

Handvatten en interventies voor Niet, Anders en Minder Inkopen binnen de rijksoverheid

De hefboom naar een circulaire economie





Colofon

Aan dit adviesrapport hebben meegewerkt het ministerie van Defensie, Rijkswaterstaat en het ministerie van Economische Zaken (RVO).

Het onderzoek Niet Anders en Minder Inkopen door de Rijksoverheid is uitgevoerd door de Haagse Hogeschool, Erasmus Universiteit Rotterdam en Hogeschool Rotterdam en is mede gefinancierd door Regieorgaan SIA, onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

September 2026



INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	4
1.Inleiding	7
2.Begrippen- en beleidskader	8
3.Onderzoeksaanpak en-verantwoording	10
3.1 Aanpak en methode: design thinking	10
3.2 Het gouden vierkant als frame	12
3.3 Aanpak analyse	12
4.Handvatten en interventies	13
4.1 Face the brutal facts	13
4.2 De impactvolle werkomgeving	16
4.3 Het MVOI dashboard	19
5.Analyses	21
5.1 Analyse van de context	21
5.2 Analyse van het gouden vierkant	25
6.Conclusie en aanbevelingen	27
6.1 Conclusies	27
6.2 Adviezen	29
7.Geraadpleegde bronnen	31
Bijlagen	32



SAMENVATTING

De Rijksoverheid koopt jaarlijks voor **€ 23,1 miljard** in (Significant Synergy, 2024). Daarmee heeft zij een enorme kans om de overgang naar een circulaire economie te versnellen. Circulair inkopen wordt dan ook als een belangrijk instrument gezien in het Nationaal Programma Circulaire Economie (NPCE) 2023–2030 en het Nationaal Plan MVOI en vormt daarmee een hefboom voor de circulaire transitie. Toch benutten we die kans nog onvoldoende. Circulair inkopen gaat namelijk niet alleen over anders inkopen, maar ook over de vraag: **moeten we dit wel inkopen en kan het minder?**

In het NPCE zijn vier circulaire strategieën opgenomen die grondstofverbruik verminderen en die vaak worden gevisualiseerd met de zogenaamde R-ladder. De R-ladder ordent tien strategieën hiërarchisch van hoog naar laag op basis van waardebehoud en grondstofbesparing (RVO, 2025). Bovenaan staan drie strategieën die het gebruik van grondstoffen beperken: refuse, rethink en reduce, oftewel Niet, Anders en Minder inkopen.

Drie praktische voorbeelden

Dit rapport laat zien hoe de principes **Niet, Anders en Minder inkopen (NAMI)** in de praktijk kunnen werken. De onderzoekers hebben samen met professionals van het ministerie van Defensie, Rijkswaterstaat en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) drie concrete interventies **ontwikkeld en getest**. De ervaringen laten zien dat NAMI geen ingewikkelde extra stap in het inkoopproces hoeft te zijn. Juist door anders naar de organisatie, de beschikbare data en de gewenste maatschappelijke waarde te kijken, ontstaat ruimte voor verandering. keuzes.



DRIE INTERVENTIES IN DE PRAKTIJK

1



DEFENSIE *Face the Brutal Facts*

CONTEXT

Onvoldoende inzicht in bestelgedrag, contractuitnutting en voorraadbeheer.

INTERVENTIE

Analyse van data over bestelfrequentie, aantal en type producten van twee contracten.

RESULTAAT

- Meer inzicht in bestelgedrag & contractuitnutting
- Standarisatie van productdata in systemen
- Levendig houden van het kader van het contract in de keten

KERNLES:

"Ken eerst je data."

2



RIJKSWATERSTAAT *Impactvolle werkomgeving*

CONTEXT

De werkplek wordt vooral gezien als kostenpost in plaats van een strategisch HR-instrument.

INTERVENTIE

Ontwikkeling van een brede, wetenschappelijk onderbouwde visie op de impactvolle werkomgeving.

RESULTAAT

- Vitaliteit van medewerkers
- Efficiency en hogere bezettingsgraad van kantoren
- Aantrekkelijk werkgeverschap en meer organisatie-impact

KERNLES:

"Creëer een gedeelde visie"

3



RVO *MVOI Dashboard*

CONTEXT

Duurzaamheidsresultaten zijn onzichtbaar, hierdoor lijkt er geen noodzaak om doelen op te nemen in inkooptrajecten.

INTERVENTIE

Ontwikkeling van een MVOI dashboard binnen bestaande formats dat resultaten zichtbaar maakt binnen de organisatie.

RESULTAAT

- Real time rapportages over duurzaamheid in aanbestedingen
- Meer eigenaarschap en betere sturing op behalen van doelen
- Verantwoording en transparantie

KERNLES:

"Wat zichtbaar is, krijgt aandacht"

- **Defensie – eerst weten wat je daadwerkelijk nodig hebt.** Door beter inzicht te krijgen in bestelgedrag, contractgebruik en voorraden ontstaat zicht op waar mogelijk onnodig wordt ingekocht. Data maakt daarmee concreet waar niet of minder inkopen mogelijk is.
- **Rijkswaterstaat – van een circulaire werkplek naar een impactvolle werkomgeving.** De vraag verschuift van "Hoe circulair is het meubilair?" naar "Welke waarde willen we met onze werkomgeving bereiken?" Een onderbouwde visie positioneert de werkplek als strategisch HR-instrument. Zo ontstaat ruimte om te kijken of een andere inrichting of minder fysieke middelen hetzelfde of meer kan opleveren.
- **RVO – maak duurzaamheid zichtbaar.** Met een realtime MVOI-dashboard worden duurzaamheidsresultaten zichtbaar voor opdrachtgevers en management. Duurzaamheid en dus ook circulair inkopen wordt daardoor niet alleen een verantwoordelijkheid van inkoop, maar van de hele organisatie.

Hoe zijn de interventies tot stand gekomen?

De interventies zijn ontwikkeld volgens het design thinking-proces en in intensieve samenwerking met de praktijk (co-design): in vier co-creatiesessies hebben categoriemanagers, inkoopprofessionals, contractmanagers, beleids- en duurzaamheidsadviseurs zelf de interventies ontworpen, voorzien van een testplan en in de eigen organisatie getest. Het werken met canvassen hielp hierbij om tot gedeeld inzicht en een gemeenschappelijke taal te komen. Deze werkwijze zorgde ervoor dat de interventies goed aansluiten bij de dagelijkse praktijk en binnen relatief korte tijd bruikbaar zijn geworden.



Wat leren we hiervan?

De belangrijkste les is dat de grootste belemmering voor NAMI meestal niet de aanbesteding zelf is. De echte uitdaging zit in de manier waarop organisaties zijn ingericht. Informatie en verantwoordelijkheden zijn vaak verdeeld over inkoop, management, HR, facilitair en duurzaamheid. Juist daarom vraagt NAMI om samenwerking over deze grenzen heen.

Een paar zaken blijken cruciaal:

- **Een gedeelde visie:** bepaal eerst welke waarde je wilt realiseren en kijk daarna pas wat daarvoor nodig is.
- **Inzicht:** weet wat je inkoopt, gebruikt en verbruikt.
- **Categoriemanagement:** gebruik categorieplannen om circulaire ambities structureel mee te nemen.
- **Zichtbaarheid:** maak resultaten concreet en zichtbaar als basis voor bewustwording en gedragsverandering.
- **De juiste mensen en het juiste moment:** verandering komt vaak op gang dankzij een paar gemotiveerde aanjagers die samenwerken en anderen weten te verbinden.

Daarbij blijkt het '**gouden vierkant**' – de samenwerking tussen verschillende disciplines – een belangrijke succesfactor. Niet een grote projectgroep, maar de juiste mensen, met mandaat en motivatie, kunnen het verschil maken.

Kunnen andere organisaties dit overnemen?

De context van de casussen is geanalyseerd langs vier dimensies (technologisch, juridisch, economisch en sociaal-cultureel) op drie niveaus. Hieruit komt een beeld naar voren dat vermoedelijk herkenbaar is voor veel rijksoverheidsorganisaties: gebrek aan kwalitatief goede data, rigide budgetsystematiek, gefragmenteerde inkoopketens en onduidelijk belegd eigenaarschap van duurzaamheidsdoelen. Precies daardoor zijn de interventies goed opschaalbaar. Zo sluit de data-analyse van Defensie aan bij een generiek knelpunt, en kan het MVOI-dashboard van RVO vrijwel direct worden toegepast, omdat de MVI Zettool voor alle rijksorganisaties verplicht is. Het ontwikkelen van een breed gedragen visie past generiek bij categoriemanagement.

De kern

NAMI begint niet bij de aanbesteding, maar bij de vraag wat de organisatie écht nodig heeft en welke waarde zij wil realiseren.

Wie beter kijkt naar de behoefte, data deelt en disciplines samenbrengt, ontdekt dat circulair inkopen niet alleen gaat over een duurzamer product. Het kan ook leiden tot **minder verspilling, slimmer gebruik van middelen, lagere kosten en meer maatschappelijke waarde.**

De drie casussen laten zien dat verandering mogelijk is – ook binnen grote overheidsorganisaties en binnen relatief korte tijd. De volgende stap is daarom niet wachten op het perfecte systeem, maar **beginnen met inzicht, de juiste mensen bij elkaar brengen en het momentum benutten.**

1. Inleiding

We staan met elkaar voor grote duurzaamheidsopgaven: de aarde warmt op, de biodiversiteit neemt af en de leefomgeving van mensen staat wereldwijd onder druk. Dit is grotendeels het gevolg van de hoeveelheid grondstoffen die we onttrekken aan de aarde en die we gebruiken voor producten, energie en voeding (ministerie van IenW, 2023).

