



Naam Maaïke Snijder
Functie Onderzoeker Lectoraat
Publieke Inkoop
Organisatie Haagse Hogeschool



Naam Mirjam Kibbeling
Functie Lector Publieke Inkoop
Organisatie vijf hogescholen
HvA, HHS, Hanze, HR, Zuyd



Naam Karin van IJsselmuide
Functie Onderzoeker Lectoraat
Publieke Inkoop
Organisatie Hogeschool Rotterdam



Naam Jolien Grandia
Functie Universitair Hoofddocent
Organisatie Erasmus Universiteit
Rotterdam

HORDES NEMEN BIJ NIET, ANDERS EN MINDER INKOPEN

In dit tweede artikel van een serie van drie staan de belemmeringen centraal die professionals ondervinden bij het toepassen van de circulaire strategieën refuse, rethink en reduce. En ook: wat kun je doen om die hordes te nemen?

Probeer jij het grondstofgebruik binnen jouw organisatie al terug te dringen door Niet, Anders of Minder in te kopen? In de vorige Deal! kon je lezen over het belang van deze circulaire strategieën voor verschillende actuele doelstellingen, zoals weerbaarheid, soevereiniteit en het verminderen van milieu-impact. In dit tweede artikel beschrijven we de belemmeringen die professionals ondervinden bij het toepassen van refuse, rethink en reduce en wat je als organisatie kan doen om deze weg te nemen.

Nauwe afstemming vereist

De deelnemers aan het onderzoek Niet, Anders en Minder Inkopen door de rijksoverheid ervaren dat het verminderen van grondstofgebruik niet alleen een inkoopvraagstuk is, maar ook

nauwe afstemming vereist met de rest van de organisatie; goed opdrachtgeverschap en contractuitoefening zijn belangrijke voorwaarden. In de praktijk komen professionals diverse obstakels tegen bij het toepassen van de circulaire strategieën. Wij zagen dit bijvoorbeeld bij het terugdringen van onnodige inkoop van bedrijfskleding binnen de rijksoverheid. Hoewel circulair inkopen van bedrijfskleding op beleidsniveau wordt nagestreefd, is het in de praktijk nauwelijks ingebed. Bestelgedrag wordt voornamelijk gestuurd door vaste kledingpakketten, en individuele kledingbudgetten en wordt door de gebruiker als een verworven recht beschouwd.

Maatschappelijke context

Hoe pak je het terugdringen van onnodige inkoop dan aan en waar begin je? Veranderingen starten



Bedrijfskleding wordt nog nauwelijks circulair ingekocht (Foto: AI-gegenereerd concept en geen exacte representatie van bestaande uniformen)

meestal in een situatie waarin de voorwaarden voor succes nog ontbreken. Eerst moeten we begrijpen welke contextelementen nu écht een belemmering vormen voor het doorvoeren van de verandering. Dat vergt kennis van de context van het probleem én van de manier waarop een en ander dan wel zou kunnen functioneren. Er kunnen vier dimensies worden onderscheiden waarin een verandering ingebed moet zien te raken: technisch, economisch, juridisch en socio-cultureel (Broek, J. van den, et al., 2020)

1. De technische dimensie houdt in dat de innovatie aangesloten moet worden op bestaande technologische systemen en infrastructuur. Een basisvoorwaarde voor niet of minder inkopen is bijvoorbeeld dat het voorraadbeheer op orde is. Dit kan een uitdaging zijn in organisaties, waar contracten centraal worden afgesloten en er decentraal besteld wordt.
2. Innovaties moeten onderdeel worden van toeleverings- en distributieketen om te kunnen functioneren. De economische dimensie gaat over het hebben van een marktaandeel op basis van een levensvatbaar verdienmodel. Het toepassen van *total cost of ownership* (tco) in inkooptraject-

“Veranderingen starten meestal in een situatie waarin de voorwaarden voor succes nog ontbreken”

- ten in plaats van de laagste aanschafprijs is belangrijk voor het realiseren van levensvatbare circulaire verdienmodellen.
3. De juridische dimensie betreft het inpassen van de innovatie in wet- en regelgeving, standaarden en protocollen. De huidige begrotingssystematiek binnen de rijksoverheid werkt bijvoorbeeld onnodige inkopen in de hand. Budgetten worden aan het eind van het jaar ‘opgemaakt’ om te voorkomen dat begrotingen in de komende jaren worden verlaagd.
4. Zonder maatschappelijk draagvlak en acceptatie door het brede publiek kan een innovatie niet overleven. De socio-culturele dimensie gaat over opvattingen, waarden en routines. Draagvlak vanuit de top van de organisatie en eenduidig beleid zijn bijvoorbeeld voorwaarden die professionals helpen bij het experimenteren met Niet, Anders en Minder inkopen.

