Inzet van budgetten, waaronder **publieke inkoop**

#### Publieke inkoop

- Welke categorie overheidsopdrachten is relevant?
- Maak je impact met jouw inkoopvolume?
- Zoek de verbinding: publieke inkoop met TKI

↳ Lees meer over je interne stappen

# HOE DRAAG IK BIJ AAN INNOVATIE MET PUBLIEKE INKOOP?

NEDERLAND INNOVEERT GERICHT OP 5 CENTRALE MISSIES

Energietransitie

Circulaire Economie

Veiligheid

Gezondheid & Zorg

Landbouw, Water en Voedsel

↳ Lees meer over de doelstellingen

#### EXTERNE ORIËNTATIE

### 10 Topconsortia voor Kennis & Innovatie (TKI)

- Agri & Food
- Chemie (Chemistry NL)
- Creatieve industrie
- Energie
- Hightech Systemen & Materialen (Holland High Tech)
- Life Sciences & Health (Health Holland)
- Logistiek
- Tuinbouw & Uitgangsmaterialen
- Water & Maritiem
- ICT (Dutch Digital Delta)

↳ Lees meer over Topconsortia

Binnenkort PIANOo publicatie >> over strategischer innovaties inkopen

## Overzicht op hoofdlijnen & strategieën

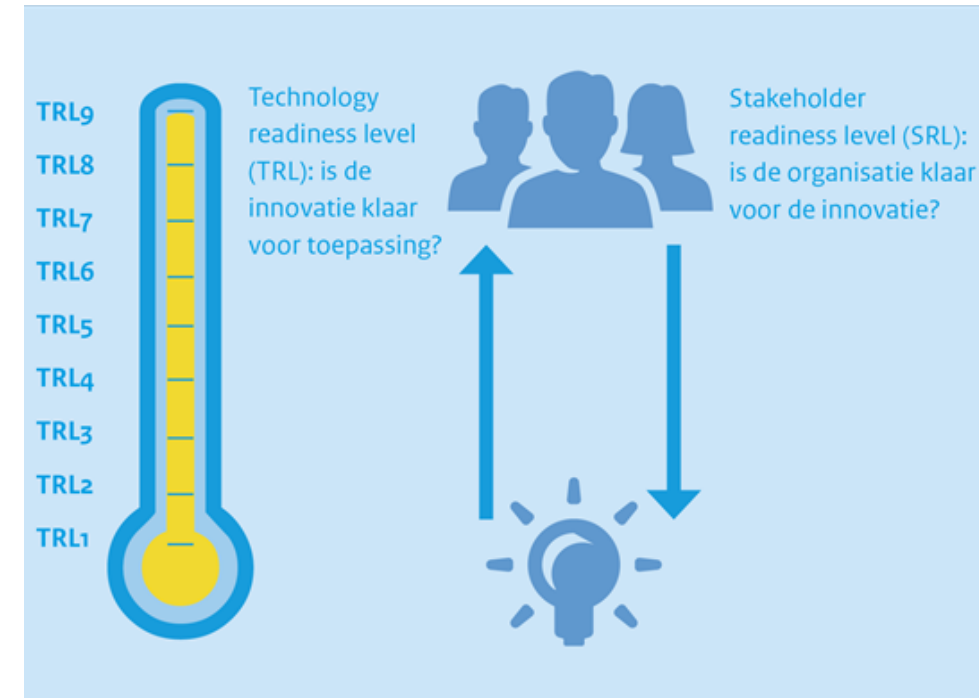
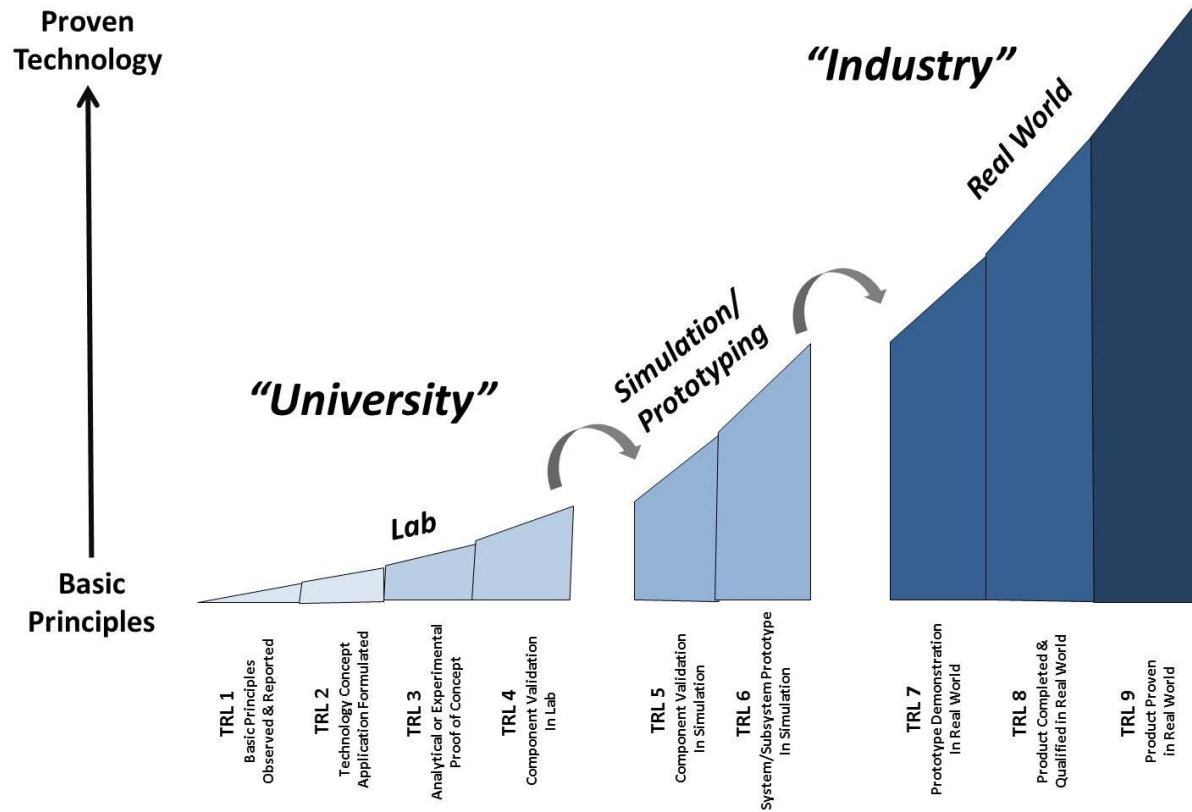