De Rijksoverheid beschikt over een krachtig instrument voor het versnellen van de circulaire transitie: de eigen inkoopactiviteiten. Jaarlijks besteedt de Rijksoverheid €23,1 miljard aan het inkopen van producten, diensten en werken en is daarmee één van de grootste opdrachtgevers van Nederland, en dat in nagenoeg alle markten (Significant Synergy, 2024).

In het onderzoek 'Niet, Anders en Minder Inkopen door de Rijksoverheid: de hefboom naar een circulaire economie' onderzoeken we op welke manier en met welke middelen inkoopprofessionals de hogere circulaire (inkoop) strategieën refuse, rethink en reduce kunnen initiëren, faciliteren en versnellen. Met casestudies, een survey en focusgroepbijeenkomsten hebben we, door het uitvoeren van verschillende deelonderzoeken, inzicht gekregen in:

1. de mate waarin en hoe organisaties invulling geven aan refuse, rethink en reduce
2. de obstakels die professionals hierbij ondervinden
3. belangrijke succesfactoren die hen juist helpen om dit toe te kunnen passen.

Het onderzoekonderdeel dat centraal staat in dit rapport heeft tot doel gehad om inkoopprofessionals te faciliteren anders naar het inkoopproces en hun eigen rol te kijken om vervolgens handvatten/interventies te ontwikkelen die het toepassen van refuse, rethink en reduce in de inkooppraktijk mogelijk maken.

Dit rapport beschrijft de handvatten/interventies die een aantal professionals heeft ontwikkeld om binnen hun context een stap te zetten naar een meer circulaire werkwijze. Deze aanpakken zijn daardoor concrete voorbeelden waarmee andere organisaties binnen de Rijksoverheid (en andere overheden) de circulaire transitie verder kunnen aanjagen.

2.Begrippen- en beleidskader

Om de doelen van “Nederland Circulair 2050” te behalen, moet het gebruik van grondstoffen omlaag. Dit kan door de hoogste circulaire strategieën refuse, rethink en reduce toe te passen in de inkooppraktijk, iets wat nog weinig gebeurt ondanks de grote potentie. Door niet, anders en minder inkopen onderdeel te maken van het inkoopproces kan de Rijksoverheid een belangrijke bijdrage leveren aan de circulaire economie.

De R-Ladder

Het principe van de circulaire economie draait om het loskoppelen van economische activiteit van het gebruik van schaarse, eindige grondstoffen (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Producten worden zo lang mogelijk gebruikt, gerepareerd of doorgegeven, en aan het einde van hun levensduur worden onderdelen en materialen hergebruikt.

Nieuwe grondstoffen komen waar mogelijk uit hernieuwbare bronnen zoals bijvoorbeeld hout, bamboe of olifantsgras. Om invulling te geven aan een circulaire manier van werken, zijn tien circulaire strategieën ontwikkeld. Deze circulaire strategieën zijn ook bekend als de R-ladder en kunnen onderverdeeld worden in drie categorieën (Bocken et al., 2016), zoals weergegeven in figuur 1.

1. Narrowing the loop: de drie strategieën refuse, rethink en reduce, staan het hoogste op de ladder en gebruiken minder grondstoffen waardoor milieudruk wordt voorkomen;

2. Slowing the loop: de volgende 5 R-strategieën re-use, repair, refurbish, remanufacture en repurpose streven na dat producten langer en op een hoogwaardige manier gebruikt blijven worden door bijvoorbeeld hergebruik of reparatie met als doel het verbruik te vertragen;

3. Closing the loop: deze laatste categorie heeft tot doel de materialen terug te brengen in de grondstoffencyclus via recycling of – in het minst gunstige geval – om te zetten in energie (recover). Hier wordt meestal naar gerefereerd als het sluiten van de kringloop.

 Narrowing the loop Producten slimmer maken en gebruiken	R0 Refuse	Product overbodig maken door van zijn functie af te zien of die met een ander product te leveren
	R1 Rethink	Productgebruik intensiveren bijvoorbeeld door producten te delen of multifunctionele producten te gebruiken
	R2 Reduce	Producten efficiënter fabriceren door minder grondstoffen en materialen in het product of het gebruik ervan
 Slowing the loop Levensduur verlengen van product en onderdelen	R3 Reuse	Hergebruik van afgedankt nog goed product in dezelfde functie door een andere gebruiker
	R4 Repair	Reparatie en onderhoud van kapot product voor gebruik in zijn oude functie
	R5 Refurbish	Opknappen of moderniseren van oud product
	R6 Remanufacture	Onderdelen van afgedankt product gebruiken in nieuw product met dezelfde functie
	R7 Repurpose	Afgedankt product of onderdelen daarvan gebruiken in nieuw product met andere functie
 Closing the loop Nuttig toepassen van materialen	R8 Recycle	Materialen verwerken tot dezelfde (hoogwaardige) of mindere (laagwaardige) kwaliteit
	R9 Recover	Verbranden van materialen met energierecuperatie

Figuur 1 – de R-ladder van Cramer (2014) gecombineerd met de indeling van Bocken et al. (2016)

De deelnemers aan het NAMI-onderzoek ervaren dat het toepassen van refuse, rethink en reduce oftewel niet, anders en minder inkopen niet alleen een inkoopvraagstuk is, maar ook afstemming vereist met de rest van de organisatie. Goed opdrachtgeverschap en contractuitoefening zijn belangrijke voorwaarden. Dit vereist vaak nauwe samenwerking tussen de opdrachtgever of budgethouder, inkoop, contractmanagement en een duurzaamheidsadviseur of -specialist. In samenhang ontwikkelen zij de beste oplossingen die het grondstoffengebruik verminderen. De vragen die zij binnen de organisatie stellen, zijn vaak anders van aard dan bij een regulier inkooptraject. Een vertaling van de R-strategieën naar inkoop helpt hierbij, zoals weergegeven in figuur 2.

Narrowing the loop			
R0 Refuse	Product overbodig maken door van zijn functie af te zien of die met een ander product te leveren	Voorkomen	Niet inkopen
R1 Rethink	Productgebruik intensiveren bijvoorbeeld door producten te delen of multifunctionele producten te gebruiken	Vervangen	Anders inkopen
R2 Reduce	Producten efficiënter fabriceren door minder grondstoffen en materialen in het product of het gebruik ervan	Verminderen	Minder inkopen

Figuur 2 Van de R-ladder naar Niet, Anders en Minder Inkopen doorontwikkeld op basis van de R-ladder van Cramer (2014)

Circulair inkopen

De Rijksoverheid ziet circulair inkopen als een belangrijk instrument om bij te dragen aan de transitie naar een circulaire economie (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2023). Met het thema circulair stuurt de Rijksoverheid op het verminderen van het gebruik van grondstoffen door efficiënter grondstofgebruik, meer hergebruik, substitutie door secundaire grondstoffen en duurzame bio-grondstoffen, levensduurverlenging en hoogwaardige recycling (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties et al., 2026).

Het beleid van de Rijksoverheid richt zich op drie doelen:

1. het behouden van grondstoffen door afval te verminderen en te zorgen voor hoogwaardige recycling;
2. het vervangen van grondstoffen door afvalstromen beter te benutten en duurzame biograndstoffen en secundaire grondstoffen in te zetten;
3. het besparen van grondstoffen door te besparen op gebruik en deze efficiënt in te zetten.

Het derde doel vraagt om innovaties in ontwerp, producten en consumptie door af te zien van het produceren of kopen van producten, deze te delen of ze efficiënter te maken (Rijksoverheid, 2023).

Drijfveren om circulair in te kopen

Met een circulaire economie wordt het grondstoffengebruik en de negatieve effecten hiervan sterk verminderd. Circulair inkopen kan bijdragen aan het tegengaan van klimaatverandering, een schoner milieu en een schonere leefomgeving, het herstel van biodiversiteit en een grotere leveringszekerheid van grondstoffen (Rijksoverheid, 2023).

Naast maatschappelijke doelen spelen economische overwegingen dus ook een rol. Circulair inkopen draagt bij aan het behoud van grondstoffen en kan organisaties minder afhankelijk maken van schaarse materialen en volatiele grondstofmarkten.

Tot slot heeft de Rijksoverheid ook een belangrijke voorbeeldfunctie, wat ook een drijfveer kan en zou moeten zijn. Door circulair in te kopen geeft zij invulling aan haar eigen duurzaamheidsambities en stimuleert zij andere organisaties om hetzelfde te doen.

Hoewel de drijfveren en de effecten van circulair inkopen breed worden onderschreven, blijkt de vertaling naar concreet inkoopgedrag in de praktijk niet vanzelfsprekend. De te ontwikkelen handvatten of interventies dienen daarom aan te sluiten bij zowel intrinsieke motivatie (duurzaamheid, maatschappelijke impact) als organisatie gebonden beïnvloeders (beleidsdoelen, risicovermindering en organisatorische prestaties).

3. Onderzoeksaanpak en – verantwoording

In dit deel van het onderzoek "Niet, anders, minder inkopen door Rijksoverheid" beantwoorden we de deelvraag:

Welke handvatten en interventies helpen inkoopprofessionals om de circulaire strategieën refuse, rethink en reduce op te schalen en structureel toe te passen in de inkooppraktijk?

