

# De rol van inkoop en aanbesteden in een op waarde gebaseerd ecosysteem

De term 'ecosysteem' is populair. Allerlei varianten passeren de revue: 'Word onderdeel van ons ecosysteem!', '#inkoopecosysteem', 'Draag bij aan het innovatie-ecosysteem', 'Leer ook denken in ecosystemendiensten'. Ook ik positioneer het ecosysteemen denken in mijn inaugurele rede aan de Universiteit Twente als een veelbelovend concept om de uitdagingen waar we vanuit de bouw voor staan aan te pakken.<sup>1</sup> Maar voor andere vakgebieden biedt het ecosysteemen denken evenzeer interessant gedachtegoed. Deze bijdrage is daarom gericht op een uitleg van het ecosysteemconcept en de mogelijke gevolgen van implementatie in de inkoop- en aanbestedingswereld.

De term ecosysteem verwijst naar een ecologisch geheel van organismen en hun omgeving, de onderlinge relaties tussen deze organismen en de wisselwerking met hun omgeving. Een bos, een meer, een regenwoud en andere natuurlijke systemen worden traditioneel als ecosystemen beschouwd. Op het hoogste niveau kunnen we zelfs de aarde als ecosysteem zien. En zeg nou zelf, in een context waarin de transities en duurzaamheidsdoelstellingen ons om de oren vliegen, klinkt een samenhangend evenwichtig systeem dat toe kan met eigen materiaal en middelen als muziek in de oren.

Vanuit de organisatiekunde, een vakgebied waar ik veel van mijn inspiratie vandaan haal, wordt het ecosysteem gezien als 'een set van actoren met verschillende mate van multilaterale, niet-generieke complementariteiten die worden gecoördineerd door sets van rollen met vergelijkbare regels'.<sup>2</sup> Ecosystemen zijn netwerkgebaseerd in plaats van enkelvoudige dyades (een-op-eenrelaties) en vermijden vaak de noodzaak om contractuele overeenkomsten op maat aan te gaan met elke individuele partner.<sup>3</sup> Volgens dit concept gaat het namelijk om sociale processen die ervoor zorgen dat middelen via actor-tot-actor-verbindingen doorstromen.

## Verskillende soorten ecosystemen

Er zijn verschillende soorten ecosystemen te onderscheiden.<sup>4</sup> 'Business ecosystems' (zakelijke ecosystemen) bijvoorbeeld, zijn gericht op het creëren van klantwaarde doordat netwerken van organisaties gebruik maken van hun samenwerkingsrelaties en de onderlinge concurrentieverhoudingen om de volgende ronde van innovaties te voeden. 'Knowledge ecosystems' (kennisecosystemen) zijn gericht op het genereren van nieuwe kennis en technologie. Onderzoeksinstituten en innovators spelen een centrale rol in deze ecosystemen. 'Innovation ecosystems' (innovatie-ecosystemen) ten slotte, fungeren als

een integrerend mechanisme tussen de verkenning van nieuwe kennis en de exploitatie hiervan voor de co-creatie van waarde in zakelijke ecosystemen. In iedere markt kunnen deze systemen er anders uit zien en spelen verscheidene actoren verschillende rollen.

## De invloed van ecosysteemen denken op inkoop en aanbesteden

Het ecosysteemen denken gaat ervan uit dat elk systeem bestaat uit een unieke reeks actoren en interacties en daardoor op zijn/haar eigen manier evolueert.<sup>5</sup> Dit betekent dat slechts een deel hiervan maakbaar is en dat je moet vertrouwen op de interne krachten van het systeem om het in balans te houden. Je kan binnen een ecosysteem samen je eigen regels maken. Je kan een vorm van governance ontwikkelen die past bij je eigen manier van werken en die de waarden beschermt die je koestert. Ook zijn eigendom en gebruik niet noodzakelijk met elkaar verbonden, wat voor veel sectoren een grote verandering teweeg kan brengen. Samenwerking in netwerken en systemen kan de traditionele inkoop en aanbesteding vervangen, omdat de prestaties niet alleen door een opdrachtgevende organisatie zouden moeten worden bepaald, maar mede door de uiteindelijke gebruikers in nauwe samenwerking met de overheid. Adaptieve op diensten gebaseerde contracten en samenwerkingsovereenkomsten kunnen daardoor beter aansluiten bij de dynamiek in de waardenbehoefte van de maatschappij.