# INNOVATIE EN INKOPEN BIJ ELKAAR: DIVERSE ROLLEN



# TRL EN SRL

## Commercialization Chasm



## INNOVATIEGERICHT INKOPEN IN DE KERN

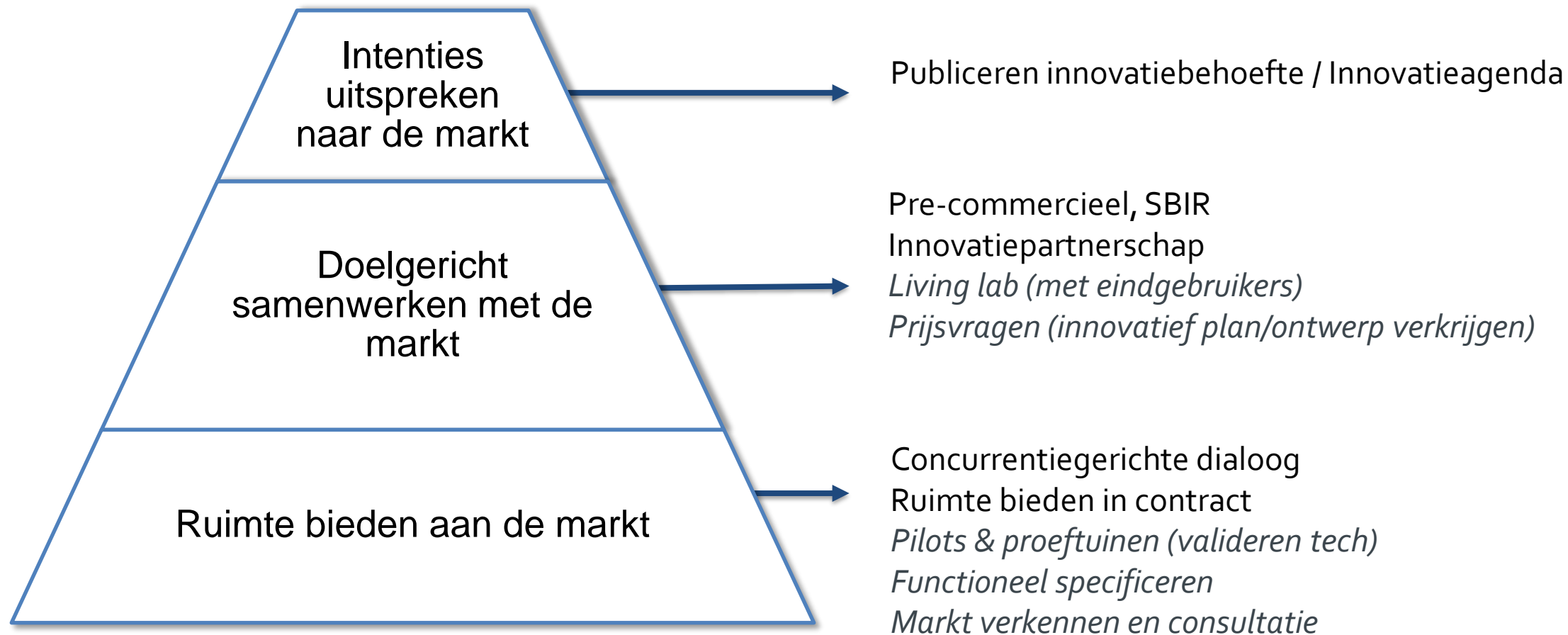
### **Zoek als publieke sector geen oplossing, maar verkoop de uitdaging:**