De onderzoekers hebben voor dit werkpakket een co-design aanpak en methode ingezet dat tot de volgende bijdragen heeft geleid:

1. een inhoudelijke bijdrage aan de ontwikkeling van interventies die gedrag helpen veranderen bij individuen en organisaties. Daarbij is ook gekeken naar de opschaalbaarheid van de interventies. De context van de casussen is geanalyseerd aan de hand van vier verschillende dimensies op drie verschillende niveaus om conclusies te kunnen trekken over de opschaalbaarheid en het structureel toe kunnen passen van de ontwikkelde interventies in de inkooppraktijk.

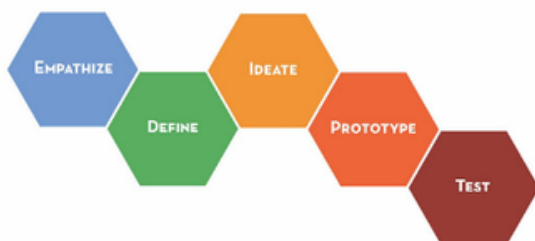
2. de inzet van een manier van werken (co-design/design thinking) om interventies te ontwikkelen, te testen en te implementeren binnen een relatief korte periode.

Daarnaast is ook gekeken naar één van de eerder opgedane inzichten uit de voorgaande deelonderzoeken, namelijk hoe en met welk team (het 'gouden vierkant') naar de situatie kan worden gekeken om van daaruit aan de slag te gaan met de interventie.

3.1 Aanpak en methode: design thinking

Uitgangspunt voor de onderzoeksaanpak is het design thinking proces. Dit proces is een creatieve methode om complexe problemen op te lossen. Het bestaat uit vijf stappen die flexibel en herhalend doorlopen kunnen worden (Stanford d.school, 2010). De vijf stappen zijn:

- **Empathie:** Het analyseren van de gebruikerscontext, gedragingen en behoeften.
- **Definitie:** Het structureren van verzamelde data om de kernprobleemstelling af te bakenen.
- **Ideevorming:** Het breed genereren van concepten als basis voor innovatieve oplossingen.
- **Prototyping:** Het snel en kosteneffectief ontwikkelen van laagdrempelige testmodellen.
- **Testen:** Het evalueren van prototypes bij de gebruiker om gerichte feedback te verzamelen.



Figuur 3 De vijf fasen van het design thinking model van de Stanford d.school

Om te komen tot daadwerkelijke praktische handvatten/interventies hebben de (inkoop-) professionals van de praktijkpartners Ministerie van Defensie, RWS en RVO samen met de onderzoekers in vier co-creatiesessies drie verschillende interventies ontwikkeld, waarmee zij op weg geholpen worden refuse, rethink en reduce verder toe te passen.

Ontwerpen vóór of mét gebruikers

Co-design / co-creatie is een manier van ontwerpen waarbij je niet vóór, maar mét de gebruikers en andere betrokkenen gelijkwaardig samenwerkt. Het verschil zit in de rol van de gebruiker. Bij ontwerpen **vóór gebruikers** bedenken experts of professionals de oplossing en wordt de gebruiker vooral om feedback gevraagd. Hierdoor kan een oplossing logisch lijken, maar onvoldoende aansluiten bij de dagelijkse praktijk.

Bij **co-design** zijn gebruikers vanaf het begin mede-ontwikkelaar. Zij brengen praktijkkennis in, denken actief mee over nieuwe ideeën en mogelijke oplossingen, beoordelen prototypes op bruikbaarheid en hebben een gelijkwaardige stem in het maken van keuzes in het ontwerpproces.

Bij dit werkpakket van NAMI hadden de ontwikkelende gebruikers en uiteindelijke gebruikers van de interventies verschillende rollen: bijvoorbeeld **categoriemanagers, inkoopprofessionals, contractmanagers, beleidsadviseurs en duurzaamheidsadviseurs**. Wie de gebruiker is, hangt af van de interventie die is ontwikkeld.

Kort gezegd: ontwerpen vóór gebruikers betekent bedenken wat anderen nodig hebben; co-design betekent samen ontdekken wat nodig is en dit samen ontwikkelen.

Aanpak co-creatiesessies

Tijdens de co-creatiesessies is voor de verschillende fasen van het design thinking model data verzameld met behulp van diverse canvassen (zie bijlage), gebaseerd op uitwerking van Guido Stompff (Stompff, 2018). Het werken met canvassen is een gestructureerde werkvorm waarbij een vraagstuk wordt uitgewerkt op één overzichtelijk canvas. Door kerninformatie visueel te ordenen – zoals probleem, stakeholders, behoeften, opties en risico's – ontstaat snel **gedeeld inzicht** en een **gemeenschappelijke taal** tussen betrokkenen. Het canvas maakt complexe onderwerpen behapbaar, ondersteunt besluitvorming en helpt teams om gericht en consistent te werken binnen ontwerpgericht onderzoek.

In de canvassen hebben de deelnemers onder andere het volgende vastgelegd:

- wat de problemen in de bestaande situatie zijn,
- hoe zij de gewenste situatie zien,
- wanneer dat succesvol is en
- wat een haalbare stap is binnen één jaar.

De gewenste oplossing hebben de deelnemers vervolgens weer uitgewerkt in een testplan met daarin opgenomen:

- De testinzet: wat wil je leren van de test?
- De testopzet: hoe ga jij de test uitvoeren?
- De testevaluatie: hoe ga je onderbouwde conclusies trekken over de testresultaten?

3.2 Het gouden vierkant als frame

Uit de eerdere deelonderzoeken in het bredere NAMI onderzoek is gebleken dat refuse, rethink en reduce als strategie niet alleen een vraagstuk is van de inkoopafdeling of inkoper, maar nauwe afstemming vooraf vereist met de rest van de organisatie zoals een (interne) opdrachtgever, een duurzaamheidsadviseur, een contractmanager en een inkoopadviseur.

Wij noemen dit team van professionals ook wel het "gouden vierkant" oftewel een team waarin verschillende disciplines samenwerken aan het toepassen van NAMI bij een inkoopvraagstuk. Dit is blijkbaar niet vanzelfsprekend. Als onderdeel van gedragsverandering is het dus van belang om deze multidisciplinariteit te versterken om tot meer circulaire gedrag te komen.

Daarom is ook aan de deelnemers van dit deelonderzoek gevraagd om vanuit het frame van het 'gouden vierkant' naar hun huidige situatie te kijken en van daaruit aan de slag te gaan met een beoogde ontwerp dat die samenwerking versterkt.

3.3 Aanpak analyse

Veranderingen starten meestal in een situatie waarin de voorwaarden voor succes nog ontbreken. Om te begrijpen welke contextelementen nu écht een belemmering vormen voor het doorvoeren van de verandering is de context van de casussen geanalyseerd aan de hand van vier dimensies en drie niveaus (zie figuur 4).

De bruikbaarheid van onderzoeksresultaten en de ontwikkelde interventies kunnen praktijkvraagstukken in andere, vergelijkbare contexten inspireren. Deze bruikbaarheid, ofwel transfereerbaarheid van resultaten, is groter als zo goed mogelijk wordt verklaard en onderbouwd waarom een oorzaak of oplossing werkzaam is (Smit, 2024). Om een interventie schaalbaar te maken naar vergelijkbare contexten is inzicht in nodig in wat werkt en in welke andere contexten het mogelijk ook zou kunnen werken.

Het gehanteerde analysekader helpt om conclusies te kunnen trekken over de opschaalbaarheid en het structureel toe kunnen passen van de ontwikkelde interventies in de inkooppraktijk.

De dimensies zijn:

- Technologisch: de innovatie moet aansluiten op bestaande technologische systemen en infrastructuren.
- Juridisch: betreft inbedding van de innovatie in wet- en regelgeving, standaarden en protocollen.
- Economisch: betreft inbedding van de innovatie door marktaandeel te veroveren, toeleverings- en distributieketen op te zetten en een verdienmodel te hebben
- Sociaal-cultureel: betreft (maatschappelijk) draagvlak en acceptatie van de innovatie door een breed publiek: opvattingen, waarden en routines van mensen

		Dimensies			
Niveaus		Technologisch	Juridisch	Economisch	Sociaal-cultureel
	Systeem				
	Organisatie				
	Individueel				

Figuur 4 Analyse kader voor de context (doorontwikkeld op basis van de dimensies van het Rathenau instituut, 2020)

Daarnaast is ook de keuze van het 'gouden vierkant' geanalyseerd, als één van de veronderstelde meewerkende contextelementen (Smit, 2024). We brengen in beeld welke personen een cruciale rol spelen bij het mogelijk maken van de interventie en hoe dit heeft bijgedragen aan het resultaat.

4. Handvatten en interventies

In de hierboven beschreven co-design sessies werkten het Ministerie van Defensie, Rijkswaterstaat en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) samen met de onderzoekers aan interventies die motivatie en mogelijkheden voor NAMI vergroten. Elke organisatie ontwikkelde een eigen interventie, die vervolgens in de praktijk zijn getest en ingevoerd. Hieronder zijn de 3 verschillende interventies uiteengezet die door de deelnemers zijn ontwikkeld, getest en uitgevoerd.

4.1 Face the brutal facts

Deelnemers ministerie van Defensie:

Aletta Westra (Senior adviseur duurzaamheid & textiel), Rochelle Ramkisoen (Specialistisch Adviseur Strategie & Bedrijfsvoering) en Elske Tjepkema (Senior kennismanager Inkoop)

Inleiding

De sectie inkoop van het Ministerie van Defensie heeft als opdracht om de krijgsmacht blijvend te voorzien van het beste materieel en de beste IT. Hiervoor worden meerdere contracten centraal ingekocht maar decentraal verstrekt. Er is hierdoor op contractueel niveau minder zicht op de besteller, de dagelijkse praktijk en wat daar gebruikt wordt. Op operationeel niveau is er minder inzicht in duurzaamheid en geen focus op verspilling of alternatieven. De organisatie is “brandstof” (goederen) gedreven.

