

December 2020



VAN BEZIT NAAR GEBRUIK

Adviesrapport

Jill Kernekamp

Titel: Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit binnen gemeenten
Ondertitel: Van bezit naar gebruik

Auteur: Jill Kernekamp
Studentnummer: 16079302

Opleiding: Facility Management
De Haagse Hogeschool
Faculteit Management & Organisatie
Johanna Westerdijkplein 75
2521EN, Den Haag

Docentbegeleider: Joris van Heeringen

Externe beoordelaar: Marten van der Meijden

Opdrachtgever: InQuest
Prinses Beatrixlaan 5
2595 AK, Den Haag

Bedrijfsbegeleider: Arien van der Harst

Afstudeerperiode: September 2020 – Januari 2021

Save
The
Planet



Auteursreferaat – Dit adviesrapport geeft inzicht in wat er nodig is om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren in het inkoopbeleid van gemeenten, om zo de kans op het behalen van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten.

Het onderzoek is uitgevoerd namens InQuest. Het doel van dit adviesrapport is het managementteam, managers van de inkoopafdeling, inkopers van de inkoopafdeling en de interne opdrachtgevers van gemeenten inzicht te geven in de veranderingen die nodig zijn om de duurzame methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren in het inkoopbeleid. Uiteindelijk met het doel om de kans op het behalen van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten. Voor InQuest is het doel kennis opdoen over de actuele trend, inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit, om aan (potentiële) opdrachtgevers te laten zien dat zij meegaan met de trends en ontwikkelingen. InQuest wil zich blijven onderscheiden van de concurrent.

De adviezen zijn gebaseerd op de onderzoeksresultaten die zijn gegenereerd door literatuuronderzoek, het afnemen van enquêtes, het afnemen van interviews en desk research.

Indexreferaat

Afstuderen, scriptie, adviesrapport, bachelor, Haagse Hogeschool, Facility Management, InQuest, In2Talent, inkoop, inkoopprofessionals, gemeenten, duurzaamheid, Maatschappelijk Verantwoord Inkopen, circulair inkopen, circulaire economie, inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit.

VOORWOORD

Voor u ligt mijn scriptie: **Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit binnen gemeenten**. De scriptie is geschreven in het kader van het afronden van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Zelf heb ik veel affiniteit met duurzaamheid en vind ik het ontzettend belangrijk om te kijken hoe er verder verduurzaamd kan worden om de klimaatcrisis aan te pakken. Vanuit deze interesse is dit afstudeeronderzoek ontstaan. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van InQuest in de periode 31/08/2020 tot en met 18/12/2020. Het onderzoek heeft geresulteerd in het adviesrapport, welke momenteel voor u ligt.

Het onderzoek is uitgevoerd naar gemeenten door heel Nederland. Het onderzoek focust zich op de inkoopmethode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Er is onderzocht in hoeverre deze methode voorkwam in het huidige inkoopbeleid van gemeenten en hoe dit verbeterd kan worden, om zo een verbeterslag te maken op het inkoopbeleid, waardoor de kans op het behalen van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen vergroot wordt.

Dit afstudeerrapport is door het uitbreken van Covid-19 vanuit huis geschreven. Hierdoor heb ik naast theoretische kennis ook ervaring ontwikkeld op het gebied van zelfdiscipline en doorzetten. Verder heb ik tijdens mijn scriptie kennis op mogen doen over de organisatie van de inkoopafdeling, duurzaamheid, circulair inkopen, inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit en verandermanagement. Ik heb mijn afstudeerperiode als anders dan anders ervaren, maar juist hierdoor als ontzettend leerzaam en waardevol. Ik ben ervan overtuigd dat ik door het schrijven van mijn scriptie veel nieuwe kennis en ervaring op diverse vakgebieden heb opgedaan.

Graag zou ik van de gelegenheid gebruik willen maken om een aantal mensen te bedanken. Als eerste wil ik mijn docentbegeleider Joris van Heeringen bedanken voor de ondersteuning, waardevolle gesprekken en het geven van feedback tijdens mijn afstudeerperiode. Daarnaast zou ik graag Arien van der Harst en Laura Wiersma willen bedanken. Zij hebben mij vanuit InQuest en In2Talent begeleid en hebben mij veel feedback gegeven. Tevens wil ik mijn externe beoordelaar Marten van der Meijden bedanken voor het geven van waardevolle en gedetailleerde feedback. Verder wil ik alle respondenten van mijn enquête bedanken voor het invullen van de enquête. Als laatste wil ik de medewerkers van verschillende gemeenten en bedrijven bedanken voor het afnemen van een interview. Zonder bovenstaande hulp had ik mijn onderzoek niet kunnen uitvoeren.

Ik ben trots op het eindresultaat en wens u veel leesplezier toe.

Jill Kernekamp

Den Haag, 16 december 2020

MANAGEMENTSAMENVATTING

In 2050 heeft de Nederlandse overheid het ambitieuze doel gesteld om 100% circulair te zijn. In 2030 moet Nederland 50% circulair zijn. Om deze uitdagende doelen te realiseren is het noodzakelijk om methoden te zoeken die een circulaire economie versnellen. Gemeenten moeten, als onderdeel van de overheid, bijdragen aan het realiseren van deze doelstellingen.

Het doel van dit adviesrapport is om het managementteam, managers van de inkoopafdeling, inkopers van de inkoopafdeling en de interne opdrachtgevers van gemeenten inzicht te geven in wat er nodig is om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren in het inkoopbeleid van gemeenten, om zo de kans op het behalen van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten. Door in te kopen op basis van gebruik in plaats van bezit kan er vooruitgang geboekt worden omtrent circulair inkopen. Circulair inkopen draagt bij aan de realisatie van een circulaire economie, wat een nationale duurzaamheidsdoelstelling is. Voor het onderzoek is de centrale vraag opgesteld: **“Wat is er nodig om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren in het inkoopbeleid van gemeenten, om zo de kans op het behalen van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten?”**

Om antwoord te geven op de centrale vraag is er gebruik gemaakt van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Er is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, deskresearch en fieldresearch (enquête en interviews).

Als eerste bevinden de inkoopafdelingen van gemeenten zich volgens het inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven nog regelmatig in fase 3 (functiegericht werken, een onvolwassen inkoopafdeling). Hierbij is onder andere het inkoopbeleid incompleet en ontbreken er concrete (duurzaamheid)doelstellingen. Echter staan de medewerkers van de inkoopafdeling wel open voor duurzame innovatieve pilots, maar is de toegevoegde waarde van de inkoopafdeling onbekend bij de interne opdrachtgevers. Enerzijds is de inkoopafdeling onvolwassen en overschat de inkoopafdeling zichzelf. Anderzijds wordt de inkoopafdeling geremd, bij het doorvoeren van innovatieve (duurzaamheid)veranderingen, door de interne opdrachtgever. Bij de interne opdrachtgever ontbreekt het urgentiebesef voor duurzaamheid. Hierdoor wordt onder andere de inkoopafdeling te laat betrokken en staan de interne opdrachtgevers niet open voor innovatieve duurzame (in de ogen van de interne opdrachtgever spannende en risicovolle) oplossingen. Hierdoor is het vaak niet mogelijk om met innovatieve duurzame oplossingen te komen. De inkoopafdeling en de interne opdrachtgever bevinden zich in een visuele cirkel.

Om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren in het inkoopbeleid van gemeenten, zijn er meerdere veranderingen nodig. Met de veranderingen zal de kans groter worden dat de nationale duurzaamheidsdoelstellingen behaald worden. De verschillende veranderingen hebben betrekking op het tweedelige probleem, welke hierboven is beschreven.

Allereerst is het noodzakelijk om duurzaamheid meer te integreren binnen de inkoopafdeling van gemeenten, door een duurzaamheidsbeleid op te stellen (indien al aanwezig enkel aanpassen), als aanvulling op het inkoopbeleid. In het inkoopbeleid zijn concrete duurzaamheidsdoelstellingen met duurzame methoden opgenomen. In het duurzaamheidsbeleid worden alle duurzame methoden uitgelegd en wordt de realisatie van de doelstellingen beschreven. Hierbij is urgentiebesef en draagvlak essentieel. Beleid moet in de praktijk daadwerkelijk uitgevoerd worden. Duurzaamheid moet standaard worden binnen gemeenten. **Duurzaamheid is geen pré, maar een must have!** Om duurzaamheid daadwerkelijk (meer) te integreren is één van de adviezen om de interne opdrachtgevers samen met de inkoopafdeling verantwoordelijk te maken voor de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen. Wanneer de interne opdrachtgevers beoordeeld worden op duurzaamheid zullen ze vanzelf de inkoopafdeling tijdig betrekken bij de processen, aangezien zij kennis en ervaring omtrent duurzaamheid hebben. Er zal samen gekeken worden naar de meest duurzame en innovatieve oplossing.

Vervolgens is het advies om beide partijen te beoordelen op de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen, zodat er continu verbeteringen omtrent duurzaamheid gemaakt worden.

Om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren in het inkoopbeleid van gemeenten, om zo de kans op het behalen van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten, is de inkoopafdeling aan transitie toe. Een volwassen inkoopafdeling is vereist om duurzaamheid en de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren. Uit onderzoek is gebleken dat er in de huidige situatie een onvolwassen inkoopafdeling is, ondanks dat de inkopers dit zelf niet inzien. De inkoopafdeling overschat zichzelf. Een van de adviezen is daarom om de inkoopafdeling verder te professionaliseren en de overgang van een functiegerichte inkoopafdeling naar een procesgerichte inkoopafdeling te laten maken. Deze belangrijke overgang heeft onder andere te maken met het inkoopbeleid, contractmanagement, inkoopbehoefte, etc. Als inkoopafdeling is het belangrijk om een proactieve houding aan te nemen. De inkoopafdeling moet haar rol en verantwoordelijkheid pakken.

Als zowel de interne opdrachtgever als de inkoopafdeling veranderingen hebben doorgemaakt is het belangrijk om circulair inkopen uit te werken en te integreren in het inkoopbeleid en duurzaamheidsbeleid, inclusief de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Aangezien inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit een methode van circulair inkopen is, zal eerste de basis van circulair inkopen in het inkoopbeleid geïntegreerd moeten worden, om vervolgens de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit op te kunnen nemen.

Om beleid in de praktijk uit te voeren is het belangrijk om een duidelijke en werkbare definitie van circulair en circulair inkopen op te stellen. Om te blijven verbeteren en professionaliseren is het advies om een meetinstrument te ontwikkelen om te kunnen meten hoeveel er circulair wordt ingekocht. Dit is ook noodzakelijk om de interne opdrachtgever en de inkoopafdeling te beoordelen op de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen.

Bovengenoemde aanbevelingen zijn de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek. Wanneer gemeenten de aanbevelingen door middel van het implementatieplan integreren zal de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) geïntegreerd kunnen worden in het inkoopbeleid, wat de kans op het realiseren van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen vergroot.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	1
1. Organisatieomschrijving	3
1.1 Introductie InQuest	3
1.2 Interne analyse.....	4
1.3 Externe analyse	4
2. Context van het onderzoek	5
2.1 Publieke inkoop	5
2.2 Duurzaamheidsdoelstellingen vanuit de Nederlandse overheid	5
2.3 Organisatiestructuur Nederlandse overheid.....	6
2.4 Inkoop bij gemeenten	7
3. Methodische verantwoording	8
3.1 Aanleiding & urgentie onderzoek	8
3.2 Vraagstelling	9
3.3 Onderzoeksontwerp.....	10
3.4 Onderzoeksmethoden	11
3.5 Dataverzameling	13
3.6 Betrouwbaarheid & Validiteit	14
4. Theoretisch kader.....	15
4.1 De inkoopafdeling	15
4.2 Circulair inkopen	17
4.3 Verandermanagement	21
5. Huidige situatie	22
5.1 Inkoopafdeling	22
5.2 Duurzaamheidsprioriteit	24
5.3 Circulair inkopen	25
5.4 Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit.....	26
5.5 Verandermanagement	28
6. Gewenste situatie	29
6.1 inkoopafdeling.....	29
6.2 Duurzaamheidsprioriteit	30
6.3 Circulair inkopen & Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit	31
6.4 Verandermanagement	33
7. Analyse van de resultaten	34
8. Conclusie	36
9. Aanbevelingen	38

9.1 Aanbevelingen gemeenten	38
9.2 Aanbevelingen vervolgonderzoeken	40
10. Implementatieplan & risico-inventarisatie	41
10.1 Implementatieplan	41
10.2 Risico-inventarisatie	44
11. Bedrijfsconsequenties	46
11.1 Organisatorische consequenties	46
11.2 Human Resource consequenties	47
11.3 Financiële consequenties	47
Bibliografie	49
12. Bijlagen	55
12.1 Organogram InQuest	55
12.2 Uitwerkingen Business Model Canvas	56
12.3 Externe analyse	59
12.4 Sustainable Development Goals (SDG'S)	61
12.5 Voorbeeld gemeente organogram	63
12.6 Stakeholder analyse gemeenten	64
12.7 Doelstellingen onderzoek	66
12.8 Enquete	67
12.9 Enquête resultaten	74
12.10 Extra informatie theoretisch kader	79
12.11 Interviewvragen gemeenten	90
12.12 Interviewvragen Homie	92
12.13 Samenvatting interview gemeente Wageningen	94
12.14 Samenvatting gemeente Bergeijk, Bladel en Reusel-De Mierden	96
12.15 Samenvatting gemeente Súdwest-fryslân friesland	99
12.16 Samenvatting gemeente Terneuzen	102
12.17 Samenvatting gemeente Buch	104
12.18 Samenvatting gemeente Enschede	107
12.19 Samenvatting interview gemeente Amsterdam	111
12.20 Samenvatting interview gemeente Den Haag	115
12.21 Samenvatting interview Homie	119
12.22 Interviews uitgewerkt	122
12.23 Relatie gaps	132
12.24 Uitwerkingen implementatieplan & risico-inventarisatie	133

FIGURENLIJST

Figuur 1: Logo InQuest	3
Figuur 2: Logo In2Talent.....	4
Figuur 3: Fasen praktijkonderzoek (Verhoeven, 2014)	10
Figuur 4: Enquête vraag: "Bij wat voor soort gemeente bent u werkzaam?"	12
Figuur 5: Inkoopontwikkelingsmodel TU Eindhoven.....	16
Figuur 6: Inkoopbeleid versus inkoopactieplan	17
Figuur 7: MVI thema's	17
Figuur 8: Circulaire economie	18
Figuur 9: Circulaire verdienmodellen-trap	19
Figuur 10: Matrix toepasbaarheid circulaire verdienmodellen.....	19
Figuur 11: Inkoopvolwassenheid gemeenten volgens inkoopontwikkelingsmodel.....	22
Figuur 12: Enquête vraag: "Zijn er duurzaamheidsregels in het inkoopbeleid opgenomen?" bij kleine en middelgrote gemeenten	23
Figuur 13: Enquête vraag: "Zijn er duurzaamheidsregels in het inkoopbeleid opgenomen?" bij 4G en grote gemeenten	23
Figuur 14: Belang duurzaamheid 4G gemeenten.....	24
Figuur 15: Belang duurzaamheid kleine gemeenten	24
Figuur 16: Enquête vraag: "Besteed de gemeente waarvoor u werkzaam bent aandacht aan circulariteit?"	25
Figuur 17: Enquête vraag: "Komt de term 'circulair inkopen' voor in het huidige inkoopbeleid van de gemeente waarvoor u werkzaam bent?"	25
Figuur 18: Enquête vraag: "Komt circulariteit voor in het inkoopbeleid?"	26
Figuur 19: Enquête vraag: "Wat heeft de gemeente waarvoor u werkzaam bent volgens u nodig om de methode van bezit naar gebruik (meer) te integreren in het inkoopbeleid?"	27
Figuur 20: Enquête vraag: "Staat de gemeente waarvoor u werkzaam bent open voor het veranderen en verbeteren van het inkoopbeleid met betrekking tot verdere verduurzaming?"	28
Figuur 21: Risico-inventarisatie	44
Figuur 22: Organogram InQuest	55
Figuur 23: BMC InQuest	58
Figuur 24: Vijfkrachtenmodel Porter.....	59
Figuur 25: Sustainable Development Goals	61
Figuur 26: Voorbeeld organogram gemeente.....	63
Figuur 27: Stakeholder analyse	64
Figuur 28: Resultaten enquête vraag 4	74
Figuur 29: Resultaten enquête vraag 5	74
Figuur 30: Resultaten enquête vraag 6	74
Figuur 31: Resultaten enquête vraag 7	75
Figuur 32: Resultaten enquête vraag 8	75

Figuur 33: Resultaten enquête vraag 9	75
Figuur 34: Resultaten enquête vraag 11	76
Figuur 35: Resultaten enquête vraag 12	76
Figuur 36: Resultaten enquête vraag 13	76
Figuur 37: Resultaten enquête vraag 14	77
Figuur 38: Resultaten enquête vraag 16	77
Figuur 39: Resultaten enquête vraag 17	77
Figuur 40: Resultaten enquête vraag 18	78
Figuur 41: Resultaten enquête vraag 19	78
Figuur 42: Resultaten enquête vraag 20	78
Figuur 43: Racewagenmodel van Weele	79
Figuur 44: NICV-model	81
Figuur 45: Verandermodel Kotter	88

TABELLENLIJST

Tabel 1: Type gemeente, gebaseerd op het aantal inwoners	11
Tabel 2: Dataverzameling per deelvraag	13
Tabel 3: Interviewrespondenten	13
Tabel 4: GAP-analyse	35
Tabel 5: Implementatieplan	42
Tabel 6: Risico-inventarisatie	44
Tabel 7: Kosten gemeenten	48
Tabel 9: Belang en invloed stakeholders gemeenten	64
Tabel 10: Stakeholder analyse ingevuld	65
Tabel 11: Ambitieniveau MVI-criteria	84
Tabel 12: Legenda interview uitwerking	122
Tabel 13: Interview uitwerking	131
Tabel 14: RACI-matrix gemeenten	133
Tabel 15: RACI-matrix InQuest	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Tabel 16: Volledige risico-inventarisatie	137

INLEIDING

In 2015 hebben 193 lidstaten, welke lid zijn van de Verenigde Naties, zich gecommitteerd aan de zeventien Sustainable Development Goals (SDG'S). Eén van deze doelstellingen betreft het tegengaan van klimaatverandering (SDG13) (Redactie SDG Nederland , 2020). Om klimaatverandering tegen te gaan heeft Nederland zich gecommitteerd aan het klimaatakkoord, welke in 2020 in werking is gegaan. In het klimaatakkoord zijn doelstellingen gesteld om in 2030 50% minder grondstoffen (mineralen, metalen en fossiel) te gebruiken en 50% minder co2 uit te stoten ten opzichte van 1990. In 2050 is de doelstelling om Nederland volledig circulair te laten zijn. Een economie zonder afval (Redactie Rijksoverheid, 2020). De overheid koopt jaarlijks voor 73,3 miljard euro in. “Met deze hoeveelheid kunnen en willen wij met inkoop het verschil maken”, aldus minister Ollongren (Redactie Rijksoverheid, 2019). Om deze ambitieuze doelstellingen te realiseren is het noodzakelijk dat gemeenten, als onderdeel van de overheid, nu aan de slag gaan om bij te dragen aan de realisatie van deze doelstellingen.

Als inkoopafdeling van gemeenten is het door bovenstaande redenen ontzettend belangrijk om te verduurzamen. De Nederlandse overheid heeft daarom het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) opgesteld. Meerdere gemeenten hebben zich aan het Manifest MVI gecommitteerd. Om Nederland in 2050 volledig circulair te laten zijn is het noodzakelijk om potentiële circulaire oplossingen te onderzoeken en bruikbaar te maken. De methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit is een actuele trend, welke volgens verschillende onderzoekers hét verschil kan maken omtrent het drastisch terugdringen van het grondstoffen gebruik en Nederland richting een circulaire economie kan leiden (Rau, 2015). In dit adviesrapport zal er gekeken worden wat er nodig is om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren in het inkoopbeleid van gemeenten, met als doel verdere verduurzaming.

Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit kent verschillende manieren, namelijk pay-per-Use, verhuur, koop-terugkoop, lease en product-dienstcombinatie (van Oppen, Croon, & Bijl de Vroe, 2018). Gedurende het onderzoek zullen deze methoden verder beschreven en onderzocht worden. Eén van de belangrijkste elementen bij alle vijf de manieren is dat het product of levering aan het einde weer terugkeert naar de leverancier.

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij gemeenten in heel Nederland. Er worden zowel kleine, middelgrote, grote en 4G gemeenten onderzocht, gebaseerd op het aantal inwoners van de gemeente. Dit is bewust gedaan om een goede spreiding te garanderen en om een representatief resultaat te genereren. Er zal gekeken worden of er grote verschillen of overeenkomsten tussen deze gemeenten te vinden zijn. Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van InQuest. InQuest is het grootste personeelsbemiddelingsbureau in Nederland en België op het gebied van inkoop en aanbesteden. Om Nederland in 2050 100% circulair te laten zijn is het noodzakelijk om nu te onderzoeken hoe gemeenten, door het inzetten van de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit, hieraan kunnen bijdragen.

Het doel van dit adviesrapport is om het management van gemeenten, managers van de inkoopafdeling, inkopers van de inkoopafdeling en de interne opdrachtgevers (klant) inzicht te geven in wat er nodig is om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren in het inkoopbeleid van gemeenten, om zo de kans op het behalen van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten. Daarnaast zal er een advies voor InQuest geschreven worden over hoe zij gemeenten het beste kunnen adviseren omtrent de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Hierdoor laat InQuest zien dat zij op de hoogte blijven van de trends en ontwikkelingen op de markt en kunnen zij zich onderscheiden van de concurrent.

Om de doelstellingen te behalen is de volgende centrale vraag opgesteld:

Wat is er nodig om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren in het inkoopbeleid van gemeenten, om zo de kans op het behalen van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten?

Om de centrale vraag van het onderzoek te beantwoorden zal er zowel van kwantitatief als kwalitatief onderzoek gebruik gemaakt worden. Er zal gebruik gemaakt worden van zowel deskresearch als fieldresearch (enquête en interviews).

Om de centrale vraag te onderzoeken zijn vier thema's gedefinieerd, namelijk de **inkoopafdeling**, **duurzaamheidsprioriteit**, **circulair inkopen en verandermanagement**. Als eerste is het, om advies te kunnen geven, belangrijk om te begrijpen hoe de inkoopafdelingen van gemeenten in de huidige situatie te werk gaan. Daarnaast is het belangrijk om te onderzoeken hoeveel urgentie er momenteel voor duurzaamheid is, door onder andere te kijken of er een duurzaamheidsbeleid met doelstellingen aanwezig is. Het thema circulair inkopen is opgesteld, omdat de methode inkopen op basis van gebruik één van de methoden is om naar een circulaire economie toe te werken. Allereerst is het interessant om te onderzoeken in hoeverre gemeenten momenteel aandacht besteden aan circulariteit en hoe dit nog verbeterd kan worden, door de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Het laatste thema, verandermanagement, is opgesteld om de kans op het succesvol implementeren van de aanbevelingen te vergroten. Om een verandering door te voeren is het belangrijk om te begrijpen hoe een verandering tot stand komt. De thema's zullen gedurende het onderzoek steeds terugkomen, met als doel het schrijven van bruikbare aanbevelingen.

In het eerste hoofdstuk van dit adviesrapport zal een organisatiebeschrijving van InQuest gegeven worden. In het tweede hoofdstuk, context van het onderzoek, zal achtergrond informatie omtrent gemeenten gegeven worden. In het derde hoofdstuk zal de methodische verantwoording beschreven worden. Er zal beschreven worden op welke manier er onderzoek is verricht. In hoofdstuk 4, theoretisch kader, zal bestaande literatuur beschreven worden, welke relevant zijn voor dit adviesrapport. In hoofdstuk 5 zal de huidige situatie van gemeenten, op basis van de vier thema's, beschreven worden. Hoofdstuk 6 zal de gewenste situatie op basis van de vier thema's bevatten. In hoofdstuk 7 zal de analyse van de resultaten beschreven worden. Hier zullen voornamelijk de overbruggingen tussen de huidige en gewenste situatie beschreven worden. Hierna zal de conclusie in hoofdstuk 8 beschreven worden. In hoofdstuk 9 zullen de aanbevelingen voor zowel gemeenten als InQuest gegeven worden. Vervolgens wordt in hoofdstuk 10, op basis van de aanbevelingen, het implementatieplan beschreven. Hier zal tevens een risico-inventarisatie gedaan worden. Als laatste zullen de bedrijfsconsequenties in hoofdstuk 10 beschreven worden. In de bijlagen zullen verschillende documenten en stukken te vinden zijn die het onderzoek verder toelichten en onderbouwen.

1. ORGANISATIEOMSCHRIJVING

In dit hoofdstuk zal de organisatie, InQuest, beschreven worden. In paragraaf 1.1 zal InQuest geïntroduceerd worden. In paragraaf 1.2 zal de interne analyse van InQuest beschreven worden en in paragraaf 1.3 de externe analyse. Het is belangrijk om te begrijpen hoe InQuest in elkaar zit, om aan het einde van dit adviesrapport passende (aansluitend op missie, visie, cultuur etc.) aanbevelingen te kunnen geven.

1.1 INTRODUCTIE INQUEST

In deze paragraaf zal InQuest beschreven worden. Dit zal gedaan worden door de missie en visie te beschrijven. Daarnaast zal In2Talent, als onderdeel van InQuest, kort beschreven worden om zo een totaal beeld van de gehele organisatie te geven.

InQuest is opgericht in 1999. Momenteel is InQuest het grootste gespecialiseerde personeelsbemiddelingsbureau op het gebied van Inkoop en Aanbesteden in Nederland en België. InQuest is onderdeel van Actos Groep. Actos Groep bestaat uit zeven labels, waaronder InQuest. Actos Groep is een samenwerkingsverband dat kennis, kunde, ervaring en netwerken koppelt binnen zeven organisaties (InQuest, 2020). Het logo van InQuest is te zien in figuur 1.



Figuur 1: Logo InQuest

De organisatiestructuur van InQuest is compact en duidelijk. Bovenaan de organisatie staat een directeur. Onder de directeur zijn drie medewerkers te vinden. Als eerste de manager van In2Talent. Daarnaast is er een manager (publiek en private) te vinden voor InQuest. Als laatste staat er een medewerker voor weving & selectie onder de directeur. Onder de manager van In2Talent staan de jonge inkoopprofessionals van In2Talent. Onder de manager van InQuest staan de inkoopprofessionals van InQuest (InQuest, 2020). Het organogram van de organisatie is te vinden in bijlage 12.1 Organogram InQuest.

Missie

InQuest geeft als specialist concrete invulling aan de behoefte van klanten op het gebied van inkoop & supply chain, binnen zowel de publieke als private sector. InQuest biedt product, proces, markt en juridische kennis. Hiermee levert InQuest een bijdrage aan de realisatie van doelstellingen van verschillende organisaties. InQuest doet dit onder andere door de inzet van specialisten, welke beschikken over diepgaande materie- en markt deskundigheid. Daarnaast leidt InQuest de inkopers van morgen zelf op door middel van een eigen ontwikkeld product, In2Talent, om zo de schaarste binnen het inkoopvakgebied te helpen terugdringen (Brugman, Inkoop en inkopers (publieke sector) in Nederland: Visiedocument InQuest Publiek, 2018).

Visie

InQuest gelooft dat de komende jaren de ontwikkeling van inkoop als discipline veel meer te maken heeft met mensen dan met modellen of tools. Volgens InQuest is de ultieme uitdaging voor inkooporganisaties om de juiste kennis, ervaring en competenties op de juiste plaats te krijgen. Daar zal volgens InQuest het verschil gemaakt worden. Organisaties zijn hier nog zoekende en weten niet altijd wat de optimale bezetting van inkoop moet zijn om het beste resultaat te realiseren. Volgens InQuest zijn zij hiervoor de juiste gesprekspartner. De kwaliteit van de matches bepaalt volgens InQuest het resultaat. Als grootste personeelsbemiddelingsbureau in Nederland en België zijn zij de matchmakers voor de inkoopmarkt (Brugman, Inkoop en inkopers (publieke sector) in Nederland: Visiedocument InQuest Publiek, 2018).

1.1.1 IN2TALENT

In2Talent is opgericht in 2014 en is onderdeel van InQuest. In2Talent is een detacheringsbureau voor jonge inkoopprofessionals. In2Talent richt zich op talentontwikkeling van jonge inkoopprofessionals, die aan het begin van hun carrière staan. Hierbij wordt er naast aandacht aan de ontwikkeling van de talenten ook geïnvesteerd in langdurige samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers. In2Talent heeft een groeiprogramma opgericht waarbij In2Talenters werkervaring opdoen bij opdrachtgevers in de publieke en private sector en waar ze tegelijkertijd vakinhoudelijk én persoonlijk worden opgeleid door In2Talent. Een In2Talter is enthousiast, hoogopgeleid, ambitieus en heeft een gezonde dosis lef (InQuest, 2020).



Figuur 2: Logo In2Talent

1.2 INTERNE ANALYSE

In deze paragraaf zal de interne analyse van InQuest beschreven worden, om nog wat dieper op de organisatie in te gaan. Opnieuw met de doelstelling om uiteindelijk bruikbare passende aanbevelingen voor de organisatie te geven. De interne analyse wordt beschreven door middel van het Business Model Canvas (BMC) van Alexander Osterwalder.

Het BMC bestaat uit negen bouwstenen. De bouwstenen omvatten alle aspecten van een bedrijf en is een innovatieve methode om businessplannen te beschrijven, analyseren en ontwerpen. De basis van het model is de waardepropositie van het bedrijf, omdat hier het onderscheidend vermogen van het bedrijf wordt aangegeven (Osterwalder, 2004). De waardepropositie voor InQuest is dat zij het grootste personeelsbemiddelingsbureau in Nederland en België zijn op het gebied van Inkoop en Aanbesteden. InQuest kent de talenten en volgt de markt, waardoor InQuest de matchmaker voor de inkoopmarkt is (InQuest, 2020). De totale uitwerkingen van de interne analyse zijn te vinden in bijlage 12.2 Uitwerkingen Business Model Canvas.

1.3 EXTERNE ANALYSE

In deze paragraaf zal een gedeelte van de externe analyse van InQuest beschreven worden. Dit zal gedaan worden door middel van het vijfkrachten model van Porter. InQuest wil zich blijven onderscheiden van de concurrent, bijvoorbeeld door middel van dit onderzoek omtrent inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Daarom is het belangrijk om te begrijpen welke positie InQuest op de markt heeft ten opzichte van de concurrenten.

Afnemerskracht

InQuest heeft geen monopoly op de inkoopbranche, er zijn namelijk concurrenten. De belangrijkste concurrenten voor InQuest zijn AevesBenefit, NIC inkoopprojecten, Significant en Goedemensen. Momenteel is AevesBenefit de grootste concurrent van InQuest. AevesBenefit is de grootste concurrent aangezien zij net zoals InQuest een dochterorganisatie hebben opgesteld, welke het belangrijk vindt om jonge talenten op te leiden tot inkoopprofessionals.

De bedrijven proberen op verschillende manieren met elkaar te concurreren. Hierbij kan gedacht worden aan de prijs, kennis en ervaring van de inkoopprofessional, het meegaan in trends en ontwikkelingen op de markt, goede communicatie met de klant, etc.

Concurrentiekracht

InQuest is niet afhankelijk van één of enkele grote opdrachtgever(s). Hierdoor komt InQuest niet direct in gevaar als een opdrachtgever overstapt naar een concurrent. Opdrachtgevers (afnemers) kunnen er wel altijd voor kiezen om over te stappen naar de concurrent, wat InQuest natuurlijk wil voorkomen. Zeker sinds het uitbreken van Covid-19 is het lastiger om opdrachten binnen te halen. Juist in deze periode is het belangrijk dat InQuest uniek blijft en zich kan onderscheiden van de concurrent.

De totale uitwerking van de externe analyse is te vinden in bijlage 12.3 Externe analyse.

2. CONTEXT VAN HET ONDERZOEK

In dit hoofdstuk zal de context van het onderzoek beschreven worden. In paragraaf 2.1 zal beschreven worden wat er met publieke inkoop wordt bedoeld. In paragraaf 2.2 zullen de doelstellingen vanuit de Nederlandse overheid beschreven worden. In paragraaf 2.3 zal de organisatiestructuur van de Nederlandse overheid, waaronder gemeenten, beschreven worden. In paragraaf 2.4 zal er beschreven worden hoe inkoop voor gemeenten eruitziet. Bovenstaande elementen worden beschreven om een duidelijk en compleet beeld van gemeenten te geven. Dit is belangrijk gezien het onderzoek over gemeenten gaat en er enkel goede aanbevelingen gegeven kunnen worden als deze passend zijn bij de organisatiestructuur, werkwijze, etc. van gemeenten.

2.1 PUBLIEKE INKOOP

In deze paragraaf zal er beschreven worden wat er met de term publieke inkoop bedoelt wordt. Dit is relevant voor het onderzoek, aangezien gemeenten onder de overheid en daarmee onder publieke inkoop vallen.

De overheid besteed jaarlijks ruim 73 miljard euro aan inkopen (Redactie Piano, 2016). De publieke inkopen zijn daarmee van groot belang voor de Nederlandse economie (Telgen, 2014). Publieke inkoop (betreft relaties tussen overheid en bedrijven/burgers) verloopt anders dan private inkoop (betreft relaties tussen bedrijven/burgers en andere bedrijven/burgers). In de publieke sector ligt de focus veel meer op rechtmatigheid en doelmatigheid. Uit onderzoek blijkt dat rechtmatigheid een hogere prioriteit krijgt dan de aanschafprijs. Publieke inkopers leggen de aandacht daardoor sneller bij procedures en het naleven daarvan. Dit komt mede doordat er in de publieke sector vaak andere factoren dan financieel rendement, zoals de effecten op het milieu, spelen (Brugman, Publiek vs Privaat inkoop, 2018). Daarnaast zijn de basisbeginselen objectiviteit, gelijkheid, non-discriminatie, proportionaliteit en transparantie leidend (Redactie Piano, 2016). De overheidsinkoper moet zich profileren als aanbestedingsmakelaar, een meedenkend en deskundig professional die de opdrachtgever wil adviseren en helpen bij de uitvoering van aanbestedingen (Brugman, Publiek vs Privaat inkoop, 2018).

2.2 DUURZAAMHEIDSDOELSTELLINGEN VANUIT DE NEDERLANDSE OVERHEID

Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag is het noodzakelijk om te begrijpen welke nationale duurzaamheidsdoelstellingen er vanuit de overheid zijn vastgesteld. Deze doelstellingen zullen in deze paragraaf beschreven worden.

De 193 lidstaten van de Verenigde Naties (VN) hebben een ontwikkelingsagenda voor 2015-2030 vastgesteld. De agenda bestaat uit 17 doelen, de Sustainable Development Goals (SDG's). De doelen moeten een einde maken aan extreme armoede, onrecht en klimaatverandering. De SDG's zijn een vervolg op de Millennium Ontwikkelingsdoelen, die liepen van 2000 tot 2015. Uit de 17 SDG's, welke te vinden zijn in bijlage 12.4 Sustainable Development Goals (SDG'S), is voor dit adviesrapport de belangrijkste doelstelling SDG13: Aanpak klimaatverandering.

Om de SDG's te realiseren heeft de Nederlandse overheid nationale doelstellingen opgesteld. Om de klimaatverandering tegen te gaan (SDG13) is er onder andere de doelstelling gesteld om Nederland volledig circulair te laten zijn in 2050. De vraag naar grondstoffen neemt namelijk over de hele wereld sterk toe. Daarom werkt de overheid met verschillende partijen, zoals kennisinstituten, vakbonden, milieuorganisaties, etc. samen om zuiniger en slimmer met grondstoffen om te gaan. Het ultieme doel: Nederland volledig circulair in 2050. Om deze doelstelling te bereiken heeft de Nederlandse overheid drie doelstellingen geformuleerd om Nederland zo snel mogelijk circulair te maken:

1. Bestaande productieprocessen maken efficiënter gebruik van grondstoffen, zodat er minder grondstoffen nodig zijn;
2. Wanneer nieuwe grondstoffen nodig zijn, wordt zoveel mogelijk gebruikgemaakt van duurzaam geproduceerde, hernieuwbare en algemeen beschikbare grondstoffen. Voorbeelden hiervan zijn biomassa. Dit zorgt ervoor dat Nederland minder afhankelijk van fossiele bronnen wordt;
3. Nieuwe productiemethodes ontwikkelen en nieuwe producten circulair ontwikkelen (Redactie Rijksoverheid, 2020).

Om bovenstaande doelstellingen omtrent circulariteit te realiseren heeft de Nederlandse overheid een tijdelijk opgesteld. Zo stond er bijvoorbeeld in 2018 een transitieagenda voor vijf sectoren op de planning. In 2030 moet Nederland 50% minder primaire grondstoffen gebruiken, dit is tevens afgesproken op het klimaatakkoord in Parijs. In 2050 is het doel om volledig circulair te zijn. Een economie zonder afval, waarbij alles draait op herbruikbare grondstoffen (Redactie Rijksoverheid, 2020). Om deze doelstellingen te realiseren is op 28 juni 2019 het klimaatakkoord vastgesteld. Het Klimaatakkoord is een pakket aan maatregelen, met een zo breed mogelijk maatschappelijk draagvlak, dat de actieve steun heeft van zoveel mogelijk bijdragende partijen waarmee het politieke reductiedoel van 50% kan worden gerealiseerd (Klimaatakkoord: Belangrijkste stukken op een rij, 2019).

2.3 ORGANISATIESTRUCTUUR NEDERLANDSE OVERHEID

In deze paragraaf wordt de organisatiestructuur van de Nederlandse overheid beschreven. Het is voor dit onderzoek belangrijk om te begrijpen welke positie gemeenten hebben in de organisatiestructuur van de Nederlandse overheid.

De overheid en Rijksoverheid zijn niet hetzelfde. De overheid is het hoogste bevoegd gezag op een bepaald territorium of grondgebied. De overheid bestaat uit de Rijksoverheid, provincies, gemeenten en wetenschappen. In totaal maken er zo'n 1600 organisaties en instanties deel uit van de overheid, waaronder de Rijksoverheid, 12 provincies en 355 gemeenten. De Rijksoverheid bestaat uit onder andere 12 ministeries, de Hoge Colleges van Staat en de uitvoerende diensten die onder de ministeries vallen (Redactie WvNI, 2020).

Nederland telt 355 gemeenten (Redactie Rijksoverheid, 2008). Elke gemeente heeft een gemeenteraad, een burgemeester en een college van Burgemeester en Wethouders (B&W). De burgemeester is de voorzitter van zowel de gemeenteraad als het college van B&W. De burgemeester wordt benoemd door de koning en ministers. De gemeenteraad heeft als taak om het college te controleren. Het college moet verantwoording afleggen aan de gemeenteraad. Een wethouder kan geen lid van de gemeenteraad zijn. Om de vier jaar worden de leden van de gemeenteraad rechtstreeks door de inwoners gekozen bij de gemeenteraadsverkiezingen (Redactie Prodemos, 2020). De organisatie van gemeenten zijn vastgelegd in de Gemeentewet (Redactie Rijksoverheid, 2008). Een voorbeeld van een gemeente organogram is te vinden in bijlage 12.5 Voorbeeld gemeente organogram.

Over veel zaken mogen gemeenten zelfstandig beslissen, zoals het aanleggen van een fietspad of het bouwen van woningen. Daarnaast voeren gemeenten landelijke wetten uit (medebewind). Dit is tevens vastgelegd in de grondwet. Volgens artikel 124 zijn provincies en gemeenten autonoom, maar zijn ze wel verplicht tot medebewind. Gemeenten zijn volgens artikel 124 bevoegd om een eigen beleid op te stellen, tenzij dit in strijd is met wettelijke regels (Redactie Rijksoverheid, 2008).

2.4 INKOOP BIJ GEMEENTEN

In deze paragraaf zal de vertaalslag van de Nederlandse overheid naar de inkoopafdeling van gemeenten gemaakt worden. Aangezien het onderzoek betrekking heeft op gemeenten is het relevant om dit goed te begrijpen.

Zoals eerder beschreven vallen gemeenten onder de Nederlandse overheid. Daarom zijn gemeenten, evenals provincies en de Rijksoverheid, gezamenlijk verantwoordelijk voor het realiseren van de eerder genoemde duurzaamheidsdoelstellingen, opgesteld door de Nederlandse overheid.

Het belang van inkopen is sterk te zien op lokaal niveau. De gemeentebegrotingen kennen een opbouw van drie grote posten, namelijk salaris van ambtenaren, overdrachtsuitgaven en inkoop. Inkoop is hierbij maar liefst 60% van de totale begroting. Hiermee is inkoop voor gemeenten van groot belang (Telgen, 2014).