- Stel het probleem / de gewenste situatie centraal.
- Prikkel de markt.
- Werk met meerdere consortia aan hetzelfde vraagstuk.

### **Zoek een samenwerking met de markt:**

- Organiseer flexibiliteit in het proces om bij te sturen.
- Focus op de samenwerking.
- Inzicht in mogelijkheden van de markt.

# INKOPEN VAN INNOVATIES: STRATEGIEËN





## Verdieping op enkele procedures



# PROCEDURE: CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG

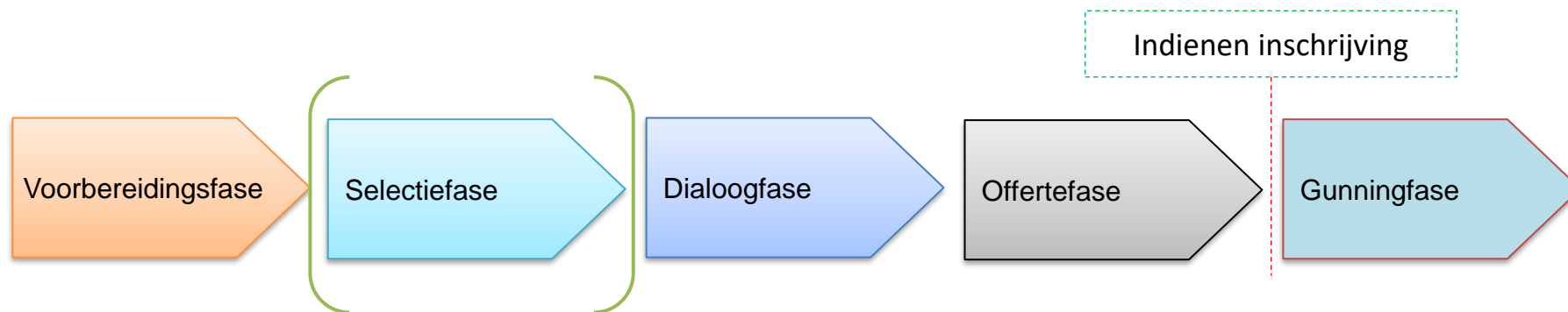
**Wat:** innovatieve oplossing inkopen, zonder O&O (TRL=9).