De begrotingssystematiek lijkt budgetuitputting te stimuleren aan het eind van het jaar. Het gevolg daarvan is vermoedelijk onnodige inkopen, versterkt door een gebrek aan inzicht in (decentrale) voorraden en verbruik op zowel strategisch als operationeel niveau.

Dit leidde tot de onderzoeksvraag: Hoe kunnen centraal ingekochte, decentraal verstrekte artikelen worden geoptimaliseerd op kosten, efficiëntie, tijd én duurzaamheid?

Handvat/interventie

Om dit te adresseren wordt data verzameld over bestelgedrag, verloop van het contract, orderwaarde, assortimenten en bestelde artikelen voor twee productgroepen: ICT (end-user devices) en persoonlijke beschermingsmiddelen. Dit zijn twee verschillende type contracten, centraal en decentraal. Gekeken wordt naar bestelfrequentie, producttype en -aantallen, voorraad en besteltijd. Hierdoor wordt meer inzicht verkregen en kunnen er diverse (inkoop)strategieën op worden (door)ontwikkeld.

Doel op langere termijn:

- Een duurzame inkoopmentaliteit ontwikkelen
- Gebruik wat je nodig hebt en vraag niet aan waar je recht op hebt.
- Probeer waar mogelijk de vraag te bundelen.
- Beleid opstellen voor een leaner en beperkter productaanbod.

De uitkomsten moeten de gebruikers beter inzicht en sturing geven op contracten en voorraden.

Defensie voert een analyse uit waarbij data uit SAP wordt verzameld over:

1. Bestelfrequentie
2. Aantal producten
3. Type producten
4. Hoeveelheid producten losse bestellingen
5. Hoeveelheid producten gegroepeerd
6. Voorraad/run producten
7. Besteltijd (aanne: piekdrukke in november/december?)

Doel is te leren welke data beschikbaar is en of deze betrouwbaar is, en hoe deze het gedrag van mensen inzichtelijk kan maken.

De test is geslaagd als de data eenduidig, visueel inzichtelijk en bruikbaar is voor gesprekken met stakeholders. De data van minimaal 2 contracten wordt geanalyseerd in Excel en omgezet naar een infographic om breder te delen binnen de organisatie.

Context

Het project vindt plaats binnen de inkoopafdeling en is gericht op dataverzameling en bundeling. De complexiteit van de interventie is laag, maar de afhankelijkheid van de kwaliteit en beschikbaarheid van data is groot.

Er is veel samenwerking met assortimentsmanagement (of contracteigenaren, afhankelijk van het contract) en de leverancier. Er is minder connectie met de afnemers van de producten.

De partijen die een belangrijke rol spelen in de context van deze casus zijn:

- Assortimentsmanagers en/of contracteigenaren: zijn verantwoordelijk voor de hoeveelheid en het vastleggen van het programma van eisen.
- Inkoop: is verantwoordelijk voor de prijs en overige contractvoorwaarden.
- Magazijnbeheerders: zij zien de voorraden, de bestellingen, wat de 'hardlopers' zijn, kennen het magazijn en weten of en hoeveel ruimte er nodig is.
- Decentrale besteller: dit is de uiteindelijke gebruiker of degene die namens de gebruiker binnen de organisatie bestelt. Hij heeft het budget om de producten te kopen. Deze groep is het minst grijpbaar in het hele proces.
- Leveranciers: levert de goederen, direct aan de gebruiker of aan een magazijn. Levert ook de data voor de productomschrijving in de systemen.

Voor centrale contracten zijn de magazijnbeheerders de partijen die midden in het speelveld staan en de gevolgen zien van bestellingen, wat wordt afgenomen en wat niet. Kortom daar waar het echte werk gebeurt met informatie die uiteindelijk bij de inkoper terecht komt.

Bevindingen en uitkomst van de casus

Defensie heeft meer data gevonden dan verwacht, maar het vergde veel tijd en moeite om deze te verzamelen en op te schonen. De datakwaliteit blijkt beperkt: systemen hebben technische beperkingen, veel informatie komt direct van leveranciers en er ontbreekt een uniforme schrijfwijze. Hierdoor kostte het veel tijd om te achterhalen welke producten zijn ingekocht.

Belangrijkste bevindingen:

- Bestellers handelen los van contractafspraken en kopen soms buiten het specifieke assortiment om.
- Contracten raken eerder uitgeput dan gepland door hogere of afwijkende inkopen.
- Pieken in bestellingen hangen samen met bezetting, niet met budgetuitputting eind van het jaar.
- Er is een grote afstand tussen contractbeheerders en bestellers, wat leidt tot inconsistent gebruik.
- Magazijnbeheerders hebben niet in alle contracten de rol als eerder bedacht.

Vervolgstappen:

- Standaardisering van productomschrijvingen binnen en tussen contracten
- Bestellingen meer bundelen tijdens piekperiodes
- Betere en completere informatieoverdracht bij nieuwe contracten, ook over duurzaamheid
- Maken van een infographic om de bevindingen breder te delen binnen de organisatie.

4.2 De impactvolle werkomgeving

Deelnemers Rijkswaterstaat en ministerie van Binnenlandse Zaken:

Martijn van der Rijt (Categoriemanager Werkplekomgeving, RWS) en Martine Meerburg (Coördinerend Beleidsmedewerker Duurzaamheid, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties).

Inleiding

De categorie Werkplekomgeving heeft de koers ingezet om de inkoopstrategie te verbreden. De focus ligt niet meer alleen op HOE het meubilair wordt vervaardigd (zo circulair en duurzaam mogelijk), maar wordt verbreed naar WAT we met de inrichting van de werkplek kunnen bereiken. De leveranciers worden uitgedaagd om de werkplek als geheel te benaderen; gericht op drie thema's: efficiëntie, vitaliteit en aantrekkelijk werkgeverschap.

Hiermee wordt de inrichting van de werkplek breder dan alleen een facilitaire inspanning, het is een strategisch HR instrument omdat het direct effect heeft op alle Rijksmedewerkers. Kortom: **de impactvolle werkomgeving**.

Vanuit deze situatie is de volgende onderzoeksvraag ontstaan: welke indirecte financiële waarde kan de fysieke werkomgeving toevoegen aan organisaties, en hoe kun je deze koppelen aan organisatiedoelstellingen?

Handvat/interventie – de impactvolle werkomgeving

Vanuit de categorie is een globale visie op de toekomstige inrichting van de werkplek geformuleerd, maar om deze breder uit te dragen is er behoefte aan een wetenschappelijk onderbouwd rapport hierover. Het onderliggende idee is dat door goed doordacht te investeren in de werkplekomgeving van de Rijksambtenaren, bespaard kan worden op o.a. personele kosten (bijvoorbeeld door minder verzuim, betere productiviteit of eenvoudigere werving). Vanuit een hoger abstractieniveau wordt gekeken naar de doorwerking van de inkopen en met name het rendement ervan. Daarmee is men van mening dat dit een mooi voorbeeld is van NAMI.

De wetenschappelijk onderbouwde visie vormt de basis voor effectieve communicatie richting alle betrokken stakeholders. Het dient ook als basis voor een diversiteit aan vervolgtrajecten. Denk aan nader onderzoek op de bezettingsgraad, ervaren drukte en inrichting van de werkplek (met als doel om de bezettingsgraad te verhogen en evt. panden af te stoten). Of verdere uitwerking van de pilot van twee studenten over het verminderen van prikkelgevoeligheid op de werkplek en het stimuleren van beweging op de werkplek etc. De aanpak van de interventie bestaat uit:

- Wetenschappelijk onderbouwd rapport opstellen, samen met het Centre for People and Buildings (CfPB)
- Het organiseren van individuele gesprekken en bijeenkomsten met als doel draagvlak creëren en input ophalen bij kaderstellers, facilitaire en HR kolom, inkoopcollega's, leveranciers en andere betrokkenen
- Pilot uitvoeren met studenten en leverancier Ahrend voor het ontwerpen van twee 'recharge rooms'.

De interventie is succesvol als de toegevoegde waarde van de impactvolle werkomgeving als strategisch HR instrument wordt gezien én als inrichtingen van werkomgevingen bewuster worden gemaakt met een focus op de 3 genoemde thema's van de impactvolle werkomgeving: efficiency, vitaliteit en aantrekkelijk werkgeverschap (zowel door onze leveranciers als door de interne deelnemers).

De wetenschappelijk onderbouwde visie vormt de basis voor effectieve communicatie richting alle betrokken stakeholders. En het dient als basis voor een diversiteit aan vervolgtrajecten. Denk aan nader onderzoek op de bezettingsgraad, ervaren drukte en inrichting van de werkplek (met als doel om de bezettingsgraad te verhogen en evt. panden af te stoten). Of verdere uitwerking van de pilot van 2 studenten over het verminderen van prikkelgevoeligheid op de werkplek. Het stimuleren van beweging op de werkplek etc. etc. De aanpak van de interventie bestaat uit:

- Wetenschappelijk onderbouwd rapport opstellen, samen met het Centre for People and Buildings (CfPB)
- Het organiseren van individuele gesprekken en bijeenkomsten met als doel draagvlak creëren en input ophalen bij kaderstellers, facilitaire en HR kolom, inkoopcollega's, leveranciers en andere betrokkenen
- Pilot uitvoeren met studenten en leverancier Ahrend voor het ontwerpen van twee 'recharge rooms'.