Aangezien elke gemeente een eigen beleid mag opstellen, wordt er per gemeente een inkoopbeleid opgesteld. Het inkoopbeleid kan hierdoor per gemeente verschillen. Ondanks de verschillen zijn er ook overeenkomsten, aangezien elke gemeente aan dezelfde wet en regelgeving moet voldoen. Bijvoorbeeld aan de Wet Milieubeheer. De vertaling van deze wetten en regelgeving en uitvoering hiervan verschilt wel per gemeente.

Gemeenten hebben verschillende stakeholders die invloed kunnen uitoefenen op bijvoorbeeld het opstellen van een beleid. De stakeholders van gemeenten zijn te vinden in bijlage 12.6 Stakeholder analyse gemeenten.

Europees aanbesteden

Wanneer de waarde van een opdracht evenveel of meer dan het Europese drempelbedrag bedraagt moet een organisatie Europees aanbesteden. De drempelwaarden worden elke twee jaar vastgesteld door de Europese Commissie. Voor werken, leveringen en diensten zijn aparte drempelbedragen. Als inkoopafdeling is het ten alle tijden belangrijk om de regels omtrent Europees aanbesteden na te leven (Redactie Pianoo, 2020).

3. METHODISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk zal de methodische verantwoording van het onderzoek beschreven worden. In paragraaf 3.1 zal de aanleiding en urgentie van het onderzoek beschreven worden. Vervolgens zal in paragraaf 3.2 de vraagstelling van het onderzoek beschreven worden, in paragraaf 3.3 het onderzoeksontwerp, in paragraaf 3.4 de onderzoeksmethoden, in paragraaf 3.5 de dataverzameling en als laatste zal er in paragraaf 3.6 worden beschreven hoe de validiteit & betrouwbaarheid gewaarborgd wordt.

3.1 AANLEIDING & URGENTIE ONDERZOEK

In deze paragraaf zullen de aanleiding en urgentie van het onderzoek beschreven worden. Als eerste zal er beschreven worden waarom het onderzoek voor gemeenten belangrijk is. Vervolgens zal er beschreven worden wat de aanleiding en urgentie voor InQuest was om het onderzoek te starten.

Voor gemeenten

Zoals in de inleiding beschreven heeft Nederland zich gecommitteerd aan de zeventien Sustainable Development Goals én het klimaatakkoord. De doelstellingen zijn helder en zijn aan de hand van internationaal beleid vertaald naar nationaal beleid. Aan de hand van het nationale beleid worden er provinciale en regionale beleidsplannen opgesteld (Gemeente Stede Broec, 2017). Het is volgens wetenschappers essentieel om niet langer te wachten, maar om nu meteen aan de slag te gaan met veranderen en de klimaatverandering tegen te gaan. Maar liefst 11.000 wetenschappers hebben de noodtoestand uitgeroepen vanwege de klimaatverandering. “Zonder ingrijpende en blijvende veranderingen is ongekend menselijk lijden onvermijdelijk (Lammerse, 2019)”. Echter kunnen we de opwarming van de aarde nog onder de twee graden houden, maar dat vereist een forse inspanning en een versnelling van het huidige beleid tegen klimaatverandering. Als we nu beginnen, zijn we nog net op tijd (Ariëns, 2017).

Om te voldoen aan de opgestelde klimaatdoelstellingen, zowel internationaal, nationaal, provinciaal en regionaal, zal het organisatiebeleid en daarmee het inkoopbeleid aangepast moeten worden. Inkoop is hiermee zelf aan een transitie toe. Operationele inkoop is verleden tijd en de geboorte van de inkoper 2.0 is begonnen. Duurzaamheid zal als een van de belangrijkste competenties van een inkoper gezien moeten worden (Andriessen, 2017). Ook de overheid geeft aan dat het tijd is om het inkoopbeleid te veranderen. Jaarlijks wordt er door het Rijk voor 73,3 miljard euro ingekocht, met die inkoop kunnen en willen zij het verschil maken. Het kabinet geeft hiermee een stevige impuls aan de ontwikkelingen van een innovatieve en duurzame economie (Redactie Rijksoverheid, 2019).

Om steeds verder te verduurzamen en de doelstellingen te behalen is het belangrijk om trends en ontwikkelingen te herkennen en wanneer nodig te vertalen naar de eigen werkomgeving. Zo wordt er bijvoorbeeld al jaren gewerkt aan een circulaire economie en hebben we ondertussen geen tijd meer te verliezen (SER, 2016). Circulair inkopen wordt als aanjager genoemd voor de transitie naar een circulaire economie. Echter staat circulair inkopen nog in de kinderschoenen (Donk, 2018).

Voor het realiseren van een circulaire economie zijn verschillende methoden bekend, bijvoorbeeld meer aandacht besteden aan één van de belangrijkste trends, leveranciersmanagement (Provoost & Smid, 2020). Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit, ook wel product as a service of genoemd, kan hieraan bijdragen. Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit vraagt veel samenwerking en vertrouwen tussen de leverancier en de opdrachtgever. Bij inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit blijft de leverancier meestal eigenaar van het product. De gebruiker betaalt enkel voor het gebruik van het product. Belangrijk hierbij is dat deze trend meer service met zich meebrengt. Wanneer het product kapot is komt de leverancier het repareren of zelfs vervangen (Raes, 2019). Hierdoor zorgt de leverancier voor uitstekende kwaliteit van het product, zodat hij niet vaak hoeft langs te komen. Aan het einde van de levensduur gaat het product terug naar de leverancier. Hierdoor beland het product niet bij het afval, maar dient het product als grondstof voor nieuwe producten. Hierdoor

draagt de methode van bezit naar gebruik bij aan het realiseren van een circulaire economie (Raes, 2019). Deze methode vraagt veel van de samenwerking met de leveranciers. Er zullen namelijk veel meer lange termijn samenwerkingen worden aangegaan.

Samenvattend is er geen tijd te verliezen. Er moet nu aandacht aan de nationale duurzaamheidsdoelstellingen gegeven worden om de klimaatverandering tegen te gaan. Het is nu belangrijk om te onderzoeken welke trends en ontwikkelingen er kunnen bijdragen aan de realisatie van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen.

Voor InQuest

Inkoopdetacheringsbureau's zoals InQuest kunnen bijdragen aan de realisatie van de organisatie en daarmee inkoopdoelstellingen. Inkoopdetacheringsbureau's kennen namelijk de markt én hebben de talenten. De talenten worden opgeleid om optimaal advies te geven en op de hoogte te blijven van trends en ontwikkelingen op de markt. Hierdoor kunnen inkoopdetacheringsbureau's van meerwaarde zijn voor gemeenten bij het behalen van de beoogde doelstellingen (Brugman & Zoeteman, Visiedocument InQuest 2018, 2018).

Onderzoek doen naar de verdere verduurzaming voor gemeenten, door gebruik te maken van inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit, levert voor InQuest nieuwe kennis over deze trend op. Het onderzoek geeft inzicht in hoe ver gemeenten al gebruik maken van inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit en hoe zij hier nog een verbeterslag op kunnen maken. Met deze informatie kan InQuest gemeenten optimaal adviseren en ondersteunen bij het invoeren en gebruiken van de methode. InQuest kan samen met de opdrachtgever progressie maken richting een circulaire economie, wat weer aansluit bij de nationale duurzaamheidsdoelstellingen. InQuest laat hierdoor aan de markt zien dat zij meegaan met de trends en ontwikkelingen, om aantrekkelijk porberen te blijven voor (potentiële) opdrachtgevers.

De doelstellingen van dit adviesrapport voor zowel gemeenten als InQuest zijn beschreven in de inleiding. In bijlage 12.7 Doelstellingen onderzoek zijn de doelstellingen uitgebreider beschreven, inclusief een persoonlijke doelstelling.

3.2 VRAAGSTELLING

In deze paragraaf zal de centrale vraag van het onderzoek samen met de bijhorende deelvragen beschreven worden.

De centrale vraag van het onderzoek luidt als volgt:

Wat is er nodig om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren in het inkoopbeleid van gemeenten, om zo de kans op het behalen van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten?

Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. In hoeverre zijn duurzaamheid en inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit in de huidige situatie geïntegreerd bij de inkoopafdeling van gemeenten?
2. Hoe ziet de gewenste situatie omtrent duurzaamheid en inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit binnen de inkoopafdeling van gemeenten eruit?
3. Hoe kan inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit bijdragen aan de realisatie van de gewenste situatie?
4. Wat zijn de knelpunten bij het doorvoeren van de inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit binnen gemeenten?

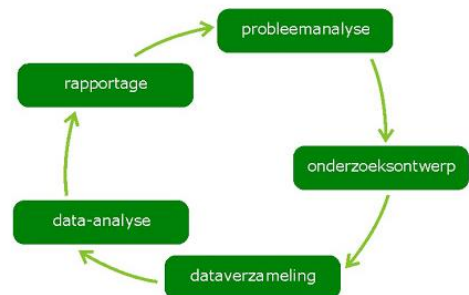
De deelvragen zijn gedurende het onderzoek beantwoord en terug te lezen in dit adviesrapport.

3.3 ONDERZOEKSONTWERP

In deze paragraaf zal het onderzoeksontwerp beschreven worden. Het is belangrijk om van te voren een duidelijk plan aan de hand van een onderzoeksontwerp te maken, om voor structuur in het onderzoek te waarborgen.

Een praktijkonderzoek bestaat meestal uit vijf verschillende fasen, namelijk:

1. Probleemanalyse
2. Onderzoeksontwerp
3. Dataverzameling
4. Data-analyse
5. Rapportage (Verhoeven, 2014).



Figuur 3: Fasen praktijkonderzoek (Verhoeven, 2014)

Bij de **probleemfase** is het belangrijk om een goede afbakening van het onderzoek te bepalen, zodat er voorkomen wordt dat het onderzoek alle kanten uit zwabbert (Verhoeven, 2014). De onderzoeker wilde in het begin van het onderzoek het onderzoek voor de gehele publieke sector uitvoeren. Aangezien dit te breed is, is er besloten om het onderzoek af te bakenen naar gemeenten. Hierin is onderscheid gemaakt tussen, kleine, middelgrote, grote en 4G gemeenten.

In het **onderzoeksontwerp** wordt er aangegeven hoe er antwoord op de centrale vraag gegeven kan worden. (Verhoeven, 2014). Voor het beantwoorden van de centrale vraag zijn deelvragen opgesteld. Daarnaast is er per deelvraag gekeken met welke onderzoeksmethoden de deelvraag het beste beantwoord kan worden. Dit is beschreven in paragraaf 3.6.

In de derde stap van de onderzoekscyclus gaat het onderzoek **uitgevoerd** worden (Verhoeven, 2014). Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende methoden, welke in paragraaf 3.5 beschreven zijn.

In de vierde stap wordt de **data geanalyseerd** (Verhoeven, 2014). Dit is gedaan aan de hand van een GAP-analyse. Een GAP-analyse geeft op een overzichtelijke manier de GAPS tussen de huidige en gewenste situatie weer. De GAP-analyse is opgesteld aan de hand van de vier thema's, welke gedurende het onderzoek terugkomen.

In de laatste stap zal er achteraf **teruggekeken** worden naar het onderzoek. Er wordt gekeken of er op alle vragen antwoord is gegeven en er worden eventueel nog stukken aangescherpt (Verhoeven, 2014). Gedurende dit onderzoek is het meerdere keren voorgekomen dat er op een later moment opnieuw naar een stuk gekeken werd.

3.4 ONDERZOEKMETHODEN

In deze paragraaf wordt beschreven welke methoden er gedurende het onderzoek zijn toegepast.

Deskresearch

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van deskresearch. Deskresearch is een manier van data verzamelen, waarbij al bestaande data wordt verzameld (Verhoeven, 2014). Deskresearch is noodzakelijk voor het beantwoorden van verschillende deelvragen. Er is deskresearch uitgevoerd naar het inkoopbeleid en duurzaamheidsbeleid van diverse gemeenten, wat deels terug te vinden is in de huidige situatie. De beleidsstukken zijn openbaar en daardoor gevonden op de website van de desbetreffende gemeente. Deskresearch is uitgevoerd door bij alle gemeenten waarmee een interview gepland was het inkoopbeleid en wanneer aanwezig duurzaamheidsbeleid van te voren te analyseren.

Literatuuronderzoek

Tijdens het onderzoek is er tevens gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Literatuuronderzoek is een dataverzamelmethode waarmee bestaande kennis uit wetenschappelijke artikelen, boeken, vakbladen en tijdschriften wordt verzameld (Verhoeven, 2014). Literatuuronderzoek is noodzakelijk voor het beantwoorden van enkele deelvragen. Literatuuronderzoek is voornamelijk gebruikt bij het opstellen van het theoretisch kader. Voor het uitvoeren van literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van meerdere bronnen over eenzelfde onderwerp. Hierdoor kon er duidelijk in kaart gebracht worden welke theorieën er over een bepaald onderwerp te vinden waren. Er zijn per onderwerp meerdere zoekwoorden gebruikt, zodat er verschillende literatuur gevonden kon worden. Als laatste is er literatuur gezocht op het internet (artikelen, vakbladen etc.) en in boeken.

Fieldresearch

Voor dit onderzoek is er naast deskresearch ook gebruik gemaakt van fieldresearch. Er is zowel van kwantitatief als kwalitatief onderzoek gebruik gemaakt. Er is een enquête opgesteld, welke kwantitatieve gegevens heeft opgeleverd. Daarnaast is er van kwalitatief onderzoek gebruik gemaakt door het afnemen van interviews. Kwantitatief onderzoek is met kwalitatief onderzoek gecombineerd. De combinatie heeft het onderzoek versterkt, doordat er met de kwalitatieve interviews meer verdieping op de kwantitatieve gegevens gerealiseerd kon worden.

Enquête

Er is bewust gekozen voor de combinatie van kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Er zijn 355 gemeenten in Nederland. Om een betrouwbaar beeld van deze grote groep te verkrijgen, over de huidige situatie, is er gekozen om een enquête op te stellen. Voor het opstellen van de enquête is gebruik gemaakt van Survio. Voor het opstellen van de enquêtevragen zijn de vier thema's als rode draad gebruikt. De enquête is te vinden in bijlage 12.8 Enquete. Daarnaast zijn de vragen opgesteld aan de hand van het lezen van literatuur. De vragen zijn door meerdere personen gecontroleerd en aangevuld, om ervoor te zorgen dat er geen onderwerpen vergeten werden. Een van de voordelen van een enquête is het grote bereik dat deze heeft (Debois, 2017). De enquête is verstuurd naar alle 355 gemeenten in Nederland. De verdeling van het aantal gemeenten is te zien in tabel 1.

Soort gemeenten	Aantal in Nederland
4G Gemeenten	4
Grote gemeenten	27
Middelgrote gemeenten	54
Kleine gemeenten	270

Tabel 1: Type gemeente, gebaseerd op het aantal inwoners

Elke gemeente heeft de kans gekregen om deel te nemen aan de enquête. De enquête is ingevuld door **117 respondenten**. Van enkele gemeenten, voornamelijk de 4G gemeenten, hebben meerdere personen van de gemeenten de enquête ingevuld. De verdeling van de respondenten is te zien in figuur 4. Een ander voordeel dat een enquête met zich meebrengt is dat er relatief snel resultaten gegenereerd konden worden, welke vervolgens ook gemakkelijk met elkaar vergeleken konden worden. Zo konden ook de verschillen tussen kleine, middelgrote, grote en 4G gemeenten snel naar voren komen.



Figuur 4: Enquête vraag: "Bij wat voor soort gemeente bent u werkzaam?"

Interviews

Voor meer verdieping van het onderzoek is gebruik gemaakt van diepte-interviews. Er zijn acht gemeenten geïnterviewd en één leverancier van inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. De respondenten zijn te vinden in paragraaf 3.6. Voor de interviews zijn de uitkomsten van de enquête als basis genomen. De vragen voor de geïnterviewde waren afhankelijk van de uitkomsten van de enquête. De interviews waren ter aanvulling van de enquête en zijn verder ingegaan op achterliggende motivaties, gedachten en ideeën van medewerkers. Er is gebruik gemaakt van half gestructureerde (half) open interviews. Er zijn interviewvragen op basis van de uitkomsten van de enquête opgesteld, maar deze zijn vooral als checklist gebruik. De volgorde van de onderwerpen lag niet vast. Er was voldoende ruimte voor persoonlijke opvattingen en belevingen van de ondervraagden. Hierdoor was het verloop van elk interview verschillend, maar zijn wel dezelfde onderwerpen besproken. Uit de interviews zijn waardevolle resultaten gekomen. Als eerste zijn er samenvattingen van de interviews gemaakt, waarbij waardevolle uitspraken zijn gearceerd. Vervolgens is er een tabel opgesteld, waarbij de gearceerde stukken in onderwerpen werden verdeeld. Hierdoor kon de onderzoeker gemakkelijk zien of een bepaalde uitspraak of mening bij meerdere interviews naar voren kwam. De tabel is terug te vinden in bijlage 12.22 Interviews uitgewerkt.

3.5 DATAVERZAMELING

In deze paragraaf wordt er, middels tabel 2, per deelvraag weergegeven welke onderzoeksmethode er voor het verzamelen van data is gebruikt.

De 'D' staat voor Deskresearch, de 'L' voor Literatuuronderzoek, de 'F' voor Fieldresearch, de 'E' voor Enquête en de 'I' voor Interview. Per deelvraag is er middels een 'X' aangegeven welke dataverzamelmethode er is toegepast.

Deelvraag	D	L	F	E	I
In hoeverre zijn duurzaamheid en inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit in de huidige situatie geïntegreerd bij de inkoopafdeling van gemeenten?	X		X	X	X
Hoe ziet de gewenste situatie omtrent duurzaamheid en inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit binnen de inkoopafdeling van gemeenten eruit?		X	X	X	X
Hoe kan inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit bijdragen aan de realisatie van de gewenste situatie?		X	X		X
Wat zijn de knelpunten bij het doorvoeren van de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit binnen gemeenten?		X	X		X

Tabel 2: Dataverzameling per deelvraag

In tabel 3 is beschreven welke interviews er zijn afgenomen voor de verdieping van het onderzoek.

Correspondent	Organisatie	Gemeente/organisatie	Functie	Datum
1	4G Gemeente	Amsterdam	Inkoopadviseur en contractmanager	07-10-2020
2	4G Gemeente	Den Haag	Concernadviseur duurzaam inkopen	14-10-2020
3	Grote gemeente	Enschede	Inkoopadviseur	07-10-2020
4	Grote gemeente (werkorganisatie BUCH)	Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo	Coördinator MVI	14-10-2020
5	Middelgrote gemeente	Terneuzen	Inkoper	15-10-2020
6	Middelgrote gemeente	Sudwest Fryslân	Inkoopadviseur	02-10-2020
7	Kleine gemeente	Wageningen	Inkoopadviseur	01-10-2020
8	Kleine gemeente	Bergeijk, Bladel en Reusel- De Mierden	Concerninkoper	06-10-2020
9.	Koploper uit de private sector	Homie	Co-founder	14-10-2020

Tabel 3: Interviewrespondenten

3.6 BETROUWBAARHEID & VALIDITEIT

In deze paragraaf zal er beschreven worden hoe de validiteit en betrouwbaarheid gedurende het onderzoek gewaarborgd zijn. Betrouwbaarheid en validiteit zijn ontzettend belangrijk voor de uitkomsten van het onderzoek. Zonder betrouwbaarheid en validiteit is een onderzoek niet van toegevoegde waarde.

Validiteit is de mate waarin er gemeten wordt wat daadwerkelijk gemeten moet worden. Met validiteit wordt de mate waarin systematische fouten worden gemaakt bekeken. Validiteit hangt samen met de geldigheid en de zuiverheid van onderzoeksresultaten (Verhoeven, 2014).

Bij **betrouwbaarheid** wordt er gekeken in hoeverre er toevallige fouten in het onderzoek voorkomen. Een voorwaarde voor het onderzoeken van de betrouwbaarheid is dat een onderzoek herhaalbaar is, anders kan de betrouwbaarheid niet worden nagegaan. Wanneer herhaling dezelfde resultaten oplevert is een onderzoek betrouwbaar. Betrouwbaarheid wordt voornamelijk bij kwantitatief onderzoek toegepast (Verhoeven, 2014).

De validiteit kan vergroot worden door proefpersonen **willekeurig** toe te wijzen aan een experiment (Verhoeven, 2014). Om de validiteit te waarborgen is dit bij de enquête gedaan. De enquête is naar 355 gemeenten gestuurd, waarbij er niet specifiek gevraagd is of bepaalde personen deze konden invullen, dit mocht iedereen van de inkoopafdeling van gemeenten zijn. Daarnaast zijn de interviewrespondenten willekeurig gekozen, op basis van de enquête resultaten.

Om zowel de validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen moet de **steekproefomvang** van de enquête groot genoeg zijn om een statistische analyse te trekken. Hoe groter de steekproef, hoe nauwkeuriger de resultaten zullen zijn (Verhoeven, 2014). Om een zo'n groot mogelijke steekproef te genereren is de enquête naar alle gemeenten in Nederland gestuurd. Er zijn 117 resultaten verzameld, waardoor de enquête als valide en betrouwbaar kan worden gezien.

Verder zijn de enquête en interviewvragen door meerdere personen **nagekeken en aangevuld**. De uitgevoerde interviews zijn opgenomen, om dit achteraf te kunnen terugluisteren. Daarnaast zijn de samenvattingen van de interviews naar de geïnterviewden gestuurd, om te controleren of alle informatie in de samenvattingen juist is.

Tevens is er gebruikt gemaakt van **peer feedback**. Hierbij worden de resultaten door collega's nagelezen, waardoor de betrouwbaarheid opnieuw wordt vergroot (Verhoeven, 2014). Het gehele onderzoeksrapport is in verschillende delen door diverse collega's nagelezen.

Als laatste is er gebruik gemaakt van **triangulatie**. Bij triangulatie wordt er onderzoek vanuit verschillende richtingen gedaan om dezelfde onderzoeksvraag te beantwoorden, bijvoorbeeld door verschillende dataverzamelingsmethoden en databronnen zinvol met elkaar te combineren (Triangulatie, 2019). Voor dit onderzoek zijn verschillende dataverzamelingsmethoden met elkaar gecombineerd (literatuuronderzoek, deskresearch, enquête en interviews). Ook zijn er verschillende databronnen met elkaar vergeleken en gecombineerd, voornamelijk in het theoretisch kader.

4. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden verschillende onderwerpen besproken die relevant zijn voor het onderzoek. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende thema's, namelijk de inkoopafdeling (toegevoegde waarde inkoop volwassenheid, beleid, etc.), circulair inkopen en verandermanagement. Deze thema's zijn gebaseerd op de centrale vraag van het onderzoek.

4.1 DE INKOOPAFDELING

Het onderzoek betreft een marktonderzoek naar de inkoopafdeling van gemeenten. Voor het onderzoek is het als eerste belangrijk om te begrijpen wat inkoop inhoudt en welke toegevoegde waarden de inkoopafdeling kan leveren. Daarnaast wordt er gekeken welke modellen er volgens de literatuur beschikbaar zijn om de toegevoegde waarde en professionaliteit van de inkoopafdeling vast te stellen.

De **toegevoegde waarde** van inkoop is afhankelijk van het type organisatie, de organisatiestrategie en aan welke inkoopactiviteiten de meeste aandacht wordt besteed. Zo heeft een inkoper bij de provincie een andere toegevoegde waarde dan een inkoper bij een productiebedrijf of handelsbedrijf (Redactie Nevi, 2011). De inkoopafdeling kan op verschillende manieren waarde toevoegen:

1. *Bijdragen aan de voortgang van het bedrijfsproces*
2. *Maximale bijdrage leveren aan het ondernemingsresultaat*
3. *Minimaliseren van de strategische kwetsbaarheid*
4. *Bijdrage aan technische product- en procesvernieuwing*
5. *Vertegenwoordiging van de onderneming*

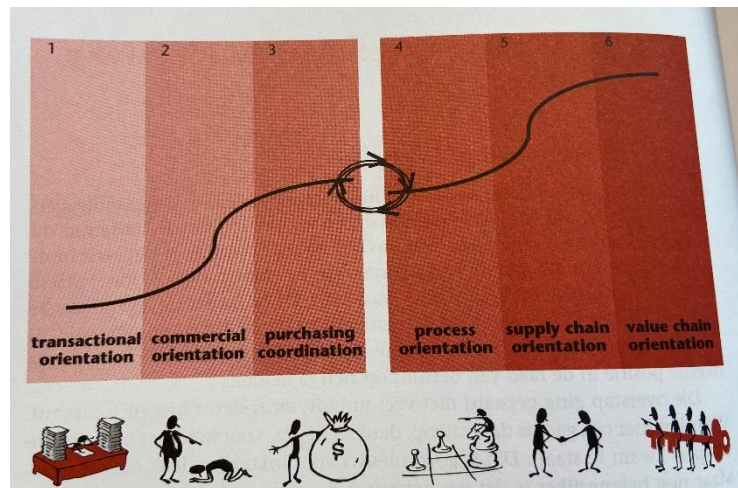
In de eerste plaats is in het de taak van de inkoopafdeling om ervoor te zorgen dat goederen en diensten tijdig ter beschikking komen, zodat het bedrijfsproces voortgang kan vinden. Dit kan de basisfunctie van inkoop genoemd worden (Redactie Nevi, 2011). In het verlengde van de eerste verantwoordelijkheid ligt het leveren van een maximale bijdrage aan het ondernemingsresultaat. Ervoor zorgen dat alle goederen en diensten op het juiste moment beschikbaar zijn kan tegen verschillende prijzen gerealiseerd worden (Redactie Nevi, 2011). Inkoop moet er voor zorgen dat de organisatie niet te afhankelijk wordt van één of enkele leveranciers. Inkoop is verantwoordelijk voor het minimaliseren van de strategische kwetsbaarheid. Binnen inkoop wordt deze taak steeds belangrijker, aangezien er steeds meer lange termijn samenwerkingen worden aangegaan (Redactie Nevi, 2011). Doordat inkoop in contact staat met de leveranciersmarkt komen zij in een vroeg stadium in aanraking met vernieuwingen die door leveranciers op de markt worden geïntroduceerd. Het is voor inkopers van belang om alert te zijn op nieuwe relevante ontwikkelingen die voordelig kunnen zijn voor de eigen organisatie. (Redactie Nevi, 2011). Aangezien inkoop veel externe contacten heeft door de contracten met (potentiële) leveranciers, vervult inkoop een representatieve functie. Inkoop representeert het bedrijf naar de leveranciersmarkt toe (Redactie Nevi, 2011).

Inkoop heeft door de jaren heen volgens de literatuur een **ontwikkeling** doorgemaakt. Dit wordt ook wel de geboorte van de operationele inkoper 2.0 genoemd. Er wordt gezegd dat operationele inkoop binnenkort voltooid verleden tijd is (Nevi, 2017). Hierbij zullen taken verdwijnen, doordat veel van deze taken geautomatiseerd zullen worden. Nieuwe taken zullen ontstaan waarbij andere competenties noodzakelijk zijn. De top vier trends waar de inkoper 2.0 mee te maken gaat krijgen zijn duurzaamheid, e-procurement-technologie, big-data-analyse en leveranciersmanagement. Momenteel zijn operationele inkopers voornamelijk bezig met het plaatsen van orders. Het bestellen en controleren op de naleving van contracten zijn een van de belangrijkste taken van een operationele inkoper (De verschillende functies van een inkoopafdeling, 2018). Bij de operationele inkoper zullen deze taken (administratief werk) in de toekomst verdwijnen. De operationele inkoper schuift steeds meer op naar een operationeel-tactische inkoper op het gebied van

leveranciersmanagement. Dit blijft namelijk samen met levertijdbewaking en onderhandelen mensenwerk. Aan de baan van de vernieuwde inkopers zullen andere eisen gesteld worden. Hierdoor wordt de baan er alleen maar veelzijdiger op. Daarnaast ook uitdagender, omdat de business in toenemende mate toegevoegde waarde van de inkoper wil zien. Inkopers die het voor elkaar krijgen om andere competenties te ontwikkelen op de gebieden duurzaamheid, e-procurement-technologie, big data en leveranciersmanagement en een vooruitgang weten te realiseren op deze gebieden mogen zichzelf de inkoper 2.0 noemen (Nevi, 2017).

Om de toegevoegde waarde van inkoop te beschrijven of analyseren zijn verschillende modellen beschikbaar. Een van de bestaande modellen op het gebied van inkoop is het racewagenmodel van Significant. Dit model is uitgewerkt in bijlage Racewagenmodel Significant 12.10 Extra informatie theoretisch kader.

Om advies te geven aan de inkoopafdeling van gemeenten is het belangrijk om te onderzoeken hoe volwassen een inkoopafdeling in de huidige situatie is. Het kan zijn dat een inkoopafdeling nog helemaal niet klaar is voor een duurzaamheidsverbetering, aangezien de afdeling en wellicht organisatie zelf eerst een ontwikkeling moeten doormaken. Om in kaart te brengen hoe volwassen een inkoopafdeling is kan het inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven gebruikt worden (Rietveld, 2014). Het model is te zien in figuur 5.

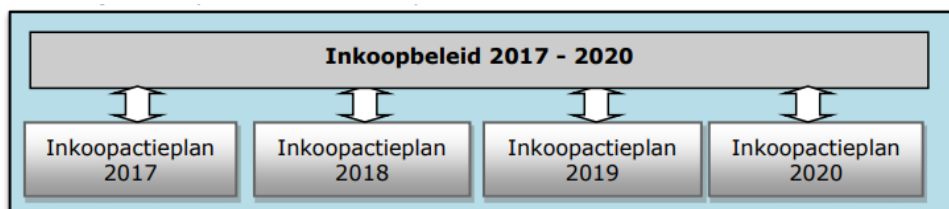


Figuur 5: Inkoopontwikkelingsmodel TU Eindhoven

Fase 1 tot en met 3 worden **functiegericht** genoemd. Fase 4 tot en met 6 gaan over naar **procesgericht**. Veel organisaties hebben moeite met het volledig achterlaten van fase 2 en overgaan naar fase 3. Organisaties die zich in fase 1 of 2 bevinden zijn voornamelijk gericht op het besparen van kosten en het verkrijgen van de laagste prijs. Hierdoor worden leveranciers wanneer nodig tegen elkaar uitgespeeld. Duurzaamheid vraagt een andere aanpak, namelijk meer lange termijn samenwerking met leveranciers en niet altijd een samenwerking met de goedkoopste leverancier. Kwaliteit wordt hierbij belangrijker. Voor het doorvoeren van een duurzaamheidsverandering is het noodzakelijk dat organisaties zich in fase 4 of hoger bevinden (Rietveld, 2014). De volledige uitwerking van alle fasen is te vinden in de bijlage 12.10 Extra informatie theoretisch kader. Hierin is terug te lezen op basis van welke elementen een inkoopafdeling kan vaststellen in welke fase zij zich bevinden.

Een van de onderdelen om te beoordelen in welke fase een organisatie zich bevindt is contractmanagement. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van het Nederlands Integraal Contractmanagement Volwassenheid (NICV) model. Het NICV-model is ontwikkeld door het NIC inkoopprojecten in samenwerking met Hanzehogeschool Groningen. In dit model wordt er gekeken naar het beleid van een organisatie, de processen, de systemen, het personeel en de leveranciers (Het NIC, 2020). Op basis van het NIC-model kan er aangegeven worden hoe volwassen een inkoopafdeling is en in welke fase (van het ontwikkelingsmodel van TU Eindhoven) de afdeling zich bevindt. Omtrent contractmanagement is voor gemeenten fase 3, van het NICV-model, het minimale streefniveau. Fase 3 is nodig om contract compliance te kunnen borgen (Bos, 2014). Hoe er beoordeeld wordt in welke fase een inkoopafdeling zich bevindt is uitgewerkt in bijlage 12.10 Extra informatie theoretisch kader.

Volgens de literatuur heeft een **inkoopbeleid** twee hoofdfuncties. Het inkoopbeleid dient om intern heldere kaders te formuleren, waaraan alle betrokken medewerkers van de inkoopafdeling zich dienen te houden. Als tweede dient het inkoopbeleid om (potentiële) opdrachtnemers en overige stakeholders te informeren over de standpunten en procedures met betrekking tot inkoop (woningcorporaties, 2017). Een van de belangrijkste uitgangspunten van het inkoopbeleid is dat deze passend moet zijn bij het organisatiebeleid. De inkoopdoelstellingen moeten worden afgeleid van de organisatiedoelstellingen. Het is belangrijk om de doelstellingen SMART te formuleren, aangezien inkoopdoelstellingen regelmatig geformuleerd worden als wensen, goede voornemens en intenties. Dit is vaak vrijblijvend, vaag en niet goed meetbaar. Door doelstellingen SMART te formuleren wordt dit voorkomen. Verder moeten de keuzes in het inkoopbeleid duidelijk naar voren komen. Uitspraken als ‘onze organisatie contracteert de beste leveranciers’ zijn niet duidelijk. Hieruit kan niet opgemaakt worden of dit de goedkoopste leverancier is, de snelste leverancier of de leverancier met de beste kwaliteit. Uitspraken moeten duidelijke keuzes bevatten. Het inkoopbeleid dient daarnaast te passen bij de inkooporganisatie, de functies en de structuur (woningcorporaties, 2017). Het inkoopbeleid, wat voornamelijk de ‘wat’ en ‘waarom’ schets, moet volgens de literatuur uitgewerkt worden in een jaarlijks inkoopactieplan, waar de ‘hoe’ in vastgesteld wordt. De strategische uitlijning van een inkoopbeleid naar een inkoopactieplan is te zien in figuur 6 (woningcorporaties, 2017).



Figuur 6: Inkoopbeleid versus inkoopactieplan

In bijlage 12.10 Extra informatie theoretisch kader is uitgewerkt welke elementen er in een inkoopbeleid opgenomen moeten worden.

4.2 CIRCULAIR INKOPEN

Voor het onderzoek is het belangrijk om te begrijpen welke literatuur er momenteel beschikbaar is over het onderwerp circulair inkopen, aangezien de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit één van de manieren is om circulair in te kopen. Circulair inkopen is één van de Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) thema's. In deze paragraaf zullen de termen MVI, circulair inkopen en inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit vanuit de literatuur beschreven worden.

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen betekent dat er niet alleen gelet wordt op de prijs van producten, diensten of werken, maar dat er ook gekeken wordt naar de effecten van de inkoop op milieu en sociale aspecten. Hierbij wordt er nagedacht over de mogelijkheid om via inkoop bij te dragen aan het realiseren van de beleidsdoelen van een organisatie. Er zijn verschillende MVI-thema's, namelijk internationale sociale voorwaarden, social return, milieuvriendelijk inkopen, biobased inkopen, circulair inkopen, innovatief inkopen en middelklein bedrijf inkopen (Redactie Pianoo, 2020). De thema's zijn te zien in figuur 7.

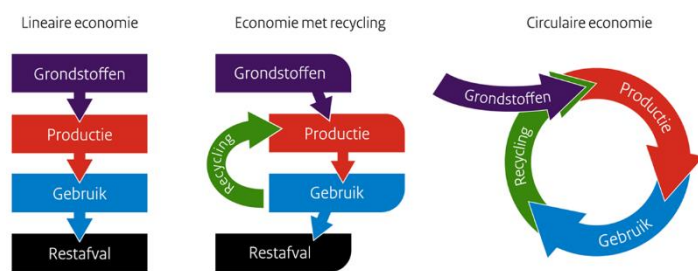


Figuur 7: MVI thema's

Organisaties kunnen door middel van het MVI-criteriatool aangeven op welke type ambitieniveau zij MVI willen toepassen. De drie niveaus zijn van laag naar hoog gekwalificeerd en worden basis, significant en ambitieus genoemd. Het is tevens mogelijk om een combinatie te maken van de verschillende niveaus. In de bijlage 12.10 Extra informatie theoretisch kader zijn handvaten te vinden over welk ambitieniveau het beste bij een organisatie past (Redactie Pianoo, 2020). Om een keuze te maken in het ambitieniveau kan er gekeken worden naar het beleid (hoeveel prioriteiten worden er in het beleid gesteld?), naar de impact, naar het draagvlak, naar het inkoopvolume, naar de mogelijkheden op de markt en naar de timing (Redactie Pianoo, 2020). De uitwerkingen van deze factoren zijn te vinden in bijlage 12.10 Extra informatie theoretisch kader.

Circulaire economie & circulair inkopen

In een circulaire economie komt geen afval voor en worden grondstoffen steeds opnieuw gebruikt. Het afval is de nieuwe grondstof. Een circulaire economie is een belangrijke internationale beleidsprioriteit, omdat het winnen van hoogwaardige grondstoffen steeds moeilijker wordt (Redactie Pianoo, 2019). Het is daarom van groot belang om verspilling van grondstoffen te voorkomen en producten en materialen herbruikbaar te maken. Een circulaire economie bespaart grondstoffen, het milieu en vermindert de CO₂ uitstoot. Dit economische systeem laat het lineaire systeem achter, waarbij producten aan het einde van hun levensduur veelal worden vernietigd. Daarnaast stimuleert het innovatie, nieuwe bedrijvigheid en werkgelegenheid (Redactie Rijksoverheid, 2020).



Figuur 8: Circulaire economie

In de praktijk is het van belang om bij het produceren al rekening te houden met hergebruik. (Toekomstige) producten worden zo ontworpen dat ze makkelijker gerepareerd kunnen worden. Daarnaast worden producten en grondstoffen zoveel mogelijk opnieuw gebruikt. Verder houdt een circulaire economie rekening met de leefomgeving (Redactie Rijksoverheid, 2020).

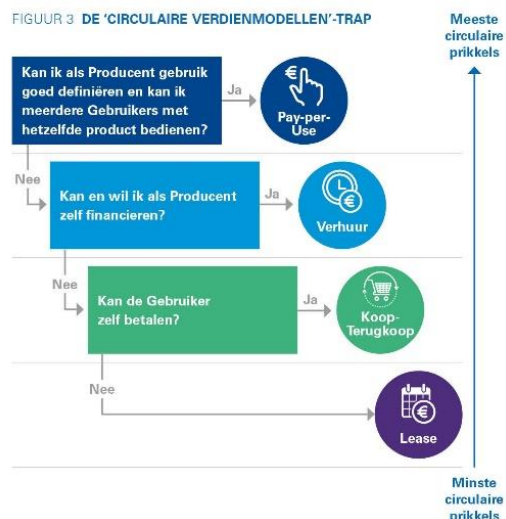
Zowel vanuit de Europese Unie als Nederland zijn er initiatieven om de omslag van een lineaire economie naar een circulaire economie te realiseren. Overheidsopdrachten zijn goed voor een groot deel van de Europese consumptie, bijna 20% van het bruto binnenlands product van de EU. Daarmee kunnen overheden met de aanbestedingen invloed uitoefenen op het begin van de overgang naar een circulaire economie (Redactie Europadecentraal, 2020). Met een jaarlijks inkoopvolume van 73,3 miljard euro heeft de Nederlandse overheid grote impact op het realiseren van de Nederlandse circulaire economie. Er zijn verschillende manieren om circulair inkopen te integreren in het inkoopproces (Redactie Pianoo, 2019). De methode van bezit naar gebruik is een actuele trend welke kan bijdragen aan de overgang naar een circulaire economie.

Van bezit naar gebruik

Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit, ook wel product service systemen genoemd, is één van de manieren om verder te verduurzamen en richting een circulaire economie te gaan. Bij inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit blijft de leverancier/producent meestal eigenaar van het product. De gebruiker betaalt enkel voor de prestatie van het product. Aan het einde van de levensduur van het product dient de leverancier/producent het product weer zo hoogwaardig mogelijk te hergebruiken (Rau, 2015).

Door gebruik te maken van inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit zullen de producten en materialen terugkeren naar de leverancier/producent, waardoor deze waarde behouden en opnieuw gebruikt kunnen worden, ook wel circulair inkopen genoemd. Circulair inkopen draagt bij aan het realiseren van een circulaire economie.

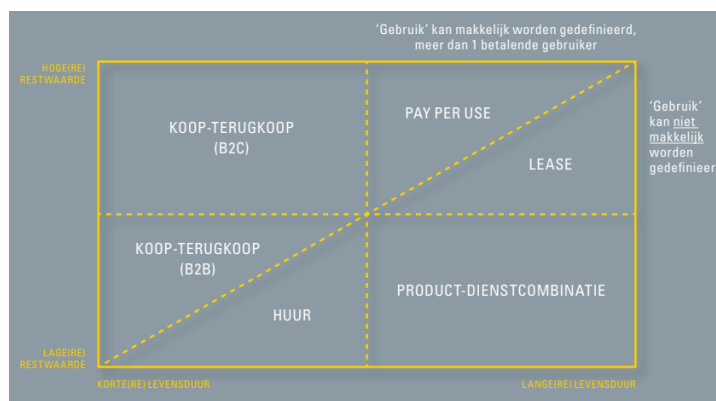
Er zijn, volgens KPMG Advisory, Copper8 en Kennedy der Laan, verschillende manieren van inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit, namelijk pay-per-use, verhuur, koop-terugkoop en lease. In figuur 9 is de circulaire verdienmodellen trap voor ondernemers te zien. Op basis van het stellen van enkele vragen kan er volgens dit model bepaalt worden welke methode het meest geschikt is om toe te passen. De circulaire verdienmodellen trap is opgesteld voor leveranciers. De circulaire verdienmodellen trap biedt ondernemers praktische handvatten om van een circulaire intentie een circulair verdienmodel te maken. De methode pay-per-use is volgens de circulaire verdienmodellen trap het verdienmodel met de meest circulaire prikkels. Alle verdienmodellen brengen voordelen en nadelen met zich mee. Daarnaast heeft elk model financiële implicaties (KPMG Advisory, Copper8, & Kennedy van der Laan, 2019). De voor- en nadelen en financiële implicaties zijn verder uitgewerkt in bijlage 12.10 Extra informatie theoretisch kader.