## Herijking huidige aanbestedingsregelgeving

Afspraken en regels als informaliteiten en sociale processen beschouwen: dat is nog eens andere koek in een wereld waar formele aanbestedingsrichtlijnen en juridische contracten, bedoeld en onbedoeld, nogal eens de gang van zaken bepalen. Mocht het zover komen dat wij steeds meer

vanuit een ecosysteem perspectief gaan werken, zal dit daarom zeker leiden tot een herijking van de huidige aanbestedingsregelgeving. Aanbesteden (zeker volgens de Aanbestedingswet) is een geformaliseerde manier om aanbod en vraag met elkaar af te stemmen. Dat moet in een ecosysteem ook gebeuren. Maar waar dit nu bijna altijd gericht is op bilaterale dyadische verbindingen (een-op-een), zal dit in een ecosysteem veel meer multilateraal van aard zijn. Een systeem bestaat per definitie uit meerdere partijen en deze partijen zullen veelal vanuit verschillende dimensies met elkaar verbonden zijn. Als er vanuit meerdere aanbieders en meerdere vragers gewerkt wordt aan het leveren van uitwisselbare diensten of producten, zal wellicht meer gebruik worden gemaakt van veilingen. In andere gevallen zal juist meer vanuit open, exploratieve en evoluerende verbintenissen gewerkt worden. Dit kan een uitbreiding betekenen van een systeem met een overwegend juridische basis naar een meer organisatorisch en sociaal systeem dat vraag en aanbod bij elkaar brengt volgens de principes die we als maatschappij waardevol achten.

## Proactief inkopen

De rol van de inkoper zal ook structureel veranderen als we meer in ecosystemen gaan opereren. Zo kan van een inkoper in een ecosysteem worden verwacht om proactief verbintenissen tot stand te laten komen en te acteren als verkenner en versneller van samenwerkingsprocessen. Als drijvende kracht in de totstandkoming van een ecosysteem zou de inkoper precies op de hoogte moeten zijn van welke spelers er op de markt actief zijn, waar hun onderscheidend vermogen ligt en welke waarden zij aan het systeem zouden kunnen leveren. Dit vereist kennis van bedrijfsmodellen om drijfveren van partijen te doorgronden en tot gebalanceerde verbintenissen te komen. Door natuurlijke selectie zal een balans ontstaan tussen een bepaalde set van partijen en zullen andere partijen uit het systeem

vallen. Het gaat ten slotte om verbintenissen die in balans zijn omdat partijen veelal complementair zijn aan elkaar. Overeenkomsten komen daarmee op een natuurlijke manier ten einde. De inkoper zal deze ervaringen echter wel moeten inbrengen voor andere initiatieven waarin zijn of haar moederorganisatie actief is. Dit element lijkt daarmee bijvoorbeeld volstrekt tegenstrijdig met het aanbestedingsrecht wat in het verleden met name bedoeld was om de voordelen van een goede relatie met een potentiële opdrachtgever ongedaan te maken om toetreders vanuit andere landen ook een kans te bieden.

## Exploratie en exploitatie als transitiemechanismen

Om daadwerkelijk ons gedrag te kunnen transformeren richting op waarde gebaseerde ecosystemen introduceer ik graag de ogenschijnlijk tegenstrijdige concepten van exploratie en exploitatie die door Professor March<sup>6</sup> geïntroduceerd werden in de context van het leren binnen organisaties. Ik denk namelijk dat elke samenwerking zou moeten beginnen met het *exploiteren van de exploratiefase*, om deze relatie vervolgens voort te zetten door een gezamenlijke *exploratie van de exploitatiefase*. Om uit te leggen wat ik bedoel met de exploratie van de exploitatiefase gebruik ik een voorbeeld van managementwetenschapper Mary Parker Follett, waarin onderhandelen wordt beschouwd als een integratief proces om de interesses van belanghebbenden te verkennen.<sup>7</sup> Het voorbeeld draait om één sinaasappel voor twee personen. Centrale vraag is: wat is de beste manier om deze sinaasappel te delen? De meesten van ons zouden zeggen: snijd de sinaasappel doormidden. Precies door de helft gesneden betekent echter dat beide partijen nog maar 50% van de sinaasappel over hebben, voor beiden een verlies ten opzichte van de totale waarde van 100%. Maar wat nou als ik gewoon dorst heb en daarom trek heb in een lekker glas sinaasappelsap, terwijl jij het plan hebt opgevat om je verjaardag te vieren door een sinaasappelcake te bakken? Is het dan nog steeds handig om de sinaasappel doormidden te snijden en de individuele waarde ervan te verlagen? Of zouden we eigenlijk de sinaasappel moeten schillen om de schil te gebruiken voor de cake en het vruchtvlees uit te knippen voor het sap? In deze situatie kunnen we ons elk 100% van de waarde van de sinaasappel toe-eigenen vanwege de complementaire waarden die de sinaasappel voor ons bevat.