De interventie is succesvol als de toegevoegde waarde van de impactvolle werkomgeving als strategisch HR instrument wordt gezien én als inrichtingen van werkomgevingen bewuster worden gemaakt met een focus op de 3 genoemde thema's van de impactvolle werkomgeving: efficiency, vitaliteit en aantrekkelijk werkgeverschap (zowel door onze leveranciers als door de interne deelnemers).

Test

Op 2 februari vond een eerste workshop plaats voor het hogere management binnen het Rijk, op 9 april 2026 vond een workshop plaats met ca. 35 rijksambtenaren in het LEF Future Centre en op 24 juni stond nog een workshop gepland met als focus de leveranciers en medeoverheden. Deelnemers waren enthousiast en zagen concrete toepassingsmogelijkheden — daarmee is de test op dit moment al geslaagd.

Context

Het traject is geïnitieerd vanuit de categorie werkplekomgeving. De categorie werkplekomgeving is gehuisvest bij Rijkswaterstaat, maar er wordt gewerkt voor de hele Rijksoverheid. Afname van de contracten gebeurt decentraal, met name via de zogenaamde Concerndienstverleners (CDV's). Er is geen vastomlijnd team (gouden vierkant) en er zijn enorm veel stakeholders (ook nog op verschillende niveaus). Er is geen hele duidelijke opdrachtgever, hoewel de strategische klantenraad wel een soort van akkoord heeft gegeven.

Bevindingen en uitkomst van de casus

Het ontwikkelen van de visie voor de impactvolle werkomgeving heeft, voordat het rapport wordt opgeleverd, al geleid tot beweging in de markt. Meerdere leveranciers hebben inmiddels een bijeenkomst over dit thema georganiseerd met toeleveranciers en klanten. Een signaal dat de Rijksoverheid invloed heeft met de inkoopmacht binnen deze productgroep.

Leerpunten:

- Een visie ontwikkelen kost tijd en heeft een lange adem nodig
- Je hebt nieuwsgierigheid, overtuigingskracht en lef nodig.
- Je moet over silo's heen kijken, voorbij facilitair, ook ICT en HR.

Vervolgstappen:

- Opleveren definitief rapport
- Vervolg pilots draaien
- De visie integreren in het categorieplan van categoriemanagement werkplekomgeving
- De visie uitdragen in de buyer groep kantoorinrichting, in samenwerking met PIANOo
- Het concept laten landen in diverse standaarden zoals de PDC Rijk, het Ruimteboek (RVB) en in de toekomstige aanbestedingen.

4.3 Het MVOI dashboard

Deelnemer Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)

Peter van Boven (Adviseur Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) en Innovatie)

Inleiding

RVO vervult binnen het inkoopdomein een dubbele rol. Enerzijds is zij zelf een grote publieke opdrachtgever die via aanbestedingen invulling geeft aan circulaire en duurzame inkoopambities. Anderzijds ondersteunt zij als uitvoerings- en kennisorganisatie de ontwikkeling en implementatie van rijksbreed beleid op het gebied van circulaire economie en maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen (MVOI).

Door in te kopen is de organisatie in staat om verduurzamingsdoelstellingen door te voeren. Zoals transitie van energie, mobiliteit e.d. Inkoop faciliteert het correct verloop van het inkoopproces waarin de verduurzamingsdoelstellingen van de opdrachtgever aan inkoop zijn opgenomen. Echter beschouwt de opdrachtgever/budgethouder dit niet als 'hun' doelstellingen. Daarnaast vindt binnen de inkoopafdeling geen goede registratie van de MVOI doelstellingen plaats. Dat zit vaak ergens verstopt in de regels van een aanbesteding opgenomen.

Handvat/interventie - het MVOI dashboard

Om hierin verandering te brengen is een MVOI-dashboard ontwikkeld om duurzaamheidsdoelstellingen inzichtelijk te maken voor opdrachtgevers en het Managementteam van Inkoop. Door MVOI-informatie te integreren in bestaande rapportageprocessen (dus geen nieuwe formats of systemen) wordt bewustwording gecreëerd met minimale extra administratieve last. De aanname is dat data over MVOI belangrijk is om anderen te overtuigen van het belang om MVOI meer en beter toe te passen.

Het ontwikkelen van het MVOI-dashboard bestaat uit de volgende stappen:

- Standaardisatie doorvoeren van de informatie over de 6 hoofddoelstellingen bij alle inkooptrajecten
- In de toekomst informatie over realisatie bij het benutten van contracten
- MVOI opnemen in de templates voor aanbestedingen

De data komt uit bestaande systemen zoals de MVI Zet tool en het EBS-systeem en geeft per Europese aanbesteding inzicht in zes hoofdthema's: Circulariteit, Milieu, Klimaat, Internationale Sociale Voorwaarden, Social Return en Diversiteit & Inclusiviteit.

Daarnaast wordt een strategische ambitieweb, bestaande uit de zes thema's, op directieniveau opgesteld om opdrachtgevers actief in hun rol te krijgen en waaruit doelen meegegeven worden bij inkooptrajecten.

Bij de aanpak wordt rekening gehouden met de inkoopadviseurs, die momenteel al een grote administratieve last hebben. Daarom is gekozen voor een aanpak die aansluit bij de huidige processen, waardoor het ook sneller omarmd wordt en standaard wordt voor de medewerkers.

Context

Verduurzamingsdoelstellingen worden door opdrachtgevers en budgethouders niet als hun eigen verantwoordelijkheid gezien, maar als een uitdaging van inkoop. Registratie van MVOI-data verloopt onvolledig en versnipperd. Beleid rondom monitoring komt vanuit BZK, maar sijpelt moeizaam door naar de werkvloer. Inkoop sluit contracten af, maar is niet betrokken bij de realisatie van duurzaamheidsdoelen tijdens de looptijd.

Bevindingen en uitkomst van de casus

De interventie heeft geleid tot een concreet projectteam en een real-time dashboard met procesinformatie over MVOI-thema's in aanbestedingen. Accountmanagers worden geïnstrueerd om de dashboardinformatie actief te bespreken met klanten. Belangrijkste leerpunten zijn dat de voorbereiding het meeste werk vergt en dat stakeholdermanagement cruciaal is. Vervolgstappen zijn het aanspreken van het management op verantwoording, weerstand ombuigen en de datakwaliteit verder verbeteren.

5. Analyses

5.1 Analyse van de context

Aan de hand van vier dimensies en drie niveaus is de context van de casussen geanalyseerd met als doel om conclusies te kunnen trekken over opschaalbaarheid van de ontwikkelde interventies en handvatten.

Face the brutal facts

Obstakels

De obstakels waarmee het ministerie van Defensie te maken heeft, spelen op alle dimensies en niveaus. Op systeem niveau vormt het huidige informatiesysteem een beperking vanwege het aantal karakters dat beschikbaar is om informatie over de bestelling op te nemen. Vaak wordt de informatie van de leverancier opgenomen, waardoor de kwaliteit ervan erg wisselend is. De huidige jaarlijkse begrotingssystematiek wordt gezien als een ander systeemobstakel. Doordat begrotingen worden gebaseerd op historische gegevens is de aanname dat dit het uitnutten van budgetten aan het eind van jaar in de hand werkt. Verder blijkt dat contracten eerder moeten worden aanbesteed dan de geplande looptijd, omdat het geraamde budget door te snelle uitnutting is gebruikt.

Op organisatieniveau is er een gebrek aan data over afname en het gebruik van producten. Dat komt enerzijds door de beperking van het informatiesysteem, zoals aangegeven bij het systeem niveau, met beperkte databetrouwbaarheid en vindbaarheid tot gevolg. Anderzijds komt het doordat de 'inkoopketen' gefragmenteerd is georganiseerd. Diverse partijen met verschillende belangen spelen in deze keten een rol en hebben hierop beperkt zicht. Doordat contracten centraal worden afgesloten en medewerkers decentraal kunnen bestellen is er geen prikkel in het proces om niet, anders of minder in te kopen. Bij het aanbestedingsproject wordt duurzaamheid meegenomen. Op operationeel niveau is er minder inzicht in duurzaamheid en geen focus op verspilling of alternatieven.

Op individueel niveau blijkt dat contracten niet altijd correct worden gebruikt. Soms worden er artikelen besteld die niet onder het contract thuishoren. De focus ligt op het snel verkrijgen van de benodigde materialen en niet op het juist toepassen van de kaders.

Obstakels		Dimensies			
Niveaus		Technologisch	Juridisch	Economisch	Sociaal-cultureel
	Systeem	Beperking aantal karakters, overgenomen van leverancier, eenheid van info ontbreekt		Begrotingssystematiek waardoor budgetten 'verplicht' uitgenut worden. Eerder moeten aanbesteden door te snelle uitnutting	
	Organisatie	Gebrek aan data over afname en gebruik Databetrouwbaarheid en datavindbaarheid	Geen prikkels om niet, anders of minder in te kopen	Verantwoordelijkheden in het proces zijn belegd bij diverse rollen met diverse belangen / zienswijzen	Het is een brandstof en goederen gedreven organisatie. Er is verschil in rolopvatting van AM'ers tussen inkoopgroepen
	Individueel	Gebrek aan kennis	Geen correct gebruik van contracten (onbewust)		Gemak overheerst, geen focus op verbruik en kaders van het contract

Figuur 5 Samenvatting van de obstakels behorend bij 'face the brutal facts'

Interventies

De door Defensie uitgevoerde interventie helpt op organisatieniveau het inzicht in bestelgedrag, contractuitnutting, voorraadbeheer en het verbruik van producten te vergroten en is met name bedoeld voor assortimentsmanagers en inkoopadviseurs.