NIET, ANDERS EN MINDER INKOPEN – EEN DRIELUIK

Om de ambities van Nederland Circulair 2050 te realiseren, moet het gebruik van (onnodige) grondstoffen drastisch omlaag. Dat vraagt om het toepassen van de hogere circulaire strategieën refuse, rethink en reduce binnen de inkooppraktijk. In de huidige praktijk gebeurt dit nog beperkt. Inkoopprofessionals spelen hierin een sleutelrol. Als *change agents* kunnen zij deze strategieën initiëren, faciliteren en versnellen. Tegelijkertijd geven zij aan behoefte te hebben aan meer kennis, vaardigheden en praktische handvatten om dit effectief te doen.

Inzichten

In drie artikelen delen we inzichten uit het onderzoek:

1. Hoe vertalen we refuse, rethink en reduce naar het inkoopwerkveld?
2. Welke belemmeringen ervaren inkoopprofessionals bij Niet, Anders en Minder Inkopen?
3. Welke rol speelt gedrag bij het toepassen van deze strategieën?

Samenwerking

Aan het onderzoek Niet, Anders en Minder Inkopen door de rijksoverheid: de hefboom naar een circulaire economie werken samen: 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. Het onderzoek wordt mede gefinancierd door Regieorgaan SIA.

Bij het inventariseren van belemmeringen hebben we ook gekeken naar het niveau waarop die een rol spelen: op individueel niveau (eigen overtuigingen en samenwerking met collega's), op organisatieniveau (cultuur en structuur), of op systeemniveau (maatschappelijke spelregels). Het hanteren van de indeling in dimensies en niveaus helpt bij het analyseren van de condities die veranderd moeten worden om refuse, rethink en reduce succesvol toe te passen.

Verschillende dimensies en niveaus

In het voorbeeld van bedrijfskleding bleken problemen zich met name te bevinden op technologisch en socio-cultureel vlak. Zo blijkt op organisatieniveau onvoldoende data te zijn over het gebruik, de voorraad en wat vervangen dient te worden en hoe het inkoopproces kan worden geoptimaliseerd. Daarnaast lijkt op individueel niveau een gebrek aan draagvlak voor het verminderen van de hoeveelheid bedrijfskleding. Naast specifieke belemmeringen kwamen uit het onderzoek ook belemmeringen op systeemniveau naar voren. Meerdere professionals benoemden

bijvoorbeeld afschrijvingsregels van apparatuur. Hierdoor worden apparaten die economisch afgeschreven zijn 'automatisch' vervangen, terwijl ze technisch gezien nog functioneren. Op organisatieniveau werd een gebrek aan draagvlak vanuit de top van de organisatie en risicomijdend gedrag als belemmeringen genoemd, terwijl op individueel niveau emotionele weerstand van collega's regelmatig naar voren kwam.

Voorbeelden

Een aantal andere voorbeelden op systeemniveau zijn de (on)mogelijkheden die voortkomen uit de compatibiliteits- en aanbestedingswet (juridisch), de huidige lineaire economische regels (zoals het

“Je pakt de ruimte om innovaties te laten slagen door een ‘100 dagen niet klagen’-aanpak af te spreken”

sturen op laagste prijs), en het gebrek aan bewustzijn (sociaal-cultureel). Door aan te geven wat de aard van de belemmering is kan beter richting worden gegeven aan waar – in het systeem – de oplossing gezocht moet worden. In de tabel op de pagina hiernaast staan de belemmeringen op de dimensies en niveaus samengevat die in het onderzoek naar voren zijn gekomen (whitepaper NAMI, 2025).