Figuur 9: Circulaire verdienmodellen-trap

Volgens van Oppen, Croon en Bijl de Vroe is er, aanvullend op bovenstaande manieren van inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit, voor de aanbestedende diensten (uitvragers) nog een andere optie om in te kopen op basis van gebruik in plaats van bezit, namelijk de product-dienstcombinatie. Bij de product-dienstencombinatie wordt het product inclusief aanverwante diensten uitgevraagd. Bouw gerelateerde sectoren vragen bijvoorbeeld vaak het ontwerp, de realisatie en het onderhoud van het werk tegelijk uit. Andere sectoren kunnen dit model ook toepassen, door niet alleen het product maar ook het onderhoud hiervan uit te vragen. Hierdoor heeft de leverancier er in dit model baat bij om kwalitatief hoogwaardige circulaire producten te leveren, zodat zij weinig onderhoud hoeven uit te voeren en hierop kunnen besparen (van Oppen, Croon, & Bijl de Vroe, 2018).

Van Oppen, Croon en Bijl de Vroe hebben een matrix opgesteld over de toepasbaarheid van de circulaire verdienmodellen. Het model is gebaseerd op de restwaarde en levensduur van producten en/of diensten (van Oppen, Croon, & Bijl de Vroe, 2018). Het model geeft inzicht in welke methode de aanbestedende diensten het best kunnen gebruiken voor een uitvraag. Het model is te zien in figuur 10.



Figuur 10: Matrix toepasbaarheid circulaire verdienmodellen

Wat betekent dit voor de inkoopafdeling?

Circulair inkopen is geen inkoopbeleid, maar een organisatiebeleid. Om circulair inkopen en de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren is het noodzakelijk dat het organisatiebeleid hierin mee verandert. Circulair inkopen gaat om het gehele proces van opdrachtgeverschap. Het is een deel van de missie en visie van de organisatie. Niet alleen de inkoopafdeling van de organisatie kan hiervoor verantwoordelijk zijn. Draagvlak binnen de organisatie is noodzakelijk om met circulariteit aan de slag te gaan (Redactie Piano, 2020).

Ondanks dat inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit een organisatiebeleid en geen inkoopbeleid is, brengt de methode verschillende consequenties voor het inkoopproces mee:

1. **Koop minder in.** Bij het meest circulaire inkoopproces worden er geen producten ingekocht. Het terugdringen van de vraag, het gebruik en daarmee het productievolume is essentieel voor het creëren van een houdbare maatschappij.
2. **Koop bewuster in.** Bij een circulaire inkoopbeslissing worden er niet altijd nieuwe producten aangeschaft. Een circulair inkoopproces kijkt naar in hoeverre de inkooporder nodig is en of er bijvoorbeeld herbruikbare producten ingekocht kunnen worden.
3. **Ga opzoek naar andere leveranciers.** Het formuleren van de inkoopbehoefte kan er toe leiden dat er naar een ander soort leverancier gezocht moet worden. Het is hierbij belangrijk om te kijken naar ketenpartners. Het kan bij circulaire oplossingen voorkomen dat niet één, maar twee partijen samen tot de meest circulaire oplossingen komen.
4. **Focus op leveranciersmanagement.** Dit is een vervolg op wat er ingekocht wordt. Bij een circulair inkoopproces is het eindpunt niet een transactie waarbij de inkooporder vervuld wordt, maar is de transactie juist de start van de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Door samenwerking en een gedeelde verantwoording ontstaan lange termijnrelaties tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer (van Oppen, Croon, & Bijl de Vroe, 2018).

Circulair inkopen in 8 stappen

Om circulair inkopen (waar inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit onderdeel van is en verschillende vormen in kent) toe te passen in de praktijk is het belangrijk om verschillende stappen te doorlopen.

De basis voor circulair inkopen ligt volgens van Oppen, Croon en Bijl de Vroe bij stap 1: **WAAROM** en **WAT**. Hier wordt er gekeken waarom de organisatie iets doet. De organisatie dient een werkdefinitie op te stellen van de term circulaire economie. In de tweede stap moet er **draagvlak** in de interne organisatie gecreëerd worden. Dit kan gerealiseerd worden door onder andere tijdig de verschillende afdelingen en disciplines te betrekken in het proces. In stap 3 moet er gekeken worden naar de **vraagstelling**. “Een betere wereld begint bij een betere vraagstelling” (van Oppen, Croon, & Bijl de Vroe, 2018). Onder andere de eigen inkoopbehoefte dienen in kaart gebracht te worden. Stap 4 heeft betrekking op de **samenwerking**. Hierbij is het belangrijk om geen aannames te doen, maar met de markt in gesprek te gaan. Stap 5 heeft betrekking op het kiezen van de juiste **aanbestedingsprocedure**. Hier wordt er gekeken of er wel of niet aanbesteed moet worden en wat de juiste aanbestedingsvorm is. Stap 6 heeft betrekking op het **meten en beoordelen van circulariteit**. Bepaal hoe circulariteit gemeten en beoordeeld wordt. Stap 7 heeft betrekking op **borgen van circulariteit en circulair gebruik**. Bepaal welk circulair verdienmodel kan helpen om circulariteit en circulair gebruik te borgen. De laatste stap, 8, heeft betrekking op **contractmanagement**. De uitgebreide uitwerkingen van de 8 stappen van circulair inkopen zijn te vinden in bijlage 12.10 Extra informatie theoretisch kader.

4.3 VERANDERMANAGEMENT

In deze paragraaf zal het begrip verandermanagement beschreven worden. Het is belangrijk om te begrijpen wat verandermanagement volgens verschillende theorieën inhoudt en hoe dit het beste toegepast kan worden, aangezien er in dit adviesrapport advies gegeven zal worden, welke mogelijk noodzakelijke veranderingen met zich meebrengren.

Verandermanagement is het veranderen van de organisatievorm of van de werkwijze van de organisatie. De onderwerpen van de veranderingen zijn gevarieerd, zoals leidinggeven, innovatie, digitaliseren, duurzaamheid, klantgerichtheid, etc. (Redactie managementsite, 2020).

Voor het uitvoeren van verandermanagement zijn volgens de literatuur verschillende methoden en modellen beschikbaar.

Als eerste moet er volgens de theorie rekening gehouden worden met drie elementen:

1. **Focus op de meerwaarde voor de klant** → Bedenk waar de verandering om gaat en kom met een goed en duidelijk verhaal;
2. **Beleid omlaag, acties omhoog** → geef afdelingen en werknemers zelf de ruimte om de gewenste verandering in te vullen. Hierbij doet iedereen mee, van gebruikers, professionals tot direct verantwoordelijke;
3. **Monitor de voortgang** → Maak de voorgang meetbaar en zichtbaar met kritische prestatie indicatoren (KPI'S) (Redactie managementsite, 2020).

Een andere theorie is van psycholoog Icek Aijzen. Psycholoog Aijzen heeft de theorie van gepland gedrag opgesteld. Volgens Aijzen hebben mensen allerlei overtuigingen om iets wel of niet te doen. De belangrijkste drie overtuigingen zijn:

1. Gaat dit gedrag wat nuttigs opleveren? (**behavioral beliefs**)
2. Gaat het gedrag waardering van anderen opleveren? (**socia norm**)
3. Kan ik dat eigenlijk wel? Zie ik mezelf dit doen? (**behavioral control**) (Tiggelaar, 2013).

Volgens Aijzen moeten organisaties deze drie elementen in de gaten houden. Mensen moeten geloven dat de verandering nuttig is, dat de verandering gewaardeerd wordt en dat mensen geloven dat ze de verandering kunnen waarmaken. Voor dit laatste (behavioral control) is het belangrijk om zelf ook te willen veranderen en hier de voordelen van in te zien. Hierbij is het noodzakelijk om het gewenste gedrag, passend bij de gewenste verandering, concreet te definiëren. Als er niet aan de elementen wordt voldaan, zal het gedrag van de medewerkers niet veranderen en is de kans groot dat de organisatieverandering zal mislukken (Tiggelaar, 2013).

Voor het doorvoeren van veranderingen zijn verschillende verandermanagementmodellen te vinden. Eén daarvan is het verandermanagementmodel van professor JP Kotter. Professor Kotter heeft acht succesfactoren voor verandering beschreven, welke succesvolle organisatieverandering ondersteunen. Voor het slagen van de verandering moeten volgens Kotter acht factoren in een chronologische volgorde aandacht krijgen (Schop, 2018). De uitwerkingen van het verandermanagementmodel van Kotter zijn te vinden in de bijlage 12.10 Extra informatie theoretisch kader.

Naast het verandermanagementmodel van Kotter is er volgens de literatuur nog een verander model van Lewin te vinden. Het model van geplande verandering van Lewin richt zich op het omgaan met weestand bij veranderingen (Redactie changefactor, 2007). Dit model bestaat uit drie stappen, welke in bijlage 12.10 Extra informatie theoretisch kader te vinden zijn.

5. HUIDIGE SITUATIE

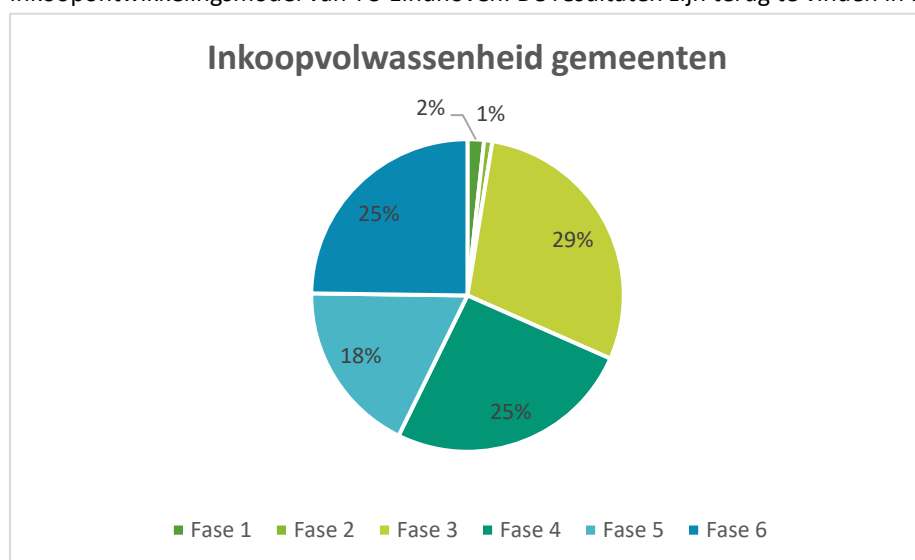
In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten van de huidige situatie van gemeenten beschreven worden. In paragraaf 5.1 zal er gekeken worden naar de inkoopafdeling van gemeenten. In paragraaf 5.2 zal er gekeken worden naar de duurzaamheidsprioriteit van gemeenten. In paragraaf 5.3 zal er gekeken worden naar een van de MVI methoden, namelijk circulair inkopen. In paragraaf 5.4 zal er gekeken worden in hoeverre de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit in de huidige situatie bij gemeenten voorkomt. In de laatste paragraaf, 5.5, zal er gekeken worden hoe gemeenten in de huidige situatie tegen veranderingen aankijken. De opmerkelijkste overeenkomsten en verschillen tussen kleine, middelgrote, grote en de 4G gemeenten zullen in dit hoofdstuk beschreven worden.

5.1 INKOOPAFDELING

In deze paragraaf zal er beschreven worden hoe de huidige situatie van de inkoopafdeling van gemeenten eruit zien. Dit is noodzakelijk om te onderzoeken, aangezien er in de centrale vraag gekeken wordt wat er nodig is om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren in het inkoopbeleid van gemeenten. Om dit te kunnen integreren is het, zoals beschreven in het theoretisch kader, onder andere belangrijk om een volwassen inkoopafdeling te hebben. Er zal in deze paragraaf onder andere beschreven worden hoe volwassen de inkoopafdeling in de huidige situatie is. Dit zal gedaan worden aan de hand van de enquête en interviewresultaten.

Als startpunt is het goed om te begrijpen dat er een aantal verschillen tussen kleine, middelgrote, grote en 4G gemeenten te vinden zijn. Een kleine gemeente beschikt bijvoorbeeld over minder medewerkers voor de inkoopafdeling dan een grote of 4G gemeente. Bij een kleine gemeente kan het voorkomen dat een inkoopafdeling over drie/vier medewerkers beschikt, terwijl dit bij een 4G gemeente kan oplopen tot meer dan vijftig. Grote en 4G gemeenten beschikken door de hoeveelheid medewerkers over verschillende inkoopfuncties. Bij kleine en middelgrote gemeenten worden verschillende functies vaker gebundeld tot één functie. Bij kleine gemeenten komt het tevens vaker voor dat de inkoopafdeling gebundeld is met meerdere gemeenten. Zo wordt bijvoorbeeld de inkoop voor gemeenten Bergeijk, Bladel en Reusel-De Mierden gezamenlijk uitgevoerd. Bij grote en 4G gemeenten komt dit weinig tot niet voor.

In de enquête is de volwassenheid van de inkoopafdeling onderzocht, door middel van het inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven. De resultaten zijn terug te vinden in figuur 11.

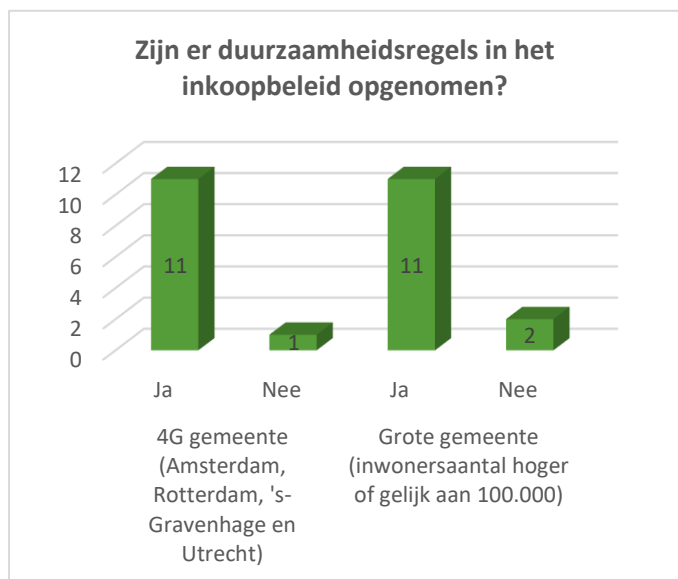


Figuur 11: Inkoopvolwassenheid gemeenten volgens inkoopontwikkelingsmodel

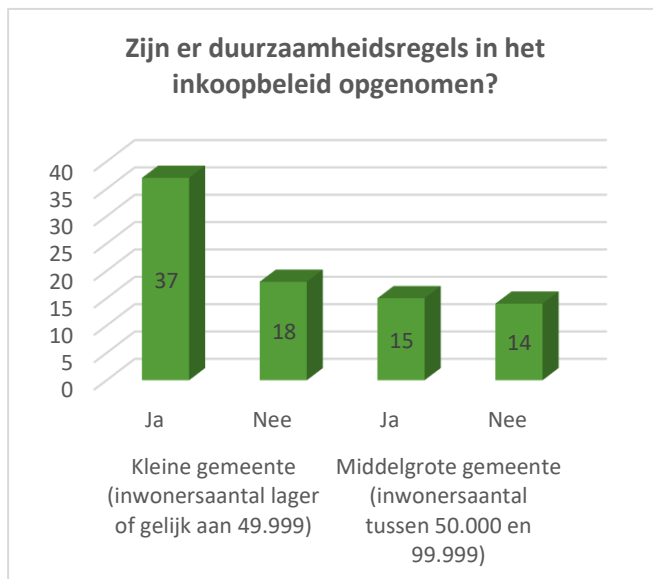
1,7% van de respondenten geeft aan zich in fase 1 te bevinden. Slechts 0,9% geeft aan zich in fase 2 te bevinden. 29,1% bevindt zich in fase 3. 25,6% geeft aan in de vierde fase te zitten, 17,9% bevindt zich volgens de respondenten in fase 5 en 24,8% van de gemeenten bevindt zich in fase 6.

Opvallend aan de enquêteresultaten is dat veel gemeenten zichzelf in fase 4 of hoger plaatsen. Uit de interviews is onder andere gebleken dat bij veel gemeenten de inkoopafdeling te laat betrokken wordt in het inkoopproces. Dit komt doordat de interne opdrachtgevers vaak zelf bepalen hoe zij een opdracht en het resultaat voor zich zien. Daarnaast is uit de interviews gebleken dat weinig interne opdrachtgevers het urgentiebesef voor duurzaamheid voelen. Doordat inkoop te laat betrokken wordt zijn er vaak al belangrijke keuzes gemaakt voor de inkoopafdeling (bijvoorbeeld de manier van aanbesteden of de verwachte resultaten), waardoor bijvoorbeeld inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit niet meer mogelijk is. "Er is vaak al besloten op welke manier er uitgevraagd moet worden en wat de uitkomst moet zijn" (Correspondent vier, 2020). Hierdoor is het in de huidige situatie voor de inkoopafdeling lastig om innovatieve ideeën uit te werken of een pilot voor te stellen. Zowel de 4G gemeenten, grote gemeenten, middelgrote gemeenten als kleine gemeenten geven aan dat de inkoopafdeling in de huidige situatie te laat betrokken wordt. Het feit dat de inkoopafdeling te laat in het proces betrokken wordt is in tegenstrijd met de uitkomsten uit figuur 11 (inkoopvolwassenheid). Als inkoopafdelingen daadwerkelijk in fase 4 of hoger zouden zitten hoort de inkoopafdeling vroegtijdig in het proces betrokken te worden, om samen met de interne opdrachtgever maximale toegevoegde waarde te leveren. De uitkomsten uit de enquête zijn hiermee in tegenstrijd met de interviewresultaten.

Uit de enquête is gebleken dat bij het overgrote deel van gemeenten duurzaamheidsregels zijn opgenomen in het inkoopbeleid, namelijk bij 88,9%. Bij 65,8% zijn er ook concrete doelstellingen omtrent duurzaamheid in het inkoopbeleid opgenomen. Bij 30,8% is dit niet het geval. Opvallend hieraan is dat voornamelijk kleine en middelgrote gemeenten nog geen duurzaamheidsdoelstellingen in het inkoopbeleid hebben opgenomen. Grote en 4G gemeenten hebben dit wel. Dit is te zien in figuur 12 en figuur 13.



Figuur 12: Enquête vraag: "Zijn er duurzaamheidsregels in het inkoopbeleid opgenomen?" bij 4G en grote gemeenten



Figuur 13: Enquête vraag: "Zijn er duurzaamheidsregels in het inkoopbeleid opgenomen?" bij kleine en middelgrote gemeenten

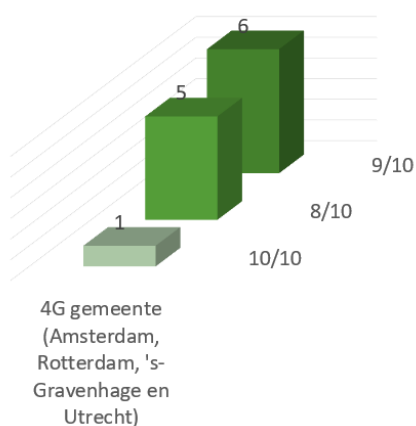
Tijdens de interviews gaven meerdere respondenten aan dat er weinig concreets over duurzaamheid in het inkoopbeleid is opgenomen. “Alles wat je zegt en schrijft moet je natuurlijk ook waarmaken” (Correspondent zes, 2020). Volgens sommige gemeenten is het inkoopbeleid bewust wat vaag gehouden, zodat de inkopers en inkoopadviseurs zichzelf nog wat ruimte geven. Hiermee wordt bedoeld dat er soms expres geen concrete afspraken of doelstellingen omtrent duurzaamheid in het inkoopbeleid worden opgenomen, zodat inkopers zelf kunnen bepalen hoe bepaalde opdrachten worden uitgevoerd of welke duurzaamheidsaspecten zij laten terugkomen. Dit is bewust niet altijd van te voren vastgesteld. Samenvattend blijkt uit de enquête dat er bij het overgrote deel van gemeenten wel regels zijn opgenomen over duurzaamheid in het inkoopbeleid, maar uit de interviews en deskresearch naar verschillende inkoopbeleidstukken blijkt het tegendeel. Het is of in concreet ofwel überhaupt niet het geval. De enquête resultaten zijn ook hier in strijd met de resultaten van de interviews. Opnieuw geeft dit aan dat de inkoopafdeling niet zo volwassen is als de respondenten aangaven in de enquête.

5.2 DUURZAAMHEIDSPRIORITEIT

In deze paragraaf zal er beschreven worden hoe duurzaamheid in de huidige situatie bij gemeenten geïntegreerd is. Voor het onderzoek is het belangrijk om te begrijpen hoeveel belang en urgentie er momenteel voor duurzaamheid is en in hoeverre duurzaamheid in de praktijk wordt uitgevoerd. Op basis hiervan kunnen passende adviezen gegeven worden.

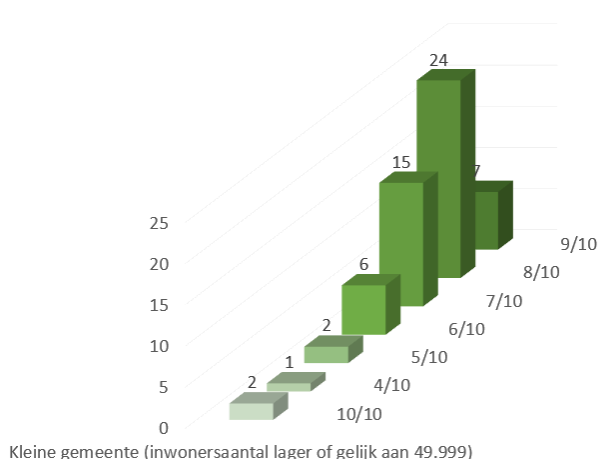
In de huidige situatie is duurzaamheid voor het grootste deel van gemeenten enorm belangrijk. Maar liefst 90,6% van de respondenten geven het belang duurzaamheid op schaal van 1 tot 10 een 7 of hoger. Slechts vier respondenten geven het belang van duurzaamheid een 5 of lager. Opvallend hieraan is dat de vier grootste gemeenten (Amsterdam, 's-Gravenhage, Rotterdam en Utrecht) het belang van duurzaamheid allemaal een 8 of hoger geven. Bij kleine gemeenten is dit meer gespreid. Hier worden ook waarden tussen de 4 en 7 gegeven aan het belang van duurzaamheid. De verschillen zijn te zien in figuur 14 en figuur 15.

Belang duurzaamheid 4G Gemeenten



Figuur 14: Belang duurzaamheid 4G gemeenten

Belang duurzaamheid kleine gemeenten



Figuur 15: Belang duurzaamheid kleine gemeenten

Het overgrote deel van gemeenten, 89,7%, beschikt over een duurzaamheidsbeleid. Gemeenten die geen duurzaamheidsbeleid hebben zijn kleine of middelgrote gemeenten. Dit is zowel gebleken uit de enquête resultaten als uit de interviews. Bij grote gemeenten of 4G gemeenten is altijd een duurzaamheidsbeleid aanwezig. Van de gemeenten met een duurzaamheidsbeleid (89,7%) geeft 80,9% aan dat er in het duurzaamheidsbeleid ook duurzaamheidsdoelstellingen terug te vinden zijn. 14,5% geeft aan dat er in het duurzaamheidsbeleid geen concrete doelstellingen te vinden zijn. Van de respondenten geeft 75% aan dat zij de duurzaamheidsdoelstellingen realistisch vinden. 25% geeft aan dat zij dit niet realistisch vinden. De resultaten zijn terug te vinden in bijlage 12.9 Enquête resultaten.

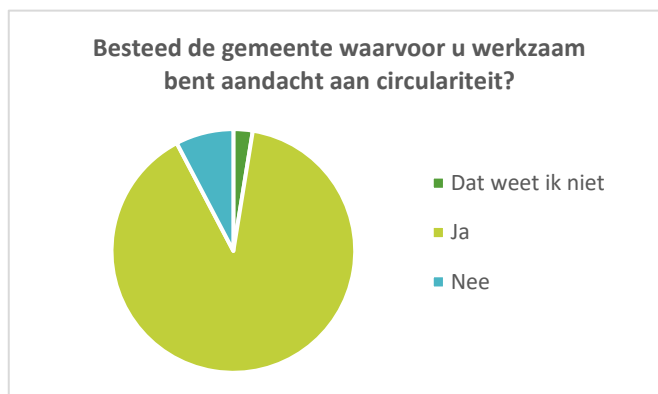
Uit de interviews is echter gebleken dat er weinig gemeenten zijn met concrete doelstellingen in het duurzaamheidsbeleid. Ook uit deskresearch is gebleken dat er weinig tot geen concrete doelstellingen in het duurzaamheidsbeleid van gemeenten te vinden is.

Uit meerdere onderdelen is gebleken dat de enquête resultaten niet altijd overeenkomen met de interviewresultaten en deskresearch. In de huidige situatie overschat de inkoopafdeling zichzelf door zichzelf op basis van het inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven in fase 4 of hoger te plaatsen. is zowel het inkoopbeleid als duurzaamheidsbeleid in de huidige situatie niet altijd op orde. Het is nog regelmatig incompleet en er ontbreken concrete duurzaamheidsdoelstellingen. Concluderend bevinden de meeste inkoopafdelingen van gemeenten zich in fase 3 (functiegerichte afdeling).

5.3 CIRCULAIR INKOPEN

In deze paragraaf zal er beschreven worden in hoeverre gemeenten momenteel aandacht besteden aan een van de MVI thema's, namelijk circulair inkopen. Dit wordt beschreven omdat de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit één van de methoden is om circulair in te kopen.

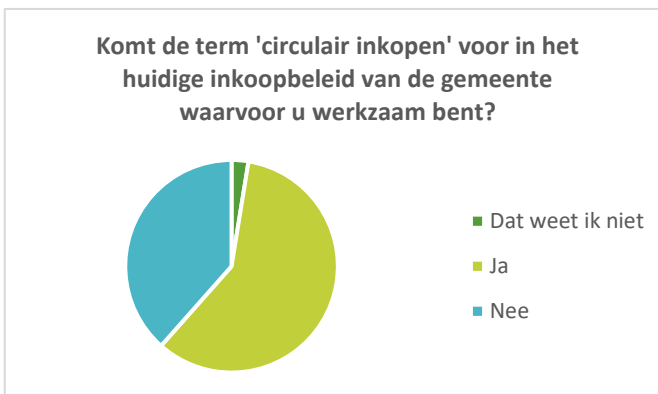
Het overgrote deel van de inkoopafdelingen van gemeenten besteedt aandacht aan circulariteit, namelijk 89,7%. 7,7% van de gemeenten doet dit nog helemaal niet. Dit is te zien in figuur 16. Momenteel is circulariteit nog maatwerk en is het per opdracht verschillend of hier wat mee gedaan wordt en hoe dit gedaan wordt (Correspondent vijf, 2020).



Figuur 16: Enquête vraag: "Besteed de gemeente waarvoor u werkzaam bent aandacht aan circulariteit?"

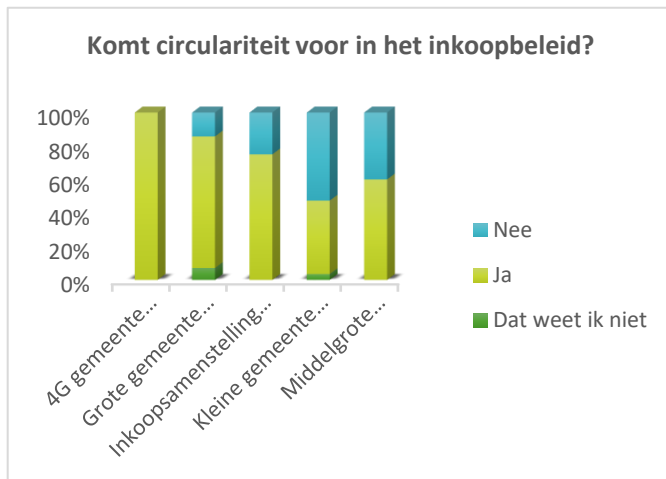
73,5% van de gemeenten werkt samen met anderen gemeenten om duurzaamheid en circulariteit meer te integreren binnen gemeenten. 60,7% van de gemeenten werkt ook samen met anderen gemeenten om het inkoopbeleid te optimaliseren. Er wordt samengewerkt om van elkaar te kunnen leren. Niet elke gemeente hoeft zelf het wiel uit te vinden. Daarnaast worden sommige aanvragen ook samen gedaan, aangezien gemeenten samen meer invloed op leveranciers kunnen uitoefenen dan alleen (Correspondent acht, 2020). De gemeenten die niet samenwerken zijn voornamelijk kleine en middelgrote gemeenten. Dit is terug te zien in bijlage 12.9 Enquête resultaten.

Bij 59% van de gemeenten komt circulair inkopen specifiek voor in het inkoopbeleid. Bij 38,5% van de respondenten komt circulair inkopen nog niet voor in het inkoopbeleid. Dit is te zien in figuur 17.



Figuur 17: Enquête vraag: "Komt de term 'circulair inkopen' voor in het huidige inkoopbeleid van de gemeente waarvoor u werkzaam bent?"

Opvallend hieraan is dat circulair inkopen voornamelijk bij kleine en middelgrote gemeenten in het inkoopbeleid ontbreekt. Bij de 4G gemeenten is circulariteit wel opgenomen in het inkoopbeleid. In figuur 18 is te zien dat voornamelijk bij kleine en middelgrote gemeenten circulariteit niet voorkomt in het inkoopbeleid. Hier zijn verschillende oorzaken voor, bijvoorbeeld geld. “De hoeveelheid beschikbaar geld is af te leiden van het aantal inwoners. Hoe kleiner je bent, hoe minder geld je krijgt. Hierdoor kan er soms minder met duurzaamheid gedaan worden” (Correspondent acht, 2020).



Figuur 18: Enquête vraag: "Komt circulariteit voor in het inkoopbeleid?"

Meetbaarheid

Uit de interviews is gebleken dat zowel kleine, middelgrote, grote als 4G gemeenten het lastig vinden om circulariteit te meten. Het is vaak onduidelijk wat er precies gemeten moet worden. De definitie voor circulariteit is hiervoor onduidelijk. “Wat is circulair? Duurzaam naar het verleden of duurzaam naar de toekomst? Allebei is het duurzaam, maar toch moet er een keuze gemaakt worden” (Correspondent één, 2020). Er zijn veel vraagstukken waar nog geen duidelijk antwoord op is. In de huidige situatie vinden medewerkers van de inkoopafdeling het lastig om de vertaalslag te maken om circulariteit ook daadwerkelijk te kunnen meten, waardoor er geen zicht is in hoeverre circulariteit nou daadwerkelijk terugkomt bij aanbestedingen. Niemand van de geïnterviewden kon aangeven in hoeverre circulariteit daadwerkelijk geïntegreerd is in de inkoopprocessen.

Als laatste is er uit de interviews gebleken dat contractmanagement in de huidige situatie niet altijd goed geregeld is. Bij verschillende gemeenten wordt het contractbeheer, nadat het contract is afgesloten, overgelaten aan de interne opdrachtgever. Hierdoor heeft de inkoopafdeling weinig zicht op de gemaakte afspraken en is het lastig om dit te meten. “Er kan weinig controle op de leveranciers uitgevoerd worden” (Correspondent zes, 2020).

5.4 INKOPEN OP BASIS VAN GEBRUIK IN PLAATS VAN BEZIT

Van de respondenten geeft 83,8% aan dat zij bekend zijn met de term inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. 16,2% geeft aan hier niet mee bekend te zijn. Echter komt inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit slechts bij 22,2% voor in het inkoopbeleid van gemeenten. Bij 67,5% komt de methode nog helemaal niet voor in het inkoopbeleid. 10,3% van de respondenten wist het antwoord op deze vraag niet. In bijlage 12.9 Enquête resultaten zijn de resultaten te zien. Uit de interviews is gebleken dat de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit nog minder voorkomt dan uit de enquête resultaten blijkt. De methode komt in de huidige situatie weinig tot niet voor in het inkoopbeleid van gemeenten.

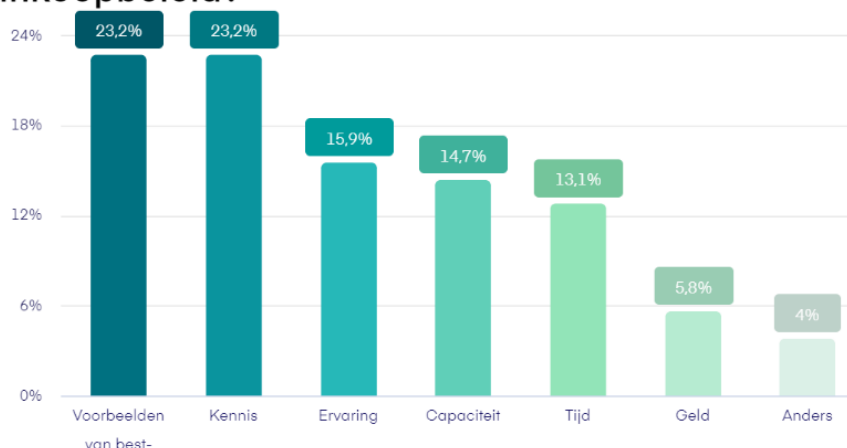
37,6% van de gemeenten heeft nog nooit een uitvraag aan de markt voorgelegd op basis van gebruik in plaats van bezit. 35,9% heeft dit wel eens gedaan. 26,5% van de respondenten geeft aan het antwoord op deze vraag niet te weten. 22,2% van de respondenten geeft aan dat de gemeente waarvoor zij werkzaam zijn wel eens een aanbod vanuit de markt hebben gekregen op basis van gebruik in plaats van bezit. 29,1% geeft aan nog nooit een aanbod te hebben gekregen en 48,7% van de respondenten geven aan dat zij het antwoord op deze vraag niet weten. In bijlage 12.9 Enquête resultaten zijn de resultaten te zien.

Uit de interview is gebleken dat gemeenten de markt kunnen prikkelen en stimuleren door een uitvraag te doen op basis van gebruik in plaats van bezit. “Als je het niet vraagt ga je het ook niet krijgen” (Correspondent acht, 2020). Volgens verschillende geïnterviewden lijkt het soms dat de vrager en aanbieder op elkaar wachten. Gemeenten vragen het niet uit, maar de markt biedt het ook niet aan (Correspondent acht, 2020).

76,1% van de respondenten geeft aan dat de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit volgens hun kan bijdragen aan het verduurzamen van het inkoopbeleid van de gemeente waarvoor zij werkzaam zijn. 20,5% geeft aan dit niet te weten en slechts 3,4% denkt dat de methode niet kan bijdragen aan de verdere verduurzaming van het inkoopbeleid van gemeenten. De resultaten zijn te zien in bijlage 12.9 Enquête resultaten.

Aan de respondenten is de vraag gesteld wat er volgens hen nodig is om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren in het inkoopbeleid, om zo de kans op het realiseren van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten. In figuur 19 zijn de resultaten te zien. Als eerste geven de respondenten aan dat zij voorbeelden van best practises en kennis nodig hebben. Daarnaast is er meer ervaring, capaciteit, tijd en geld nodig. Uit de interviews is tevens gebleken dat deze aspecten nodig zijn om de methode te integreren. “Het komt bij ons nog niet op om deze methodiek bij een aanbesteding toe te passen, daarvoor is het nog te onbekend” (Correspondent vijf, 2020). “De methode staat bij ons nog in de kinderschoenen” (Correspondent twee, 2020). Verder ontbreekt het urgentiebesef regelmatig, waardoor interne opdrachtgevers inkoop te laat bij het proces betrekken (Correspondent twee, 2020).

21. Wat heeft de gemeente waarvoor u werkzaam bent volgens u nodig om de methode van bezit naar gebruik (meer) te integreren in het inkoopbeleid?



Figuur 19: Enquête vraag: “Wat heeft de gemeente waarvoor u werkzaam bent volgens u nodig om de methode van bezit naar gebruik (meer) te integreren in het inkoopbeleid?”

Volgens verschillende geïnterviewden is het naast bovenstaande elementen belangrijk dat gemeenten meer initiatief moeten nemen omtrent het invoeren van een pilot op basis van gebruik in plaats van bezit. Uit de interviews is gebleken dat inkopers van de inkoopafdeling van gemeenten van mening zijn dat de markt er momenteel nog niet klaar voor is om op basis van gebruik in plaats van bezit een samenwerking aan te gaan. “Soms is de ambitie van ons als gemeente hoger dan wat de markt aankan” (Correspondent acht, 2020). De markt kan gestimuleerd worden door een uitvraag en/of marktconsultatie te doen (Correspondent vier, 2020).

5.5 VERANDERMAGEMENT

In deze paragraaf zal er beschreven worden in hoe gemeenten in de huidige situatie omgaan met veranderingen omtrent de inkoopafdeling, inkoopbeleid, duurzaamheidsbeleid, etc. Het is belangrijk om dit in kaart te brengen, aangezien het advies hoogstwaarschijnlijk veranderingen met zich meebrengt.

Uit de enquête is gebleken dat 89,7% van de medewerkers van de inkoopafdeling van gemeenten er in de huidige situatie voor open staan om het inkoopbeleid te veranderen en verbeteren met betrekking tot verdere verduurzaming. Dit is te zien in figuur 20. Medewerkers van de inkoopafdeling voelen het belang voor duurzaamheid, waardoor zij openstaan voor verandering. Hierin zijn geen grote verschillen tussen kleine, middelgrote, grote en 4G gemeenten te onderscheiden.



Figuur 20: Enquête vraag: “Staat de gemeente waarvoor u werkzaam bent open voor het veranderen en verbeteren van het inkoopbeleid met betrekking tot verdere verduurzaming?”

Uit de interviews is gebleken dat er bij de interne opdrachtgevers, zowel bij 4G gemeenten, grote gemeenten, middelgrote gemeenten en kleine gemeenten, weerstand en angst aanwezig is voor het doorvoeren van een verandering of bij het opstellen van een pilot. Interne opdrachtgevers zijn de baas over een opdracht en staan niet altijd open voor duurzaamheid. Dingen die nieuw zijn en waarvan de gevolgen onbekend zijn, zijn altijd eng. “Het is voornamelijk angst voor het nieuwe” (Correspondent vijf, 2020). “Innovaties worden vaak gezien als risicovol” (Correspondent twee, 2020). Dit komt mede doordat gemeenten publieke openbare organisaties zijn. Als er bij gemeenten iets verkeerd gaat komt dit direct in het nieuws en zijn de gevolgen veel groter dan wanneer dit bij een commercieel bedrijf zou gebeuren (Correspondent twee, 2020). Daarnaast zijn sommige interne opdrachtgevers bang voor de kosten of de budgettaire gevolgen van duurzaamheid, terwijl duurzaamheid niet altijd duurder hoeft te zijn (Correspondent vier, 2020). De inkoopadviseurs staan er over het algemeen voor open om een verandering te maken of om eens een pilot met een nieuwe methode uit te voeren, echter hebben zij enkel een adviserende rol en worden zij geremd door de interne opdrachtgevers.

Momenteel is het projectleider afhankelijk hoeveel duurzaamheid en circulariteit worden meegenomen in een aanbesteding. Als inkoopadviseurs met duurzame mogelijkheden komen is het eindresultaat en de weg hiernaar toe soms al bepaald, waardoor de interne opdrachtgevers geen tijd en zin hebben om dit nog te veranderen. “Het is echt projectleider afhankelijk in hoeverre een project al vastligt en in hoeverre zij openstaan voor duurzaamheid en circulariteit” (Correspondent één, 2020). Momenteel zijn de medewerkers van de inkoopafdeling afhankelijk van de intrinsieke motivatie van interne projectleiders om te kijken wat er met duurzaamheid en circulariteit gedaan kan worden.