Naast deze actie is nog een aantal interventies nodig om het inzicht structureel te kunnen geven en stappen te zetten om effectiever, efficiënter en duurzamer in te kopen. Deze interventies bestaan uit het opstellen van kaders voor (aanpassingen aan) het informatiesysteem, kaders die invulling geven aan effectiever, efficiënter en duurzamer inkopen voor de verschillende rollen binnen het inkoopproces en het meenemen van de collega's in de doelstellingen van contracten om een duurzame(re) mindset te creëren.

Interventies		Dimensies			
Niveaus		Technologisch	Juridisch	Economisch	Sociaal-cultureel
	Systeem	Kaders om eenduidiger te kunnen zoeken en artikelen te groeperen			
	Organisatie	Inzicht in bestelgedrag, voorraadbeheer en verbruik van producten vergroten voor AM'ers	Kaders opstellen om effectiever, efficiënter en duurzamer in te kopen		Bestellers meenemen in de doelstellingen van het contract (jaar op jaar en niet alleen bij start)
	Individueel			Belang van goed gebruik van contracten. Enkel bestellen wat nodig is en de juiste voorraden aanhouden	Duurzame mindset creëren

Figuur 6 Samenvatting van de interventies behorend bij 'face the brutal facts'.

De impactvolle werkomgeving

Obstakels

De onderkende obstakels om te komen tot een impactvolle werkomgeving zitten met name op systeem niveau. Specialisatie van vakgebieden en daarmee gepaard gaande gefragmenteerde

inrichting van de organisatie werkt ‘silo-denken’ in de hand. Inkoop van de werkplekomgeving is ondergebracht in de facilitaire kolom, terwijl vitaliteit, efficiency en werktevredenheid van medewerkers HR aangelegenheden zijn. De inrichting van de werkplek wordt met name gezien als het inkopen van bureaus, stoelen e.d. waarop bezuinigd kan worden in plaats van wat met de inrichting bereikt kan worden en of het “niet, anders of minder” kan.

Obstakels		Dimensies			
Niveaus		Technologisch	Juridisch	Economisch	Sociaal-cultureel
	Systeem			Inrichting van de werkplek wordt gezien als een besparingskans i.p.v. een waarde toevoegend geheel (vitaliteit, efficiency en werktevredenheid)	Silo-denken: inkoop zit in de facilitaire kolom, terwijl opbrengsten in de HR hoek zitten
	Organisatie				
	Individueel				

Figuur 7 Samenvatting van de obstakels behorend bij ‘de impactvolle werkomgeving’

Interventie

Uit onderzoek blijkt dat de inrichting van de werkomgeving bepalend is voor de beleving van de werkplek voor de gebruikers – de ervaren drukte – wat de productiviteit beïnvloed. Een goed ontworpen fysieke werkomgeving kan de productiviteit verhogen, de samenwerking verbeteren, en het welzijn van medewerkers bevorderen. Het speelt een cruciale rol in vitaliteit, efficiency en de algehele tevredenheid van de medewerker.’ De interventie is gericht op een breed gedragen visie, die als basis kan dienen van diverse vervolgtrajecten. De categoriemanager werkplekomgeving heeft de interventie enerzijds gericht op het ontwikkelen van een business case voor de impactvolle werkomgeving. Anderzijds heeft hij zich gericht op stakeholdermanagement door kennisinstellingen, verschillende partijen binnen de rijksoverheid en de markt te betrekken.

Interventies		Dimensies			
Niveaus		Technologisch	Juridisch	Economisch	Sociaal-cultureel
	Systeem			Visie ontwikkelen en vaststellen voor de impactvolle werkplek om waarde te creëren voor de rijksoverheid. Business case ontwikkelen.	De visie breder uitdragen en op termijn verankeren. Zowel intern als extern. Eerste stap is bijeenkomst op 9 april.
	Organisatie				
	Individueel				Beleving van de werkplek verbeteren.

Figuur 8 Samenvatting van de interventies behorend bij ‘de impactvolle werkomgeving’.

MVOI dashboard

Obstakels

De ondervonden obstakels bij RVO bevinden zich vooral op organisatieniveau. Doordat gebruik gemaakt moet worden van de MVI Zettool van het ministerie van BZK kan het inkoopuitvoeringscentrum (IUC) het systeem niet zelf aanpassen om het aan te laten sluiten bij de werkwijze van de organisatie. Andere obstakels hebben te maken met eigenaarschap: budgethouders / opdrachtgevers van het IUC voelen zich niet verantwoordelijk voor doelstellingen op het gebied van duurzaamheid. Daarnaast is de verantwoordelijkheid voor monitoring hierop binnen het IUC niet goed belegd.

Obstakels		Dimensies			
Niveaus		Technologisch	Juridisch	Economisch	Sociaal-cultureel
	Systeem				
	Organisatie	MVI Zet tool is niet van RVO zelf waardoor je het niet kan aanpassen	MT leden binnen IUC voelen zich niet verantwoordelijk voor rapportage		Duurzaamheid is een inkoopfeestje, lijn voelt zich niet verantwoordelijk
	Individueel				

Figuur 9 Samenvatting van de obstakels behorend bij 'MVOI dashboard'.

Interventie

Om de budgethouders / opdrachtgevers van RVO te enthousiasmeren voor duurzaam inkopen wordt in het dashboard voor het (standaard) rapportageproces MVOI informatie opgenomen. Dit is een eerste stap om te komen tot sturing op duurzaamheidsdoelstellingen van de opdrachtgevers. Een vervolgstap is om ook de resultaten van de duurzaamheidsdoelen in het contract te gaan monitoren.

De interventie bestaat uit aanpassingen aan het informatiesysteem (technologisch), het aanpassen van bestaande rapportageprocessen bij IUC (juridisch), het stimuleren van het management om met MVOI data te gaan sturen en het opleiden en informeren van inkopers (sociaal-cultureel).

Interventies		Dimensies			
Niveaus		Technologisch	Juridisch	Economisch	Sociaal-cultureel
	Systeem				
	Organisatie	MVOI informatie opnemen in rapportage aan opdrachtgevers	Procedures voor het invullen van de tool en het bespreken van het dashboard aanpassen		Management stimuleren om met de MVOI data te gaan sturen
	Individueel				Inkopers informeren over gebruik MVI Zet tool en het belang daarvan laten zien

Figuur 10 Samenvatting van de interventies behorend bij 'MVOI dashboard'.

5.2 Analyse van het gouden vierkant

De succesfactor van een 'Gouden Vierkant' is een bevinding vanuit een eerdere fase van het NAMI onderzoek, waar bleek dat samenwerking met verschillende disciplines een randvoorwaarde is om niet, anders en minder inkopen mogelijk te maken. Vanuit deze lens hebben we ook gekeken naar de interventies. Op welke wijze hebben de deelnemers invulling gegeven aan 'het gouden vierkant' om de interventie mogelijk te maken? Dit om conclusies te kunnen trekken over welke samenwerking nodig is om NAMI mogelijk te maken.

Inzet gouden vierkant 'face the brutal facts'

De interventie zelf is uitgevoerd door de projectleider en kennismanager Inkoop, assortimentsmanager IT en de senior adviseur duurzaamheid en textiel binnen de organisatie van Defensie. Het beoogde gouden vierkant voor het verkrijgen van meer sturing op uitnutting van contracten bestaat uit assortimentsmanagement, inkoop, magazijnbeheerder, besteller en / of eindgebruikers, leverancier. Dit zijn de spelers in de inkoop en contractfase.

Inzet gouden vierkant 'de impactvolle werkomgeving'

De aanjager van de interventie voor de impactvolle werkomgeving is met name de categoriemanager werkplekomgeving zelf geweest. Hij heeft het initiatief genomen om contact te leggen met het Centre for people and buildings. Financiering voor het onderzoek heeft hij gekregen vanuit het A+O Fonds. Bij een aanbesteding voor Rijkswaterstaat heeft hij aan de voorkant collega's van HR betrokken. Daaruit ontstonden ideeën voor de impactvolle werkomgeving.

Deelnemers aan de bijeenkomsten zijn:

- Centre for people and buildings voor kennis
- A+O Fonds voor financiering én netwerk
- HR kolom, facilitaire kolom, inkoop kolom én andere disciplines!
- Verschillende niveaus (strategische klantenraden, kenniscgroep etc.)
- Zowel beleid als uitvoering
- PIANOo (mede overheden)
- Leveranciers.

Naast de inzet van sleutelfiguren om de interventie mogelijk te maken is ook het moment waarop de interventie wordt gedaan belangrijk. Voor de impactvolle werkomgeving vormt de taakstelling die nu speelt een belangrijke factor en het nieuwe kabinet die een slagvaardige overheid nastreeft. Discussie hierover speelt al veel langer.

Inzet gouden vierkant 'MVOI dashboard'

De adviseur MVOI en innovatie heeft in anderhalf jaar draagvlak opgebouwd door slim gebruik te maken van zijn netwerk en timing.

Het lukte in eerste instantie niet om het management te betrekken. Door duurzaamheidsadviseurs bij klantorganisaties te betrekken, ontstond er indirecte druk op interne opdrachtgevers om MVOI-informatie op te nemen in service level agreement (SLA) – en dienstverleningsovereenkomsten(DVO). Ook hielp de beleidsverplichting rondom MVOI-rapportage en de betrokkenheid van intrinsiek gemotiveerde inkoopadviseurs.

Het juiste moment bleek de jaarverantwoording in januari. Door toe te geven dat de beschikbare data onbetrouwbaar was, creëerde hij een opening om het proces te verbeteren.