Perspectief

Gelukkig is er wel veel handelingsperspectief, ook als het gaat om organisatie en organisatieoverstijgende zaken. Organisaties kunnen zelf bijvoorbeeld al beginnen met het verzamelen van data en het monitoren van de eigen voorraad, het toepassen van een tco-model bij de beoordeling van alternatieven, het organiseren van ruimte om te innoveren en te experimenteren in de eigen organisatie, en het opzoeken van samenwerkingsvormen met collega's uit andere organisaties.

Wat kan jij doen?

Naast alle belemmeringen gaven de inkoopprofessionals in het onderzoek ook aan wat hen juist wél heeft geholpen bij het toepassen van Niet, Anders en Minder Inkopen. Op basis hiervan maakten wij het volgende lijstje met acties op:

TABEL: OVERZICHT VAN BELEMMERINGEN OP VERSCHILLENDE DIMENSIES EN NIVEAUS

		Dimensies			
		Technologisch	Juridisch	Economisch	Sociaal-cultureel
Niveaus	Systeem	Gebrek aan data en inzicht	Comptabiliteitswet Aanbestedingswet	Huidige lineaire regels	Gebrek aan bewustzijn
	Organisatie	Bedrijfsprocessen sluiten niet aan	Risicomijdende organisatie	Gebrek aan tijd en capaciteit	Geen draagvlak en beleid
	Individueel	Gebrek aan kennis	Huidige contracten Angst voor kort geding	Gebrek aan kennis Prijs boven circulair	Verwachte weerstand

- Je gaat op zoek naar beleid met duidelijk gedefinieerde doelen of laat dit vaststellen door de directie. Dit vormt een goede basis bij de uitvoering van aanbestedingen. Een concreet voorbeeld hiervan zijn de categorieplannen van de rijksoverheid. In deze plannen staan doelstellingen en acties rond duurzaamheid al opgenomen.
- Je organiseert een 'gouden vierkant' met verschillende collega's voor jouw aanbesteding, zodat er een integrale benadering én draagvlak ontstaat voor een andere manier van werken. Dit gouden vierkant kan bijvoorbeeld bestaan uit de (interne) opdrachtgever, de duurzaamheidsadviseur, de contractmanager en de inkoopadviseur.
- Je luistert goed naar feitelijke wensen en verwachtingen van de doelgroep, zodat de directie besluiten neemt op basis van feiten in plaats van op verwachte weerstand. Dit speelt vooral in de facilitaire sector waar de cultuur gekenmerkt wordt door servicegerichtheid.
- Je doet marktanalyse naar duurzame alternatieven, circulaire certificeringen of labels en het toepassen van levenscycluskosten in aanbestedingen, waardoor je in staat bent een onderbouwde businesscase te maken en tegenargumenten kunt weerleggen.
- Je pakt de ruimte om innovaties te laten slagen, bijvoorbeeld door een '100 dagen niet klagen'-aanpak af te spreken. Dit houdt in dat een nieuwe werkwijze 100 dagen wordt uitgetoetst en daarna een evaluatie plaats vindt op basis van feiten.
- Je creëert draagvlak aan de voorkant van een aanbesteding door collega's, eindgebruikers en kennisinstellingen uit te nodigen om mee te denken tijdens een leuke en interactieve bijeenkomst. ●

“Op individueel niveau kwam emotionele weerstand van collega's regelmatig naar voren”

BEN JIJ JE BEWUST VAN JOUW BELEMMERINGEN?

We hebben tijdens het onderzoek gezien dat het analyseren van belemmeringen een eerste stap is om te begrijpen wat er speelt. Daardoor kun je gemakkelijker specifieke interventies inzetten en wordt de slagingskans vergroot. Kennis over de specifieke belemmeringen in jouw werk doet er dus toe om succesvol Niet, Anders en Minder in te kopen.

Meer weten over hoe andere inkoopprofessionals dit aanpakken? In de whitepaper 'Niet, Anders en Minder Inkopen door de rijksoverheid: hoe doe je dat in de facilitaire sector' kan je lezen welke belemmeringen deelnemers van de werkgroep Minder is Meer van het programma FM Circulair ervaren en hoe deze organisaties hiermee omgaan.