**Wanneer:**

- Als de behoefte moeilijk op voorhand is te omschrijven: moeilijk te specificeren innovaties

**Hoe:**

- Bedrijven hebben mogelijkheid om meerdere oplossingen (t.a.v. de ‘vage’ behoefte) in de dialoog te toetsen
  - ✓ uiteindelijk één inschrijving indienen
- Proces is in te richten met één of meer dialoogrondes
- Dialoog over programma van eisen en mogelijke oplossingen van gegadigden



*Bijv: Leidsche Rijn*



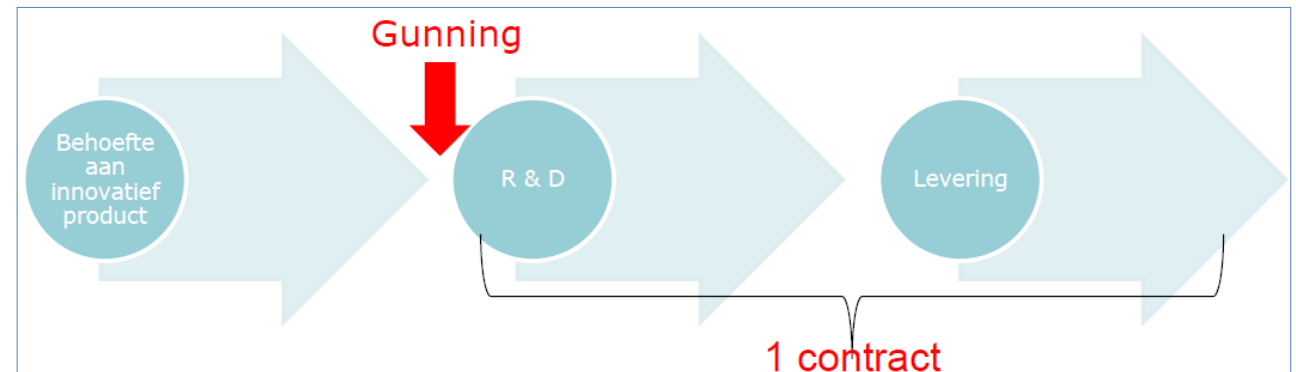
# INNOVATIEPARTNERSCHAP

**Wat:** in nauwe samenwerking een innovatieve oplossing ontwikkelen én afnemen

**Wanneer:** Gevraagde innovatie is nog niet op de markt beschikbaar en/of de gevraagde innovatie betreft een innovatie die de markt niet uit zichzelf ontwikkelt. O&O is noodzakelijk.

**Hoe:** Drie fasen:

1. Mededingingsfase (+ gunning)
2. Onderzoek- en ontwikkelfase
3. Commerciële fase

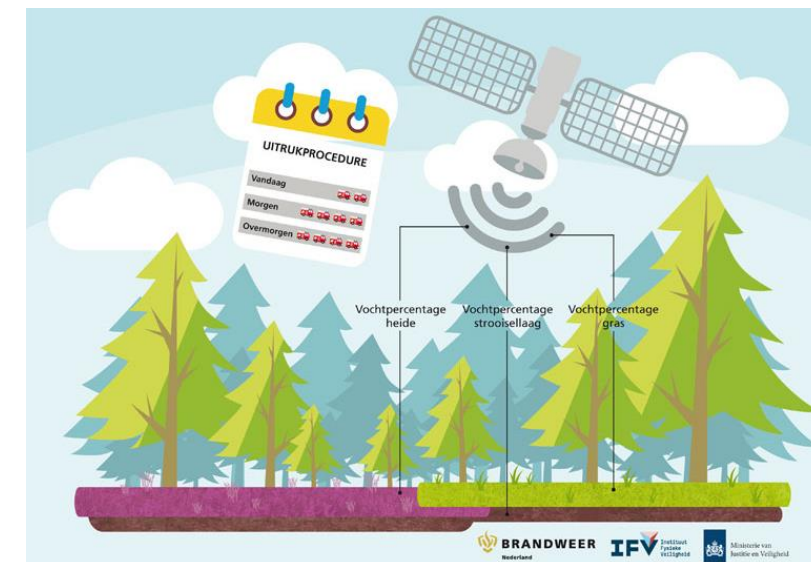


# INNOVATIEPARTNERSCHAP

## Enkele kenmerken

- Gericht innovaties laten ontwikkelen én afnemen
- Meer zekerheid voor bedrijven (afname) en overheidsorganisatie (implementatie)
- Voorafgaand: diepgaande marktanalyse m.b.t beschikbaarheid
- Proces nader in te richten. Tussentijdse doelen bepalen, betaling van vergoeding in passende termijnen
- Looptijd van procedure mede afhankelijk van TRL
- Keuze in commerciële fase is beperkt tot de deelnemende bedrijven

*Bijv: preventie natuurbranden*



## PRE-COMMERCIEEL INKOPEN (SBIR)

**Wat:** SBIR is geïnspireerd op VS programma. Een innovatiecompetitie om oplossingen te laten ontwikkelen, zonder afname.