Hij sprak het management aan op hun eigenbelang – het dashboard biedt de mogelijkheid om te "shinen" – ten opzichte van andere IUC's. Dat argument opende de deur.

De senior adviseur Innovatie en Verduurzaming (MVOI) had hiervoor niet alle stakeholders nodig, slechts een paar sleutelfiguren. Hij begon hoger in de organisatie en werkte daarna door naar de werkvloer. De combinatie van de juiste mensen, het juiste moment en de juiste argumenten maakte het verschil.

6. Conclusies en aanbevelingen

Door co-creatie sessies toe te voegen aan het onderzoek Niet, Anders en Minder Inkopen door de Rijksoverheid hebben de onderzoekers samen met de praktijkpartners interventies ontwikkeld waarmee zij op weg geholpen worden refuse, rethink en reduce toe te passen binnen hun eigen organisaties.

De centrale onderzoeksvraag: *Welke handvatten en interventies helpen inkoopprofessionals om de circulaire strategieën refuse, rethink en reduce op te schalen en structureel toe te passen in de inkooppraktijk?*

In dit hoofdstuk geven we antwoord op deze vraag. Ook doen we enkele aanbevelingen om de inzichten toe te passen binnen andere organisaties van de rijksoverheid.

6.1 Conclusies

De drie casussen laten zien dat de grootste belemmeringen voor Niet, Anders en Minder Inkopen (NAMI) niet zozeer liggen in individuele inkooptrajecten, maar in de manier waarop organisaties zijn ingericht en worden gestuurd. De drie ontwikkelde interventies richten zich dan ook niet direct op aanbestedingen of inkooptrajecten zelf, maar op het veranderen van de randvoorwaarden en het inkoopproces:

- Defensie (Face the brutal facts) laat zien dat met hun interventie meer inzicht ontstaat in bestelgedrag, contractuitnutting, voorraden en verbruik. Door data te verzamelen en te analyseren kan verspilling, overmatige afname en inefficiëntie zichtbaar worden gemaakt. Dit vormt de basis voor betere sturing op duurzaam en doelmatig inkopen.
- Rijkswaterstaat (Impactvolle werkomgeving) toont aan dat de werkplek ten onrechte alleen als kostenpost wordt gezien, terwijl het een strategisch HR-instrument kan zijn. Een integrale benadering en strategie zorgt voor commitment en inkoop van een werkomgeving die bijdraagt aan vitaliteit, efficiency en werktevredenheid. De aandacht verschuift van HOE circulair meubilair is vervaardigd naar WAT we met de inrichting kunnen bereiken en of het “niet, anders of minder” kan.
- RVO (MVOI-dashboard) heeft met de ontwikkeling van een dashboard waarop doelstellingen en resultaten zichtbaar worden gemaakt voor opdrachtgevers en management bewezen dat verduurzaming een organisatie brede verantwoordelijk wordt in plaats van uitsluitend een taak van de inkoopafdeling.

De belangrijkste inzichten vanuit het traject zijn:

- **Een integrale aanpak is onmisbaar.** Verantwoordelijkheden voor duurzaamheid, inkoop, contractmanagement, HR, facilitair en management zijn versnipperd georganiseerd, waardoor kansen voor NAMI onvoldoende worden benut. NAMI vraagt om samenwerking tussen disciplines, wat niet vanzelfsprekend is.
- **Inzicht in gebruik, verbruik en resultaten kunnen leiden tot NAMI-keuzes.** Organisaties weten vaak onvoldoende wat er daadwerkelijk wordt ingekocht, gebruikt en verbruikt, waardoor sturen op minder of anders inkopen lastig is.
- **Data en inzicht vormen een noodzakelijke basis voor gedragsverandering.** Zowel Defensie als RVO laten zien dat zichtbaarheid van gegevens helpt om bewustwording te creëren en het gesprek over duurzaamheid op gang te brengen.
- **Een gedeelde visie geeft richting en creëert motivatie.** De casus van Rijkswaterstaat toont aan dat een breed gedragen visie andere gesprekken mogelijk maakt: van “wat kopen we?” naar “welke maatschappelijke of organisatorische waarde willen we realiseren?”.

Conclusie inzet gouden vierkant

Eerder binnen het NAMI-onderzoek is gebleken dat een nauwe afstemming met andere partijen van de organisatie zoals een (interne) opdrachtgever, een duurzaamheidsadviseur, een contractmanager en een inkoopadviseur een belangrijke succesfactor is voor het toepassen van NAMI in een concreet (nieuw) inkoopvraagstuk. Wij noemen dit team van professionals ook wel het “gouden vierkant” oftewel een team waarin verschillende disciplines samenwerken aan het toepassen van NAMI bij een inkoopvraagstuk.

Daarom is ook aan de deelnemers van dit deelonderzoek gevraagd om vanuit het frame van het ‘gouden vierkant’ naar de huidige situatie te kijken en van daaruit aan de slag te gaan met het beoogde te ontwikkelen interventie/handvat.

Een opvallende overeenkomst tussen de drie casussen is dat de interventies werden aangejaagd door mensen die:

- intrinsiek gemotiveerd waren om verduurzaming en circulariteit verder te brengen;
- lef en doorzettingsvermogen toonden om bestaande werkwijzen ter discussie te stellen;
- een verbindende of faciliterende rol hadden richting inkoop in plaats van uitsluitend een operationele inkooprol.

Daarnaast blijkt dat succesvolle samenwerking niet per se afhankelijk is van grote projectgroepen. Belangrijker zijn:

- het betrekken van de juiste sleutelfiguren;
- samenwerking over organisatiegrenzen en silo's heen;
- het creëren van draagvlak bij verschillende disciplines;
- het benutten van het juiste momentum en de juiste argumenten.

De overkoepelende conclusie is:

NAMI begint bij inzicht, samenwerking en een gedeelde visie!

6.2 Adviezen

De belangrijkste les voor andere organisaties is dat NAMI niet begint bij een individuele aanbesteding, maar bij de organisatie zelf. De casussen laten bovendien zien dat relatief kleine interventies grote veranderingen in denken en handelen kunnen aanjagen wanneer ze goed aansluiten bij de organisatiecontext.

De adviezen om het toepassen van NAMI succesvol te maken zijn:

1. Werk vanuit een gedeelde visie

Ontwikkel met alle stakeholders een visie en gebruik deze als minimale standaard om richting te geven aan bewuste inkoop.

2. Doorbreek de silo's

Betrek opdrachtgevers, management, HR, facilitair, duurzaamheidsspecialisten, contractmanagement en inkoop vroegtijdig bij elkaar. NAMI is een organisatievraagstuk en geen exclusief inkoopvraagstuk.

3. Ken je data en gebruik

Weet wat je inkoop, in welke aantallen en hoe het wordt gebruikt. Voordat NAMI succesvol kan worden toegepast moeten organisaties inzicht hebben in hun inkoop- en gebruiksdata. Zonder deze basisinformatie is niet, anders of minder inkopen nauwelijks mogelijk.

4. Benut categoriemanagement

Categoriemanagement is de strategische kracht van de Rijksoverheid voor niet, anders of minder inkopen. Het gezamenlijk vaststellen van duurzaamheidsdoelen in categorieplannen is een waardevolle manier om circulair inkopen de standaard te maken.

5. Creëer bewustwording en pak het juiste moment

Succesvolle verandering ontstaat vaak door een combinatie van intrinsiek gemotiveerde aanjagers, relevante stakeholders en een goed gekozen momentum binnen de organisatie. Creëer bewustwording over de noodzaak en kansen van NAMI bij de belangrijkste stakeholders. Kies een moment dat aansluit bij een actuele, urgente ontwikkelingen.

Opschalen van interventies

De onderzoeksaanpak en -methode hebben geleid tot een inhoudelijke bijdrage aan de ontwikkeling van contextspecifieke interventies. Het inzichtelijk maken van de context en de analyse hiervan biedt de mogelijkheid meer algemene conclusies te trekken over de opschaalbaarheid van de interventies.

Alle drie de casussen zijn uitgevoerd binnen onderdelen van de Rijksoverheid. Uit hoofdstuk 5 'Analyse van de context' komt naar voren dat deze organisaties zich kenmerken door:

- Gebrek aan (kwalitatief goede) data en inzicht in duurzaamheid
- Gestandaardiseerde (niet lokaal aanpasbare) informatiesystemen
- Een (rigide) jaarlijkse begrotingssystematiek en geen focus op verspilling
- Gefragmenteerde inkoopketen wat sturing op doelen bemoeilijkt
- Silo-denken dat dwarsverbanden blokkeert
- Onduidelijk belegd eigenaarschap / verantwoordelijkheid

Samengevat zijn de kernfactoren die bepalen of de interventies opschaalbaar zijn:

1. de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van data
2. de mate waarin systemen en budgetsystematiek het gewenste gedrag tegenwerken
3. de mate waarin rollen en verantwoordelijkheden (eigenaarschap van duurzaamheidsdoelen) coherent zijn belegd
4. en de mate waarin individuele medewerkers kaders kennen en nastreven.

Datakwaliteit/beschikbaarheid, budgetsystematiek en eigenaarschap van duurzaamheidsdoelen lijken generieke aspecten, die vermoedelijk bij veel rijksoverheidsorganisaties spelen. Dit maakt de interventie van Defensie interessant en relevant voor veel rijksoverheidsorganisaties. De MVI Zettool is verplicht voor organisaties binnen de Rijksoverheid, waardoor de MVOI-dashboard-interventie waarschijnlijk vrijwel direct toe te passen is binnen de Rijksoverheid.