Volgens enkele geïnterviewden komt de weerstand niet alleen van de interne opdrachtgevers, maar ontstaat dit ook bij medewerkers van de inkoopafdeling die al jarenlang een bepaalde werkwijze zijn gewend en dit niet willen veranderen. “Er zijn mensen tussen de 50 jaar en pensioenleeftijd welke al 30 jaar hetzelfde kunstje uitvoeren. Zij hebben helemaal geen zin in die verandering en gekkigheid” (Correspondent vier, 2020).

6. GEWENSTE SITUATIE

In dit hoofdstuk zal de gewenste situatie omtrent de thema's (de inkoopafdeling, duurzaamheidsprioriteit, circulair inkopen en verandermanagement) beschreven worden. Het is belangrijk om van elk thema de gewenste situatie in kaart te hebben, om passende aanbevelingen te schrijven. In paragraaf 6.1 zal de gewenste situatie van de inkoopafdeling beschreven worden. In paragraaf 6.2 de gewenste situatie omtrent de duurzaamheidsprioriteit en in paragraaf 6.3 de gewenste situatie omtrent circulair inkopen en de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Als laatste zal in paragraaf 6.4 de gewenste situatie omtrent verandermanagement beschreven worden. De paragrafen zijn geschreven aan de hand van literatuur, de bevindingen van de inkopers en de bevindingen van de onderzoeker. De bevindingen van de onderzoeker zijn gebaseerd op literatuuronderzoek, deskresearch en fieldresearch.

6.1 INKOOPAFDELING

In deze paragraaf zal de gewenste situatie omtrent de inkoopafdeling van gemeenten beschreven worden. Het is belangrijk om te begrijpen hoe de gewenste situatie van de inkoopafdeling eruit ziet, aangezien er aanbevelingen voor de inkoopafdeling gegeven zullen worden.

Voor de gewenste situatie is het belangrijk om naar de **inkoopvolwassenheid** van de inkoopafdeling te kijken. In de gewenste situatie bevindt de inkoopafdeling zich volgens de literatuur minimaal in fase 4. De overgang van fase 3 naar fase 4 is enorm belangrijk. In fase 4 gaat de organisatie over van een functiegerichte organisatie naar een procesgerichte organisatie. Om verbeteringen omtrent duurzaamheid in de gehele gemeente uit te voeren is een procesgerichte inkoopafdeling (minimaal fase 4) vereist. In fase 4 wordt inkoop namelijk gezien als een proces dat dwars door de gehele onderneming loopt, wat in fase 3 nog niet het geval is. In fase 4 kan de inkoopafdeling echt invloed uitoefenen op de rest van de gemeente. In fase 4 vinden er ook voor het eerst metingen van de inkoopprestaties plaats (Rietveld, 2014). Om duurzaamheid meer te integreren en dit continu te verbeteren is dit vereist. In fase 4 zal inkoop een business gedreven functie bekleden. Dit kan getypeerd worden als customer intimacy (Redactie Nevi, 2019). Dit betekent dat er in de gewenste situatie steeds meer gestreefd wordt naar optimalisatie van leveringen en diensten ten behoeve van de gebruiker. Inkoopinitiatieven (de manier van inkoop en aanbesteding) zijn in de gewenste situatie helemaal in lijn met de strategie van de organisatie. Inkoop en de business (interne opdrachtgever) komen in een vroeg stadium bij elkaar om de maximale waarde te behalen (Redactie Nevi, 2019). De inkoopafdeling zal van een ad hoc werkwijze overgaan naar een proactieve werkwijze. De overgang van fase 3 naar 4 is cruciaal om in de toekomst duurzaamheid 100% te integreren. In de optimale gewenste situatie bevindt de inkoopafdeling zich in fase 6 (Rietveld, 2014). Echter is fase 6 voor gemeenten momenteel niet realistisch. In de gewenste realistische situatie bevinden gemeenten zich minimaal in fase 4.

Door de overgang van een functiegerichte inkoopafdeling naar een procesgerichte inkoopafdeling zullen verschillende problemen worden opgelost. Zo zal de inkoopafdeling **eerder betrokken worden**, doordat inkoop **haar rol pakt** en de toegevoegde waarde van de inkoopafdeling in de gehele gemeenten bekend zal zijn. Verder zal de inkoopafdeling de eigen **inkoopbehoefte** duidelijk in kaart hebben voor de toekomst, zal **contractmanagement en contractbeheer** goed geregeld zijn, etc. Hierbij wordt de literatuur versterkt door de resultaten van de interviews.

“In de gewenste situatie zijn gemeenten niet meer bezig met het wegwerken en herstellen van achterstallig onderhoud (ad hoc werkwijze), maar ligt de focus op het voorbereiden van toekomstige aanbestedingen. Hierdoor wordt ook de markt voorbereid op toekomstige opdrachten” (Correspondent één, 2020).

Meerdere interview respondenten hebben aangegeven dat het veel voordelen oplevert als de inkoopafdeling eerder betrokken wordt in het proces. “Hoe eerder je betrokken bent, hoe beter” (Correspondent één, 2020).

Als de inkoopafdeling eerder betrokken wordt kan er meer invloed uitgeoefend worden, ook omtrent duurzaamheid. Bij het opstellen van het projectteam moet er al rekening gehouden worden met duurzaamheid (Correspondent twee, 2020). In de gewenste situatie wordt inkoop door de interne opdrachtgever al bij het opstellen van het projectteam betrokken, zodat er nog ruimte voor innovatie is. De interne opdrachtgever kijkt samen met de inkoopafdeling in de specificatiefase hoe een opdracht vormgegeven gaat worden en wat de beste uitkomst is.

Om de overgang van fase 3 naar fase 4 te realiseren zal er in de gewenste situatie onder andere een **compleet inkoopbeleid** aanwezig zijn én wordt dit in de praktijk **uitgevoerd en nageleefd**. De interviewrespondenten bevestigden dit. De beleidstukken moeten opnieuw worden bekeken, om mee te blijven gaan met de trends en ontwikkelingen. Daarnaast moet het inkoopbeleid concreet gemaakt worden met specifieke doelstellingen, zodat medewerkers van de inkoopafdeling weten wat er van hen verwacht wordt. Welke elementen er in een inkoopbeleid opgenomen moeten worden is uitgewerkt in bijlage 12.10 **Extra informatie theoretisch kader**. Het is belangrijk om elk jaar te bepalen hoe het inkoopbeleid in de praktijk uitgevoerd wordt. Hiervoor is een inkoopactieplan volgens de literatuur gewenst (woningcorporaties, 2017). Om beleid in de praktijk uit te voeren zijn een aantal elementen noodzakelijk. Zo is er intern urgentiebesef en draagvlak nodig. Om ervoor te zorgen dat beleid wordt uitgevoerd zullen alle betrokkenen achter de plannen moeten staan (Redactie Corporatiestrategie, 2018). Het intern communiceren van het beleid en het creëren van draagvlak is van groot belang. In de gewenste situatie wordt er aandacht aan de betrokken partijen besteed door van te voren met alle betrokkenen in gesprek te gaan en urgentie en draagvlak te creëren (Redactie Corporatiestrategie, 2018).

Zodra er een compleet inkoopbeleid opgesteld is, urgentiebesef aanwezig is en er draagvlak gecreëerd is binnen de organisatie weet iedereen wat er van hen verwacht wordt en naar welke ambities en doelstellingen er toegewerkt. De vervolgstap is dat de prestaties **gemeten** kunnen worden. Door te meten kan er continu gekeken worden wat er goed gaat en wat er nog verbeterd kan worden, waardoor de organisatie zichzelf blijft overtreffen. In de gewenste situatie wordt er gebruik gemaakt van de plan, do, check act cirkel, ook wel de Deming cirkel genoemd. De Deming cirkel is een krachtige verbetermethode om de kwaliteit en prestaties van gemeenten te verbeteren (Redactie Pdcacyclus, 2020).

6.2 DUURZAAMHEIDSPRIORITEIT

In deze paragraaf zal er beschreven worden hoe gemeenten in de gewenste situatie met duurzaamheid omgaan. Dit is belangrijk aangezien de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit voor verdere verduurzaming kan zorgen. Als er geen aandacht voor duurzaamheid in het algemeen is, kan de innovatieve methode geen waarde toevoegen.

In de gewenste situatie hebben alle gemeenten in Nederland een organisatie breed **duurzaamheidsbeleid** met concrete duurzaamheidsdoelstellingen, welke aansluiten op de nationale doelstellingen. De duurzaamheidsdoelstellingen zijn voor de inkoopafdeling leidend en worden opgenomen in het inkoopbeleid. In de gewenste situatie beschikken de inkoopafdelingen over een eigen duurzaamheidsbeleid. Hierin zijn de duurzaamheidsdoelstellingen, welke zijn opgenomen in het inkoopbeleid, verder uitgewerkt met mogelijke methoden. Een voorbeeld van een duurzaamheidsbeleid voor een inkoopafdeling is het Manifest Maatschappelijk Verantwoord inkopen. Het Manifest is bedoeld om de realisatie van de duurzaamheidsbeleid doelen te vergroten (Redactie Pianoo, 2019). Aanvullend op het Manifest zal een actieplan gemaakt worden, het inkoopactieplan. Duurzaamheid zal hiermee door de gehele gemeenten geïntegreerd zijn. Tevens is het belangrijk om te kunnen **meten** in hoeverre de doelstellingen worden behaald, om continu te blijven verbeteren, maar ook om successen te kunnen vieren. Hiervoor is een **meetinstrument** nodig.

Een goed beleid opstellen is de eerste stap, maar in de gewenste situatie moet het beleid ook daadwerkelijk in de praktijk nageleefd worden. Zowel de inkoopafdeling als andere afdelingen (interne opdrachtgevers) binnen gemeenten hebben **urgentiebesef** omtrent duurzaamheid. In de gewenste situatie wordt duurzaamheid als één

van de belangrijkste prioriteiten gezien. “Interne opdrachtgevers moeten meer het urgentiebesef krijgen omtrent duurzaamheid, zodat zij vanzelf inkoop eerder zullen betrekken” (Correspondent twee, 2020). Door het urgentiebesef voor duurzaamheid zal de houding van zowel de inkoopafdeling als de interne opdrachtgever van reactief naar proactief gaan.

6.3 CIRCULAIR INKOPEN & INKOPEN OP BASIS VAN GEBRUIK IN PLAATS VAN BEZIT

In deze paragraaf zal de gewenste situatie omtrent circulair inkopen en de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit beschreven worden. Het is belangrijk om dit in kaart te brengen om antwoord te geven op de centrale vraag van het onderzoek. Er kan pas gekeken worden wat er nodig is om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren als de gewenste situatie in kaart is gebracht. Als laatste zal er in deze paragraaf beschreven worden hoe de gewenste situatie, omtrent de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit, er volgens Homie, leverancier uit de private sector, uitziet.

In de gewenste situatie zal inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit opgenomen worden in het **duurzaamheidsbeleid** (in het inkoopbeleid staan enkel de doelstellingen en regels omtrent wet- en regelgeving). De mogelijke methoden om de doelstellingen te realiseren zijn uitgewerkt in het duurzaamheidsbeleid. In het jaarlijkse inkoopactieplan zal uitgeschreven worden hoe de methode dat desbetreffende jaar ingezet kan worden en bij welke aanbestedingen dit gedaan kan worden. Gebaseerd op de uitkomsten van dit onderzoek is het belangrijk om hiermee op kleine schaal te beginnen. Het is nog een relatief nieuwe en spannende methode, waardoor de methode meteen op grote schaal toepassen niet realistisch is. Om de methode daadwerkelijk toe te passen is het belangrijk dat gemeenten meer initiatief nemen, onder andere om de markt te prikkelen en te stimuleren. Dit werd tevens door de interviewrespondenten bevestigd. “Als je het niet vraagt ga je het ook niet krijgen” (Correspondent acht, 2020).

Om bovenstaande te realiseren is het, gebaseerd op de literatuur, belangrijk om **steun van bovenaf** te krijgen. Circulair inkopen en daarmee inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit is niet alleen een inkoopbeleid, maar een organisatiebeleid (Redactie Pianoo, 2020). Het is enorm belangrijk dat gemeenten doelstellingen voor de gehele gemeente opstellen voor circulair inkopen. Hierdoor sluit het inkoopbeleid met duurzaamheidsdoelstellingen aan op het organisatiebeleid van de gemeente. Als de doelstellingen gemeente breed worden opgesteld zal er intern meer draagvlak en urgentiegevoel aanwezig zijn. Inkoop kan niet in haar eentje voor duurzaamheid en circulair inkopen zorgen. De literatuur werd hierbij bevestigd door de inkopers van gemeenten. Inkopers geven zelf tevens aan dat zij steun van bovenaf nodig hebben om meer met duurzaamheid, circulair inkopen en de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit te doen.

“In de gewenste situatie is er steun van bovenaf aanwezig voor het experimenteren van de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Zowel vanuit het management als vanuit de interne opdrachtgevers. Dit is noodzakelijk om de methode tot een succes te maken” (Correspondent twee, 2020).

Om daadwerkelijk te gaan experimenteren met de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit is het belangrijk dat gemeenten **kennis** over de methode beschikken, waardoor deze methode wanneer mogelijk toegepast kan worden. In de gewenste situatie beschikken gemeenten tevens over voldoende goede voorbeelden, waardoor niet elke gemeente individueel het wiel gaat uitvinden (Correspondent twee, 2020).

In de gewenste situatie werken de opdrachtgever (gemeenten) en opdrachtnemer (leverancier) samen. Gemeenten kunnen de markt stimuleren door de markt goed voor te bereiden, door de markt bijvoorbeeld tijdig te informeren over een uitvraag die in de toekomst gaan plaatsvinden (Correspondent één, 2020). De methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit is enkel toepasbaar als er samengewerkt wordt, omdat het een relatief nieuwe methode is waar nog weinig mee geëxperimenteerd is én waar nog niet alles over bekend is. Zo is het bijvoorbeeld nog onduidelijk op welke type opdrachten de methode het beste werkt en op welke

opdrachten de methode niet werkt. Er is veel theorie geschreven over de methode, maar nog weinig mee geëxperimenteerd op grote schaal. Juist daarom is het belangrijk dat de opdrachtgever en opdrachtnemer samenwerken en samen kijken naar de best uitvoerbare mogelijkheid. Beide partijen moeten er voor openstaan om samen te kijken hoe de innovatieve methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit het beste kan werken (van Oppen, Croon, & Bijl de Vroe, 2018). Als er niet wordt samengewerkt kan dit partijen wellicht afschrikken. De markt is ook nog in ontwikkeling, waardoor samenwerking vereist is (Correspondent drie, 2020).

Kleinere gemeenten zouden het fijn vinden om voldoende **budget** beschikbaar te hebben voor duurzame oplossingen (Correspondent acht, 2020). Verder werken kleine gemeenten in de gewenste situatie meer samen, om meer te bereiken. De methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit brengt budgettaire gevolgen met zich mee. In de gewenste situatie is het geen probleem om, wanneer nodig, maandelijkse uitgaven te doen in plaats van een eenmalige uitgave (Correspondent vier, 2020).

GEWENSTE SITUATIE VOLGENS HOMIE

In deze sub paragraaf zal er besproken worden hoe de gewenste situatie er voor gemeenten uitziet volgens Homie. Homie is een onderneming vanuit de private markt. Het was lastig om een leverancier van een gemeente te vinden, welke volgens de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit werkt. Gemeenten passen de methode nog weinig tot niet toe. De methode staat bij gemeenten echt nog in de kinderschoenen. Hierdoor is er gekozen om met een best practise vanuit de private markt in gesprek te gaan, om meer te weten te komen over praktijkervaringen omtrent de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit en om te onderzoeken of gemeenten hier van kunnen leren. Verder zal de onderzoeker haar mening over de uitspraken van Homie geven.

Bij Homie is het businessmodel ingericht volgens de methode pay for use (één van de manieren van inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit). Homie is sinds 2016 gespecialiseerd in de witgoed pay for use service. Doordat Homie al bijna 5 jaar werkt volgens de methode pay for use hebben zij een goed beeld van de voordelen, maar ook van de verbeterpunten/obstakels die bij de methode komen kijken.

Volgens Homie staat de methode pay for use nog in de kinderschoenen, maar in de gewenste situatie maken gemeenten wanneer mogelijk gebruik van de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. In de toekomst zal de methode volgens Homie meer gebruikt worden, aangezien de methode gebruikers tot duurzaam gebruik kan stimuleren en duurzaamheid over de hele wereld steeds belangrijker wordt (Blom, 2020).

Volgens Homie is de methode juist voor gemeenten ontzettend waardevol. Gemeenten krijgen steeds meer taken toegediend, ook vanuit de overheid. Volgens Homie is de methode pay for use een uitgelezen kans om een deel van de verantwoordelijkheden en zorgen van gemeenten weg te nemen en neer te leggen bij een commercieel bedrijf. Met de methode pay for use is het in tegenstelling tot lease of huur mogelijk om extra te pushen voor duurzame oplossingen (Blom, 2020). Duurzaamheid wordt bij gemeenten steeds belangrijker, waardoor de methode pay for use juist van toegevoegde waarde kan zijn. Homie nodigt gemeenten van harte uit om deze uitdaging eens aan te gaan. Volgens Homie is deze methode voor gemeenten en commerciële bedrijven een win win situatie (Blom, 2020).

De onderzoeker is het met Homie eens. Uit de interviews is gebleken dat gemeenten het steeds drukker krijgen en er weinig tijd en ruimte voor innovatie is. De methode zou juist taken en verantwoordelijkheden bij gemeenten weg kunnen nemen, waardoor er meer tijd vrij komt voor innovatie en creativiteit. Echter is de onderzoeker van mening dat de samenwerking tussen de leverancier en gemeente essentieel is. Gemeenten zijn openbare organisaties, waardoor fouten zichtbaar zijn. Deze fouten kunnen direct gevolgen met zich meebrengen. Pas als een goede samenwerking gewaarborgd is (duidelijke afspraken, lange termijn samenwerkingen, win win situaties, etc.), zou de methode daadwerkelijk toegevoegde waarde voor gemeenten kunnen leveren.

6.4 VERANDERMAGEMENT

In deze paragraaf zal de gewenste situatie omtrent het thema verandermanagement beschreven worden. Het is belangrijk om te begrijpen hoe medewerkers in de gewenste situatie met veranderingen omgaan, om de kans van het slagen van de verandering, bijhorende bij de aanbevelingen, te vergroten.

Inkopers van gemeenten geven aan dat het veel voordelen zou opleveren als medewerkers in de gehele gemeenten begrijpen hoe zij met veranderingen om moeten gaan. In de gewenste situatie leveren veranderingen geen weerstand of angst meer op. Iets wat nieuw is wordt gezien als een mooie uitdaging en niet als spannend en (te) risicovol. Daarnaast is er kennis en ervaring omtrent de budgettaire gevolgen van duurzaamheid, waardoor dit geen angst en probleem meer vormt voor de interne opdrachtgevers. In de gewenste situatie zijn ook de mensen die al jarenlang op de inkoopafdeling werken bereid om mee te gaan met duurzame veranderingen (Correspondent vier, 2020).

Om de gewenste situatie voor de inkopers te realiseren zijn er volgens de literatuur een aantal belangrijke voorwaarden om een verandering tot stand te brengen. Allereerst moet er binnen gemeenten een urgentiegevoel zijn om te veranderen, anders zal de verandering niet slagen. Uit eerdere onderzoeken naar verandermanagement is gebleken dat medewerkers dienen te begrijpen waarom de verandering zo belangrijk is. Daarnaast moet er een leidend team gevormd worden, vanuit de volle breedte van de gemeenten. Het leidende team zal de verandering bij de organisatie enthousiasmeren. Om een verandering tot stand te brengen is het vervolgens belangrijk om een duidelijke visie met strategie te hebben (Schop, 2018). Dit zal vanuit de top gevormd moeten worden. De top van gemeenten zullen een duidelijke visie en strategie omtrent duurzaamheid en circulair inkopen moeten gaan vormen. Vervolgens is het noodzakelijk om de verandering in de gehele gemeente te communiceren en zekerheid te creëren. Zekerheid is noodzakelijk om angst en wantrouwen te voorkomen. Tevens zijn de juiste randvoorwaarden essentieel om een verandering te doen slagen. Als laatste moeten gemeenten in staat zijn om de verandering te bewaken en te borgen. De verandering moet standaard worden en waar nodig bijgestuurd. Hiervoor moet de gemeente ook in staat zijn om de verandering te meten, zodat er waar nodig bijgestuurd kan worden (Schop, 2018). Voor het doorvoeren van veranderingen zijn in het theoretisch kader verschillende modellen beschreven.

7. ANALYSE VAN DE RESULTATEN

In deze paragraaf zullen de resultaten van de huidige situatie (hoofdstuk 5) en de gewenste situatie (hoofdstuk 6) met elkaar vergeleken worden. De verschillen tussen de huidige en gewenste situatie zullen in dit hoofdstuk beschreven worden. Dit zal gedaan worden door middel van de GAP-analyse. De GAP-analyse is een methode om een vergelijking te maken tussen een bestaande en gewenste situatie. De verschillen worden door middel van GAPS aangegeven. Het resultaat van de GAP-analyse kan gebruikt worden om een verbeterplan op te stellen en de GAPS weg te werken (Meulenbroeks, 2020). In onderstaande tabel, tabel 4, is er per thema kort beschreven wat de belangrijkste gaps, gebaseerd op het onderzoek, zijn. De gaps zijn geprioriteerd en op volgorde gezet. De belangrijkste gaps zijn als eerste weergegeven.

Thema	Huidige situatie	Gewenste situatie	GAP
Duurzaamheid-prioriteit	Het urgentiebesef omtrent duurzaamheid ontbreekt regelmatig (alleen 4G gemeenten geven duurzaamheid een prioriteit van een 8 of hoger op schaal van 1 tot 10). Hierdoor beschikken kleine en middelgrote gemeenten nog niet altijd over een duurzaamheidsbeleid en ontbreken er concrete duurzaamheidsdoelstellingen.	Zowel kleine, middelgrote, grote en 4G gemeenten: • Geven duurzaamheid een prioriteit van een 8 of hoger (op schaal van 1 tot 10). Urgentiebesef is aanwezig. • Elke gemeente heeft een apart duurzaamheidsbeleid met concrete doelstellingen. • Beleid wordt niet alleen opgesteld, maar ook in de praktijk uitgevoerd en nageleefd.	Kleine, middelgrote en soms grote gemeenten geven duurzaamheid nog te weinig prioriteit en het urgentiebesef ontbreekt, waardoor zij niet altijd over een duurzaamheidsbeleid beschikken. Wanneer een gemeente deze wel al heeft is het beleid vaak niet volledig en concreet genoeg of wordt het niet uitgevoerd in de praktijk.
Volwassenheid inkoopafdeling	Inkoopafdelingen geven aan in fase 3 t/m 6 te zitten. Echter blijkt uit de interviews dat veel gemeenten nog in fase 3 zitten (enkeling in fase 2). De inkoopafdeling overschat zichzelf. Dit blijkt onder andere uit: • Verouderen of incompleet inkoopbeleid. • Inkoopafdeling wordt te laat betrokken in het proces (toegevoegde waarde van inkoop is onbekend bij de interne klant). • De inkoopbehoefte zijn vaak niet duidelijk in kaart (wordt achterstallig onderhoud weggewerkt). • Zaken als contractmanagement en contractbeheer zijn niet op orde.	Inkoopafdelingen maken de overgang van een functiegerichte inkoopafdeling (fase 1 t/m 3) naar een procesgerichte inkoopafdeling (fase 4 t/m 6). Inkoop pakt haar rol, waardoor de punten die in de huidige situatie genoemd zijn gaandeweg opgelost worden.	De overstap van fase 2 of 3 (functiegericht) naar fase 4 (procesgericht).
Circulair inkopen	• Nog niet alle gemeenten besteden aandacht aan circulariteit. Slechts 59% heeft het opgenomen in het inkoopbeleid.	• Alle gemeenten nemen circulair inkopen op in het inkoopbeleid en duurzaamheidsbeleid.	Lang niet alle gemeenten besteden aandacht aan circulair inkopen. Circulair inkopen ontbreekt bij 41% in het inkoopbeleid en bij veel gemeenten

	- De term circulair en circulair inkopen is onduidelijk. - Beleid wordt regelmatig niet nageleefd in de praktijk. - Circulair inkopen wordt weinig tot niet gemeten in de praktijk.	- Er is een eenduidige definitie van circulair en circulair inkopen. - Er wordt bij aanbestedingen standaard gekeken naar de mogelijkheden omtrent circulair inkopen. Beleid wordt uitgevoerd in de praktijk. - Er is een meetinstrument waardoor er gemeten wordt hoeveel circulair inkopen nou daadwerkelijk terugkomt bij aanbestedingen.	wordt het beleid niet uitgevoerd en nageleefd.
Circulair inkopen (Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit)	Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit komt weinig tot niet voor in het inkoopbeleid en duurzaamheidsbeleid van gemeenten.	Alle medewerkers van de inkoopafdeling hebben kennis van de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. De inkoopafdelingen nemen de methode tevens op in het inkoopbeleid en duurzaamheidsbeleid, waardoor zij uitvragen aan de markt zullen voorleggen op basis van de methode. Gemeenten zullen de markt prikkelen en stimuleren.	Nog niet alle medewerkers van de inkoopafdeling zijn bekend met de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit en de methode ontbreekt bij gemeenten nog in het inkoopbeleid en duurzaamheidsbeleid.
Verander-management	Bij zowel kleine, middelgrote, grote en 4G gemeenten is angst en weerstand aanwezig voor veranderingen (voornamelijk bij interne opdrachtgevers). Innovaties worden gezien als risicovol. Hierdoor staat niet iedereen binnen gemeenten open voor verandering.	Zowel interne opdrachtgevers als de inkoopafdeling van gemeenten staan open voor verandering. Er is geen angst en weerstand voor veranderingen doordat innovaties als een uitdaging en verbetering van de huidige processen wordt gezien.	Niet alle medewerkers van gemeenten staan open voor verandering door weerstand en angst (voornamelijk interne opdrachtgevers).

Tabel 4: GAP-analyse

In bijlage 12.23 **Relatie gaps** is de relatie tussen de gaps uitgelegd. Aangezien de gaps invloed op elkaar hebben is het belangrijk om de gaps als één geheel te zien, die allemaal gezamenlijk opgelost moeten worden. De onderzoeker raadt de lezer aan om dit door te nemen voor extra verduidelijking.

8. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk zal de conclusie van het onderzoek geschreven worden. De conclusie is opgesteld op basis van hoofdstuk 1 tot en met 7. In de conclusie zal antwoord gegeven worden op de centrale vraag van het onderzoek. Dit zal opnieuw gedaan worden aan de hand van de vier thema's van dit adviesrapport. De thema's zijn geprioriteerd en de belangrijkste thema's zullen als eerste beschreven worden.

De centrale vraag van het onderzoek luidde: **Wat is er nodig om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren in het inkoopbeleid van gemeenten, om zo de kans op het behalen van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten?**

Duurzaamheidsprioriteit

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat de interne opdrachtgevers in de huidige situatie het belang van duurzaamheid niet inzien. Het urgentiebesef ontbreekt. De interne opdrachtgever is hierdoor voor de inkoopafdeling een blokkade. De inkoopafdeling wil wel veranderen en vernieuwen, maar zolang zij geremd worden door de interne opdrachtgever krijgen zij hier de kans niet voor. Daarnaast pakt inkoop haar rol niet, door simpelweg naar de blokkade (interne opdrachtgever) te wijzen en zich dienstverlenend op te stellen. Hierdoor bevinden de interne opdrachtgever en inkoopafdeling zich in een visuele cirkel. Het urgentiebesef is noodzakelijk bij zowel de inkoopafdeling als de interne opdrachtgevers. Verder moet inkoop haar verantwoording en rol pakken door te laten zien welke toegevoegde waarde zij kunnen leveren. **Duurzaamheid is geen pre, maar een must have!**

Tevens ontbreekt een duurzaamheidsbeleid bij zowel kleine als middelgrote gemeenten regelmatig. Om duurzaamheid en de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit meer te integreren in het inkoopbeleid is het belangrijk om een apart duurzaamheidsbeleid bij alle gemeenten te realiseren. Hierbij is het noodzakelijk om aan te geven naar welke duurzaamheidsdoelstellingen er toegewerkt wordt en voornamelijk op welke manier dit gedaan wordt. Het duurzaamheidsbeleid is een aanvulling op het inkoopbeleid met mogelijke methoden om de doelstellingen te realiseren. Daarnaast wordt er in de huidige situatie niet gemeten bij hoeveel aanbestedingen duurzaamheid daadwerkelijk terugkomt. Als er een duurzaamheidsbeleid met concrete duurzaamheidsdoelstellingen en methoden wordt opgesteld is het essentieel om een meetinstrument te creëren, waarbij er gemeten en gemonitord kan worden in hoeverre de duurzaamheidsdoelstellingen behaald worden. Hierdoor kan geleerd worden van de uitgevoerde aanbestedingen en kan er continu verbeterd worden.

Inkoopafdeling

Uit de onderzoeksresultaten (enquête) is gebleken dat veel gemeenten denken dat zij zich in fase 3 tot en met 6 van het inkoopontwikkelingsmodel bevinden. Echter is uit de interviews en deskresearch gebleken dat dit niet het geval is. Veel gemeenten bevinden zich in fase 3. Een enkeling bevindt zich in fase 2 of 4. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de inkoopafdeling zichzelf overschat. Om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren in het inkoopbeleid, om zo de kans op het behalen van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten, is het als eerste noodzakelijk dat de inkoopafdelingen zich verder ontwikkelen en professionaliseren, waardoor zij de overgang van fase 2/3 naar fase 4 weten te maken. De inkoopafdelingen moeten de overgang van een functionele inkoopafdeling naar een procesgerichte inkoopafdeling maken, waarbij waarde toevoegen voor de klant het uitgangspunt is. Dit kan gerealiseerd worden als de inkoopafdeling zich als expert opstelt naar de interne opdrachtgevers, waarbij zij de interne opdrachtgevers waardevolle ondersteuning kunnen bieden om samen, binnen de kaders van rechtmatigheid en doelmatigheid, te kijken hoe er de meeste waarde toegevoegd kan worden en hoe het beste resultaat behaald kan worden. De inkoopafdeling zal niet langer een rol vervullen waarbij zij enkel vertellen wat wel en niet mogelijk is, maar zal voor de klant als ondersteunend expert functioneren en daarmee kan het verschil gemaakt worden.

Uit onderzoek is gebleken dat de inkoopafdelingen zich nog verder moeten professionaliseren om daadwerkelijk te kunnen bijdragen aan de businessstrategie van gemeenten. Dit blijkt tevens uit het feit dat meerdere respondenten aangaven dat de inkoopafdeling te laat betrokken wordt in het proces, gemeenten de eigen inkoopbehoefte niet altijd in kaart hebben, het inkoopbeleid verbeterd kan worden omtrent duurzaamheid, er niet altijd een duurzaamheidsbeleid aanwezig is en dat contractmanagement niet altijd goed geregeld is. Samenvattend werken de inkoopafdelingen ad hoc, in plaats van proactief. De inkoopafdelingen moeten deze punten aanpakken om daadwerkelijk de overgang van fase 2/3 naar fase 4 te maken. Dit is een vereiste voordat circulair inkopen en de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) geïntegreerd kunnen worden in de organisatie, om zo de kans op het behalen van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten.

Circulair inkopen

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat nog niet alle gemeenten aandacht aan circulariteit besteden. Tevens komt de term circulair inkopen nog niet bij alle gemeenten voor in het inkoopbeleid. Momenteel is het nog onduidelijk wat circulariteit nou daadwerkelijk inhoudt, waardoor dit in de praktijk nog niet gemeten en gemonitord wordt. Bij gemeenten die momenteel wel een beleid hebben wordt het beleid door de onduidelijkheid, het ontbrekende urgentiebesef bij de interne opdrachtgevers en de onvolwassen inkoopafdeling niet volledig in de praktijk nageleefd.

Om de beoogde duurzaamheidsdoelstellingen te behalen en hier door middel van de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit nog meer vaart achter te zetten is het noodzakelijk om bovenstaande punten als gemeenten aan te pakken en te veranderen. Als bovenstaande punten zijn aangepakt en verbeterd is het mogelijk om te gaan experimenteren met de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat nog niet alle medewerkers van de inkoopafdeling binnen gemeenten bekend zijn met de methode en er nog weinig mee gewerkt wordt. De methode komt weinig tot niet voor in het inkoopbeleid en duurzaamheidsbeleid van gemeenten. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat hier meer kennis, ervaring, voorbeelden en tijd voor nodig is.

Verandermanagement

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat er momenteel bij de interne opdrachtgevers veel weerstand en angst aanwezig is voor veranderingen. Dit heeft verschillende oorzaken. Over het algemeen ontbreekt de urgentie voor verandering. Daarnaast wordt iets wat onbekend is en waarvan de gevolgen onbekend zijn gezien als spannend en risicovol, aangezien gemeenten openbare organisaties zijn die onder een vergrootglas liggen. Als er bij gemeenten iets mis gaat hebben zij hier veel meer last van dan wanneer dit bij een commercieel bedrijf gebeurt. Daarnaast zijn sommige interne opdrachtgevers bang voor het kostenplaatje van duurzaamheid, terwijl duurzaam niet altijd duurder hoeft te zijn. Het komt ook voor dat, wanneer inkoop met duurzame opties komt, interne opdrachtgevers weerstand vertonen aangezien er al veel is vastgesteld en de interne opdrachtgevers geen tijd en zin meer hebben in de duurzame veranderingen.

Om de kans op het realiseren van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten, door middel van het integreren van de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit in het inkoopbeleid, is het noodzakelijk om weerstand en angst binnen gemeenten weg te nemen. Alleen dan kan er geëxperimenteerd worden met de innovatie methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Hiervoor zijn volgens de literatuur verschillende modellen beschikbaar.

Concluderend zijn er, gebaseerd op de onderzoeksresultaten, verschillende veranderingen nodig, zowel omtrent de inkoopafdeling, duurzaamheidsprioriteit, circulair inkopen en verandermanagement. De veranderingen zijn nodig om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit (meer) te integreren in het inkoopbeleid van gemeenten, om zo de kans op het behalen van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten.

9. AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk zullen de aanbevelingen voor zowel kleine, middelgrote, grote en 4G gemeenten in paragraaf 9.1 beschreven worden. De adviezen zijn in eerste instantie voor elk type gemeente, tenzij anders staat vermeld. Daarnaast zullen er voor InQuest in paragraaf 9.2 aanbevelingen geschreven worden. In paragraaf 9.3 zal er beschreven worden welke aanbevelingen er voor een vervolgonderzoek zijn.

9.1 AANBEVELINGEN GEMEENTEN

In deze paragraaf zullen de aanbevelingen voor gemeenten beschreven worden. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de vier thema's welke gedurende het onderzoek als rode draad zijn genomen. De adviezen zijn geprioriteerd en de belangrijkste adviezen zullen als eerste beschreven worden.

Advies 1: Duurzaamheid (meer) integreren binnen de inkoopafdeling door een duurzaamheidsbeleid op te stellen (of aan te passen wanneer al aanwezig) met concrete duurzaamheidsdoelstellingen en methoden. Advies hierbij om urgentiebesef en draagvlak voor duurzaamheid binnen de gemeente te creëren (duurzaamheid is geen pré, maar een must have), zodat beleid ook in de praktijk wordt uitgevoerd.

Om daadwerkelijk aandacht aan circulair inkopen en daarmee de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit te geven, om zo de op het behalen van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten, is het als eerst vereist om duurzaamheid meer te integreren binnen de gemeente en de inkoopafdeling. Om dit te realiseren is het advies om een **duurzaamheidsbeleid** op te stellen (of aan te passen wanneer al aanwezig) waarin concrete **duurzaamheidsdoelstellingen** met methoden zijn opgenomen. Wanneer er binnen de gemeente een duurzaamheidscoördinator aanwezig is, zal diegene samen met de inkoopadviseurs, verantwoordelijk zijn voor het opstellen van dit beleid. Wanneer dit niet het geval is zal de manager van de inkoopafdeling hier verantwoordelijk voor zijn en dit samen met de inkoopadviseurs op stellen. Echter, is het advies voor elke gemeente om een duurzaamheidscoördinator(en) aan te stellen. Duurzaamheid moet standaard (van een pré naar must have) binnen gemeenten worden, waar een aparte functie bij zal helpen. Het duurzaamheidsbeleid is aanvullend op het inkoopbeleid en geeft meer handvatten voor het integreren van duurzaamheid in aanbestedingen.

Het is enorm belangrijk om het beleid niet alleen volledig en concreet op te stellen, maar ook in de praktijk na te leven. Hiervoor is het **urgentiebesef en draagvlak** voor duurzaamheid noodzakelijk. Uitvoerende medewerkers dienen te beseffen waarom het zo belangrijk is om duurzaamheid mee te nemen in de opdrachten. Voor het creëren van urgentiebesef is het managementteam van de gemeente verantwoordelijk.

Advies 2: De verantwoordelijkheid voor de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen bij zowel de interne opdrachtgevers als inkoopafdeling neerleggen. Vervolgens is het advies om beide partijen te beoordelen op de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen.

Om de inkoopafdeling en de interne opdrachtgever uit de visuele cirkel te halen is het noodzakelijk dat beide partijen hun **verantwoordelijkheid** nemen. Inkoop dient haar zwakte in te zien (zelfoverschatting) en de verantwoordelijkheid van de functie te nemen door zich als expert op te stellen en te stoppen met wijzen naar de interne opdrachtgevers die voor hen een blokkade vormen. Daarnaast is het verantwoordelijkheidsgevoel voor duurzaamheid bij de interne opdrachtgevers cruciaal. Door de interne opdrachtgevers mede verantwoordelijk te maken voor duurzaamheid en hen hier tevens op te beoordelen, zullen de interne opdrachtgevers en de inkoopafdeling meer samenwerken om uiteindelijk het beste duurzame resultaat te genereren. Het advies is om samen meer te experimenteren en te leren van best practises. De samenwerking tussen de inkoopafdeling en de interne opdrachtgever is hierin essentieel. Duurzaamheid (meer) integreren lukt alleen als beide partijen hiervoor verantwoordelijkheid nemen.

Advies 3: De inkoopafdeling verder professionaliseren, waardoor de overgang van een functiegerichte afdeling naar een procesgerichte afdeling gerealiseerd kan worden.

Om de inkoopafdeling verder te professionaliseren en de overgang naar een procesgerichte organisatie te laten maken, waarbij de focus ligt op het toevoegen van waarde voor de klant, zijn een aantal veranderingen vereist. Het advies is om het **inkoopbeleid** door de inkoopadviseurs (combinatie junior, medior en senior adviseurs) aan te passen en up to date te maken. Hierin moeten de trends en ontwikkelingen van de markt, zoals circulair inkopen, worden meegenomen (inkoopbeleid vormt de algemene basis en in het duurzaamheidsbeleid worden doelstellingen met mogelijke methoden verder uitgewerkt). Tevens is het advies om **urgentiebesef** te creëren bij de inkoopafdeling, waardoor het beleid ook daadwerkelijk in de praktijk wordt nageleefd. Voor het verder professionaliseren van de inkoopafdeling is het advies om naast het updaten en naleven van het inkoopbeleid om een **proactieve houding** aan te nemen en ervoor te zorgen dat er niet meer ad hoc gewerkt wordt. Dit kan onder andere gedaan worden door de **inkoopbehoefte** in kaart te brengen op de inkoopkalender. Om verder te professionaliseren is het advies om **contractmanagement** en **contractbeheer** te professionaliseren en waarborgen volgens het NICV-model.

Inkoop moet haar rol en verantwoordelijkheid pakken. Inkoop kan het verschil maken, als zij stoppen met de zelfoverschatting en gaan kijken hoe zij zich als expert kunnen opstellen om samen met de interne opdrachtgever daadwerkelijk waarde te kunnen toevoegen. Wanneer de toegevoegde waarde van inkoop bekend is bij de interne opdrachtgever, in combinatie met het feit dat de interne opdrachtgevers mede verantwoordelijk worden voor de duurzaamheidsdoelstellingen, zullen zij vanzelf de inkoopafdeling eerder betrekken in het proces.

Advies 4: Circulair inkopen uitwerken (definitie en meetinstrument) en integreren in het inkoopbeleid en duurzaamheidsbeleid. Neem hierbij tevens de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit op, als één van de methoden van circulair inkopen.