**Wanneer:**

- Bedoeld voor (haalbaarheids)onderzoek en (prototype) ontwikkeling. Dus voor het ontwikkelen van nog niet-bestaande, innovatieve oplossingen (lage TRL's)
- De intentie is om de ontwikkelde innovatie ook af te laten nemen door een overheidsorganisatie, maar inkoop is niet verplicht.

**Hoe:** publiceert oproep, vervolgens na contractering twee fasen:

1. Haalbaarheidsonderzoek
2. Onderzoek, ontwikkeling en testen prototype

[NB:](#) RVO kan ondersteunen bij begeleiding van SBIR

## PRE-COMMERCIEEL INKOPEN (SBIR)

### Enkele kenmerken:

- Meerdere mogelijke oplossingen voor de uitdaging laten ontwikkelen
- Bedrijven krijgen een contract voor het ontwikkelen van een getest prototype – geen verplichte eigen bijdrage
- IE bij bedrijven
- Bedrijven hebben een belang bij het ontwikkelen en slagen van een innovatie, steken er zelf tijd en energie in om een succes ervan te maken
- Geen afnameverplichting van ontwikkelde oplossing door overheidsorganisatie



*Bijv: drukte met  
bezoekersstromen  
Flevoland*

## Andere innovatiegerichte instrumenten



## RUIMTE IN HET CONTRACT

De behoefte tot innovatie hoeft niet te eindigen bij afronding van aanbesteding.

- **NB.** Vooraf vastleggen in aanbestedingsstukken en overeenkomsten met opdrachtnemers

Enkele voorbeelden om innovatie in het contract te blijven aanjagen:

- a) Geormerkt innovatiebudget:** budget (stelpost)
- b) Periodiek innovatievoorstel:** periodiek voorstel van opdrachtnemer voor innovatie
- c) Proeftuin binnen de overeenkomst:** gezamenlijk innovaties ontwikkelen en in de praktijk testen
- d) Prestatieprikkel:** uitdagen contractbepalingen



[Handreiking](#)



# OVER BUYER GROUPS

## Buyer group

- ✓ Een collectief van publieke opdrachtgevers
- ✓ die samenwerken aan een gezamenlijke marktvisie en -strategie
- ✓ om een specifieke markt te stimuleren en richting te geven.

### Eenduidig signaal naar de markt



Voor markt interessanter qua investeren en eenvoudiger qua aanbesteden.

### Voldoende slagkracht



Samen optrekken: voldoende slagkracht en inkoopvolume om markt te bewegen.

### Leren van elkaars ervaringen



Niet opnieuw het wiel uitvinden. Betrekken van experts en ervaringsdeskundigen: kennis, capaciteit en ervaringen uitwisselen. Coördinator/secretaris

# VOORBEELDEN BUYER GROUPS



2

Een Buyer Group is een samenwerking van publieke opdrachtgevers die een gedeelde marktvisie voor een bepaalde product-categorie ontwikkelen en vervolgens deze in komende jaren implementeren in hun inkooppraktijk. De inhoud van deze marktvisie is op basis van inzichten van deelnemers van de Buyer Group en mede op basis van informatie uit een marktconsultatie. De visie is bedoeld voor lezers als handreiking om verantwoorde digitale innovaties te ontwikkelen en in te kopen.

De Buyer Group AI beeldherkenning met drones is een initiatief van de [Nederlandse AI Coalitie](#) in samenwerking met [PIANOo Expertisecentrum Aanbesteden](#)<sup>1</sup>. De Buyer Group wordt mogelijk gemaakt door ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Directoraat-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie).

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

NL AI Coalitie

PIANOo EXPERTISECENTRUM  
AANBESTEDEN

**Deelnemende overheden van deze Buyer Group** (willekeurige volgorde):

- Gemeente Breda
- Rijkswaterstaat (RWS)
- Nederlandse voedsel- en warenautoriteit (NVWA)
- ProRail
- Waterschapshuis
- Politie
- Provincie Zuid-Holland
- Waterschap Drents Overijsselse Delta
- Douane
- Gemeente Amsterdam
- Kadaster

Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit

Douane

Rijkswaterstaat

POLITIE

hetWaterschapshuis

provincie Zuid-Holland

ProRail

Drents Overijsselse Delta

Gemeente Amsterdam

Gemeente Breda

<sup>1</sup> Deze publicatie is een resultaat van de Buyer Group, onder begeleiding van Joris Krüse en Rolf Zeldemust (PIANOo). Wilt u meer weten over alle andere Buyer Groups die er bestaan en benieuwd wat de deelnemers van Buyer Groups afgelopen jaar bereikt hebben? U kunt erover lezen via: [Public Impact Report 2021](#).