Het ontwikkelen van een breed gedragen visie is wellicht een interventie die generiek past bij categoriemanagement. Vanwege hun rol binnen het Rijksinkoopstelsel zijn zij bekend met stakeholdermanagement en zijn zij in staat over silo's heen te kijken en verbanden te leggen.

Co-creatie als instrument voor interventies

Voor het ontwikkelen en testen van interventies heeft de toegepaste methode in de vorm van co-creatie een ondersteunende structuur geboden. Dat komt met name door:

- de canvassen (zie bijlage) die de deelnemers helpen bij het nadenken over relevante aspecten van de stappen in het design thinking proces
- het door de gebruikers zelf laten ontwikkelen van de interventie, waardoor deze goed aansluit bij de praktijk en de bruikbaarheid ervan vergroot
- (kritische) samenwerking met de onderzoekers en de andere deelnemers waardoor oplossingen aangescherpt worden en het ontwikkeltempo hoog blijft.

De deelnemers hebben aangegeven het waardevol te vinden om aan het onderzoek mee te doen. Kennis halen én brengen en leren van andere sectoren geeft een meerwaarde.

7. Geraadpleegde bronnen

Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320. doi.org

Broek, J. van den, I. van Elzaker, T. Maas en J. Deuten (2020). Voorbij lokaal enthousiasme – Lessen voor de opschaling van living labs. Den Haag: Rathenau Instituut.

Cramer, J. (2014). Milieu. Amsterdam University Press.

Ellen MacArthur Foundation (2013). Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an>

Hanemaaijer, A. et al. (2025). Integrale Circulaire Economie Rapportage 2025. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ministerie van Buitenlandse Zaken, Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur, & Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2026). Agenda Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) 2026–2030 [Gezamenlijke publicatie onder coördinatie van Klimaat en Groene Groei]. Rijksoverheid.

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2023). Nationaal Programma Circulaire Economie 2023–2030.

Ollongren, K., Veldhoven-van Der Meer, S., & ministerie van defensie. (z.d.). Inkopen met impact: Strategie voor duurzaam, sociaal en innovatief opdrachtgeverschap door de rijksoverheid.

Pape, R., Wierikx, A., Nijnsen, J., Alblas, A. A., & Raassens, N. (2025). Staat van circulair ondernemen 2025 [Rapport]. Hogeschool Utrecht.

Reike, D., Vermeulen, W. J. V., & Witjes, S. (2018). The circular economy: New or refurbished as CE 3.0? Exploring controversies in the conceptualization of the circular economy through a focus on history and resource value retention options. *Resources, Conservation and Recycling*, 135, 246–264. doi.org

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2025. Circulariteit: 4 strategieën & de R-ladder. Geraadpleegd op 27 juli 2026, van <https://www.rvo.nl/onderwerpen/circulaire-economie/r-ladder>.

Rijksoverheid. (2023). Nationaal programma circulaire economie 2023–2030. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/2023/02/03/nationaal-programma-circulaire-economie-2023-2030>

Smit, A.J. (2024). Van probleem naar praktijkoplossing: hoe je onderzoekt, ontwerpt en rapporteert in de interventiecyclus. Groningen: Hanzehogeschool.

Stanford d.school. (2010). An introduction to design thinking process guide. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University. <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>

Stomppff, G. (2018). Design thinking: radicaal veranderen in kleine stappen. Amsterdam: Boom.

Team Significant Synergy (2024). MONITOR AANBESTEDINGEN IN NEDERLAND 2021 – 2023: Onderzoek naar het inkoopvolume van Nederlandse overheden, de verdeling boven en onder de aanbestedingsdrempels en de ervaren barrières van Nederlandse bedrijven bij aanbestedingen. Geraadpleegd op 27 juli 2026, van https://www.piano.nl/sites/default/files/media/documents/2025-02/monitor_aanbestedingen_in_nederland_2021-2023-dec2024.pdf

Zitian, W. (2025). A behavioral economics perspective on sustainable inventory management. *Journal of Business and Economic Research*.

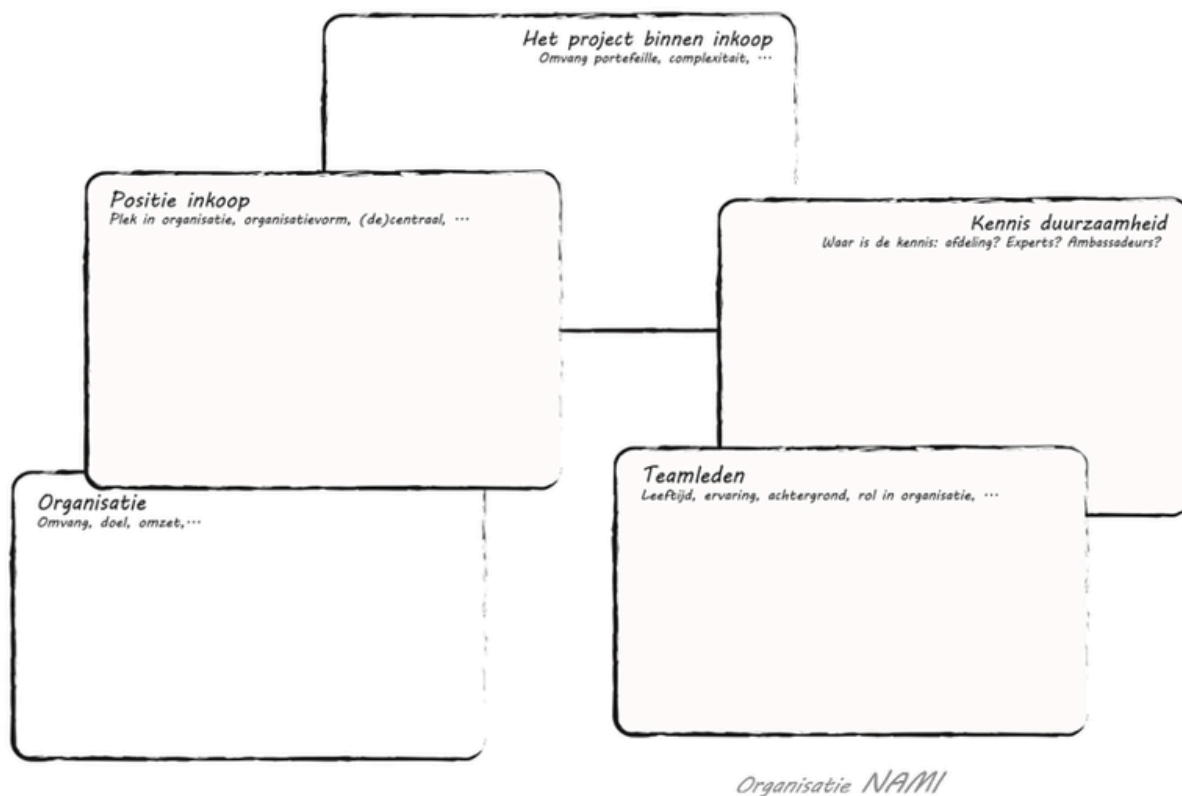
Bijlagen

<i>Wat zijn relevante problemen?</i> Bestaande situatie	<i>Wat zouden we willen: ideaal</i> Gewenste situatie
<i>Project (naam en waardepropositie)</i>	
<i>Wat is haalbaar in 1 jaar?</i> Het mogelijke	<i>Wanneer is het succesvol?</i> De kwaliteitscriteria

..... *Organisatie NAMI*

Benodigde 'Gouden Vierkant'
Wie moeten meedoen, welke rol hebben ze en wie representeren ze?

..... *Organisatie NAMI*



Acties:	Wie:	Wanneer:
Actieplan tot volgende meeting Wat ga je /gaan jullie doen om project goed op te starten?		

.....

Organisatie *NAMI*

TestInzet: 	Teststopzet: 	Testevaluatie: 
Wat wil je leren van de test? Waarover in je ontwerp ben je bezorgd/onzaker?	Welk type test wil je doen? Korte beschrijving van de test	Datacollectie Welke data verzamel je? Hoe log je die vast?
Centrale testvraag Welke vraag/vragen wil jij beantwoorden met de test? 1. 2.	Kenmerken: ☐ Ontwerpkeuze toetsen ☐ Opties vergelijken ☐ Veldtest ☐ Labtest ☐ Zonder testpersonen ☐ Met testpersonen	Betrouwbaarheid Hoeveel testen verricht je? Hoeveel testpersonen* doen er mee?
Gaat het om: ☐ Wenselijkheid? ☐ Uitvoerbaarheid/functioneren? ☐ Haalbaarheid qua middelen? ☐ Gebruiksvriendelijkheid? ☐ Duurzaamheid? ☐ Iets anders of het geheel?	Activiteiten: Wat ga jij of wat gaan de testpersonen doen in de test? 1. 2. 3.	Interpretatie testdata Hoe verwerk je verzamelde data tot inzichten? Alleen of met anderen?
SMART criteria Het ontwerp voldoet/is goed als: 1. 2. 3. 4. 5.	Interviewvragen* Welke vragen stel je de testpersonen tijdens/ na de test? 1. 2. 3.	Benodigd prototype voor de test ☐ Ideaaltype ☐ Prototype ☐ Het geheel ☐ Een deel ☐ High fidelity ☐ Low fidelity ☐ Functioneel werkend ☐ Een verbeelding
	Praktische zaken: Testlocatie: Testpersonen*: wie, aantal? Wanneer en duur: Benodigd prototype: _____	Wat kun/ga je maken?

* Alleen van toepassing als je met testpersonen test.