Het advies is om circulair inkopen te integreren in het inkoopbeleid en duurzaamheidsbeleid. Om dit te realiseren is het advies om als eerste een **definitie** van circulair inkopen op te stellen. Alle medewerkers dienen te begrijpen wat circulair inkopen inhoudt en hoe dit het beste in de praktijk kan worden toegepast. Als er een duidelijke definitie aanwezig is kan hier vervolgens een **meetinstrument** aan worden gekoppeld. Het advies is om bij alle aanbestedingen te meten in hoeverre circulair inkopen wordt toegepast en of dit in lijn is met de beoogde duurzaamheidsdoelstellingen die de gemeente wil behalen (deze zijn opgenomen in het duurzaamheidsbeleid). Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit kan worden opgenomen als één van de methode om circulair inkopen toe te passen in de praktijk. Het is belangrijk dat de methode apart wordt benoemd en uitgelegd, zodat medewerkers hiervan op de hoogte zijn en worden gestimuleerd om te gaan experimenteren met de methode. Het advies is om hier eerst op kleine schaal mee te experimenteren, aangezien de methode voor velen nieuw en spannend is. Om de markt hierop voor te bereiden is het advies om de aanbesteding ver van te voren (minimaal één jaar) aan de markt bekend te maken, zodat zij zichzelf hier eventueel samen met de opdrachtgever op kunnen voorbereiden.

9.2 AANBEVELINGEN VERVOLGONDERZOEKEN

In deze paragraaf zullen aanbevelingen geschreven worden voor vervolgonderzoeken, aanvullend op dit adviesrapport. Vervolgonderzoeken kunnen ontzettend waardevol zijn voor de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Daarnaast zijn vervolgonderzoeken nodig om de vragen die gedurende dit onderzoek zijn opgekomen te beantwoorden.

Advies 5: Twee vervolgonderzoeken starten. Enerzijds een onderzoek naar de mogelijke branches en productgroepen waarop de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit de meeste toegevoegde waarde kan leveren. Anderzijds een onderzoek naar de mogelijkheden op de markt omtrent de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit.

In dit onderzoek is geen aandacht besteed aan de mogelijke branches en productgroepen waarop de methode kan werken, doordat de onderzoeker gedurende het onderzoek merkte dat gemeenten momenteel nog niet klaar zijn voor het gebruik van de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Er moeten eerst essentiële veranderingen binnen gemeenten doorgevoerd worden om de methode in de toekomst succesvol toe te kunnen passen. Hierdoor is er gedurende dit onderzoek de focus gelegd op wat inkoopafdelingen van gemeenten momenteel nodig hebben om deze veranderingen door te voeren. Een vervolgonderzoek omtrent de branches en/of productgroepen waarop de methode de meeste toegevoegde waarde kan leveren zou als vervolg op dit onderzoek enorm waardevol zijn.

Daarnaast is er uit het huidige onderzoek gebleken dat veel medewerkers denken dat de markt er nog niet klaar voor is om aan de slag te gaan met de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Echter waren dit over het algemeen aannames en zijn er weinig tot geen gesprekken met de markt gevoerd om te kijken of dit mogelijk is. De onderzoeker raadt aan om een vervolgonderzoek naar de markt te starten om te onderzoeken of de markt (onderscheid in verschillende branches) er momenteel klaar voor is om volgens de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit te werken. Wanneer de markt er nog niet klaar voor is, is het interessant om te onderzoeken wat er nodig is om ervoor te zorgen dat dit wel het geval is.

10. IMPLEMENTATIEPLAN & RISICO-INVENTARISATIE

In dit hoofdstuk zal het implementatieplan beschreven worden. Om de aanbevelingen uit te voeren is het belangrijk om te weten wie de aanbeveling moet uitvoeren, op welke termijn dit moet gebeuren en welke acties hieraan verbonden zitten. Dit is opgenomen in het implementatieplan, welke in paragraaf 10.1 beschreven zal worden. In het implementatieplan zal er onderscheid gemaakt worden tussen strategische, tactische en operationele adviezen. Na het implementatieplan zal er een risico-inventarisatie beschreven worden in paragraaf 10.2.

10.1 IMPLEMENTATIEPLAN

In tabel 5 is het implementatieplan beschreven. In het implementatieplan is er per advies beschreven wat de bijhorende acties zijn. Per bijhorende actie is er beschreven wie er verantwoordelijk moet zijn voor de actie en op welke termijn de actie uitgevoerd dient te worden. De "k" staat in de tabel voor korte termijn (direct invoeren), de "M" staat voor middellange termijn (na een half jaar en voor één jaar invoeren) en de "L" staat voor lange termijn (na één jaar invoeren).

Wat? (Advies)	Actie	Wie?	Wanneer		
			K	M	L
Strategisch					
<u>Advies 1:</u> Duurzaamheid (meer) integreren binnen de inkoopafdeling door een duurzaamheidsbeleid op te stellen (of aan te passen wanneer al aanwezig) met concrete duurzaamheidsdoelstellingen en methoden. Advies hierbij om urgentiebesef en draagvlak voor duurzaamheid binnen de gemeente te creëren (duurzaamheid is geen pré, maar een must have), zodat beleid ook in de praktijk wordt uitgevoerd.	<u>Actie 5:</u> Een duurzaamheidsbeleid opstellen (als die er nog niet is) en hierin concrete duurzaamheidsdoelstellingen en methoden opnemen.	Duurzaamheidscoördinator in samenwerking met de inkoopadviseurs	X		
	<u>Actie 6:</u> Urgentiebesef en draagvlak voor duurzaamheid bij zowel interne opdrachtgevers als alle inkopers creëren. Dit kan gedaan worden aan de hand van het verandermodel van Kotter (trainingen, leidend team vormen, goede communicatie vieren van successen, etc.).	Managementteam gemeente naar managers verschillende afdelingen. Managers van de afdelingen naar de medewerkers.	X		
<u>Advies 3:</u> De inkoopafdeling verder professionaliseren, waardoor de overgang van een functiegerichte afdeling naar een procesgerichte afdeling gerealiseerd kan worden.	<u>Actie 1:</u> Het inkoopbeleid up to date maken, inclusief duurzaamheid en circulariteit.	Inkoopafdeling & college (college stemt inkoopbeleid in)	X		
	<u>Actie 2:</u> De toegevoegde waarde van inkoop laten zien (inkoop pak je rol). Dit kan gedaan worden door een proactieve houding aan te nemen (initiatief nemen).	Manager inkoopafdeling verantwoordelijk. Uitvoering door alle medewerkers van de inkoopafdeling	X		
	<u>Actie 3:</u> Eigen inkoopbehoefte in kaart brengen voor de komende 5 jaar.	Inkoopafdeling (senior inkoopadviseurs)		X	
	<u>Actie 4:</u> Contractmanagement volwassener maken (NIVC-model). Eerst de huidige positie vaststellen, daarna verbeteren door middel van het NICV-model.	Inkoopafdeling (contractmanagers). Manager verantwoordelijk		X	

Tactisch					
<u>Advies 2:</u> De verantwoordelijkheid voor de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen bij zowel de interne opdrachtgevers als inkoopafdeling neerleggen. Vervolgens is het advies om beide partijen te beoordelen op de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen.	<u>Actie 7:</u> Interne opdrachtgevers samen met de inkoopafdeling verantwoordelijk maken voor de duurzaamheidsdoelstellingen in het inkoop- en duurzaamheidsbeleid.	Managementteam gemeente zet dit uit aan de manager(s) inkoop en manager(s) van de interne opdrachtgevers, zij zetten dit door naar de medewerkers van de afdeling			X
	<u>Actie 8:</u> De interne opdrachtgevers en inkoopadviseurs beoordelen op de voortgang van het behalen van de van de duurzaamheidsdoelstellingen. Beoordelingsformulier opstellen en beoordelingsgesprekken inplannen.	Managers(s) inkoopafdeling en manager(s) interne opdrachtgevers			X
<u>Advies 4:</u> Circulair inkopen uitwerken (definitie en meetinstrument) en integreren in het inkoopbeleid en duurzaamheidsbeleid. Neem hierbij tevens de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit op, als één van de methoden van circulair inkopen.	<u>Actie 9:</u> Stel een definitie van circulair en circulair inkopen op in het duurzaamheidsbeleid en zorg ervoor dat de medewerkers van de inkoopafdeling deze begrijpen.	Manager(s) inkoopafdeling (in samenwerking met experts, eventueel van buitenaf)	X		
	<u>Actie 10:</u> Een meetinstrument ontwikkelen zodat er gemeten kan worden in hoeverre circulair inkopen terugkomt bij aanbestedingen.	Manager(s) inkoopafdeling Dit kan zowel intern ontwikkeld worden als uitbesteed worden aan een externe partij		X	
	<u>Actie 11:</u> Trainingen geven aan medewerkers van de inkoopafdeling omtrent circulair inkopen en de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Zij moeten de vertaalslag van beleid naar praktijk weten te maken.	Manager inkoopafdeling verantwoordelijk. Training geven samen met een externe expert		X	
Operationeel					
<u>Advies 5:</u> Twee vervolg onderzoeken starten. Een onderzoek enerzijds naar de mogelijke branches en productgroepen waarop de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit daadwerkelijk toegevoegde waarde kan leveren. Anderzijds een onderzoek naar de mogelijkheden op de markt omtrent de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit.	<u>Actie 14:</u> Twee inkoopprofessionals werven die het vervolgonderzoek willen uitvoeren (bijvoorbeeld nieuwe afstudeerders of de talenten die nu geen opdracht hebben).	Recruitmentmanager In2Talent	X		
	<u>Actie 15:</u> De onderzoekers laten inlezen in dit en vergelijkbare onderzoeken.	Onderzoekers	X		
	<u>Actie 16:</u> De onderzoeken uitvoeren en kijken wat er hierna met de resultaten gedaan kan worden.	Onderzoekers	X		

Tabel 5: Implementatieplan

In bijlage 12.24 Uitwerkingen implementatieplan & risico-inventarisatie zijn de acties verder uitgewerkt met verschillende tussenstappen. Hierin wordt tevens aangegeven wie de stappen moet uitvoeren en hoe lang de tussenstappen in beslag nemen. In de bijlage is tevens, om per actie vast te stellen wat de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken personen zijn, gebruik gemaakt van de **RACI-matrix**. De onderzoeker raad de lezer aan om deze extra informatie tot zich te nemen om een duidelijk beeld te krijgen van het implementatieplan.

Deming (plan do check act) cirkel

Voor alle acties is het belangrijk om te werken met de PDCA cirkel. De PDCA cirkel wordt als hulpmiddel ingezet om processen te verbeteren en de kwaliteit van processen te verhogen. De cirkel is erop gefocust om continu te blijven verbeteren, waardoor het werk nooit af is (Sikkema, 2019). Voor gemeenten is dit een ideaal hulpmiddel, aangezien zij nog veel stappen kunnen maken. Wanneer een gemeente bijvoorbeeld de overgang van fase 2 naar fase 3, volgens het ontwikkelingsmodel van TU Eindhoven heeft gemaakt, kan de PDCA cirkel weer opnieuw gebruikt worden om de overgang van fase 3 naar fase 4 te realiseren. Er is altijd verbetering mogelijk, waardoor het voor gemeenten belangrijk is om de cirkel te gebruiken.

10.2 RISICO-INVENTARISATIE

In deze paragraaf zullen de risico's, bijhorend bij de aanbevelingen, beschreven worden. Het is voor gemeenten belangrijk om te beseffen dat aanbevelingen en veranderingen altijd risico's met zich meebrengen. In deze paragraaf zullen de belangrijkste risico's beschreven worden, zodat gemeenten en InQuest weten dat de risico's er zijn en wat zij hier eventueel aan kunnen doen.

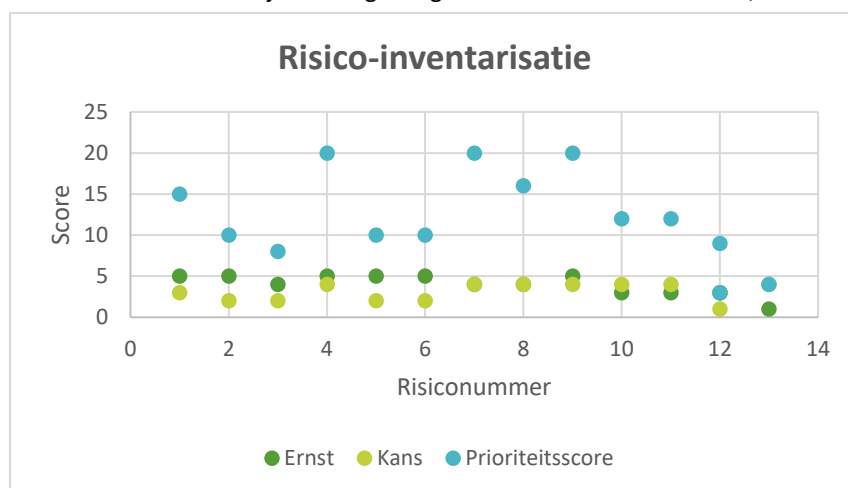
De risico's zijn weergegeven in tabel 6. De risicoanalyse is uitgevoerd aan de hand van de theorie van Spanjer. Volgens Spanjer is het belangrijk om ter voorbereiding van een project een overzicht te creëren met de mogelijke problemen en risico's (Spanjer, 2004). De ernst van een risico wordt aangegeven op schaal van 1 tot 5. 1 staat voor een lage/kleine ernst (gevolgen) en 5 staat voor een hoge ernst (gevolgen). Vervolgens wordt er aangegeven hoe groot de kans is dat het risico zich voordoet. Dit is opnieuw op schaal van 1 tot 5 aangegeven. 1 staat voor een kleine kans en 5 staat voor een grote kans. Hierna wordt er een prioriteitsscore aan het risico gegeven, door de score van de ernst en de kans met elkaar te vermenigvuldigen. Risico's met een score van 1 tot en met 8 worden beoordeeld met een laag risico. Scores van 9 tot en met 16 met gemiddeld en scores van 17 tot en met 25 met een hoog risico.

In tabel 6 zijn enkel de risico's met een hoge prioriteitsscore weergegeven. De overige risico's zijn te vinden in bijlage 12.24 Uitwerkingen implementatieplan & risico-inventarisatie.

	Risico	Ernst	Kans	Prioriteitsscore	Conclusie risico
	Risico's gemeenten				
4	Het lukt gemeenten niet om de overgang van fase 2/3 naar fase 4 te maken volgens het inkoopontwikkelingsmodel.	5	4	20	Hoog
7	Interne opdrachtgevers willen zelf de baas blijven over een opdracht en de uitkomst. Inkoop wordt nog steeds te laat betrokken om invloed uit te oefenen, waardoor er geen ruimte ontstaat voor duurzame oplossingen.	5	4	20	Hoog
9	Er is geen tijd, kennis en capaciteit aanwezig om een meetinstrument te ontwikkelen voor circulair inkopen, waardoor er nog steeds niet gemeten kan worden in hoeverre dit voorkomt en er geen verbeteringen doorgevoerd kunnen worden.	5	4	20	Hoog

Tabel 6: Risico-inventarisatie

Bovenstaande risico's zijn samengevoegd in een risico-inventarisatie, welke te zien is in figuur 21.



Figuur 21: Risico-inventarisatie

In figuur 21 is te zien dat risico 4,7 en 9 de hoogste prioriteit moeten krijgen. Volgens Spanjer moet er bij risico's met een hoog risico actie ondernomen worden (preventiemaatregel). Risico's met een middelmatig risico zullen afgewacht moeten worden en risico's met een laag risico komen te vervallen (Spanjer, 2004).

Risico 4 heeft betrekking op de inkoopvolwassenheid van gemeenten. Bij risico 4 lukt het gemeenten niet om de overgang van fase 2/3 naar fase 4 volgens het inkoopontwikkelingsmodel van TU Eindhoven te maken. Hierdoor blijft de inkoopafdeling onvolwassen en onprofessioneel. Hierdoor wordt het tevens lastig om duurzaamheid meer te integreren en is het niet mogelijk om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit te integreren, om zo de kans op het behalen van de nationale duurzaamheidsdoelstellingen te vergroten.

Preventiemaatregel: Gemeenten kunnen voorkomen dat zij de overgang niet weten te maken van fase 2/3 naar fase 4 door zich hier goed op voor te bereiden. Van te voren zal er een planning opgesteld moeten worden, zodat het duidelijk is wanneer bepaalde stappen gezet moeten worden. Daarnaast kunnen de korte termijn successen gevierd worden, om de motivatie en het doorzettingsvermogen te stimuleren. Tevens is het belangrijk om van te voren in gesprek te gaan met experts, mensen die weten wat er nodig is om de overgang te maken en zelf de overgang al hebben gemaakt. Afkijken bij best practices is hierbij belangrijk om te voorkomen dat het risico werkelijkheid wordt.

Het tweede grote risico, (**risico 7**), is dat interne opdrachtgevers zelf de baas willen blijven over een opdracht en de uitkomst. Interne opdrachtgevers vinden het lastig om dingen los te laten, onder andere omdat de toegevoegde waarde van de inkoopafdeling nog onbekend is. Hierdoor betrekken zij de inkoopafdeling nog steeds te laat, waardoor er in veel gevallen geen mogelijkheid is voor duurzame oplossingen.

Preventiemaatregel: Om risico 7 te voorkomen is het belangrijk om urgentiebesef bij interne opdrachtgevers te creëren omtrent duurzaamheid. Urgentiebesef kan bijvoorbeeld gecreëerd worden door interne opdrachtgevers naar lezingen of congressen omtrent duurzaamheid te sturen. Daarnaast is het noodzakelijk dat interne opdrachtgevers inzien welke rol inkoop kan hebben. De toegevoegde waarde van inkoop moet goed zichtbaar zijn. Inkoop kan hieraan bijdragen door bijvoorbeeld presentaties aan de interne opdrachtgevers te geven over de waarde die zij kunnen toevoegen.

Bij **risico 9** is er geen tijd, kennis en capaciteit aanwezig om een meetinstrument te ontwikkelen voor circulair inkopen, waardoor er nog steeds niet gemeten kan worden in hoeverre dit voorkomt en er geen verbeteringen doorgevoerd kunnen worden. Hierdoor is het lastig om te analyseren waar een gemeente nu staat en hoe zij dit kunnen verbeteren. Dit risico zou ervoor kunnen zorgen dat duurzaamheid binnen gemeenten te weinig stappen in de goede richting maakt (richting een circulaire economie), aangezien er niet gemeten en geëvalueerd kan worden.

Preventiemaatregel: Om te voorkomen dat risico 9 werkelijkheid wordt zal er van te voren (half jaar) gepland moeten worden wanneer deze acties uitgevoerd gaan worden. Hierdoor kunnen er vroegtijdig bijvoorbeeld extra mensen aangenomen worden, of kunnen taken aan andere collega's gegeven worden zodat er voldoende tijd is om deze acties uit te voeren. Tijd en capaciteit kan vrijgemaakt worden. Verder is het belangrijk om met externe experts in gesprek te gaan. Uitvoerende medewerkers hebben kennis en best-practices nodig om de acties uit te voeren.

Als de preventiemaatregelen worden uitgevoerd is de kans klein dat de risico's zich daadwerkelijk voordoen.

11. BEDRIJFSCONSEQUENTIES

In dit hoofdstuk zullen de bedrijfsconsequenties van de aanbevelingen, voor zowel gemeenten als InQuest, beschreven worden. Hierin zal er onderscheid gemaakt worden tussen organisatorische consequenties, Human Resource consequenties en financiële consequenties.

11.1 ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES

In deze paragraaf zullen de organisatorische consequenties van de aanbevelingen beschreven worden, aangezien het belangrijk is om te begrijpen welke organisatorische consequenties de aanbevelingen met zich meebrengen.

Voor gemeenten

Duurzaamheid wordt standaard binnen gemeenten

Organisatorisch gezien zal duurzaamheid standaard de norm worden. Duurzaamheid zal leven binnen de gehele gemeente en één van de belangrijkste gespreksonderwerpen worden. Het zal voornamelijk een verandering zijn die een positieve invloed op het imago van een gemeente heeft. Voor gemeenten die nog geen duurzaamheidscoördinator hebben zal er een extra functie bijkomen. Het werving en selectie proces zal opgezet en gestart moeten worden om de functie te vervullen.

Positie inkoopafdeling binnen gemeenten

Organisatorisch gezien zal inkoop een belangrijkere functie binnen gemeenten krijgen. De inkoopafdeling zal door het implementeren van de aanbevelingen meer toegevoegde waarde kunnen leveren aan het realiseren van de doelstellingen van gemeenten. De inkoopafdeling zal immers van een functiegerichte werkwijze (fase 1 tot en met 3) de overgang naar een procesgerichte werkwijze (fase 4 tot en met 6) maken. Hierdoor krijgt inkoop een andere positie binnen de gemeente.

Van een ad hoc werkwijze naar proactieve werkwijze binnen gemeenten

Als de aanbevelingen geïmplementeerd worden zal zowel het managementteam, de inkoopafdeling en de interne opdrachtgevers overgaan naar een proactieve werkwijze. Organisatorisch gezien zullen de medewerkers meer initiatief nemen, minder afwachten, anderen enthousiasmeren en actief handelen. Dit is een grote, maar positieve verandering voor gemeenten.

Extra werkzaamheden medewerkers gemeenten

Doordat de inkoopafdeling veranderingen gaat doormaken, door het implementeren van de aanbevelingen, zullen er meer werkzaamheden ontstaan. Voor het doorvoeren van de veranderingen is het belangrijk om mensen van de inkoopafdeling verantwoordelijk te stellen. Er moet een duidelijke taakverdeling komen, zodat de extra werkzaamheden evenredig verdeeld kunnen worden. Zo kunnen de strategische inkoopadviseurs bijvoorbeeld verantwoordelijk worden gemaakt voor het vernieuwen van het inkoopbeleid, met ondersteuning van enkele junior inkoopadviseurs.

Samenwerking met leveranciers

Door circulair inkopen te integreren en te gaan experimenteren met de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit zal er meer en anders samengewerkt worden met leveranciers. Er zullen meer lange termijn samenwerkingen aangegaan worden. Er zal samen gekeken worden hoe het beste resultaat gegenereerd kan worden voor beide partijen. Het selectieproces en de selectiecriteria voor het selecteren van de geschikte leverancier zal hierdoor aangepast moeten worden.

11.2 HUMAN RESOURCE CONSEQUENTIES

In deze paragraaf zullen de Human Resource consequenties van de aanbevelingen beschreven worden, aangezien het belangrijk is om te beseffen welke Human Resource consequenties de aanbevelingen met zich meebrengen. Dit zal zowel voor gemeenten als voor InQuest beschreven worden.

Voor gemeenten

Medewerkers capaciteit

Het implementeren van de aanbevelingen zal voor extra taken en verantwoordelijkheden zorgen. Per gemeente zal er gekeken worden of deze extra capaciteit intern aanwezig is. Dit is per gemeente echt maatwerk. Als er te weinig capaciteit beschikbaar is zal er gekeken moeten worden of medewerkers meer kunnen werken (bijvoorbeeld van een contract van 32 uur naar 40 uur). Als dit niet mogelijk is zullen er nieuwe collega's gezocht moeten worden en zullen er in sommige gevallen nieuwe of extra functies ontstaan.

Informereren en opleiden

Medewerkers van gemeenten zullen geïnformeerd en getraind moeten worden omtrent de veranderingen. Zo zullen er duurzaamheidstrainingen gegeven worden voor de interne opdrachtgevers, om meer urgentiebesef te creëren. De inkoopafdeling zal opgeleid moeten worden tot een circulaire inkoper, waarbij er kennis wordt opgedaan over de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit.

Werving & selectie

Gemeenten zullen na het implementeren van de aanbevelingen het werving en selectieproces voor zowel inkopers als interne opdrachtgevers moeten vernieuwen. Bij het selecteren van nieuw personeel zal er gekeken moeten worden naar iemands affiniteit en ervaringen omtrent duurzaamheid en circulair inkopen. Bij de toekomstige interne opdrachtgevers en inkoopmedewerkers moeten deze onderwerpen hoog in het vandaal staan.

11.3 FINANCIËLE CONSEQUENTIES

In deze paragraaf zullen de financiële consequenties, voor zowel gemeenten als InQuest, van de aanbevelingen beschreven worden. Dit wordt gedaan aangezien het voor zowel gemeenten als InQuest van belang is om te begrijpen welke kosten er zowel op de korte termijn als lange termijn gekoppeld zijn aan de aanbevelingen.

Voor gemeenten

De kostenberekening voor gemeenten is ten alle tijden maatwerk. De kosten voor 4G gemeenten en grote gemeenten zullen logischerwijze hoger uitvallen dan de kosten voor een middelgrote of kleine gemeente. Uit onderzoek is gebleken dat gemeenten het zelf lastig vinden om vast te stellen wat bepaalde acties of stappenplannen voor in de toekomst kosten. Dit heeft er mede mee te maken dat de kostenberekening bij gemeenten van veel factoren afhankelijk is. Echter kreeg de onderzoeker uit het doen van onderzoek het idee dat, ondanks dat het van veel factoren afhankelijk is, gemeenten het zelf ook lastig vinden om een inschatting te maken van de bijhorende kosten. Er zijn veel inkopers van gemeenten benaderd en allemaal gaven ze aan dat dit echt maatwerk is en dat zij de expertise niet hadden om de vragen te beantwoorden. Dit blijkt onder andere uit de volgende quote:

“Zo moeilijk in te schatten. De gemeente is een grote organisatie, dus er zijn zo veel stakeholders die hier iets van moeten vinden voordat het gewijzigd kan worden. Daarbij is het ook heel lastig in te schatten omdat dit ook bij onze dagelijkse werkzaamheden behoort. Ik zou er echt geen bedrag aan kunnen koppelen.” Correspondent één over de bijhorende kosten van het wijzigen van het inkoopbeleid.

Het is daarom belangrijk om te begrijpen dat onderstaande kosten een inschatting zijn en dat de kosten echt maatwerk per gemeente betreffen.

Als gemeenten externe hulp willen inhuren voor het implementeren van de aanbevelingen kost dit gemiddeld €60,- per medewerker per uur. Een junior inkoopconsultant kost €45,- tot €55,- per uur, een medior inkoopconsultant €55,- tot €70,- per uur en een senior inkoopconsultant kost tussen de €70 tot €90,- per uur (Harst, 2020). Gemiddeld worden externe inkoopconsultants ingehuurd voor 1,5 jaar. Een inkoopconsultant inhuren voor 1,5 jaar kost daarmee (uitgaande van een 36 uur contract) €155.520,-. Gemiddeld gezien worden er per opdracht twee consultants ingezet (ook vaak bij gemeenten). Totaal kost het gemiddeld €311.040,- om twee inkoopconsultants in te huren voor 1,5 jaar (Harst, 2020). Voor alle extra werkzaamheden die bij de implementatie komt kijken is het realistisch om twee inkoopconsultants voor minimaal 1,5 jaar in te huren.

Om **urgentiebesef** te creëren bij de interne opdrachtgevers zullen, zoals beschreven in het implementatieplan, trainingen gegeven worden. Door het volgen van trainingen kunnen medewerkers gemiddeld twee dagen vier uur niet aan de eigen werkzaamheden werken. Gemiddeld zijn er vijftien interne opdrachtgevers (dit kan sterk per gemeente verschillen). Vijftien interne opdrachtgevers die acht uur niet kunnen werken, maar training moeten volgen zal €7200,- kosten (15 maal 8 maal 60).

Het up to date maken van het **inkoopbeleid** kost gemiddeld 350 uur. Dit zal gemiddeld €35.000,- (100 maal 350) kosten. Hetzelfde geldt voor het bijwerken van het duurzaamheidsbeleid (Hsu, 2020). Dit kost tevens gemiddeld €35.000,-. Wanneer er nog geen **duurzaamheidsbeleid** aanwezig is en dit nog opgesteld moet worden door de duurzaamheidscoördinator zal dit veel meer kosten. Er kan uitgegaan worden van minimaal €55.000,-.

Het duurt minimaal één jaar om de overgang van fase 1 naar fase 2, volgens het **contractmanagement** volwassenheidsmodel (NICV-model), te maken. Gemiddeld kost dit €103.680,- (36 maal 60, maal 4, maal 12). Om de overgang naar de volgende fasen te maken zal minder tijd en daarmee minder geld kosten, gemiddeld €35.000,- (Hsu, 2020).

Om medewerkers te **trainen omtrent circulair inkopen en de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit** kan van verschillende externe partijen gebruik gemaakt worden. Een voorbeeld hiervan is de NEVI training circulair inkopen. Dit kost €795,- per persoon (Redactie Nevi, 2020). Gemiddeld heeft een inkoopafdeling acht medewerkers. Totaal kost dit €6.360,-. Deze kosten zullen echter sterk per gemeente verschillen. Het is goed om elke twee jaar een update training te volgen, om op de hoogte te blijven van de trends en ontwikkelingen van circulair inkopen.

Voor het **meten van circulair inkopen** kan er gebruik gemaakt worden van standaard beschikbare tools, bijvoorbeeld van Pianoo. Intern zal dit uitgevoerd moeten worden, wat €60,- per uur zal kosten. Echter kan dit ook door een professioneel extern bedrijf gedaan worden. De kosten hiervan zullen hoger uitvallen. Er kan uitgegaan worden van €20.000,- per jaar.

In het eerste jaar zullen de kosten minimaal **€518.280,-** bevatten. Na de implementatie zullen er om de twee jaar kosten gemaakt worden om alles up to date te houden, dit zal **€111.360,-** zal kosten. Dit is terug te zien in tabel 7.

Onderdeel	Eenmalige kosten 2021	Tweejaarlijks terugkerende kosten
Inkoopprofessionals inhuren (bijv. van InQuest of In2talent)	€ 311.040	
Urgentiebesef creëren	€ 7.200	
Inkoopbeleid aanpassen	€ 35.000	€ 35.000
Duurzaamheidsbeleid aanpassen	€ 35.000	€ 35.000
Contractmanagement professionaliseren	€ 103.680	€ 35.000
Opleidingskosten	€ 6.360	€ 6.360
Meetinstrument	€ 20.000	
Totaal	€ 518.280	€ 111.360

Tabel 7: Kosten gemeenten

BIBLIOGRAFIE

- van Oppen, C., Croon, G., & Bijl de Vroe, D. (2018). *Circulair inkopen in 8 stappen*. Copper8.
- Andriessen, F. (2017, Mei). *www.nevi.nl*. Opgehaald van Geboorte van operationele inkoper 2.0: <https://nevi.nl/kennislab/deal/geboorte-van-operationele-inkoper-2-0>
- Ariëns, H. (2017, September 18). *KLIMAATVERANDERING: 'ALS WE NU BEGINNEN, ZIJN WE NOG NET OP TIJD'*. Opgehaald van www.oneworld.nl: <https://www.oneworld.nl/lezen/klimaat/als-we-nu-beginnen-we-nog-net-op-tijd-2/>
- Blokker, H. (2020, Januari 27). *www.kvk.nl*. Opgehaald van Minder CO2-uitstoot: zo bereid je je voor: <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/duurzaam-ondernemen/minder-co2-uitstoot-zo-bereid-je-je-voor/>
- Blom, C. (2020, Oktober 14). Pay for use bij Homie. (J. Kernekamp, Interviewer)
- Bos, P. (2014). *Handreiking contractbeheer en contractmanagement*. Opgehaald van Vereniging van Nederlandse Gemeenten: https://vng.nl/sites/default/files/vng/20141205_handreiking-contractbeheer.pdf
- Brugman, M. (2018). *Inkoop en inkopers (publieke sector) in Nederland: Visiedocument InQuest Publiek*. Den Haag/Tilburg/Antwerpen.
- Brugman, M. (2018). *Publiek vs Privaat inkoop*. Opgehaald van www.aanbestedingsmakelaar.nl: <https://www.aanbestedingsmakelaar.nl/verschil-publiek-vs-privaat-inkoop>
- Brugman, M., & Zoeteman, S. (2018). *Visiedocument InQuest 2018*. Den Haag: InQuest.
- Correspondent acht. (2020, Oktober 8). Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit werkorganisatie Bizob. (J. Kernekamp, Interviewer)
- Correspondent drie. (2020, Oktober 7). Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. (J. Kernekamp, Interviewer)
- Correspondent één. (2020, Oktober 7). Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit bij gemeente Amsterdam. (J. Kernekamp, Interviewer)
- Correspondent twee. (2020, Oktober 14). Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit bij gemeente Den Haag. (J. Kernekamp, Interviewer)
- Correspondent vier. (2020, Oktober 14). Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit bij werkorganisatie BUCH. (J. Kernekamp, Interviewer)
- Correspondent vijf. (2020, Oktober 15). Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit bij gemeente Terneuzen. (J. Kernekamp, Interviewer)
- Correspondent zes. (2020, Oktober 2). Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit bij gemeente Súdwest-fryslân. (J. Kernekamp, Interviewer)
- De verschillende functies van een inkoopafdeling*. (2018). Opgehaald van www.zakelijk.infonu.nl: <https://zakelijk.infonu.nl/diversen/52440-de-verschillende-functies-van-een-inkoopafdeling.html#:~:text=Als%20we%20het%20hebben%20over,uitmaakt%20van%20de%20operat,ionele%20inkoopfunctie>.

- Debois, S. (2017, Februari 27). *De 9 grootste voordelen van enquêtes én de nadelen*. Opgehaald van [www.surveyanyplace.com](https://surveyanyplace.com/nl/de-9-grootste-voordelen-van-enquetes-en-de-nadelen/): <https://surveyanyplace.com/nl/de-9-grootste-voordelen-van-enquetes-en-de-nadelen/>
- Donk, R. (2018). *Circulair organiseren staat nog in kinderschoenen*. Opgehaald van [mt/sproud](https://mtsprout.nl/management-leiderschap/circulair-organiseren-staat-nog-in-kinderschoenen): <https://mtsprout.nl/management-leiderschap/circulair-organiseren-staat-nog-in-kinderschoenen>
- Gemeente Lopik. (2019). *Organisatiestructuur gemeente Lopik*. Opgehaald van www.lopik.nl: https://www.lopik.nl/politiek-organisatie/organisatiestructuur-gemeente-lopik_41712/
- Gemeente Stede Broec. (2017, November 20). *www.decentrale.regelgeving.overheid.nl*. Opgehaald van Duurzaamheidsvisie 2018 – 2021 met onderliggend programma: <http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/Actueel/Stede%20Broec/CVDR603937.html>
- Harst, A. v. (2020, December 7). Kosten InQuest. (J. Kernekamp, Interviewer)
- Het NIC. (2020). *NICV-model: meting contractmanagement volwassenheid*. Opgehaald van www.inkoopprojecten.hetnic.nl: <https://inkoopprojecten.hetnic.nl/het-nic/nicv-model-meting-contractmanagement-volwassenheid-1501661765>
- Hsu, J. (2020, December 14). Kosten adviezen bij gemeenten. (J. Kernekamp, Interviewer)
- Infoteur . (2020). *wetenschap.infonu.nl*. Opgehaald van Het verschil tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek : <https://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/166994-het-verschil-tussen-kwalitatief-en-kwantitatief-onderzoek.html>
- InQuest. (2020). *Over InQuest*. Opgehaald van www.inquest.nl: <https://inquest.nl/over-ons>
- Klimaatakkoord: Belangrijkste stukken op een rij. (2019, juni 28). Opgehaald van www.klimaatakkoord.nl: <https://www.klimaatakkoord.nl/actueel/nieuws/2019/06/28/klimaatakkoord-in-stukken>
- Knoot, J. (2020). *Vijfkrachtenmodel Porter*. Opgehaald van www.strategischmarketingplan.com: <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/vijf-krachten-model-porter/>
- KPMG Advisory, Copper8, & Kennedy van der Laan. (2019, September 25). *Circulaire verdienmodellen*. Opgehaald van www.copper8.com: https://www.copper8.com/wp-content/uploads/2019/09/Circulaire-Verdienmodellen_DEF-1.pdf
- Lammerse, V. (2019, November 6). *Meer dan 11.000 wetenschappers roepen de noodsituatie uit vanwege klimaatverandering*. Opgehaald van www.scientias.nl: <https://www.scientias.nl/meer-dan-11-000-wetenschappers-roepen-de-noodtoestand-uit-vanwege-klimaatverandering/>
- Meulenbroeks, D. (2020). *Inzicht in de GAPs tussen de gewenste identiteit en de huidige identiteit van uw organisatie?* Opgehaald van www.markteffect.nl: <https://www.markteffect.nl/meer/kennisbank/GAP-analyse>
- Nevi. (2017, Juli). *www.nevi.nl*. Opgehaald van Geboorte van operationele inkoper 2.0: <https://nevi.nl/kennislab/deal/geboorte-van-operationele-inkoper-2-0?redirect=1>
- Nevi. (2017, Maart). *www.nevi.nl*. Opgehaald van Racewagenmodel van Weeke: <https://nevi.nl/kennislab/begrippen/racewagenmodel-van-veeke>

- Osterwalder, A. (2004). *www.gedagvandeconsument.nl*. Opgehaald van Business Model Canvas van Alexander Osterwalder: <https://gedragvandeconsument.nl/business-model-canvas/>
- Provoost, N., & Smid, F. (2020, Januari 7). *www.f-facts.nl*. Opgehaald van Belangrijkste inkoop trends voor 2020 (met aanbeveingen): <https://www.f-facts.nl/topics/inkoop-contractmanagement/nieuws/belangrijkste-inkooptrends-voor-2020-met-aanbevelingen>
- Raes, J. (2019). *www.abnamro.com*. Opgehaald van Product as a Service: van bezit naar gebruik: <https://www.abnamro.com/nl/over-abnamro/in-de-maatschappij/duurzaamheid/duurzame-betere-wereld/product-as-a-service/index.html>
- Rau, T. (2015, November 8). *Einde van bezit*. Opgehaald van *www.vpro.nl*: https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/kijk/afleveringen/2015-2016/einde-van-bezit.html?gclid=EAlalQobChMI9viFxmZx7AIVmLt3Ch106QSfEAAAYASAAEgLSa_D_BwE
- Redactie changefactor. (2007). *www.changefactor.nl*. Opgehaald van Verandermodellen van Lewin, Lippit en Kotter: [https://www.changefactor.nl/kennis/stappenmodellen-lewin-en-kotter/#:~:text=Het%20model%20van%20geplande%20verandering,weerstand%20bij%20\(organisatie\)veranderingen.&text=Het%20model%20heeft%20betrekking%20op,\)%20en%20stabiliseren%20\(freezing\)](https://www.changefactor.nl/kennis/stappenmodellen-lewin-en-kotter/#:~:text=Het%20model%20van%20geplande%20verandering,weerstand%20bij%20(organisatie)veranderingen.&text=Het%20model%20heeft%20betrekking%20op,)%20en%20stabiliseren%20(freezing)).
- Redactie Corporatiestrategie. (2018, Maart 26). *Duurzaamheidsbeleid*. Opgehaald van *www.corporatiestrategie.nl*: <https://corporatiestrategie.nl/corporatiebeleid/duurzaamheid/duurzaamheidsbeleid/>
- Redactie Europa Nu. (2018, April 30). *Europa Nu*. Opgehaald van Klimaatconferentie Parijs 2015 (COP21): https://www.europa-nu.nl/id/vjmhg41ub7pp/klimaatconferentie_parijs_2015_cop21
- Redactie Europadecentraal. (2020). *CIRCULAIRE ECONOMIE*. Opgehaald van *www.europadecentraal.nl*: <https://europadecentraal.nl/onderwerp/milieu/circulaire-economie/>
- Redactie Europadecentraal. (2020). *STAATSTEUN*. Opgehaald van *www.europadecentraal.nl*: <https://europadecentraal.nl/onderwerp/staatssteun/>
- Redactie Leansixsigma. (2020). *Wat betekent RACI?* Opgehaald van *www.leansixsigmagroep.nl*: <https://leansixsigmagroep.nl/lean-agile-en-six-sigma/raci-model/>
- Redactie managementsite. (2020). *www.managementsite.nl*. Opgehaald van Verandermanagement: <https://www.managementsite.nl/kennisbank/verandermanagement>
- Redactie Nevi. (2011, Maart). *www.nevi.nl*. Opgehaald van Toegevoegde waarde van inkoop: <https://nevi.nl/kennislab/vakkennis/toegevoegde-waarde-van-inkoop>
- Redactie Nevi. (2019, April 5). *De inkoopscenario's voor de toekomst*. Opgehaald van *www.nevi.nl*: <https://nevi.nl/nieuws/de-inkoopscenario-s-voor-de-toekomst>
- Redactie Nevi. (2020). *Trainingen circulair inkopen*. Opgehaald van *www.nevi.nl*: <https://nevi.nl/trainingen/circulair-inkopen>
- Redactie Pdcacyclus. (2020). *Deming cirkel*. Opgehaald van *www.pdcacyclus.nl*: <https://www.pdcacyclus.nl/william-edwards-deming/cirkel/>
- Redactie Pianoo. (2016). *Het inkoopvolume van de Nederlandse overheid*. Opgehaald van *www.pianoo.nl*: <https://www.pianoo.nl/nl/document/13169/inkoopvolume-van-nederlandse-overheid>