Om vanuit complementariteit vooruitgang te boeken, moeten waarden vervolgens vastgelegd worden. Dit kan door het verkennen van de

mogelijke uitputting van de inkomsten die worden gegenereerd door het voortzetten van een complementaire relatie – het ‘exploreren van de exploitatie’. Het delen van een sinaasappel kan leiden tot een gezamenlijke sinaasappelboom, of zelfs tot het ontwikkelen van een hele boomgaard die een gedifferentieerd assortiment van producten en diensten produceert. Terwijl je elk jaar oogst, kan je nadenken over nieuwe producten die de gemeenschappelijke missie ondersteunen en het onderliggende bedrijfsmodel van deze multilaterale samenwerking verbeteren.

## Collectief gedrag transformeren

Maar hoe komen we van de ene werkwijze in een andere? Ik kijk hiervoor met veel interesse naar de zogenoemde ‘fieldlabs’. We zien namelijk dat nieuwe technologieën en diensten in toenemende mate ontwikkeld worden door netwerken van diverse organisaties in specifieke co-creatieve en experimentele settingen. Onder de noemer van een fieldlab, living lab, innovatiepartnerschap of co-creatie blijkt het namelijk vaak wel mogelijk om vanuit een viervoudige helix van private organisaties, publieke organisaties, kennisinstututen en burgers specifieke missiegedreven innovaties te realiseren.<sup>8</sup> Fieldlabs worden gedreven door complementaire kennis en middelen van actoren die ergens in geloven en buiten bestaande systemen durven en mogen denken om hun missie te laten slagen. Dergelijke fieldlab-initiatieven lijken hiermee een belangrijk mechanisme te zijn om ons collectieve gedrag te transformeren.<sup>9</sup> Hiervoor is echter wel meer inzicht nodig in hoe processen kunnen worden ontworpen om de integratie van verschillende waarden vanuit de actoren te faciliteren, hoe de innovatieve resultaten vanuit de projectmatige context van het fieldlab kunnen worden geadopteerd door de moederorganisaties en hoe vanuit het perspectief van businessmodelinnovatie de ervaringen op te schalen zijn naar de rest van de samenleving.<sup>10</sup>

## Ten slotte

Vanwege de veelheid en complexiteit van de problematiek waar we momenteel als maatschappij voor staan, zal kennis over onderliggende multilaterale bedrijfsmodellen moeten worden opgebouwd om publieke waarden ook in de toekomst te kunnen waarborgen. Het ecosysteemdenken biedt hiervoor een interessant perspectief. Als ecosysteemactoren hun rollen gelijktijdig zouden oppakken en hun gedragsregels en sociale processen tussen de partijen verder ontwikkelen, kan nieuw gedrag ontstaan dat de huidige problematiek overstijgt. Omdat deze denkwijze rela-

tief nieuw is, weten we helaas nog onvoldoende welke mechanismen en onderliggende regels de interacties binnen en tussen ecosystemen bepalen. Ook is meer inzicht nodig over de mogelijke juridische implicaties van deze (vaak informele) samenwerkingsverbanden en de impact op de daadwerkelijke transitie naar een circulaire en digitale samenleving. Vanuit inkoop- en aanbestedingsperspectief gestructureerd evalueren en leren van wat er in huidige fieldlab-initiatieven gebeurt, lijkt daarom een mooie basis voor ondersteuning van de transitie waar we vanuit de maatschappij zo hard naar op zoek zijn.

prof.dr.ir. L. Volker  
Universiteit Twente

## Noten

1. Volker, L. (2019). Gewoon een beetje meer menselijkheid: richting op waarde gebaseerde ecosystemen voor het leveren van infrastructuurdiensten. Enschede: Universiteit Twente.
2. Jacobides, M.G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic management journal*, 39(8), 2255-2276.
3. Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
4. Valkokari, K. e.a. (2017). Orchestrating innovation ecosystems: a qualitative analysis of ecosystem positioning strategies. *Technology Innovation Management Review*, 7(3).
5. Valkokari, K. e.a. (2017). Orchestrating innovation ecosystems: a qualitative analysis of ecosystem positioning strategies. *Technology Innovation Management Review*, 7(3).
6. March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
7. Graham, P. (2003). *Mary Parker Follett prophet of management*: Beard Books.
8. Stolwijk, C., & Punter, M. (2017). *ICT developments in Smart Industry Fieldlabs*: Delft: TNO.
9. Garud, R., & Gehman, J. (2012). Metatheoretical perspectives on sustainability journeys: Evolutionary, relational and durational. *Research Policy*, 41(6), 980-995.
10. Volker, L. (2019). Gewoon een beetje meer menselijkheid: richting op waarde gebaseerde ecosystemen voor het leveren van infrastructuurdiensten. Enschede: Universiteit Twente.