## Actueel in de praktijk



## WAT WIJ VERDER ZIEN: STRATEGISCH INZETTEN

- Adviesrapporten 2023: WRR & AWTI
- EU: strategic procurement & impact
  - > 14% BNP EU
  - > Ca. 18% broeikasgas emissies gerelateerd aan overheidsopdrachten (bron: RIVM)
  - > Klimaatimpact overheidsopdrachten 7x zo groot als wereldwijde luchtvaartindustrie (bron: World Bank)
- Upcoming: nieuw 'Nationaal plan MVI'
- Voorbeeld RWS; gestructureerde aanpak van Living Labs tot opschalen
- Voorbeeld HWBP; Projectoverstijgende verkenningen



## WAT WIJ VERDER ZIEN: WRR (SEPT' 2023)

**Rapport:** Zorgen dat ondernemen zowel zakelijk als maatschappelijk gaat lonen > “*van pampereen naar uitdagen en motiveren*”

WRR heeft 3 hoofdaanbevelingen:

1. **Laat goede zaken lonen:** zet in op ambitieuze combinaties van beprijzing en normering
2. **Wees terughoudend met financiële steun:** heroverweeg subsidies en fiscale regelingen en bied steun als een tijdelijk zetje
3. **Ontketen investeringen voor transitie:** maak **inkoop- en aanbestedingsbeleid** meer opgavegericht en creëer een publiek-private investeringsbank
  - > (..)
  - > Door vaker als **launching customer** op te treden, wordt de kans op het succesvol doorlopen van transitie vergroot.



## WAT WIJ VERDER ZIEN: AWTI (DEC' 2023)

### AWTI Advies:

Richt het beleid voor innovatie meer op transformatie

AWTI ziet onder andere:

- Bestaande systemen bieden weerstand tegen radicale verandering
- De overheid maakt te weinig gebruik van slimme vraagstimulering
  - > (..), **innovatiegericht inkopen en aanbesteden, worden te weinig gebruikt.**
- De overheid benut innovatieve kracht uit de samenleving onvoldoende
- De overheid benut inhoudelijke kennis onvoldoende

Vier aanbevelingen voor transformatiegerichte aanpak voor innovatie:

1. Bied een inspirerend toekomstbeeld gebaseerd op scherpe keuzes
2. Zet beprijzing en normering in voor transformaties
3. Benut innovatieve kracht uit de samenleving beter
  - Creëer betere voorwaarden voor maatschappelijke initiatieven en co-creatie.
  - Zorg dat partners een financiële basis en drijfveer hebben om deel te nemen, bijvoorbeeld via **innovatiegerichte aanbestedingen**
  - Geef kennis en expertise in beleid en politiek topprioriteit, koester kennis en inhoudelijke experts

Ter afsluiting



# OVERZICHT VAN INKOOPINSTRUMENTEN IS NIET UITPUTTEND.....

1. Doelstellingen    2. Duurzame oplossingen    3. Fase van de oplossing    4. Transitiestrategie    5. Situatie inkoopende partij    6. Matrix met instrumenten