- Redactie Pianoo. (2016). *www.pianoo.nl*. Opgehaald van Inkoopproces:
<https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces>
- Redactie Pianoo. (2019, Maart). *Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen*. Opgehaald van *www.pianoo.nl*: <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/ontwikkelingen/manifest-maatschappelijk>
- Redactie Pianoo. (2019). *www.pianoo.nl*. Opgehaald van Aan de slag met circulair inkopen:
<https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s/circulair-inkopen/aan-slag-met-circulair-inkopen>
- Redactie Pianoo. (2020). *5. Specificeer de thema's en het ambitieniveau*. Opgehaald van *www.pianoo.nl*:
<https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-in-inkoopproces/checklist-maatschappelijk-verantwoord-inkopen/5>
- Redactie Pianoo. (2020). *Circulair inkopen toegelicht*. Opgehaald van *www.pianoo.nl*:
<https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-themas/circulair-inkopen/circulair#:~:text=Circulair%20inkopen%20is%20geen%20inkoopbeleid,en%20visie%20van%20de%20organisatie.&text=Belangrijk%20is%20draagvlak%20binn>
- Redactie Pianoo. (2020). *Drempelwaarden Europees Aanbesteden*. Opgehaald van *www.pianoo.nl*:
<https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/drempelbedragen-europees-aanbesteden>
- Redactie Pianoo. (2020). *www.pianoo.nl*. Opgehaald van MVI-thema's :
<https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s>
- Redactie Pianoo. (2020). *www.pianoo.nl*. Opgehaald van Ambitieniveau bepalen MVI-criteriatool:
<https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/productgroepen-mvi-criteria>
- Redactie Prodemos. (2020). *www.prodemos.nl*. Opgehaald van De organisatie: <https://prodemos.nl/kennis-en-debat/publicaties/informatie-over-politiek/de-gemeente/de-organisatie/#:~:text=Elke%20gemeente%20heeft%20een%20gemeenteraad,lid%20van%20de%20gemeenteraad%20zijn>.
- Redactie Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (2017). *www.rvo.nl*. Opgehaald van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/circulaire-economie/maatschappelijk-verantwoord-inkopen>
- Redactie Rijksoverheid. (2008). *www.rijksoverheid.nl*. Opgehaald van Taken van een gemeente:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>
- Redactie Rijksoverheid. (2019, Oktober 28). *www.rijksoverheid.nl*. Opgehaald van Rijksbrede inkoop: duurzaam, sociaal en innovatief: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/10/28/rijksbrede-inkoop-duurzaam-sociaal-en-innovatief>
- Redactie Rijksoverheid. (2020). *Nederland circulair in 2050*. Opgehaald van *www.rijksoverheid.nl*:
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-economie/nederland-circulair-in-2050>
- Redactie Rijksoverheid. (2020). *Sustainable Development Goals: Werelddoelen voor duurzame ontwikkeling*. Opgehaald van *www.rijksoverheid.nl*:

- <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontwikkelingssamenwerking/internationale-afspraken-ontwikkelingssamenwerking/global-goals-werelddoelen-voor-duurzame-ontwikkeling>
- Redactie Rijksoverheid. (2020). *www.rijksoverheid.nl*. Opgehaald van Werking circulaire economie : <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-economie/werking-circulaire-economie>
- Redactie SDG Nederland . (2020). *Wat je moet weten over de SDG's*. Opgehaald van www.sdgnerland.nl: <https://www.sdgnerland.nl/>
- Redactie Suit-case. (2020, Januari 26). *Trends voor 2020 - Circulaire economie*. Opgehaald van www.suit-case.nl: <https://suit-case.nl/2020/01/26/trends-voor-2020-circulaire-economie/?cn-reloaded=1>
- Redactie WvNI. (2020). *Wat is de Rijksoverheid*. Opgehaald van www.werkenvoornederland.nl: <https://www.werkenvoornederland.nl/over-de-rijksoverheid/wat-is-de-rijksoverheid#:~:text=Overheid%20en%20Rijksoverheid&text=Een%20overheid%20is%20het%20hoogste,toe%20op%20de%20naleving%20ervan.>
- Rietveld, G. (2014). *INKOOP Een nieuw paradigma*. Den Haag: BIM Media.
- Schaeffer, N. (2020, December 14). Kosten opleiding InQuest. (J. Kernekamp, Interviewer)
- Schipperheijn, W. (2013, juni 25). *De meerwaarde van contractmanagement*. Opgehaald van het nic: <file:///C:/Users/jillk/Downloads/2013%20WS%2011%20Bepaal%20uw%20kansen%20voor%20meer%20toegevoegde%20waarde%20met%20Contractmanagement!.pdf>
- Schop, G. J. (2018). *www.managementmodellen.nl*. Opgehaald van Acht veranderstappen Kotter: <https://managementmodellensite.nl/acht-veranderstappen-kotter/#.X1n5aOdx2w>
- Schuurmans, E. (2016, Augustus 16). *www.leankwaliteit.nl*. Opgehaald van In 5 stappen een praktische stakeholderanalyse: <https://www.leanenkwaliteit.nl/blog/5-stappen-praktische-stakeholderanalyse/>
- SER. (2016, Juni 24). *www.ser.nl*. Opgehaald van Advies Werken aan een circulaire economie: geen tijd te verliezen: <https://www.ser.nl/nl/publicaties/werken-aan-een-circulaire-economie>
- Sikkema, J. (2019, mei 27). *PDCA cyclus: betekenis, praktijkvoorbeelden en tips*. Opgehaald van www.procesoptimisten.nl: <https://procesoptimisten.nl/procesproblemen-oplossen/pdca/>
- Spanjer, M. (2004). *De eenvoud van projectmatig werken*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Telgen, J. (2014). *www.pprc.eu*. Opgehaald van Inkopen in de publieke sector: <http://www.pprc.eu/wp-content/uploads/Inkopen-in-de-publieke-sector1.pdf>
- Tiggelaar, B. (2013, Juli 2012). *Icek Ajzen: 'Meer kennis leidt niet tot beter gedrag'*. Opgehaald van www.mt.nl: <https://www.mt.nl/management/icek-ajzen-meer-kennis-leidt-niet-tot-beter-gedrag/78989>
- Triangulatie*. (2019). Opgehaald van www.communicatiekc.com: <https://communicatiekc.com/triangulatie/#:~:text=Letterlijk%3A%20driehoeksmeting,,om%20dezelfde%20onderzoeksvraag%20te%20beantwoorden.>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma.
- Weijers, S. (2016, Januari 27). *Prisoner's dilemma*. Opgehaald van www.ensie.nl: <https://www.ensie.nl/sander-weijers/prisoners-dilemma>

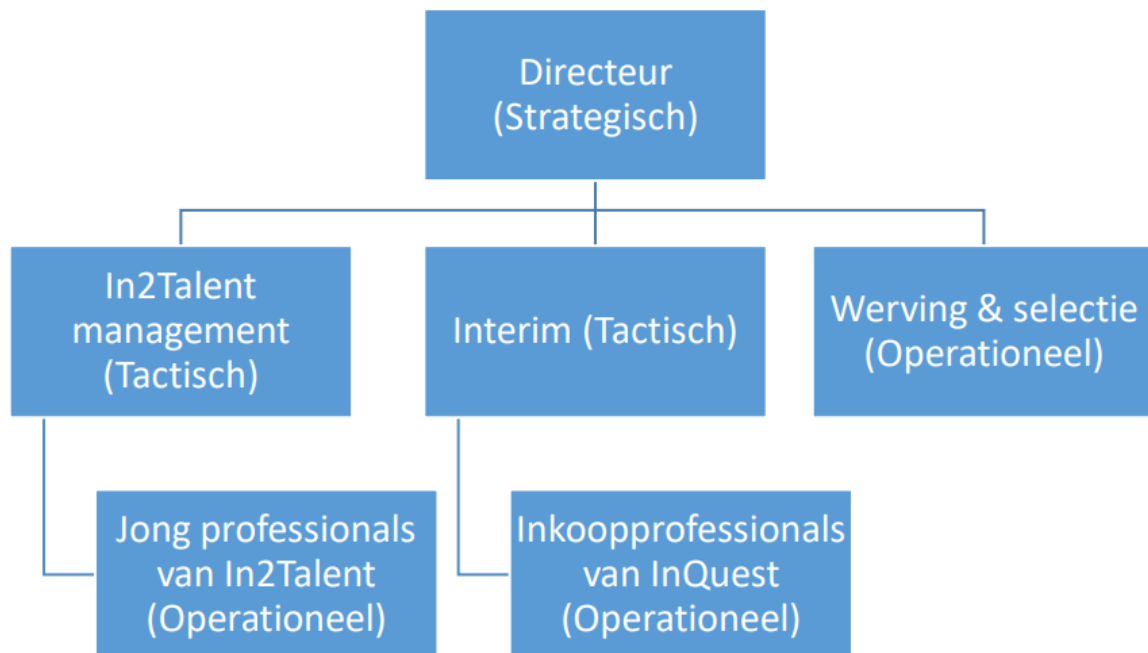
woningcorporaties, A. v. (2017, Oktober). *Leidraad inkoop*. Opgehaald van www.pianoo.nl:
[https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/leidraadinkoopeenhandreikingomt
ekomentotinkoopbeleid-oktober2017.pdf](https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/leidraadinkoopeenhandreikingomt
ekomentotinkoopbeleid-oktober2017.pdf)

12. BIJLAGEN

In dit hoofdstuk zijn alle bijlagen te vinden zijn. De bijlagen zijn ondersteunend aan het onderzoek en geven extra informatie en context.

12.1 ORGANOGRAM INQUEST

In bijlage 12.1 wordt er een duidelijker beeld gegeven van de organisatie door middel van een organogram. Het organogram is weergegeven in figuur 22.



Figuur 22: Organogram InQuest

12.2 UITWERKINGEN BUSINESS MODEL CANVAS

Definitie businessmodel: "A business model describes the rationale of how an organisation creates, delivers and captures value" (Osterwalder, 2004).

Het BMC bestaat uit negen bouwstenen. De bouwstenen omvatten alle aspecten van een bedrijf en is een innovatieve methode om businessplannen te beschrijven, analyseren en ontwerpen. De basis van het model is de waardepropositie van het bedrijf, omdat hier het onderscheidend vermogen van het bedrijf wordt aangegeven. De vier hoofdgebieden van een onderneming komen in het BMC aan bod: aanbod, klanten, financiële levensvatbaarheid en infrastructuur (Osterwalder, 2004).

1. **Customer Segments** → Dit onderdeel beschrijft verschillende klantengroepen die een bedrijf wilt bereiken. Deze mensen zijn het hart van ieder bedrijf (Osterwalder, 2004).

De klanten voor InQuest zijn de publieke en private markt. Uit de publieke en private markt ontvangt InQuest opdrachten en aanvragen. Daarnaast zijn inkoopprofessionals een belangrijke doelgroep voor InQuest. Zonder inkoopprofessionals kunnen de opdrachten en aanvragen van de klanten niet vervuld worden.

2. **Value Proposition** → De waardepropositie is de reden waarom klanten voor jouw bedrijf kiezen. Dit is het onderscheidend vermogen van de concurrent (Osterwalder, 2004).

De waardepropositie voor InQuest is dat zij het grootste personeelsbemiddelingsbureau in Nederland en België zijn op het gebied van Inkoop en Aanbesteden. InQuest kent de talenten en volgt de markt. De consultants hebben een brede reputatie opgebouwd. InQuest is de matchmaker voor de inkoopmarkt. InQuest gelooft erin dat je samen meer bereikt, waardoor zij onderdeel zijn van de Actos Groep (InQuest, 2020).

3. **Channels** → In dit onderdeel wordt beschreven door welke middelen InQuest in contact blijft met de klanten. Welke kanalen worden hiervoor gebruikt? (Osterwalder, 2004).

De belangrijkste kanalen die InQuest gebruikt zijn de website, LinkedIn, Social Media, e-mail en telefonisch.

4. **Customer Relationship** → Hierbij wordt er een manier gekozen waarmee contact wordt gehouden met de klant. Hierbij wordt er bijvoorbeeld nagedacht tussen online en offline. Dit kan per klantgroep verschillen (Osterwalder, 2004)..

InQuest maakt zowel online als offline contact met de klant. Online doen zij dat door gebruik te maken van de eerder genoemde kanalen zoals de website en Social Media. Offline doet InQuest dit door naar congressen en bedrijfsbezoeken te gaan. Daarnaast is In2Fun opgericht voor uitjes en bijeenkomsten voor medewerkers.

5. **Key Resources** → Hier gaat het om de belangrijkste middelen en gereedschappen die nodig zijn om het businessmodel te laten werken. Door deze middelen en gereedschappen bereikt een organisatie de markt, worden klantrelaties onderhouden en wordt er geld verdiend (Osterwalder, 2004).

De belangrijkste middelen en gereedschappen voor InQuest zijn het kantoor, de inkoopprofessionals, de inventaris en de kanalen om in contact te komen met de klanten.

6. **Key Activities** → Hier wordt er gekeken wat de belangrijkste bedrijfsactiviteiten zijn. De kernactiviteiten zijn net zoals de key resources nodig om geld te verdienen met de waardepropositie en om zowel de klanten en de markt te bereiken (Osterwalder, 2004).

De belangrijkste kernactiviteiten voor InQuest zijn Consultancy / interim, detachering van inkoopprofessionals, uitvoeren van aanbestedingen, training van medewerkers en werving en selectie voor nieuwe medewerkers.

7. **Key Partners** → In dit onderdeel wordt er gekeken wie de belangrijkste partners voor een bedrijf zijn. Door de juiste partners te kiezen kunnen doelen sneller bereikt worden (Osterwalder, 2004)..

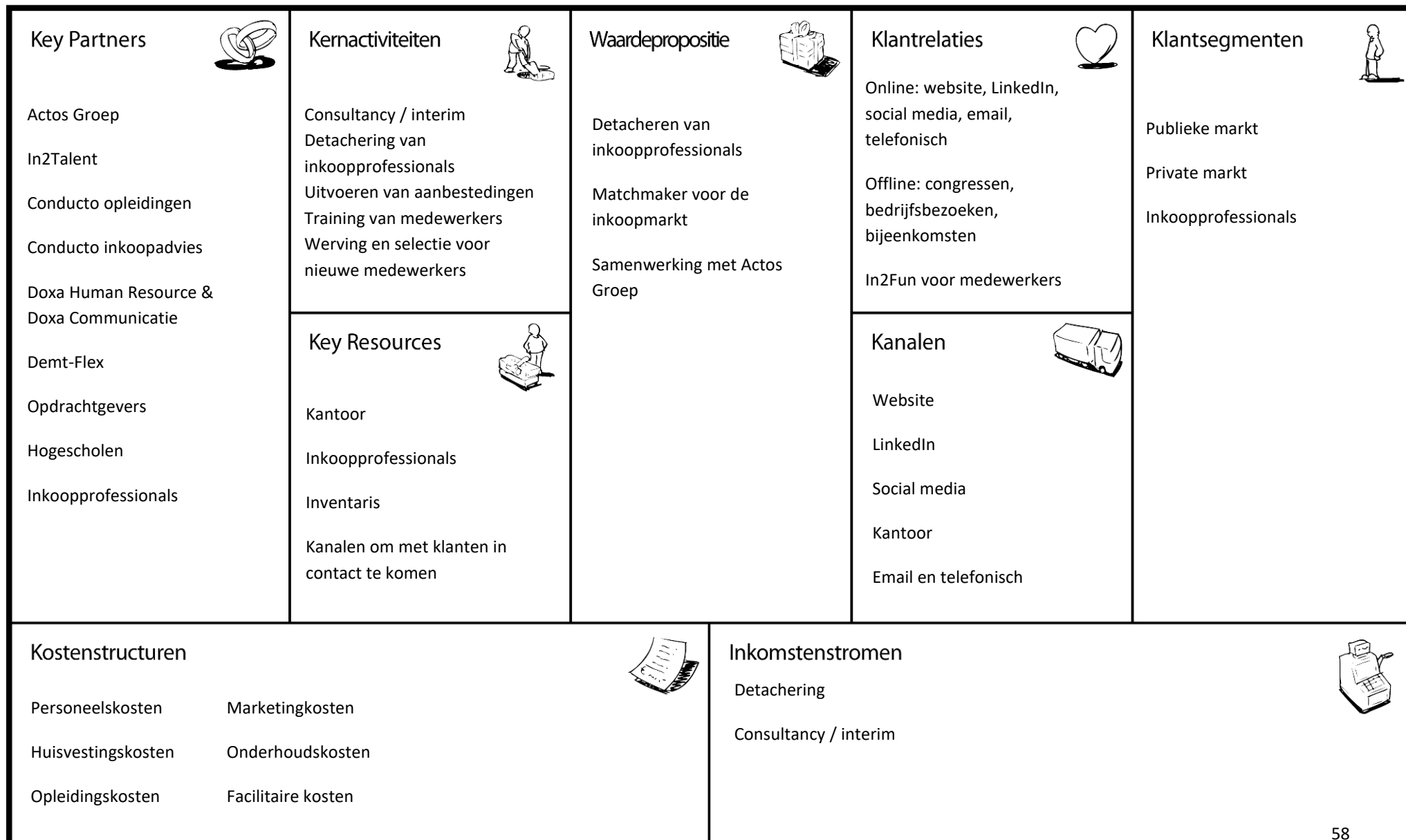
De belangrijkste Key Partners voor InQuest zijn de Actos Groep, In2Talent, Conducto Opleidingen, Conducto Inkoopadvies, Doxa Human Resource & Doxa Communicatie, Demt-Flex, opdrachtgevers, hogescholen en inkoopprofessionals.

8. **Revenu Streams** → In dit onderdeel wordt er naar de inkomstenbronnen gekeken. Elk klantsegment kan een of meer inkomstenbronnen genereren (Osterwalder, 2004).

De belangrijkste opbrengsten voor InQuest worden gegenereerd door detachering, consultancy, interim, werving & selectie en het uitvoeren van aanbestedingen.

9. **Cost Structure** → In dit onderdeel wordt er naar de kosten gekeken van het businessmodel. Hier wordt er in kaart gebracht wat een bedrijf financieel nodig heeft (Osterwalder, 2004).

De grootste kostenposten voor InQuest zijn personeelskosten, huisvestingskosten, opleidingskosten, marketingkosten, onderhoudskosten en facilitaire kosten (schoonmaak, beveiliging etc.)



Figuur 23: BMC InQuest

12.3 EXTERNE ANALYSE

Voor de externe analyse van InQuest is gebruik gemaakt van het vijfkrachtenmodel van Porter.

Volgens Porter zijn er vijf fundamentele concurrentiekrachten in een markt. Het vijfkrachtenmodel analyseert de verschillende concurrentiekrachten ten opzichte van de onderneming (Knoot, 2020). Het vijfkrachtenmodel is te zien in figuur 24. Volgens Porter zijn er vijf concurrentiekrachten te identificeren, namelijk:

- Potentiële toetreders;
- Kracht van substituten;
- Leveranciersmarkt;
- Afnemerskracht;
- Concurrentiekracht van spelers op de markt onderling (Knoot, 2020).



Figuur 24: Vijfkrachtenmodel Porter

Potentiële toetreders

Hier wordt er gekeken naar hoe makkelijk het voor nieuwkomers is om de markt te betreden. Hoe makkelijk is het voor nieuwe toetreders om te beginnen met concurreren? Dit hangt onder andere af van kapitaal en investeringsvereisten, toegang tot distributiekkanalen in de branche, merkloyaliteit in de branche, de mate van vrije marktwerking en overheidsvoordelingen etc (Knoot, 2020).

Voordat Covid-19 uitbrak was het vrij gemakkelijk voor inkoopprofessionals om de branche te betreden. De vraag naar inkoopprofessionals was namelijk hoger dan het aanbod. Hierdoor kregen net afgestudeerde inkoopprofessionals altijd snel een baan of opdracht in het inkoopvakgebied. Daarnaast zijn er goede mogelijkheden om opgeleid te worden tot inkoopprofessionals. Door de hoge vraag is het ook mogelijk om als ZZP'er aan de gang te gaan in de branche. Zeker professionals met ervaringen maken hier vaak gebruik van. Door de Covid-19 uitbraak is het nog onduidelijk wat voor gevolgen dit op de lange termijn voor de potentiële toetreders heeft.

Ondanks dat InQuest veel vaste en loyale opdrachtgevers heeft is het voor andere bedrijven mogelijk om de branche te betreden. Echter is er wel veel kennis en ervaring nodig om een inkoopconsultancy bureau te beginnen. Daarnaast is naamsbekendheid hierbij belangrijk. Grote opdrachtgevers kiezen eerder voor een bedrijf waarvan zij zeker weten dat de kwaliteit gewaarborgd wordt door de naamsbekendheid, dan voor een kleine startup die net in de branche komt kijken.

Kracht van substituten

Hier wordt er gekeken naar hoe makkelijk het is om een product of dienst te vervangen. Dit hangt onder andere af van de kwaliteit van het product of dienst van substituten, de bereidheid van kopers om over te stappen op substituten, de omschakelingskosten etc. (Knoot, 2020).

Binnen de inkoopbranche zijn er weinig substituten. Uiteindelijk zal er altijd een advies gegeven worden, waardoor het altijd een consultancy/advies bureau blijft. Hierdoor zijn er momenteel buiten de huidige concurrenten die op dezelfde manier te werk gaan nog geen substituten te vinden. Echter kunnen de opdrachtgevers er wel voor kiezen om meer met ZZP'ers te werk te gaan. Daarnaast is het voor opdrachtgevers een optie om zelf inkoop personeel te gaan werven en selecteren, zodat zij geen gebruik meer van externe bedrijven zoals InQuest hoeven te maken.

Leverancierskracht

Hier wordt er gekeken naar de kracht van leveranciers. Hoe sterk is de positie van leveranciers? Daarnaast wordt er gekeken hoeveel (potentiële) aanbieders er zijn. Deze concurrentiekracht hangt onder andere af van de concentratie van leveranciers, succes van het merk van de leverancier, winstgevendheid van leverancier, dreiging van voorwaartse integratie in de keten van de leveranciers, dreiging van achterwaartse integratie in de keten van kopers etc. (Knoot, 2020).

Voor InQuest zijn de inkoopprofessionals de leveranciers. Zoals eerder beschreven was er voordat Covid-19 uitbrak een grote vraag naar inkoopprofessionals. Hierdoor hebben de inkoopprofessionals een sterke machtspositie. Dit komt ten eerste door de grote vraag naar inkoopprofessionals, maar daarnaast zijn er naast InQuest nog diverse andere inkoopconsultancybureaus. Hierdoor zouden inkoopprofessionals kunnen overstappen naar een concurrent. Als laatste kunnen zij er voor kiezen om als ZZP'er te werk te gaan. Concluderend hebben de inkoopprofessionals een grote machtspositie. Echter is het nog onduidelijk hoe de vraag naar inkopers zich zal ontwikkelen, door het Covid-19 virus.

Afnemerskracht

Hier wordt er gekeken naar de positie en kracht van de afnemers. Dit hangt onder andere af van concentratie van kopers, differentiatie van kopers, rol van kwaliteit en service, omschakelingskosten etc (Knoot, 2020).

De afnemers van InQuest betreffen de publieke en private organisaties. De afnemers bevinden zich in Nederland en België. Elke organisatie die een inkoopvraagstuk heeft liggen en/of advies nodig heeft kan terecht bij InQuest. Voornamelijk organisaties die in grote hoeveelheden inkopen en hierdoor vaak Europees moeten aanbesteden komen bij InQuest terecht, aangezien er aan dit soort aanbestedingen veel regels vastzitten.

InQuest is momenteel niet afhankelijk van één of enkele grote opdrachtgever(s). Wanneer een opdrachtgever overstapt naar een concurrent brengt dit InQuest niet direct in gevaar. Opdrachtgevers (afnemers) hebben wel altijd de mogelijkheid om over te stappen naar een concurrent. Echter wilt InQuest zoveel mogelijk opdrachtgevers behouden, waardoor zij de kwaliteit van de dienst altijd optimaal proberen te houden.

Concurrentiekracht van spelers op de markt onderling

Hier wordt er gekeken naar de mate waarin er een sterke concurrentie tussen bedrijven in de branche aanwezig is. Is er bijvoorbeeld één dominante leverancier of meerdere van gelijke grootte? Dit hangt onder andere af van structuur van de concurrentie en concurrentiegedrag, graag van productdifferentiatie, strategische doelstellingen van spelers, exit-barrières etc (Knoot, 2020).

InQuest heeft geen monopoly op de inkoopbranche, er zijn namelijk concurrenten. De belangrijkste concurrenten voor InQuest zijn AevesBenefit, NIC inkoopprojecten, Significant en Goedemensen. Momenteel is AevesBenefit de grootste concurrent van InQuest. AevesBenefit is de grootste concurrent aangezien zij net zoals InQuest een dochterorganisatie hebben opgesteld, welke het belangrijk vinden om jonge talenten op te leiden tot inkoopprofessionals (In2Talent bij InQuest). Naast deze grootste concurrenten zijn er nog enkele andere consultancybureaus, namelijk: Emirator, Mitopics, Pro10 en Supply Value.

De bedrijven proberen op verschillende manieren met elkaar te concurreren. Hierbij kan gedacht worden aan de prijs, kennis en ervaring van de inkoopprofessional, het meegaan in trends en ontwikkelingen op de markt, goede communicatie met de klant etc.

12.4 SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDG'S)

In deze paragraaf zullen de 17 SDG'S beschreven worden. De SDG'S zijn de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen om de wereld een betere plek te maken, alle SDG'S zijn te zien in figuur 25. Voor dit adviesrapport is SDG 13 het belangrijkste doel, maar voor gemeenten is het belangrijk om aan alle doelen bij te dragen, waardoor alle doelen in deze paragraaf beschreven worden. Door circulair in te kopen en de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit toe te passen wordt er aan SDG 13 gewerkt, maar het is ook mogelijk om door de methoden bij te dragen aan andere SDG'S.

SDG 1: Geen armoede. Volgens de Verenigde Naties is dit het belangrijkste doel. Niemand mag in 2030 nog in armoede leven. Er is bijvoorbeeld bepaald dat alle landen zich moeten inzetten voor betere systemen op het gebied van sociale zekerheid (Redactie SDG Nederland, 2020).

SDG 2: Geen honger. In 2030 mag niemand op de wereld meer honger lijden. In 2030 moet iedereen toegang hebben tot voedszaam, voldoende en veilig voedsel, gedurende het hele jaar. Door het stijgen van de wereldbevolking richt het doel zich op duurzame voedselproductie (Redactie SDG Nederland, 2020).

SDG 3: Goede gezondheid en welzijn. Het derde doel richt zich op het verzekeren van een goede gezondheid en het promoten van welvaart voor alle leeftijden. Er wordt onder andere gekeken naar kindersterfte en moedersterfte (Redactie SDG Nederland, 2020).

SDG 4: Kwaliteitsonderwijs. Het vierde doel richt zich op het verzekeren van gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en het bevorderen van levenslang leren voor iedereen. Het primair onderwijs is door de millenniumdoelen al enorm verbeterd, waardoor dit doel zich ook richt op het secundair en tertiair onderwijs (Redactie SDG Nederland, 2020).

SDG 5: Gendergelijkheid. In de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens is vastgesteld dat mannen en vrouwen dezelfde rechten hebben. Echter blijkt dit in de praktijk niet het geval te zijn. Het doel richt zich op gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes (Redactie SDG Nederland, 2020).

SDG 6: Schoon water en sanitair. Het zesde doel richt zich op de toegang tot duurzaam beheer van water en sanitair voor iedereen. Dit doel heeft een positieve invloed op andere SDG'S, zoals voedselveiligheid en gezondheid (Redactie SDG Nederland, 2020).

SDG 7: Betaalbare en duurzame energie. Dit doel richt zich tot het verzekeren van betrouwbare, betaalbare, moderne en duurzame energie voor iedereen. Energie is nodig voor onze welvaart en ons welzijn. In 2030 moet iedereen toegang hebben tot betrouwbare, betaalbare, moderne en duurzame energie (Redactie SDG Nederland, 2020).

SDG 8: Waardig werk en economische groei. Dit doel richt zich op het bevorderen van inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen. Er wordt onder andere gekeken naar de werkloosheid, maar ook naar kinderarbeid en slavernij (Redactie SDG Nederland, 2020).



Figuur 25: Sustainable Development Goals

SDG 9: **Industrie, innovatie en infrastructuur**. Dit doel richt zich op het bouwen van veerkrachtige infrastructuur, het bevorderen van inclusieve en duurzame industrialisering en het stimuleren van innovatie (Redactie SDG Nederland , 2020).

SDG 10: **Ongelijkheid verminderen**. Dit doel richt zich op het terugdringen van ongelijkheid in tussen landen. In dit doel worden zaken als inkomensgroei en discriminatie meegenomen (Redactie SDG Nederland , 2020).

SDG 11: **Duurzame steden en gemeenschappen**. Dit doel richt zich op het maken van inclusieve, veilige, veerkrachtige en duurzame steden en menselijke nederzettingen. Duurzame groei is hierbij de grootste uitdaging van de steden van de toekomst (Redactie SDG Nederland , 2020).

SDG 12: **Verantwoorde consumptie en productie**. Dit doel richt zich op het duurzame beheer en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen. Aangezien de wereldbevolking groeit is het belangrijk om meer te produceren met minder. Producenten moeten handiger (Redactie SDG Nederland , 2020).

SDG 13: **Klimaatactie**. Dit doel richt zich op het dringend actie ondernemen om klimaatverandering en de impact hiervan te bestrijden. In Parijs werd in het klimaatakkoord afgesloten de opwarming van de aarde onder de twee graden te houden. Om dit te realiseren moeten broeikasgassen fors teruggedrongen worden en moeten fossiele energiebronnen vervangen worden door duurzame energie (Redactie SDG Nederland , 2020).

SDG 14: **Leven in het water**. Dit doel richt zich op het behoud en duurzaam gebruik van de oceanen, de zeeën en de maritieme hulpbronnen. In 2025 moet bijvoorbeeld de vervuiling van de zee voorkomen worden en in aanzienlijke mate verminderen (Redactie SDG Nederland , 2020).

SDG 15: **Leven op het land**. In dit doel wordt de focus gelegd op het beschermen, herstellen en bevorderen van het duurzaam gebruik van ecosystemen, het duurzame beheer van bossen en de bestrijding van woestijnvorming en landdegradatie. In 2020 moet de ontbossing gestopt zijn en de bebossing wereldwijd toenemen (Redactie SDG Nederland , 2020).

SDG 16: **Vrede, justitie en sterke publieke diensten**. Zonder vrede, rechtvaardigheid en veiligheid is er bijna geen ontwikkeling mogelijk. Dit doel richt zich daarom op het bevorderen van vreedzame en inclusieve samenlevingen met ook op duurzame ontwikkeling. Voor iedereen moet er toegang tot justitie zijn (Redactie SDG Nederland , 2020).

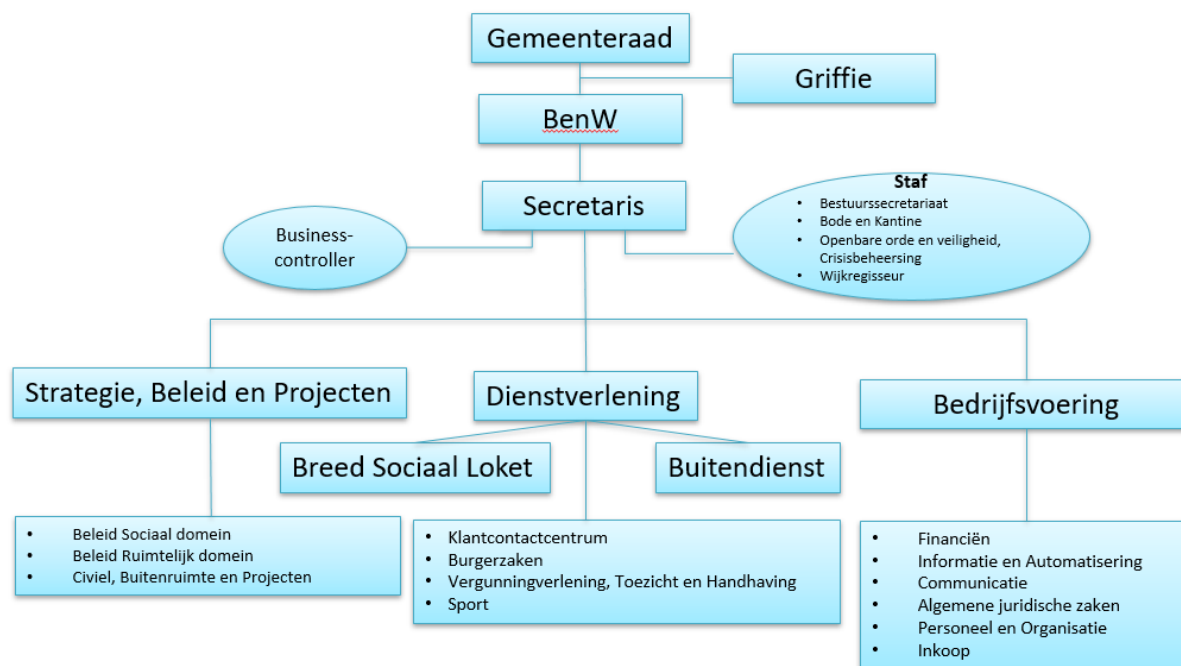
SDG 17: **Partnerschap om doelstellingen te bereiken**. Er is actie nodig van iedereen en overal om de Zeventien Duurzame Ontwikkelingsdoelen te realiseren, de doelstellingen zijn slechts een gids. Dit doel richt zich daarom op de implementatiemiddelen en de revitalisatie van wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling (Redactie SDG Nederland , 2020).

Alle doelstellingen hebben een officiële beschrijving gekregen met officiële targets. In totaal zijn er 169 targets om ervoor te zorgen dat de doelstellingen concreet zijn gemaakt. De Duurzame Ontwikkelingsdoelen zijn in 2015 gestart en lopen tot 2030. De SDG's zijn de opvolgers van de Millenniumdoelen (Redactie SDG Nederland , 2020).

12.5 VOORBEELD GEMEENTE ORGANOGRAM

In deze paragraaf wordt, in figuur 26, een voorbeeld van een gemeente organogram weergegeven. Voor het implementatieplan, welke bij de aanbevelingen horen, is het noodzakelijk om te beschrijven wie er voor welke actie verantwoordelijk is. Om te bepalen wie er verantwoordelijk is het belangrijk om de organisatiestructuur van gemeenten te begrijpen.

Organogram 2019



Figuur 26: Voorbeeld organogram gemeente

De gemeente beschikt verder nog over een Management Team. Het Management Team bestaat uit de leidinggevende van de afdelingen Strategie, Beleid en projecten, Dienstverlening en bedrijfsvoering. Daarnaast is de gemeentesecretaris aangesloten bij het Management Team (Gemeente Lopik, 2019).

12.6 STAKEHOLDER ANALYSE GEMEENTEN

In deze paragraaf worden de stakeholders van de inkoopafdeling van gemeenten beschreven. Voor het onderzoek is het relevant om te begrijpen welke belangen stakeholders hebben en in hoeverre de stakeholders invloed kunnen uitoefenen op gemeenten.

De belangrijkste stakeholders voor de inkoopafdeling van gemeenten zijn: **inwoners van de gemeente, leveranciers, andere gemeenten, de provincie, de overheid, het bestuur van de gemeente en de medewerkers van de inkoopafdeling.**

Om de stakeholders te analyseren en kwalificeren wordt er een stakeholderanalyse uitgevoerd. Als eerste worden de stakeholders opgeschreven. Vervolgens wordt er onderscheid gemaakt tussen primaire stakeholders en secundaire stakeholders. Hierna wordt er per stakeholder opgeschreven hoeveel belang en invloed de stakeholder heeft. Als laatste worden de stakeholder op basis van figuur 27 ingedeeld. Op basis hiervan kan er gekeken worden hoe er het beste met de stakeholder omgegaan kan worden (Schuurmans, 2016).

Invloed	Belang			
	Laag	Matig	Hoog	Zeer Hoog
	Beïnvloeder (tevreden houden)		Belangrijke speler (vertoetelen)	
	Toeschouwer (weinig aandacht)		Belanghebbende (op de hoogte houden)	

Figuur 27: Stakeholder analyse

Primaire stakeholder (grote invloed en direct belang): inwoners van de gemeente, leveranciers, het bestuur van de gemeente en de medewerkers van de inkoopafdeling

Secundaire stakeholder (geen direct belang, maar wel grote invloed): andere gemeenten, de provincie en de overheid

Stakeholder	Belang	Invloed
Inwoners van de gemeente	Zeer hoog	Matig
Leveranciers	Hoog	Matig
Het bestuur van de gemeente	Zeer hoog	Zeer hoog
Medewerkers van de inkoopafdeling	Zeer hoog	Laag
Andere gemeenten	Matig	Laag
De provincie	Hoog	Matig
Overheid	Zeer hoog	Matig

Tabel 8: Belang en invloed stakeholders gemeenten

In tabel 9 is te zien wat de belangrijkste stakeholders voor de inkoopafdeling van gemeenten zijn. In tabel 10 zijn de stakeholders ingedeeld.

Invloed	Belang				
		Laag	Matig	Hoog	Zeer hoog
	Zeer hoog			Het bestuur van de gemeente	
	Hoog				
	Matig	Andere gemeenten, provincie en de overheid		Inwoners van de gemeente, leveranciers, en medewerkers van de inkoopafdeling,	
	Laag				

Tabel 9: Stakeholder analyse ingevuld

Concluderend is het bestuur van gemeente de stakeholder met de meeste invloed en het meeste belang. Het is daarnaast belangrijk om de inwoners van de gemeente, leveranciers, medewerkers van de inkoopafdeling op de hoogte te houden, aangezien zij veel belang hebben bij wat de gemeente uitvoert. Daarnaast is het belangrijk om de overheid en provincie zowel op de hoogte als tevreden te houden. Aan andere gemeenten zal minder aandacht geschonken worden, aangezien zij weinig invloed hebben en daarnaast weinig belang hebben.

12.7 DOELSTELLINGEN ONDERZOEK

In deze paragraaf zullen de doelstellingen beschreven worden. Dit is onderverdeeld in een algemene doelstelling, een organisatiedoelstelling en een persoonlijke doelstelling.

Algemene doelstelling

De doelstelling van de afstudeeropdracht is om het management van gemeenten, inkopers van gemeenten, de interne klant en overige medewerkers die kennis willen vergaderen omtrent circulariteit inzicht te geven in de huidige manier van circulair inkopen. Het advies zal betrekking hebben op het gebruik van de duurzaamheidsmethode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Door deze methode kan een grote bijdrage geleverd worden aan de realisatie van een circulaire economie. Deze nieuwe vormgeving van de economie is noodzakelijk om te kunnen bijdragen aan de nationale en internationale duurzaamheid doelstellingen. Het rapport zal daarmee bruikbaar worden voor inkopers en managers van gemeenten in Nederland die het inkoopbeleid willen veranderen met als doel vooruitgang boeken in het realiseren van de duurzaamheid doelstellingen.

Organisatiedoelstelling

De visie van InQuest heeft onder andere betrekking op het leveren van een strategische bijdrage gericht op maatschappelijke doelstellingen. Door kennis en ervaring te hebben op het gebied van inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit kunnen zij (potentiële) opdrachtgevers helpen in het verduurzamen van het inkoopbeleid, waarmee zij tevens zichzelf kunnen onderscheiden van de concurrent. InQuest streeft er namelijk altijd naar om zich te kunnen onderscheiden van de concurrent, door koploper te zijn op het gebied van advisering. Het rapport zal relevant zijn voor InQuest door dat zij inzicht in de kansen omtrent inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit binnen gemeenten krijgen. Daarnaast krijgt InQuest een advies over hoe zij het beste kunnen inspelen op deze kansen op de markt.

Persoonlijke doelstelling

Als eerste wil de onderzoeker een bruikbaar advies voor het management van gemeenten, inkopers van gemeenten, de interne klant en overige medewerkers die kennis willen vergaderen omtrent circulariteit een bruikbaar advies neerzetten. Met het advies kan er door middel van inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit een verbeterslag kunnen maken op het gebied van duurzaam inkopen. Het zou mooi zijn als er daadwerkelijk een verbetering door middel van mijn rapport gerealiseerd kan worden binnen gemeenten en de onderzoeker niet enkel een onderzoek voor het eigen afstuderen heeft gedaan.

De onderzoeker zou verder graag een bruikbaar advies voor InQuest willen neerzetten. Een advies waar InQuest gebruik van kan gaan maken in de praktijk. De InQuesters kunnen op basis van dit adviesrapport gemeenten ondersteunen en sturen omtrent inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit, waardoor er stappen gemaakt kunnen worden omtrent duurzaam inkopen, zodat dit stapje bij stapje steeds meer een gewoonte zal worden.

12.8 ENQUETE

In deze paragraaf is de enquête te vinden welke is afgenomen bij medewerkers met een inkoop en/of duurzaamheid gerealteerde functie bij gemeenten.

Van bezit naar gebruik, voor inkoopafdelingen van gemeenten

Geachte Heer / Mevrouw,

Bedankt dat u de tijd neemt om deze enquête in te vullen. Mijn naam is Jill Kernekamp. Ik studeer Facility Management aan de Haagse Hogeschool en momenteel doe ik een afstudeeronderzoek voor InQuest.