## Welke inkoopinstrumenten kunnen worden ingezet?

Fasen:	Fase 0: Inertie het idee wordt geboren	Fase 1: Inceptie babyfase	Fase 2: Competitie kindertijd	Fase 3: Synergie & integratie pubertijd	Fase 4: Institutionalisering volwassenheid
Proces:	<i>Belang van het probleem aanwakkeren</i>	<i>Innovatiegericht inkopen op duurzaamheid</i>	<i>Koplopende bedrijven waarderen met inkoop</i>	<i>Alle bedrijven meekrijgen en de markt opschalen</i>	<i>Oplossing normaliseren en achterblijvers uitsluiten</i>
Inkoop-beleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewenste markttransformatie en ambitie bepalen (meenemen haalbaarheid markt)</li> <li>Onderwerp op bestuurlijke of beleidsagenda</li> <li>Kennisvergaring/-deling (sectoren)</li> <li>Stakeholders identificeren en verbinden, deelnemen aan (int.) <a href="#">Buyer Group</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek naar urgentie van oplossing en de rol inkoop, doelstellingen formuleren</li> <li><a href="#">Innovatieagenda</a> (bijv. KIA's), acteren als launching customer, budget voor innovatiegericht inkopen</li> <li>Gezamenlijke visie, marktvisie <a href="#">Buyer Group</a>, vraagharmonisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werken aan en delen van gezamenlijke visie, marktvisie</li> <li>Doelstellingen formuleren, rapporteren en verantwoorden</li> <li>Inzetten van communicatie om koplopers te erkennen en markt te informeren/stimuleren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerken met andere overheidsorganisaties en bedrijfsleven</li> <li>Deelnemen aan CoP's (bijv. voortkomend uit <a href="#">Buyer Groups</a>)</li> <li>Meewerken aan gezamenlijke normen/richtlijnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerken met andere aanbestedende diensten</li> <li>Uniform inkoopbeleid bindend</li> <li>Implementatie (EU) wet-/regelgeving,</li> </ul>
Inkoop-strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opname in <a href="#">actieplan MVOI</a></li> <li>Onderzoek t.b.v. visievorming, ketens in kaart brengt, wetenschappelijk onderzoek</li> <li><a href="#">Markt oriëntatie en –consultatie</a> (probleem agenderen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visie verwerken in actieplan, categorieplan en/of innovatieagenda</li> <li>Bevorderen samenwerking keten</li> <li>Individuele <a href="#">aanbestedingskalender</a></li> <li><a href="#">Markt oriëntatie en –consultatie</a> (mogelijke oplossingen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proces monitoren</li> <li>Kennisuitwisseling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek naar barrières achterblijvers</li> <li>Effect monitoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oplossing verankerd in inkoopstrategie en processen,</li> <li>Effect monitoren</li> </ul>
Opdracht		<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">SBIR-competities</a>, toegepast onderzoek, pilot projecten, <a href="#">start-up in residence</a>, hackathon</li> <li>Opdracht functioneel beschrijven</li> <li>Langere <a href="#">looptijd contract</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meenemen van instrumenten als milieukosten (<a href="#">MKI</a>), <a href="#">CO2 beprijzing</a>, <a href="#">Charter D&amp;I</a>, <a href="#">bouwblokkenmethode SR</a></li> <li>Langere <a href="#">looptijd contract</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meenemen van instrumenten als milieukosten (<a href="#">MKI</a>), <a href="#">CO2 beprijzing</a>, <a href="#">Charter D&amp;I</a>, <a href="#">bouwblokkenmethode SR</a></li> <li>Grootschalige inkoop inzetten</li> <li><a href="#">Comply (conform beleid) or explain</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">Comply (conform beleid) or explain</a></li> </ul>
Inkoop		<ul style="list-style-type: none"> <li>Toepassen <a href="#">gunningscriteria</a></li> <li><a href="#">Concurrentiegericht dialoog</a></li> <li>Mogelijkheden <a href="#">onder Europese drempel, percelenregeling</a></li> <li>Geoomerkt innovatiebudget, <a href="#">proeftuin, living lab, leerruimte</a></li> <li><a href="#">Prijsvraag, innovatiepartnerschap</a></li> <li><a href="#">Functioneel specificeren</a>, varianten toestaan</li> <li><a href="#">LCC</a> kleinschalig toepassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toepassen <a href="#">gunningscriteria</a></li> <li><a href="#">Raamovereenkomst met innovatieperceel, samenwerkingsovereenkomst</a></li> <li><a href="#">Mededingingsprocedure met onderhandeling</a></li> <li><a href="#">Opdelen in passende percelen</a></li> <li>Gebruiken <a href="#">MVI-criteriatool</a></li> <li><a href="#">LCC</a> toepassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toepassen <a href="#">selectiecriteria, facultatieve uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen</a>, meer ambitieuze <a href="#">gunningscriteria</a></li> <li>Gebruiken <a href="#">MVI-criteria tool</a>, hoger ambitieniveau</li> <li><a href="#">LCC</a> breed toepassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toepassen <a href="#">uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen</a>, gebruiken <a href="#">MVI-criteriatool</a>, hoogste ambitieniveau</li> <li><a href="#">LCC</a> breed toepassen</li> </ul>
Contract management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bevragen huidige opdrachtnemers <a href="#">markt oriëntatie en –consultatie</a> (oplossingsrichtingen, mogelijkheden, ambities)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werken met ontwikkel-KPI's, (deels) opgesteld door opdrachtnemer</li> <li>Accent op samenwerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werken met ontwikkel-KPI's</li> <li>Accent op samenwerken</li> <li><a href="#">Value engineering</a></li> <li><a href="#">Prestatieprikkels</a> in contract</li> <li><a href="#">Monitoren en effect rapporteren</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werken met vastgestelde KPI's handhaven, sturen, bijv. <a href="#">ISV due diligence</a></li> <li>Waar nodig contract beëindigen</li> <li><a href="#">Monitoren</a> en effect rapporteren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werken met vastgestelde KPI's</li> <li>Handhaven, sturen, bijv. <a href="#">ISV due diligence</a></li> <li>Waar nodig contract beëindigen</li> <li><a href="#">Monitoren</a> en effect rapporteren</li> </ul>