Deze enquête is bedoeld voor medewerkers van de inkoopafdeling van gemeenten. Het invullen van de enquête zal tussen de 5-10 minuten duren en is wanneer gewenst volledig anoniem.

Het doel van deze enquête is om inzicht te krijgen in hoeverre duurzaamheid in het huidige inkoopbeleid van gemeenten geïntegreerd is. Uiteindelijk zal er een advies gegeven worden over hoe dit verbeterd kan worden door in te kopen op basis van gebruik in plaats van bezit.

Uw deelname is hierbij ontzettend waardevol. Nogmaals bedankt!

ENQUÊTE STARTEN

1. Bij wat voor soort gemeente bent u werkzaam?*

Selecteer één antwoord

Kleine gemeente (inwonersaantal lager of gelijk aan 49.999)

Middelgrote gemeente (inwonersaantal tussen 50.000 en 99.999)

Grote gemeente (inwonersaantal hoger of gelijk aan 100.000)

4G gemeente (Amsterdam, Rotterdam, 's-Gravenhage en Utrecht)

Inkoopsamenstelling voor meerdere gemeenten

2. Bij welke gemeente bent u werkzaam?

Typ één of enkele woorden...

500

3. Wat is uw functietitel?*

Typ één of enkele woorden...

500

4. Hoe belangrijk is duurzaamheid voor de gemeente waarvoor u werkzaam bent?*

★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Heeft de gemeente waarvoor u werkzaam bent een duurzaamheidsbeleid?*

Selecteer één antwoord

Ja

Nee

Dat weet ik niet

6. Zijn er in het duurzaamheidsbeleid concrete doelstellingen opgenomen?

Graag alleen invullen als u ja heeft geantwoord op vraag 4.

Ja

Nee

Dat weet ik niet

7. Vindt u de duurzaamheidsdoelstellingen realistisch?

Graag alleen invullen als u ja heeft geantwoord op vraag 5.

Ja

Nee

8. Besteedt de gemeente waarvoor u werkzaam bent aandacht aan circulariteit?*

In een circulaire economie komt geen afval voor en worden grondstoffen steeds opnieuw gebruikt. Het afval is de nieuwe grondstof. Een circulaire economie bespaart grondstoffen, het milieu en vermindert de CO-2 uitstoot. Daarnaast stimuleert het innovatie, nieuwe bedrijvigheid en werkgelegenheid.

Ja

Nee

Dat weet ik niet

9. Wordt er door de gemeente waarvoor u werkzaam bent met andere gemeenten samengewerkt, om duurzaamheid en circulariteit meer te integreren binnen de gemeente?*

Selecteer één antwoord

Ja

Nee

Dat weet ik niet

10. Hoe zou u de inkoopafdeling van de gemeente waarvoor u werkzaam bent beschrijven?*

Selecteer één antwoord

De focus van inkoop ligt op het beschikbaar stellen van goederen en diensten.

De focus van inkoop ligt op het beschikbaar stellen van goederen en diensten tegen de laagste prijs.

De focus van inkoop ligt niet alleen op de prijs, maar ook op de kwaliteit van een product of dienst.

De focus van inkoop ligt op de prijs, kosten, kwaliteit en flexibiliteit.

De focus van inkoop ligt naast prijs, kosten, kwaliteit en flexibiliteit ook vooral bij innovativiteit.

De focus van inkoop ligt op het toevoegen van waarde voor de uiteindelijke klant. De inkoopstrategie maakt deel uit van de businessstrategie.

11. Zijn er regels met betrekking tot duurzaamheid opgenomen in het inkoopbeleid van de gemeente waarvoor u werkzaam bent?*

Selecteer één antwoord

Ja

Nee

Dat weet ik niet

12. Zijn er duurzaamheidsdoelstellingen in het inkoopbeleid opgenomen van de gemeente waarvoor u werkzaam bent?*

Let op: hierbij gaat het over doelstellingen in het inkoopbeleid en niet over doelstellingen in het duurzaamheidsbeleid (vraag 5).

Ja

Nee

Dat weet ik niet

13. Komt de term 'circulair inkopen' voor in het huidige inkoopbeleid van de gemeente waarvoor u werkzaam bent?*

Selecteer één antwoord

Ja

Nee

Dat weet ik niet

14. Werkt de gemeente waarvoor u werkzaam bent samen met andere gemeenten om het inkoopbeleid te optimaliseren?*

Let op: hierbij gaat het over een samenwerking tussen gemeenten omtrent het inkoopbeleid en niet over duurzaamheid (vraag 8).

Ja

Nee

Dat weet ik niet

15. Staat de gemeente waarvoor u werkzaam bent open voor het veranderen en verbeteren van het inkoopbeleid met betrekking tot verdere verduurzaming?*

Selecteer één antwoord

Ja

Nee

Dat weet ik niet

16. Bent u bekend met de term 'inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit' (ook wel pay for use genoemd)?*

Selecteer één antwoord

Ja

Nee

17. Komt inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit voor in het inkoopbeleid van de gemeente waarvoor u werkzaam bent?*

Bij inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit blijft de leverancier/producent eigenaar van het product. U koopt bijvoorbeeld licht, in plaats van een lamp. Als de levensduur van de lamp ten einde is gekomen zal de producent de lamp terugnemen en hergebruiken.

Ja

Nee

Dat weet ik niet

18. Heeft de gemeente waarvoor u werkzaam bent wel eens een uitvraag aan de markt voorgelegd op basis van gebruik in plaats van bezit?*

Selecteer één antwoord

Ja

Nee

Dat weet ik niet

19. Heeft de gemeente waarvoor u werkzaam bent wel eens een aanbod gekregen vanuit de markt, om de methode van bezit naar gebruik samen toe te passen binnen de gemeente?*

Selecteer één antwoord

Ja

Nee

Dat weet ik niet

20. Denkt u dat de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit kan bijdragen aan het verduurzamen van het inkoopbeleid van de gemeente waarvoor u werkzaam bent?*

Selecteer één antwoord

Ja

Nee

Dat weet ik niet

21. Wat heeft de gemeente waarvoor u werkzaam bent volgens u nodig om de methode van bezit naar gebruik (meer) te integreren in het inkoopbeleid?*

Selecteer één of meer antwoorden

Kennis

Ervaring

Tijd

Geld

Capaciteit

Voorbeelden van best-practices

Anders



22. Zou ik u eventueel mogen contacteren voor het afnemen van een interview voor meer verdieping van mijn onderzoek?

Zo ja, vul hier dan uw emailadres in. Ik zal enkel gebruik maken van uw emailadres voor een eventueel interview. Verder zal ik vertrouwelijk met uw emailadres omgaan.

Typ één of enkele woorden...

500

23. Wilt u op de hoogte gehouden worden van de resultaten van het onderzoek?

Zo ja, vul hier dan uw emailadres in. Ik zal enkel gebruik maken van uw emailadres om u op de hoogte te houden van de uitkomsten van mijn onderzoek. Verder zal ik vertrouwelijk met uw emailadres omgaan.

Typ één of enkele woorden...

500

24. Heeft u ten aanzien van het onderwerp nog opmerkingen, leestips, connecties of voorbeelden van best-practices?

Typ één of enkele woorden...

500

12.9 ENQUÊTE RESULTATEN

In dit hoofdstuk zullen de enquête resultaten weergegeven worden. Deze kunnen geraadpleegd worden voor extra verduidelijking.

Vraag 4: Hoe belangrijk is duurzaamheid voor de gemeente waarvoor u werkzaam bent?



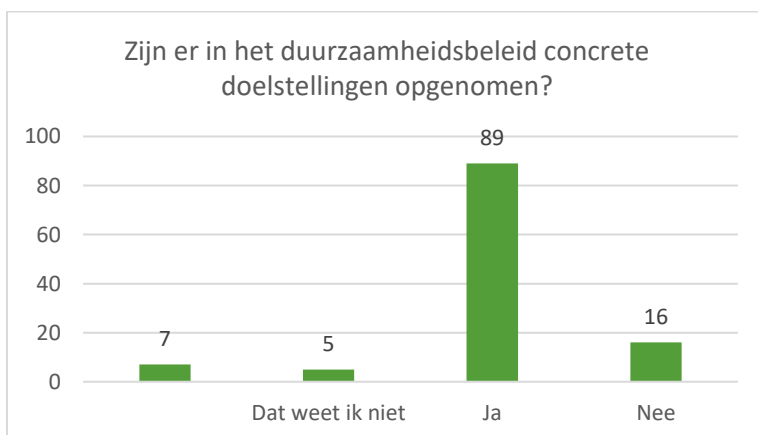
Figuur 28: Resultaten enquête vraag 4

Vraag 5: Heeft de gemeente waarvoor u werkzaam bent een duurzaamheidsbeleid?



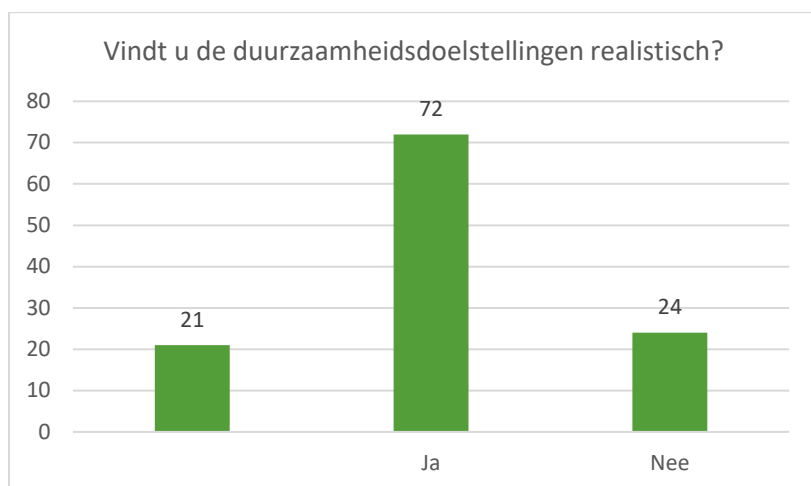
Figuur 29: Resultaten enquête vraag 5

Vraag 6: Zijn er in het duurzaamheidsbeleid concrete doelstellingen opgenomen?



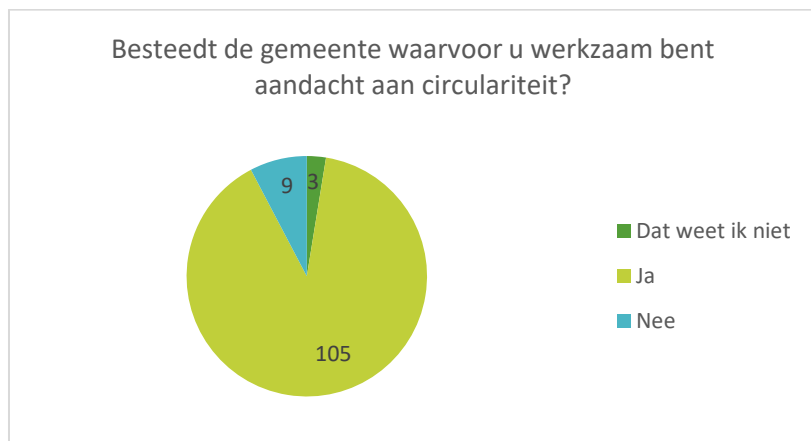
Figuur 30: Resultaten enquête vraag 6

Vraag 7: Vindt u de duurzaamheidsdoelstellingen realistisch?



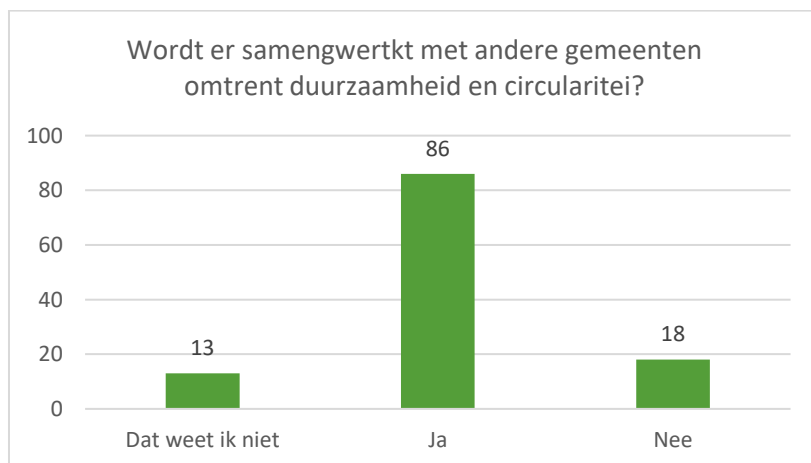
Figuur 31: Resultaten enquête vraag 7

Vraag 8: Besteedt de gemeente waarvoor u werkzaam bent aandacht aan circulariteit?



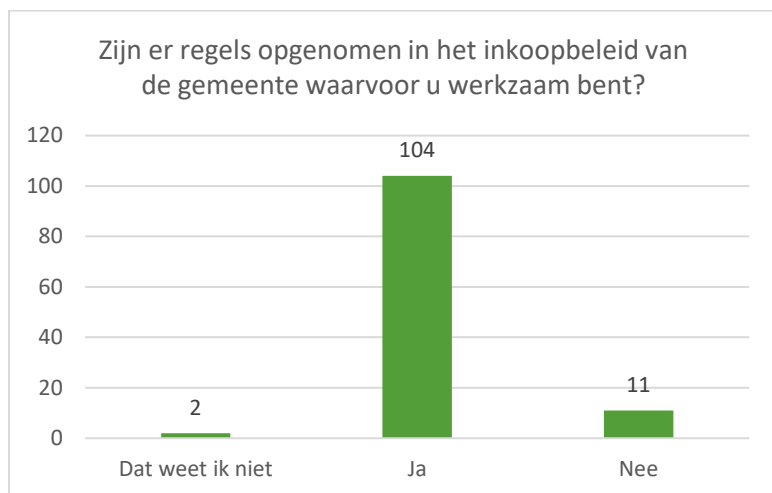
Figuur 32: Resultaten enquête vraag 8

Vraag 9: Wordt er door de gemeente waarvoor u werkzaam bent met andere gemeenten samengewerkt, om duurzaamheid en circulariteit meer te integreren binnen de gemeente?



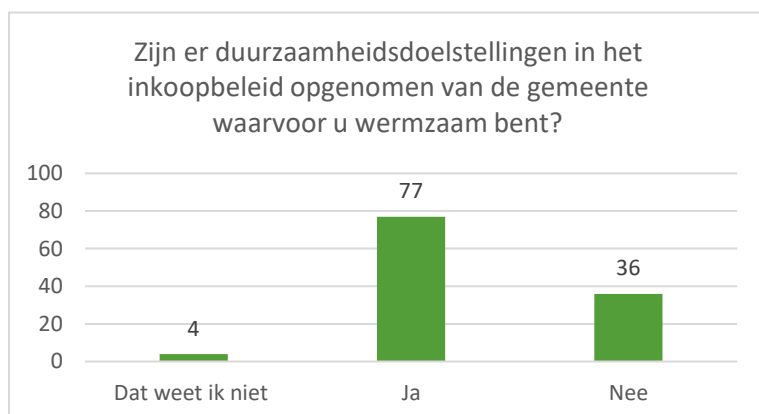
Figuur 33: Resultaten enquête vraag 9

Vraag 11: Zijn er regels met betrekking tot duurzaamheid opgenomen in het inkoopbeleid van de gemeente waarvoor u werkzaam bent?



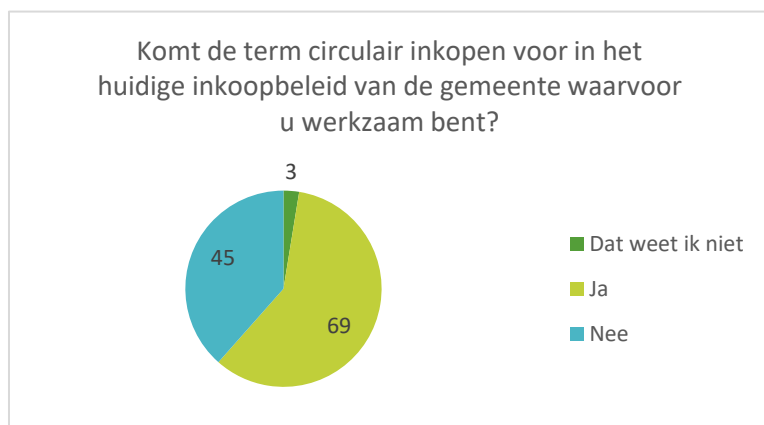
Figuur 34: Resultaten enquête vraag 11

Vraag 12: Zijn er duurzaamheidsdoelstellingen in het inkoopbeleid opgenomen van de gemeente waarvoor u werkzaam bent?



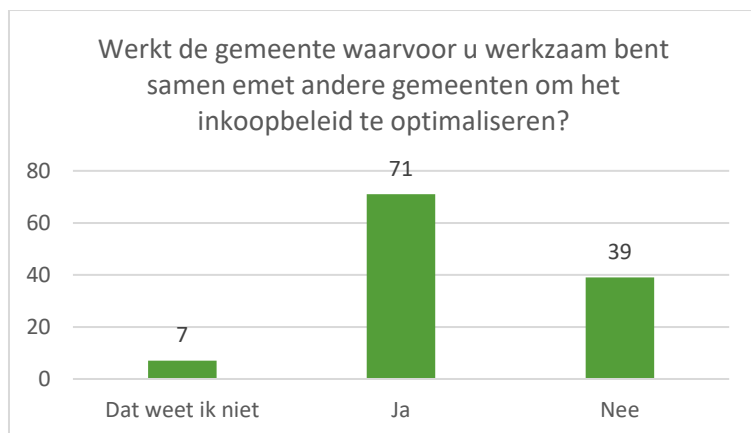
Figuur 35: Resultaten enquête vraag 12

Vraag 13: Komt de term circulair inkopen voor in het huidige inkoopbeleid van de gemeente waarvoor u werkzaam bent?



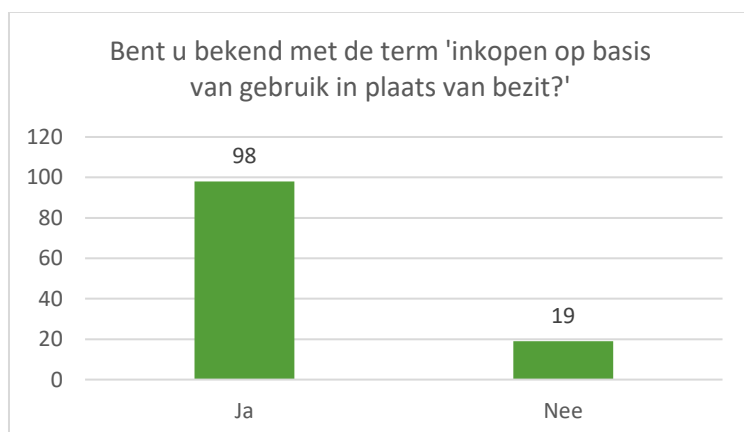
Figuur 36: Resultaten enquête vraag 13

Vraag 14: Werkt de gemeente waarvoor u werkzaam bent samen met andere gemeenten om het inkoopbeleid te optimaliseren?



Figuur 37: Resultaten enquête vraag 14

Vraag 16: Bent u bekend met de term 'inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit' (ook wel pay for use genoemd)?



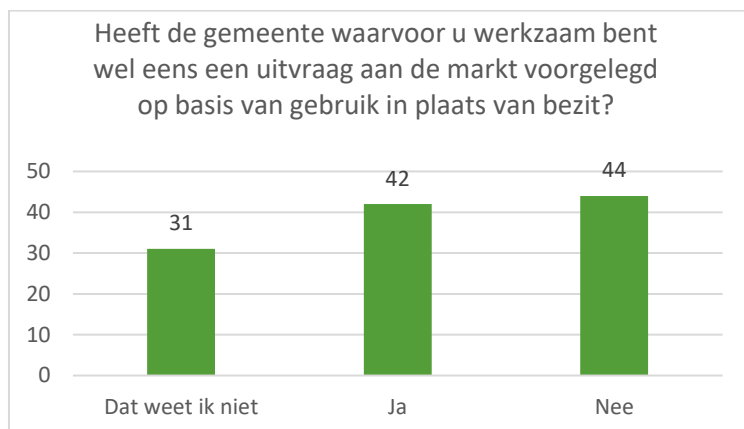
Figuur 38: Resultaten enquête vraag 16

Vraag 17: Komt inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit voor in het inkoopbeleid van de gemeente waarvoor u werkzaam bent?



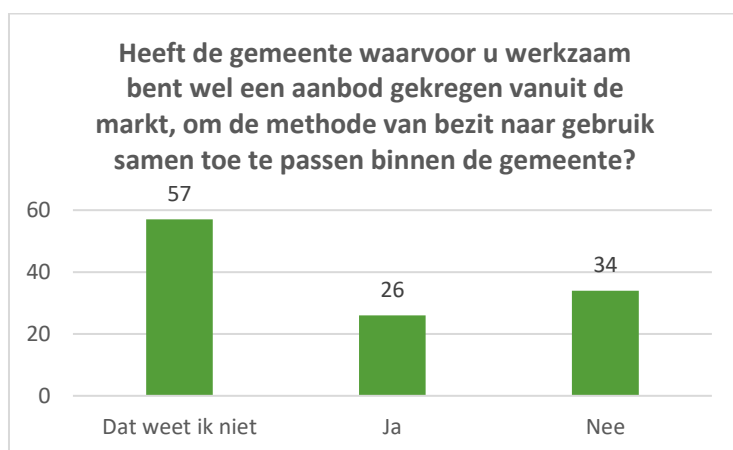
Figuur 39: Resultaten enquête vraag 17

Vraag 18: Heeft de gemeente waarvoor u werkzaam bent wel eens een uitvraag aan de markt voorgelegd op basis van gebruik in plaats van bezit?



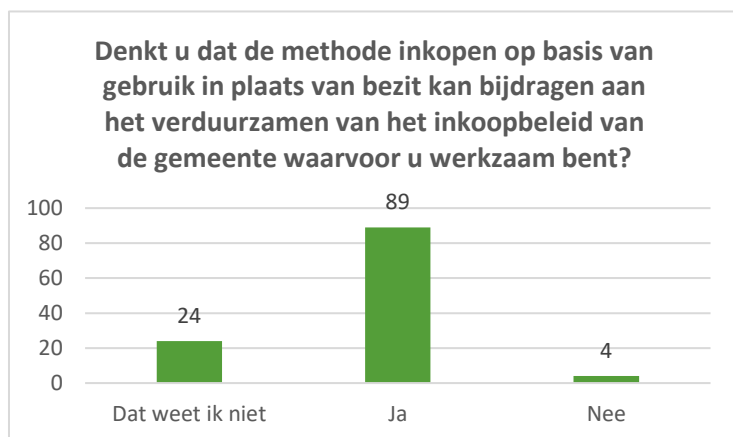
Figuur 40: Resultaten enquête vraag 18

Vraag 19: Heeft de gemeente waarvoor u werkzaam bent wel een aanbod gekregen vanuit de markt, om de methode van bezit naar gebruik samen toe te passen binnen de gemeente?



Figuur 41: Resultaten enquête vraag 19

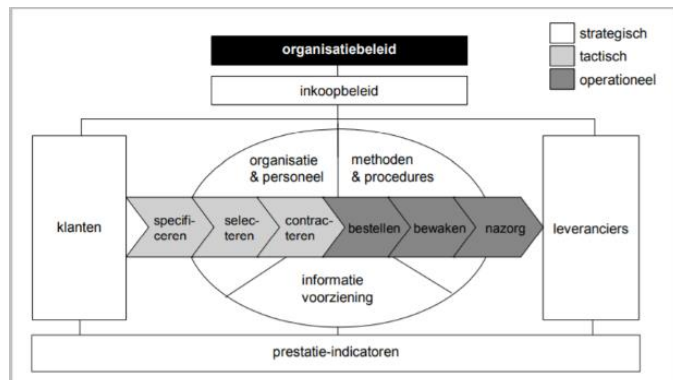
Vraag 20: Denkt u dat de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit kan bijdragen aan het verduurzamen van het inkoopbeleid van de gemeente waarvoor u werkzaam bent?



Figuur 42: Resultaten enquête vraag 20

RACEWAGENMODEL SIGNIFICANT

Het racewagenmodel laat het inkoopproces, de rol en toegevoegde waarde van de inkoopfunctie zien in een breder organisatorisch perspectief (zowel strategisch, tactisch als operationeel). Met het racewagenmodel wordt de gehele inkoopfunctie gedekt en alle verschillende inkoop-elementen kunnen gemonitord worden (Nevi, 2017). Voor het racewagenmodel zijn kritische succesfactoren en bijhorende prestatie-indicatoren op te stellen, om de voortgang te kunnen meten en waar nodig bij te sturen. Het racewagenmodel is te zien in figuur 43.



Figuur 43: Racewagenmodel van Weele

In de specificatie fase zullen er specificaties opgesteld worden. In de selectie fase zal er een marktonderzoek uitgevoerd worden om kennis van de leveranciersmarkt op te doen. Bij de selectie fase is het belangrijk om een objectieve en transparante offerte vergelijking systematiek uit te voeren (Nevi, 2017). In de contractfase staat het opzetten, voorbereiden en uitvoeren van de onderhandeling centraal. De contracten worden in deze fase opgesteld. In de bestelfase wordt er gekeken naar het bestelbeleid. Het bestelproces wordt geoptimaliseerd. In de volgende fasen, bewaken, wordt er gekeken in hoeverre leveranciers de afspraken nakomen. In de nazorg fase wordt er gekeken hoe contractherzieningen gestart worden (Nevi, 2017).

Fase 1: De toegevoegde waarde van de inkoopfunctie zit hem in het realiseren van de beschikbaarheid van goederen ten behoeve van het proces. De inkoopfunctie staat in het teken van betstellen. De inkoopafdeling is vaak een subafdeling van facilitair beheer of financiën. Er is nog geen eigen inkoopafdeling. De inkoopafdeling voert voornamelijk administratief werk uit. Er zijn geen inkoopprocedures en het is niet duidelijk wat er in de gehele onderneming ingekocht wordt. De inkoopstaf bestaat uit operationele administratieve inkopers met weinig tot geen specifieke scholing die sterk taak georiënteerd zijn (Rietveld, 2014).

Fase 2: In deze fase ligt de focus niet enkel op het beschikbaar stellen van goederen, maar ook op de prijs. Inkopen staat gelijk aan het realiseren van de laagste prijs en/of de beste kortingen. De inkoopafdeling gaat in deze fase een eigen afdeling vormen en gaat zich functioneel specialiseren. Cultuur van de inkoopafdeling wordt getypeerd door een management dat zich voornamelijk bezighoudt met het maken van jaarplannen die gefocust zijn op besparingen. Contracten worden in deze fase één van de hoofdtaken. De inkoopafdeling bestaat uit operationele en initiële inkopers met relevante ervaring (Rietveld, 2014).

Fase 3: In deze fase is er voor het eerst sprake van strategische beleidsvorming, gericht op interne coördinatie van de ingekochte goederen en diensten. De kwaliteit wordt in deze fase naast de prijs en de kosten. In deze fase is er veel discussie over de rol en positie van de inkoopafdeling (Rietveld, 2014). Leveranciersmanagement staat centraal en wordt gekenmerkt door het zoeken van voordelen en het bundelen van de inkoopkracht. Het formaliseren van het inkoopproces in procedures en richtlijnen is in volle gang. Het pakket aan tools wordt steeds breder, waarbij de focus ligt op het gebruik van de inkoopportfolio bij het managen van de leveranciers. De inkoopstaf wordt specifiek opgeleid (Rietveld, 2014).

Fase 4: In deze fase wordt het functiegericht werken vervangen door een proces georiënteerde afdeling. Inkoop wordt gezien als een proces dat dwars door de hele onderneming heenloopt. Naast prijs, kwaliteit en kosten staat flexibiliteit centraal in de inkoopstrategie. Bij het leverancier management gaat er extra aandacht uit naar enkele toeleverende leveranciers (Rietveld, 2014). De operationele inkoop verdwijnt. De gehele onderneming wordt zoveel mogelijk betrokken in het inkoopproces. Verbeteracties richten zich op de integratie van het inkoopproces in de overige afdelingen, sterk intern en proces gericht. Inmiddels zijn er in deze fase automatische systemen die geïntegreerd zijn met de andere afdelingen, maar nog niet met de leveranciers. Er vinden metingen van de inkoopprestatie plaats. De inkoopstaf bestaat uit medewerkers met een algemene Hbo-opleiding (Rietveld, 2014).

Fase 5: Deze fase kenmerkt zich door een uitgesproken uitbestedingsstrategie met daarin extra aandacht voor innovativiteit, naast prijs, kosten, kwaliteit en flexibiliteit. De inkoopfunctie richt zich op de effecten van de toeleveringsketen op alle factoren van de organisatie. Leveranciersmanagement is ketenmanagement geworden. Aandacht wordt besteed aan het verbeteren en ontwikkelen van ontwikkel partners in plaats van het betrekken van toeleveringspartners zoals in fase 4. Het initiële inkopen gebeurt niet meer op een aparte afdeling, maar is verspreid in de gehele organisatie. De coördinatie is sterk extern gericht. De systemen en de databanken zijn nu ook geïntegreerd met partner-leveranciers (Rietveld, 2014).

Fase 6: De inkoopstrategie is gebaseerd op het uiteindelijk toevoegen van waarde voor de klant. Hiervoor worden oplossingen gezocht in de afstemming tussen mogelijkheden op afzetmarkten en toeleveringsmarkten. De inkoopstrategie maakt deel uit van de businessstrategie. Verkoop- en inkoopfunctie worden in de gehele onderneming geïntegreerd tot een virtuele afdeling, waarvan het functioneren is gebaseerd op een gezamenlijke gedeelde visie die gedragen wordt door alle organisatieleden. De cultuur wordt gekenmerkt door ondernemerschap (Rietveld, 2014).

UITWERKINGEN NICV-MODEL

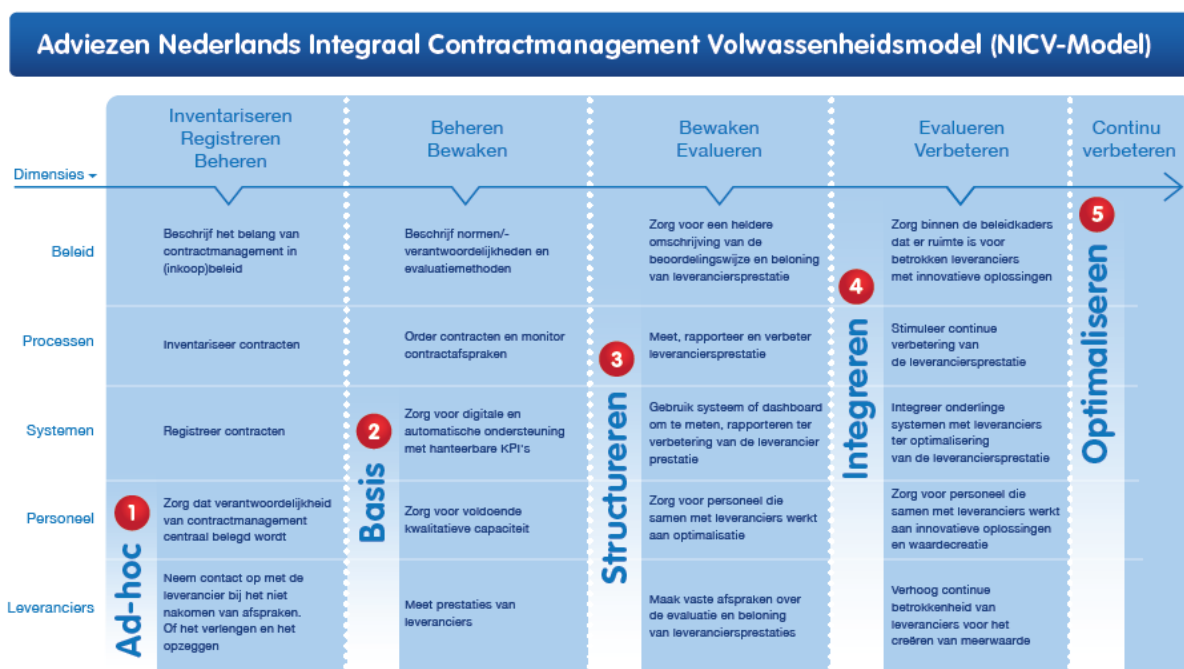
Het NICV-model is ontwikkeld om de volwassenheid van contractmanagement meetbaar te maken. Het model bestaat uit vijf dimensies en vijf volwassenheidsfases. Het model maakt het mogelijk om per organisatie of inkoopcategorie te bepalen in welke fase de organisatie nu bevindt en kijkt hoe dit naar een hoger niveau getild kan worden. Het gewenste volwassenheidsniveau verschilt per organisatie of inkoopcategorie (Schipperheijn, 2013).

De volwassenheidsfases zijn:

- **Ad hoc fase:** inventarisatie, registratie en beheer van contracten.
- **Basic fase:** beheer en bewaking van de meest basale contracten.
- **Gestructureerde fase:** output van contractafspraken bewaken en leveranciers-evaluaties om naleving van de gemaakte afspraken te waarborgen.
- **Geïntegreerde fase:** leveranciersevaluaties voor continue verbetering van dienstverlening.
- **Geoptimaliseerde fase:** samenwerkingsevaluaties met leveranciers voor proactieve samenwerking, waarbij in gezamenlijkheid iets nieuws wordt gecreëerd (Schipperheijn, 2013).

De dimensies zijn:

- **Beleid:** Wat is de visie in het (inkoop) beleid over contractmanagement?
- **Processen:** Hoe worden contracten gemanaged?
- **Systemen:** Welke systemen worden er gebruikt ter ondersteuning van contractmanagement?
- **Personeel:** Is er voldoende kwantitatief en kwalitatief personeel beschikbaar ten behoeve van contractmanagement?
- **Leveranciers:** Op welke wijze wordt de relatie met leveranciers onderhouden (Schipperheijn, 2013)?



Figuur 44: NICV-model

Aan de hand van de vijf dimensies kan er bepaald worden in welke fase een organisatie of inkoopcategorie zich bevindt. Deze uitwerkingen zijn specifiek voor gemeenten opgesteld, door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Als een gemeente zich in fase 1 of 2 bevindt wordt er vanuit de Vereniging van Nederlandse

Gemeenten geadviseerd om eerst te starten met contractbeheer. Vanaf fase 3 kunnen gemeenten starten met contractmanagement. Fase 3 is daarmee het minimale streefniveau. Fase 3 is nodig om contract compliance te kunnen borgen (Bos, 2014).

1. Beleid: Hoe en in welke mate maakt contractmanagement deel uit van het organisatiebeleid?

In de ad hoc fase is er geen inkoopbeleid. Daarnaast staat het belang en de invulling van contractmanagement nergens beschreven. In de geoptimaliseerde fase worden de leveranciers betrokken bij het opstellen van het organisatiebeleid. Leveranciers worden uitgedaagd om met innovatieve oplossingen te komen voor het beleid (Bos, 2014).

2. Processen: wat gebeurt er nu met contract, afspraken en output?

In de ad hoc fase zijn contracten niet centraal te raadplegen. In de geoptimaliseerde fase ligt gezamenlijke meerwaarde centraal. De organisatie denkt samen met de leveranciers na over de continue verbetering van de dienstverlening, zowel voor, tijdens als na de looptijd van het contract (Bos, 2014).

3. Systemen: in hoeverre ondersteunen systemen het contractmanagement?

In de ad hoc fase zijn hier geen systemen voor. In de geoptimaliseerde fase denken leveranciers mee over de integratie en ondersteuning van de systemen. De organisatie kijkt tevens naar de mogelijkheden om de leveranciers te integreren met het klantsysteem om de dienstverlening optimaal te kunnen verbeteren (Bos, 2014).

4. Personeel: zet de organisatie genoeg capaciteit in voor goed contractmanagement?

In de ad hoc fase is contractmanagement organisatorisch niet belegd, waardoor er nauwelijks capaciteit beschikbaar is. In de geoptimaliseerde fase daagt de organisatie het personeel uit om met pro actief bezig te houden met contractmanagement, door bijvoorbeeld met innovatieve ideeën te komen. Dit gebeurt in samenwerking met de leverancier (Bos, 2014).

5. Leveranciers: hoe werkt de organisatie samen met leveranciers aan waardecreatie?

In de ad hoc fase is het contact met leveranciers beperkt. In de geoptimaliseerde fase wordt er door de leverancier mee gedacht over het creëren van meerwaarde en is er transparantie over de wederzijdse prestaties. Waardecreatie wordt gezien als het creëren van (meer) waarde voor burgers, de eigen organisatie en andere betrokken partijen, op basis van nieuwe inzichten door middel van co-creatie (Bos, 2014).

UITWERKINGEN VOLLEDIG INKOOPBELEID

Volgens de literatuur heeft een **inkoopbeleid** twee hoofdfuncties. Het inkoopbeleid dient om intern heldere kaders te formuleren waaraan alle betrokken medewerkers van de inkoopafdeling zich dienen te houden. Als tweede dient het inkoopbeleid om (potentiële) opdrachtnemers en overige stakeholders te informeren over de standpunten en procedures met betrekking tot inkoop. Het racewagenmodel, welke eerder is toegelicht, laat alle elementen van inkoop zien (woningcorporaties, 2017).

Om de inhoud van het inkoopbeleid te bepalen is het verstandig om verschillende functies uit de organisatie te betrekken. Belangrijke deelnemers zijn:

- Managementteam lid(leden);
- Leidinggevende van afdelingen die een groot deel van de inkoopomzet vertegenwoordigen;
- Manager inkoop, strategisch inkoper;
- Contractmanagers;
- Duurzaamheidscoördinator (woningcorporaties, 2017).

Om een compleet inkoopbeleid op te stellen is het belangrijk dat de volgende onderdelen opgenomen zijn in het inkoopbeleid:

1. Inleiding, missie, visie en doelstellingen
2. Inrichting en positionering inkoopfunctie
3. Inkoopproces
4. Inkoopstrategie
5. Aanbesteden
6. Maatschappelijk Verantwoord Inkopen
7. Inkoopsamenwerking
8. Methoden en procedures
9. Inkoopinnovatie (woningcorporaties, 2017).

UITWERKINGEN MVI CRITERIA AMBITIENIVEAU BEPALEN

Organisaties kunnen zelf bepalen welk MVI criteria niveau zij willen toepassen. Het is ook mogelijk om een combinatie van verschillende niveaus te maken (Redactie Pianoo, 2020). De niveaus met bijhorende criteria en doelen zijn in de tabel hieronder te vinden.

Ambitieniveau MVI-criteria	Type criteria	Doel
Basis	• Geschiktheidseisen • Selectiecriteria • Minimumeisen • Contractbepalingen	Uitsluiten niet-duurzame producten, diensten en werken.
Significant	• Geschiktheidseisen • Selectiecriteria • Aangescherpte gunningscriteria • Aangescherpte minimumeisen • Aangescherpte contractbepalingen	Aanmoedigen duurzame producten, diensten en werken om significante duurzaamheidswinst te maken.
Ambitieuze	• Ambitieuze gunningscriteria • Functionele en ambitieuze minimumeisen • Ambitieuze contractbepalingen • Suggesties voor meer impact	Stimuleren nieuwe oplossingen en innovatie om zo laag mogelijk negatieve belasting of positieve bijdrage te leveren.

Tabel 10: Ambitieniveau MVI-criteria

Om een ambitieniveau te bepalen kan er naar verschillende factoren gekeken worden. Enkele factoren zijn:

- **Beleid:** Kijk goed naar de prioriteiten die in het (MVI) beleid worden gesteld. Dit geeft richting aan de projectambitie (Redactie Pianoo, 2020).
- **MVI-impact:** Kijk naar de maatschappelijke impact van een productgroep. De een maakt meer impact dan de ander. Het is raadzaam om MVI vooral toe te passen bij productgroepen waarbij ook echt het verschil gemaakt kan worden.
- **Intern draagvlak:** MVI begint en stopt niet bij het inkooptraject. Daarnaast vergt MVI regelmatig een wijziging van de interne processen of aanpak. Hiervoor is het belangrijk om in beeld te hebben hoeveel stakeholders bereid zijn om de werkzaamheden anders uit te voeren en aan te passen (Redactie Pianoo, 2020).
- **Inkoopvolume:** Wanneer er een grote inspanning van marktpartijen gevraagd wordt is het belangrijk dat de inspanning in verhouding staat tot het inkoopvolume. Hoe groter het inkoopvolume, des te meer mogelijkheden om MVI toe te passen.
- **Mogelijkheden in de markt:** Het is goed om naar de alternatieven in de markt te kijken. Is de wens haalbaar? Hiervoor kunnen marktconsultaties opgezet worden.
- **Timing:** Over het algemeen kost MVI meer voorbereidingstijd. Bepaal of de tijd aanwezig is (Redactie Pianoo, 2020).