Lees meer

over inkoop en markttransformaties bij ons op de PIANOo website:

[Quickscan markttransformaties | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden](#)





# TER AFSLUITING

## Toepassen van innovatiegericht inkopen:

- **Onderken** dat niet elke aanbesteding innovatie hoeft te zijn. Maak keuzes en zet strategisch in.
- **Identificeer** waar innovatiebehoefte liggen; voor welke uitdaging is een nieuwe oplossing nodig:
  - Wie heeft nieuwe/veranderende publieke taken of wenst efficiënter/effectieve uitvoering te geven aan hun taak?
  - Sluit aan bij de bestuurlijke / organisatie ambities, niet inkoopambities.
  - Zowel top down (*CDI*) als bottom up (*interne opdrachtgevers*).
- **Operationaliseer** samen met inkopers de behoefte
  - Benoem aanbestedingen om innovatiegericht uit te gaan voeren.
  - Monitor voortgang.

Over PIANOo Contact Nieuwsbrief Ondernemer English

**PIANOo** EXPERTISECENTRUM AANBESTEDEN

Home Inkopen in het kort Inkoopproces Regelgeving Thema's Sectoren Actueel Zoeken

**Snel naar**

- > Drempelbedragen Europees Aanbesteden
- > Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)
- > CPV-codes

**Maatschappelijk Verantwoord Inkopen**  
MVI: met aandacht voor mens en planeet.

**Innovatie**  
Innovatiegericht inkopen: hoe krijgt u innovatieve oplossingen?

**Beter Aanbesteden**  
Programma: dialoog en samenwerking tussen overheden en ondernemers.

**Aanbestedingswet**  
Welke wettelijke regels zijn er?  
Van Gids Proportionaliteit tot ARW.

**Aanbestedingsplicht**  
Wie moet aanbesteden en in welke situatie?

**Aanbestedingsprocedures**  
Uit welke procedures kunt u kiezen?  
Van meervoudig onderhands tot Europees openbaar.

**Uitgelicht**

**Nieuws**

**Videoreeks: Praktijkvoorbeelden over toepassing van MVOI-thema's**  
27 MEI 2024 • BRON: MINISTERIE VAN INFRASTRUCTUUR EN WATERSTAAT

# VRAGEN?

## Website

- [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)
- [www.pianoo.nl/themas/innovatie](http://www.pianoo.nl/themas/innovatie)

Rapport: [Innovatie inkopen in publieke sector](#)

 **Rolf Zeldenrust**  
[www.linkedin.com/in/rolfzeldenrust](http://www.linkedin.com/in/rolfzeldenrust)

### Contact PIANOo:

René Broekhuizen - coördinator  
Innovatiegericht inkopen & Buyer Groups  
[rene.broekhuizen@pianoo.nl](mailto:rene.broekhuizen@pianoo.nl)

Céline van Dooren,  
Adviseur innovatiegericht inkopen  
[celine.vandooren@pianoo.nl](mailto:celine.vandooren@pianoo.nl)

### Contact RVO:

Carla Dekker,  
Senior adviseur SBIR  
[carla.dekker@rvo.nl](mailto:carla.dekker@rvo.nl)