Pay-per-Use

Bij Pay-per-Use levert de producent een dienst (het gebruik van het product inclusief onderhoud en reparatie) aan de gebruiker. De gebruiker betaalt enkel wanneer de dienst wordt gebruikt. Het financiële risico is bij deze methode hoog, aangezien de producent geen invloed heeft op de mate van gebruik van de gebruiker. In veel gevallen zijn Pay-per-Use contracten lange termijn overeenkomsten, zodat de producent voor een lange termijn van inkomsten verzekerd is (KPMG Advisory, Copper8, & Kennedy van der Laan, 2019).

Wat maakt Pay-per-use circulair?

- De gebruiker wordt geprikkeld om het product zo zuinig mogelijk te gebruiken, aangezien er geen sprake van eigendom is. Daarnaast kan de gebruiker geprikkeld worden om het apparaat zo min mogelijk te gebruiken, waardoor de gebruiker minder betaald.
- De producent blijft eigenaar van het product, waardoor de retourzending van het product gewaarborgd is. Voor de producent is het gunstig om de retourzendingen her te gebruiken, om de kosten van nieuwe producten zo laag mogelijk te houden. Daarnaast is het aantrekkelijk om kwalitatief goede producten te leveren, om zelf zo weinig mogelijk onderhoud en reparaties uit te hoeven voeren.
- Wanneer gebruikers de mogelijkheid krijgen om de dienst te delen kan de methode nog meer geoptimaliseerd worden en borgt het model meer circulariteit (KPMG Advisory, Copper8, & Kennedy van der Laan, 2019).

Financiële implicaties:

- Het financiële risico ligt bij de producent. De activa blijven op de balans van de producent staan.
- De producent moet zelf in staat zijn tot voor financieren.
- De gebruiker is mogelijk niet in staat zelf de aankoopprijs te voldoen, waardoor de gebruiker ervoor kiest om te betalen voor gebruik van het product in plaats van een aankoop. Het is voor de producent belangrijk om het gebruik goed te voorspellen, om zo de verwachte inkomsten te managen (KPMG Advisory, Copper8, & Kennedy van der Laan, 2019).

Verhuur

Bij de methode verhuur verhuurt de producent een product en betaalt de gebruiker voor de beschikbaarheid van een product. De producent is eigenaar en loopt financieel risico. Bij Pay-per-Use is het financiële risico echter groter dan bij verhuur, aangezien de producent bij verhuur verzekerd is van vaste inkomsten. Een nadeel aan verhuur kan het verhuren van producten op korte termijn zijn. Dit levert inkomsten voor de korte termijn, maar wellicht grote impact van vele keten retour (CO2 voetafdruk door logistieke bewegingen) (KPMG Advisory, Copper8, & Kennedy van der Laan, 2019).

Wat maakt verhuur circulair?

Door de gebruiker worden veel producten slechts voor korte termijn gebruikt. Door middel van dit verdienmodel betaalt de gebruiker voor de beschikbaarheid van een product, waardoor de gebruiker het product niet zelf hoeft aan te schaffen. Er worden door middel van verhuur minder producten geproduceerd (aangezien we gaan huren in plaats van aanschaffen, gebruikers delen het product), wat ervoor zorgt dat er minder grondstoffen gebruikt worden. Daarnaast krijgt de producent het product na de verhuurperiode weer terug en is de leverancier verantwoordelijk voor de functionaliteit van het product. De producent wil zo lang mogelijk met het product doen, waardoor een kapot product eerder vervangen dan weggegooid zal worden. De levensduur van de producten wordt hiermee verlengd (KPMG Advisory, Copper8, & Kennedy van der Laan, 2019).

Financiële implicaties:

- Het financiële risico is voor de ondernemer. De activa blijven op de balans van de ondernemer staan.

- De producent moet intern zelf in staat zijn tot voor financieren.
- De gebruiker is mogelijk niet in staat zelf de aankoopprijs te voldoen, waardoor de gebruiker ervoor kiest om te betalen voor gebruik van het product in plaats van een aankoop (KPMG Advisory, Copper8, & Kennedy van der Laan, 2019).

Koop terugkoop

De producent verkoopt een product aan de gebruiker, waarbij de producent onder bepaalde voorwaarden terugkoop garandeert. De gebruiker heeft de mogelijkheid om het product terug te verkopen, alleen is dit niet verplicht. Dit model prikkelt de gebruiker om het product terug te verkopen (KPMG Advisory, Copper8, & Kennedy van der Laan, 2019).

Wat maakt Koop-Terugkoop circulair?

Het Koop-Terugkoop model heeft een sterke prikkel voor de Gebruikers, aangezien de gebruiker wel zelf eigenaar wordt van het product, maar ook een vergoeding krijgt wanneer het product weer wordt ingeleverd. Hierdoor wordt de gebruiker gestimuleerd om zuinig met het product om te gaan en wordt de levensduur verlengd. Als het product terugkeert naar de producent kan de producent onderdelen hergebruiken, waardoor de levensduur van het product opnieuw verlengd wordt. Een nadeel aan de methode is dat het product niet altijd retour komt (KPMG Advisory, Copper8, & Kennedy van der Laan, 2019).

Financiële implicaties:

- De methode kan gezien worden als koop, mits het financiële risico voor de producent laag ligt. Wanneer het risico hoog ligt kan het gezien worden als verkoop en zal de producent de producten op de eigen balans opnemen.
- De producent is wellicht niet in staat tot voor financiering, waardoor het product verkocht wordt en de gebruiker het volledige aankoopbedrag betaald.
- De gebruiker is zelf in staat de aankoopprijs te betalen (KPMG Advisory, Copper8, & Kennedy van der Laan, 2019).

Lease

Lease kan gezien worden als een verzamelnaam van verschillende manieren van het financieren van een product. Lease wordt voornamelijk gebruikt als de gebruiker of producent graag financiering krijgt van een Leasemaatschappij. Het is afhankelijk van de leasevorm of de Leasemaatschappij of gebruiker eigenaar is. Er kan hier onderscheid gemaakt worden tussen economisch eigendom en juridisch eigendom. Er zijn verschillende vormen van Lease, namelijk Operational Lease, Financial Lease Pandrecht, Financial Lease Huurkoop en Vendor Lease (KPMG Advisory, Copper8, & Kennedy van der Laan, 2019).

Wat maakt Lease circulair?

Lease kan een oplossing zijn voor partijen die een product met lange levensduur willen leveren aan de gebruiker, maar niet de middelen hebben om dit zelf voor te financieren. Door een Leasemaatschappij is dit wel mogelijk. De producten worden voor een langere gebruikers en levensduur op de markt gezet, waardoor de producten langer meegaan en er minder nieuwe producten geproduceerd moeten worden. Bij Lease heeft de gebruiker de mogelijkheid om het product terug te sturen naar de producent, die het weer zo hoogwaardig mogelijk kan hergebruiken (KPMG Advisory, Copper8, & Kennedy van der Laan, 2019).

Financiële implicaties:

- De producten komen, afhankelijk van de Leasevorm, op de balans bij de gebruiker en/of Leasemaatschappij
- Als een producent circulaire intenties heeft, maar niet de middelen om dit te financieren, kan een Lease uitkomst bieden (KPMG Advisory, Copper8, & Kennedy van der Laan, 2019).

Circulair inkopen in 8 stappen

Om de methode circulair inkopen (waar inkopen op basis van gebruik onderdeel van is en verschillende vormen in kent) toe te passen in de praktijk is het belangrijk om verschillende stappen te doorlopen.

De basis voor circulair inkopen ligt volgens van Oppen, Croon en Bijl de Vroe bij stap 1: **WAAROM** en **WAT**:

1. Wat is het 'waarom' van een organisatie?
2. Wat bedoelt de organisatie met een circulaire economie? Maak een werkdefinitie.
3. Zoek een productgroep die zichtbaar is met een laag risicoprofiel.
4. Kies voor een productgroep met een maximale levensduur van 10-12 jaar en met een lage complexiteit (van Oppen, Croon, & Bijl de Vroe, 2018).

Vervolgens moet er volgens van Oppen, Croon en Bijl de Vroe in stap 2 **draagvlak** in de interne organisatie gecreëerd worden, dit kan gedaan worden door:

1. Wees bewust van de interne consequenties van circulair inkopen.
2. Betrek tijdig en regelmatig de disciplines en afdelingen van de organisatie die nodig zijn voor een geslaagd circulair inkooptraject (van Oppen, Croon, & Bijl de Vroe, 2018).

"Een betere wereld begint bij een betere vraagstelling" (van Oppen, Croon, & Bijl de Vroe, 2018). In stap 3 moet er gekeken worden naar de **vraagstelling**.

1. Breng de behoefte in kaart en minimaliseer de inkoopbehoefte.
2. Geef ruimte in de scope van de opdracht voor gevraagde diensten en de lengte van het contract.
3. Geef ruimte in de vraagstelling door zo functioneel mogelijk te specificeren.
4. Vat het samen in een ambitiedocument, waarin de visie duidelijk wordt weergegeven (van Oppen, Croon, & Bijl de Vroe, 2018).

Stap 4 heeft betrekking op de **samenwerking**, daar zijn de volgende punten belangrijk:

1. Maak een systeemschets, waaruit blijkt welke disciplines nodig zijn om het gekozen productgroep circulair te krijgen.
2. Doe geen aannames over de markt, maar ga met hen in gesprek, bijvoorbeeld door een marktconsultatie te organiseren.
3. Start met het registreren van samenwerkingen door marktpartijen met elkaar in verbinding te brengen (van Oppen, Croon, & Bijl de Vroe, 2018).

Stap 5 heeft betrekking op het kiezen van de juiste **aanbestedingsprocedure**.

1. Moet er wel of niet aanbesteed worden? Onder welke aanbestedingsvorm valt het project? Dit moet inzichtelijk en duidelijk zijn, zodat het duidelijk is aan welke regels er gehouden moet worden.
2. Maak helder wat het doel is van de aanbesteding en stem de aanbestedingsprocedure daarop af (van Oppen, Croon, & Bijl de Vroe, 2018).

Stap 6 heeft betrekking op het **meten en beoordelen van circulariteit**.

1. Beantwoord de vraag: wat maakt iemand de beste aanbieder?
2. Beantwoord de vraag: wat maakt iets de beste aanbieder?
3. Bepaal hoe circulariteit van de aanbieder gemeten en beoordeeld wordt.
4. Bepaal hoe prijs betrokken wordt in de beoordeling en hoe zwaar de prijs meetelt (van Oppen, Croon, & Bijl de Vroe, 2018).

Stap 7 heeft betrekking op het **borgen van circulariteit en circulair gebruik**.

1. Bepaal welk circulair verdienmodel kan helpen om circulariteit en circulair gebruik te borgen.

2. Ontwikkeling en uitgangspunten moeten de basis zijn voor een goede samenwerking. Maak hier in het contract ruimte voor (van Oppen, Croon, & Bijl de Vroe, 2018).

Stap 8, de laatste stap, heeft betrekking op **contractmanagement**.

1. Blijf in gesprek met de leverancier gedurende de looptijd van het contract.
2. Monitor gedurende het contract de circulariteit van de aanbidding, maar ook de samenwerking. Kijk goed naar wat er goed gaat, maar ook naar wat er nog beter kan (van Oppen, Croon, & Bijl de Vroe, 2018).

UITWERKINGEN VERANDERMANAGEMENTMODEL VAN PROFESSOR KOTTER.

Fase 1: zorg voor voldoende urgentiegevoel

Een voorwaarde voor een succesvolle verandering is urgentiebesef bij alle betrokkenen. Hierbij is het belangrijk om niet alleen ratio als motor van verandering te gebruiken, maar ook de emotie (Schop, 2018).

Fase 2: vorm een leidende coalitie

Bij deze stap is het belangrijk om te kijken naar wie, en dan pas naar wat. Leaders hebben namelijk ondersteuning nodig van een groep enthousiaste mensen uit de volle breedte van de organisatie. Dit wordt ook wel een 'leidende coalitie' genoemd (Schop, 2018).



Figuur 45: Verandermodel Kotter

Fase 3: ontwikkel visie en strategie

De leidende coalitie ontwikkelt gezamenlijk een realistische, concrete en eenvoudige visie. Hierbij wordt de essentie gezocht (Schop, 2018).

Fase 4: communiceer en creëer zekerheid

Om onzekerheid, wantrouwen en angst te voorkomen en beperken is het belangrijk dat medewerkers weten waar zij aan toe zijn. Communiceer daarom de verandervisie naar medewerkers en informeer hen over de veranderingen (Schop, 2018).

Fase 5: creëer de juiste randvoorwaarden

Bij deze stap is het belangrijk om draagvlak voor de verandering te creëren. Zonder elke onvoorwaardelijke en langdurige steun is elke verandering gedoemd te mislukken. Commitment vanuit de top is hierbij ook altijd noodzakelijk (Schop, 2018).

Fase 6: creëer korte termijn successen

Maak quick wins (kort termijn successen) zichtbaar voor iedereen. Dit vormt een snelle beloning voor degene die hard werken om de veranderingen te realiseren en voorkomt dat mensen met kritiek dit makkelijk zullen uiten (Schop, 2018).

Fase 7: bewaak de verandering

Nadat de eerste successen zich hebben voorgedaan is het belangrijk om niet overmoedig te worden en te denken dat het veranderingsproces al bijna is voltooid. Onderzoek wat werkt, verfijn de aanpak en breng veranderingen over naar andere organisatieonderdelen (Schop, 2018).

Fase 8: borg de verandering

Bij de laatste stap is het belangrijk om de verandering te verankeren. De verandering is pas geborgd als deze systematisch en periodiek wordt gemeten, geëvalueerd en bijgestuurd wordt (Schop, 2018).

VERANDERMANAGEMENTMODEL LEWIN

Het driefasen model van Lewin richt zich om het omgaan met weerstand bij (organisatie) veranderingen. Volgens Lewin moet een manager in een situatie waarin een verandering doorgevoerd moet worden kijken naar de sociale en organisatorische drijvende en remmende krachten van de medewerkers. Kijk naar de factoren die de verandering bevorderen, maar ook belemmeren. Volgens Lewin begint een verandering bij het wegnemen van belemmeringen. Negatieve invloeden zijn sterker dan positieve invloeden (Redactie changefactor, 2007).

Het driefasen model van Lewin geeft inzicht in hoe individuen verschillende fasen doorlopen bij veranderprocessen, voordat het gedrag daadwerkelijk veranderd. Het driefasen model bestaat uit de volgende fasen:

- **Unfreezing:** De motivatie creëren om te veranderen
- **Moving:** Het leren van nieuw gedrag
- **Freezing:** Het bestendigen van nieuw gedrag (Redactie changefactor, 2007).

De eerste fase heeft betrekking tot losmaken, de motivatie creëren om te veranderen. De tweede fase wordt als veranderen gezien. Het aanleren van nieuw gedrag. In de derde fase wordt de verandering gestabiliseerd (Redactie changefactor, 2007).

12.11 INTERVIEWVRAGEN GEMEENTEN

Mijzelf voorstellen. Studie en afstudeeronderzoek toelichten. Aangeven dat het ongeveer 45 minuten zal duren en vragen of ik het gesprek mag opnemen.

Introduceren en voorstellen

1. Zou u uzelf kort kunnen voorstellen? Wie bent u, bij welke gemeente werkt u en wat is uw functie?
2. Hoelang bent u al werkzaam voor de gemeente?
3. Hoeveel medewerkers zijn er werkzaam op de inkoopafdeling van de gemeente waarvoor u werkzaam bent?
4. Welke positie heeft de inkoopafdeling ten opzichte van de gemeente? Veel of weinig inspraak?

Duurzaamheidsbeleid

5. U geeft aan dat de gemeente waarvoor u werkzaam bent een duurzaamheidsbeleid heeft waarin concrete duurzaamheidsdoelstellingen zijn opgesteld, op basis waarvan is dit beleid met doelstellingen opgesteld?
 - a. Wanneer geen beleid: U geeft aan dat de gemeente waarvoor u werkzaam bent geen duurzaamheidsbeleid heeft, waarom heeft de gemeente dit volgens u niet?
6. Heeft de overheid invloed op het duurzaamheidsbeleid en de daarbij horende duurzaamheidsdoelstellingen?
 - a. Zo ja, welke invloed hebben zij dan? Hoe wordt de invloed uitgeoefend?
7. Wanneer is het duurzaamheidsbeleid opgesteld? (doorvragen of het up to date is, of het wordt bijgestuurd als dat nodig is)
8. Wie is er verantwoordelijk voor het duurzaamheidsbeleid?
9. *Indien duurzaamheidsdoelstellingen niet realistisch aangegeven in enquête: U heeft aangegeven de duurzaamheidsdoelstellingen niet realistisch te vinden, hoe komt dit?*
 - a. *Wat moet er volgens u veranderen om de duurzaamheidsdoelstellingen wel realistisch te maken?*
10. Maken jullie gebruik van de MVI-criteriatool van Pianoo, waarbij ambitieniveaus toegepast kunnen worden?
11. Ziet u zelf verbeterpunten omtrent het duurzaamheidsbeleid?
12. Wat is volgens u de gewenste situatie omtrent duurzaamheid binnen de gemeente?

Inkoopbeleid

13. Wanneer is het inkoopbeleid opgesteld? (doorvragen of het up to date is, of het wordt bijgestuurd als dat nodig is)
14. Wie is er verantwoordelijk voor het inkoopbeleid?
15. Is het inkoopbeleid afgestemd op het duurzaamheidsbeleid van de gemeente waarvoor u werkzaam bent?
 - a. Zo nee, aan de hand waarvan wordt het inkoopbeleid dan opgesteld?
16. *Wanneer geen concrete duurzaamheidsdoelstellingen in beleid: U geeft aan dat er geen concrete duurzaamheidsdoelstellingen in het inkoopbeleid zijn opgenomen. Waarom denkt u dat dit niet het geval is?*
17. Ziet u zelf verbeterpunten omtrent duurzaamheid in het inkoopbeleid?
18. Heeft u de vrijheid en mogelijkheid om zelf met nieuwe innovatieve ideeën te komen?
19. Denkt u dat de verantwoordelijke van het inkoopbeleid bereid zijn om een verandering hierin aan te brengen?

20. Denkt u dat de medewerkers van de inkoopafdeling openstaan voor een verandering in het inkoopbeleid?
21. U gaf in de enquête aan dat de gemeente samenwerkt met anderen gemeenten. Op welke manier gebeurt dit?
- a. *U gaf in de enquête aan dat de gemeente niet samenwerkt met andere gemeenten om het inkoopbeleid te optimaliseren. Waarom denkt u dat dit niet gebeurt?*

Circulariteit

22. U geeft aan dat de gemeente waarvoor u werkzaam bent circulariteit in het inkoopbeleid heeft opgenomen, hoe wordt dit in de praktijk toegepast? (ik zie vooral veel termen en uitspraken zoals duurzaamheid is een integraal onderdeel in ieders werk, maar hoeveel komt dit terug in de praktijk?)
- a. *U geeft aan dat circulariteit niet in het inkoopbeleid is opgenomen. Wat is volgens u de reden dat dit nog niet gedaan is?*
23. In hoeverre koopt de gemeente waarvoor u werkzaam bent al circulair in?
24. Bij welke aanbestede diensten wordt circulariteit meegenomen in de aanbesteding?
25. U geeft ook in de enquête aan dat de gemeente waarvoor u werkzaam bent samenwerkt met andere gemeenten om duurzaamheid en circulariteit meer te integreren, hoe doet de gemeente waarvoor u werkzaam bent dit?
26. Gunningseisen, wensen en eisen

Van bezit naar gebruik

27. U geeft aan dat inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit nog niet voorkomt in het inkoopbeleid van de gemeente waarvoor u werkzaam bent, heeft u enig idee waarom deze methode nog niet toegepast wordt?
- a. *U geeft aan dat de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit voorkomt in het inkoopbeleid van de gemeente waarvoor u werkzaam bent. Hoe wordt dit in de praktijk toegepast?*
28. Wat denkt u dat de gemeente waarvoor u werkzaam bent nodig heeft om de methode van inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit te integreren in het inkoopbeleid?
29. U gaf aan dat u denkt dat inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit kan bijdragen aan het verduurzamen van het inkoopbeleid. Bij welke aanbestedingsvorm (werken, leveringen, diensten) denkt u dat dit kan bijdragen?

Markt (vraag en aanbod)

30. U geeft aan dat de gemeente waarvoor u werkzaam bent wel eens een uitvraag aan de markt heeft gedaan op basis van gebruik in plaats van bezit, hoe werd hier vanuit de markt op gereageerd?
- a. *U geeft aan dat de gemeente waarvoor u werkzaam bent nog geen uitvraag aan de markt heeft gedaan op basis van de methode, waarom is dit nog niet gebeurd?*
31. *U geeft aan dat de gemeente waarvoor u werkzaam bent wel eens een aanbod vanuit de markt heeft gehad op basis van gebruik in plaats van bezit, heeft de gemeente hier toen gebruik van gemaakt?*
- a. *Waarom wel of waarom niet*
32. Denkt u dat de markt er klaar voor is om op aanvragen op basis van gebruik in plaats van bezit in te gaan?
- a. *Wanneer niet, wat kunnen jullie als gemeente doen om de markt te stimuleren?*

Overig

33. Heeft u nog informatie waarvan u denkt dit is goed om te weten voor mijn afstudeeronderzoek?

12.12 INTERVIEWVRAGEN HOMIE

Algemeen

1. Zou u kort kunnen vertellen wie u bent en welke functie u binnen het bedrijf heeft?
2. Kunt u kort uitleggen waar Homie voor staat wat jullie core business is?
3. Hoe zijn jullie tot het concept gekomen om niet meer te verkopen, maar gebruikers voor de service te laten betalen? (Doorvragen of dit vanuit een vraag is gekomen of dat het een eigen initiatief vanuit de markt is geweest).
4. Wat is jullie missie, visie en strategie?

Markt vraag en aanbod

5. Hoe hebben jullie deze methode op de markt bekend gemaakt?
6. Was pay for use al bekend onder consumenten of was dit nog compleet nieuw?
7. Was er direct genoeg animo vanuit de consument om op deze manier van een wasmachine of droger gebruik te maken?
 - a. Zo niet, hoe hebben jullie de aandacht van de consument weten te wekken?
8. Merken jullie dat pay for use nog steeds aan het groeien is en steeds populairder wordt onder de consument?
9. Leveren jullie alleen aan particulieren of ook aan bedrijven/aanbestedende diensten?
 - a. Als jullie aan bedrijven leveren of meedoen aan aanbestedingen, komt dit dan altijd vanuit jullie kant (aanbod) of krijgen jullie ook wel eens een vraag?
10. Zijn er concurrenten die hetzelfde business concept als jullie hebben?

Productieproces

11. Is het productieproces van jullie wasmachines en drogers anders dan andere bedrijven die wasmachines en drogers als product verkopen?
12. Is de kwaliteit van jullie machines beter dan de kwaliteit van bedrijven die wasmachines als een product verkopen? ("nieuw is half stuk" bij veel bedrijven die producten verkopen).
13. Als een machine kapot gaat, is het productieproces dan zo ingericht dat het mogelijk is om enkel het onderdeel wat kapot is te vervangen?
14. Gaan de machines van Homie gemiddeld langer mee dan de machines van bedrijven die machines als een product verkopen?
15. Wat doen jullie met de machines die jullie na enkele jaren terugnemen van de gebruikers?
16. Ik zie dat het mogelijk is om de oude wasmachine of droger te laten meenemen bij het laten bezorgen van een Homie apparaat, wat doen jullie met de oude machines?

Duurzaamheid

17. Hoe draagt de methode pay for use bij jullie bij aan duurzaamheid? Zowel voor de klant als voor de organisatie
18. Pay for use is een methode om grondstoffen te besparen en richting een circulaire economie te gaan. In hoeverre zijn jullie al circulair?

Kosten

19. Zou u kort kunnen uitleggen hoe jullie verdienmodel werkt?
20. Wanneer is deze methode (pay for use) per gebruiker voor jullie rendabel?
21. Is pay for use op de lange termijn voor de consument duurder of juist goedkoper?

Invoering methode

22. Waren er ook obstakels/beren op de weg waar jullie tegenaan liepen bij het invoeren van pay for use?
 - a. Hoe kunnen startende organisaties deze obstakels voorkomen?
23. Wat waren de grootste veranderingen die jullie moesten doorvoeren voor het opzetten van dit concept (pay for use) ten opzichte van bedrijven die machines verkopen?
 - a. Ander verdienmodel, andere strategie

Methode pay for use

24. Wat zijn de grootste voordelen volgens u aan de methode pay for use?
25. Denkt u dat pay for use ook in andere branches gebruikt kan worden?
 - a. Zo ja, welke?
26. Zijn er ook branches, producten of diensten waarvan u denkt dat pay for use niet bruikbaar zal zijn?
27. Zien jullie ook nadelen aan de methode pay for use?
28. Ziet u aan de manier hoe jullie nu werken nog verbeterpunten?
29. Denkt u dat pay for use in de toekomst nog meer gebruikt zal worden voor verdere verduurzaming?

Andere organisaties adviseren

30. Als u andere startende organisaties zou mogen adviseren bij het invoeren van pay for use, wat zou u dan zeggen?
31. Als u de gemeenten in Nederland zou mogen adviseren op basis van het inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Wat zou u dan zeggen? Waar moeten zij beginnen? Is de markt volgens jullie op een bepaalde manier te stimuleren?

12.13 SAMENVATTING INTERVIEW GEMEENTE WAGENINGEN

Voorstellen

Het interview is gehouden met Correspondent zeven. Correspondent zeven is senior inkoopadviseur bij de gemeente Wageningen, daar werkt zij nu ongeveer 5 jaar. Correspondent zeven houdt zich naast alle reguliere aanbestedingstrajecten ook bezig met duurzaamheid en circulariteit.

Inkoopafdeling

Bij de inkoopafdeling van de gemeente Wageningen werken zes medewerkers, voor de grootte die de gemeente Wageningen heeft vindt Correspondent zeven dat de inkoopafdeling nog best goed vertegenwoordigd is. Dit is inclusief een administratief medewerker, een contractmanager sociaal domein, een contractmanager voor de overige inkopen en nog drie inkopers. Correspondent zeven vindt dat gemeente Wageningen het hiermee goed voor elkaar heeft.

Inkoopbeleid

Correspondent zeven is verantwoordelijk voor het inkoopbeleid. Wat er in het inkoopbeleid komt te staan en wat er uitgaat hoort bij haar verantwoordelijkheden. Elke drie jaar wordt het inkoopbeleid vernieuwd en wordt het bij het B&W ingebracht. Gedurende de tijd wordt het inkoopbeleid ook aangepast, maar om de drie jaar wordt het opnieuw vastgesteld door het B&W. Een mogelijke verandering in het inkoopbeleid wordt door de inkoopafdeling geïnitieerd, wat bijvoorbeeld een paar jaar geleden met circulariteit is gebeurd. Correspondent zeven is vrij om met innovatieve ideeën voor het inkoopbeleid te komen. Hiervoor wordt dan een voorstel gemaakt en deze zal uiteindelijk goedgekeurd moeten worden door het B&W. De inkopers hebben er geen moeite mee om met een verandering in het inkoopbeleid om te gaan. **Het zijn eerder collega's van andere afdelingen die het soms lastig vinden om hiermee om te gaan. De manier van uitvragen kan anders zijn en soms zijn er externe partijen nodig, die moeten dan vaak ook ingelicht worden waarom we bepaalde dingen doen. Dit zijn vaak ingewikkelde trajecten.**

Gemeente Wageningen heeft duurzaamheid opgenomen in het inkoopbeleid. Gemeente Wageningen heeft daarnaast ook nog een heel team dat zich specifiek bezighoudt met duurzaamheid. In het inkoopbeleid is duurzaamheid en circulariteit nu vier/vijf jaar opgenomen. Duurzaamheid en circulariteit opnemen in het inkoopbeleid is een van de eerste dingen die Correspondent zeven heeft gedaan toen zij bij de gemeente kwam werken. Toen is de gemeente bijna meteen begonnen met circulariteit. Er is opgenomen dat de gemeente het doet en waarom de gemeente het doet. Duurzaamheid en circulariteit wordt bij alle trajecten meegenomen, waardoor er geen concrete doelstellingen zijn opgenomen in het beleid. Bij diensten is dit natuurlijk wat lastiger, maar bij de overige aanbestedingen wordt er altijd gekeken wat er mogelijk is omtrent duurzaamheid. Het uitgangspunt is namelijk dat de mogelijkheden bij elke aanbesteding worden bekeken. Er wordt altijd gekeken hoever er kan worden gegaan omtrent duurzaamheid.

De klimaatdoelstellingen zijn bekend bij de werknemers van duurzaamheid. We hebben natuurlijk klimaatneutraal 2020-2030, en we weten natuurlijk dat we Nederland circulair 2050 hebben, **maar uiteindelijk zijn dit ook maar jaartallen, volgens Correspondent zeven. Het is niet zo dat de medewerkers van inkoop daar in het inkoopbeleid een stempel op drukken.**

Aangezien elke aanbesteding anders is gaat het omtrent circulariteit bij gemeente Wageningen altijd om maatwerk. Het is vaak ook nog nieuw of er zijn soms weer nieuwe ontwikkelingen op de markt, waardoor het eigenlijk altijd maatwerk is. **Gemeente Wageningen wilt de uitkomst omtrent circulariteit ook graag meten. Om dit te realiseren wordt er samengewerkt met een externe partij. Er kan bijvoorbeeld gemeten worden wie nou echt het meeste circulaire potentieel heeft aangeboden. Volgens Correspondent zeven gebeurt dit nog weinig in Nederland, maar is Wageningen hier wel al mee bezig. Gemeente Wageningen is hierin volgens Correspondent zeven een koploper, waardoor zij zelf niet veel overnemen van andere gemeenten. Andere gemeenten zouden eerder dingen van Wageningen kunnen overnemen/leren.**

Er wordt ook samen gewerkt met andere gemeenten. Gemeenten kunnen door bepaalde platforms ook met elkaar meeliften op aanbestedingen. Sommige collega's zijn ook lid van bepaalde groepen van Pianoo, waar kennis op gedeeld wordt. Verder is de gemeente Wageningen lid van de Greendeal, waar ook weer kennis op gedeeld wordt.

Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit

Gemeente Wageningen heeft de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit nog niet toegepast. Het is echter wel een bekende methode waar tevens over is gesproken. Volgens Correspondent zeven hoeft inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit echter niks met circulariteit te maken te hebben. Als de leverancier aan het einde van de levensduur de producten nog steeds weggooit, is er niks circulaire aan deze methode. Circulariteit gaat bij gemeente Wageningen om grondstof behoud. Zij willen weten waar de grondstoffen vandaan komen, hoe ze zijn gemaakt en wat er daarna met de grondstof gebeurt. Als dit niet inzichtelijk is, is de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit voor gemeente Wageningen niet nuttig. Het kan volgens Correspondent zeven wel circulair zijn, maar dit moet je wel van de leverancier weten. Momenteel is het nog heel lastig volgens Correspondent zeven om deze methode volledig circulair toe te passen. Dit is gebaseerd op het contact met de markt. Veel leveranciers weten niet precies wat er in een product zit, dus zij weten ook niet alles van de grondstoffen, waardoor het lastig is om het volledig her te gebruiken zonder verlies. Circulariteit is volgens Correspondent zeven wanneer er geen grondstoffen verloren gaan, wat in de praktijk nog maar weinig tot niet voorkomt. Altijd als je iets maakt en weer recyclet komen er weer andere grondstoffen bij, je hebt energie nodig (wat niet altijd even duurzaam is), waardoor er nog een lange weg te gaan is. Dat geeft volgens Correspondent zeven niet, alleen als gemeente wordt hier wel regelmatig tegen aan gelopen. Leveranciers brengen het vaak als circulair, maar volgens de definitie van gemeente Wageningen is het niet altijd circulair.

De methode van bezit naar gebruik is tot op heden nog niet van toegevoegde waarden geweest voor de inkoopafdeling van gemeente Wageningen. Tot nu toe zijn er nog geen voorbeelden geweest waar de methode toegevoegde waarde kon leveren, waardoor er ook nog geen uitvraag aan de markt op basis van deze methode is geweest. Echter zegt Correspondent zeven niet dat dit helemaal niet kan komen, zolang de onderbouwing maar goed is, dan zou het wel kunnen. Bij gemeente Wageningen hebben ze dit alleen nog niet gezien (goede onderbouwing van welke grondstoffen bevat het product en waar gaan de grondstoffen hierna naartoe). Vaak blijft het toch hangen in hergebruik, wat in Wageningen lineair verlengen genoemd wordt. Een grondstof krijgt wel een tweede leven, maar als het daarna nog steeds op de verbrandingsoven komt is het nog niet circulair. De gemeente heeft wel twee keer een aanbod vanuit de markt gehad op basis van gebruik in plaats van bezit, maar ook hier kon de leverancier geen inzicht geven in wat er aan het einde van de levensduur van een product gebeurt. Als een leverancier niet weet of er hierna nog teruggedaan kan worden naar grondstoffen niveau of welke grondstoffen überhaupt in een product zit, dan wordt het een lastig verhaal om de methode daadwerkelijk te gebruiken. De markt is er op dit moment niet klaar om deze methode toe te passen op de manier hoe gemeente Wageningen hiernaar kijkt. Sommige gemeenten zullen het wel gebruiken aangezien de leverancier het circulair noemt, maar volgens onze optiek is dit niet altijd circulair.

12.14 SAMENVATTING GEMEENTE BERGEIJK, BLADEL EN REUSEL-DE MIERDEN

Voorstellen

Gesprek Correspondent acht. Correspondent acht is werkzaam bij werkorganisatie Bizob. Bizob is een stichting van en voor de gemeente. Correspondent acht werkt via Bizob voor de gemeente Bergeijk, Bladen en Reusel-de mierden. Correspondent acht doet alles omtrent het openbaar gebied. Alles waar de inwoner mee in aanraking komt. Correspondent acht is 2013 bij Bizob begonnen. Vanuit Bizob is er een inkoper voor de openbare ruimte, een inkoper voor het sociale domein en er is een facilitaire ICT inkoper. Vanuit Bizob zijn er drie inkopers, daarnaast kopen de gemeenten ook zelfstandig in. Dit kan een willekeurige beleidsmedewerker zijn, als het een lastigere of grotere inkoop is kloppen zij bij Bizob aan. Bizob koopt daarmee voor de hele regio in. Correspondent acht merkt ook dat er meer voordeel behaald kan worden door samen te werken. Hoe meer je afneemt des te goedkoper het vaak kan.

Voorbeeld Schiphol

Correspondent acht vindt het voorbeeld van licht inkopen op Schiphol in plaats van lampen geweldig. De inkoper die dit bedacht heeft verdient volgens haar een applausje. Correspondent acht zou het ook mooi vinden als we dit steeds meer kunnen overnemen. **Al denkt ze wel dat dit bij traditionelere en kleinere gemeenten misschien nog lastig is.** Correspondent acht verwacht ook dat grotere gemeenten hier verder mee zullen zijn. Kleinere gemeenten werken daarin echt anders.

Duurzaamheidsbeleid

Er is geen apart duurzaamheidsbeleid vanuit Bizob. Er wordt altijd rekening gehouden met duurzaamheid en met de richtlijnen van de RVO. De gemeenten zijn wel bezig met verduurzamen, maar er is geen echt duurzaamheidsbeleid. Daarnaast komt de methode inkopen op basis van gebruik naar bezit ook echt nog niet voor in het beleid.

De gemeenten hebben wel elk een duurzaamheidscoördinator. De duurzaamheidscoördinator houdt toezicht op duurzaamheid. De duurzaamheidscoördinator gaat ook regelmatig met inkoop in gesprek om te kijken waar duurzaamheid kan terugkomen. De ene keer gaat dit beter dan de andere keer. **Duurzaamheid wordt soms ook meegenomen als gunningscriteria, maar lang nog niet altijd.** Het is per inkoop echt maatwerk, waar met de duurzaamheidscoördinator naar gekeken wordt. **Echter ontbreekt dus het echte duurzaamheidsbeleid. Dit gaat volgens Correspondent acht wel komen. De gemeenten bevinden zich nog in de beginfasen, de "kinderschoenen".**

Inkoopbeleid

De gemeenten hebben alle drie hetzelfde inkoopbeleid, doordat dit door Bizob gecoördineerd wordt. De enige afwijking is dat sommige gemeenten verder gaan dan duurzaamheid dan andere. Bizob maakt omtrent het inkoopbeleid een voorstel, wat vervolgens door de gemeenten goed gekeurd moet worden. De drie gemeenten kunnen hierbij ook hun eigen invulling inbrengen. Sommige doen dit ook, andere niet. Uiteindelijk blijven de gemeenten zelf verantwoordelijk voor het inkoopbeleid, aangezien zij het vaststellen en uiteindelijk ook moeten uitvoeren. Het inkoopbeleid is een levend document. De wet en regelgeving verandert ook nog wel eens, dus vandaar dat dit dan ook meteen aangepast moet worden. Het huidige inkoopbeleid is in 2016 vastgesteld en wordt in 2021 opnieuw vastgesteld. Om de vijf jaar wordt het document opnieuw vastgesteld.

Het inkoopbeleid sluit aan bij de gemeente doelstellingen. De gemeente doelstellingen sluiten weer aan bij de landelijke doelstellingen. De gemeenten werken onderling ook nauw samen als het gaat om het behalen van de klimaatdoelstellingen. Hier is ook een werkgroep voor opgericht, waar ook de duurzaamheidscoördinator in zit. Hier worden ook plannen in gemaakt, welke ook weer input geven voor het nieuwe beleid. De gemeenten werken bewust veel samen, omdat ze samen als meerdere kleine gemeenten veel meer voor elkaar kunnen krijgen. **Als kleine gemeente met 13.000 inwoners kom je alleen niet heel ver. Je moet partners zoeken als je klein bent, anders kom je er niet.**

Bizob zit in de grensregio, dus er wordt ook gekeken wat er in België gebeurt en hoe dingen daar worden ingericht. Er wordt dus zowel in ons eigen land als bij de buurlanden gekeken hoe dingen werken. Kennis wordt ook vaak gedeeld.

In het inkoopbeleid is weinig concreet over duurzaamheid opgenomen. Dit komt volgens Correspondent acht omdat het allemaal maatwerk is. Dit wordt in het technische dan wel functionele gedeelte van een inkooptraject opgesteld. Hier worden eisen opgesteld. Soms wordt het ook als gunningscriteria opgenomen. In het beleid is het juist als een vaag begrip opgenomen, omdat duurzaamheid altijd maatwerk is. Wat bij de ene aanbesteding werkt, werkt bij de andere aanbesteding niet.

Duurzaamheidsdoelstellingen

Als er een overeenkomst voor meerdere jaren wordt aangegaan worden er wel minimale eisen omtrent duurzaamheid gesteld. Daarnaast wordt het als gunningscriteria opgenomen. Hoe duurzamer een leverancier is, hoe groter de kans op de gunning. Duurzaamheid is op de lange termijn vaak wel een investering. Echter zijn er geen concrete duurzaamheidsdoelstellingen opgesteld in het inkoopbeleid. Er moet ook wel goed naar de markt gekeken worden volgens Correspondent acht, want je kan niet iets eisen wat er nog niet is.

Beperkingen duurzaamheid

Volgens Correspondent acht is geld een beperking. Als je ergens genoeg voor wilt bepalen is er heel veel mogelijk. De hoeveelheid beschikbaar geld is af te leiden aan de hoeveelheid inwoners. Hoe kleiner je bent, hoe minder geld je dus krijgt. Hierdoor kan je minder aan duurzaamheid doen. Desondanks wordt er wel aan gewerkt, maar het is wel minder doordat er een beperking op geld is. Ezra is ervan overtuigd dat de gemeente meer aan duurzaamheid kunnen doen als zij meer geld van het rijk krijgen.

Verbeterpunten duurzaamheid

Het is niet duurzaam om iemand op 4/5 verschillende locaties te zetten, waardoor Correspondent acht zelf veel moeten reizen. Hier kijkt de gemeente nu zelf ook naar. Daarnaast zou meer geld dus volgens Correspondent acht tot meer duurzaamheid kunnen lijden. Verder merkt Correspondent acht soms dat de ambitie hoger is dan wat de markt aankan, dus dat is soms nog wat lastig.

Volgens Correspondent acht is er geen eindpunt omtrent duurzaamheid. Dit staat echt nog in de kinderschoenen en er is nog een hele lange weg te gaan om een betere wereld te creëren. Elke stap die genomen wordt om duurzaamheid meer te integreren is een stap in de goede richting. Er is volgens Correspondent acht geen ultiem doel omtrent duurzaamheid. Correspondent acht denkt dat er nog veel ontwikkelingen omtrent duurzaamheid doorgemaakt kan worden de komende jaren. Iedereen moet zijn steentje bijdragen om duurzaamheid en het hergebruik van materialen te realiseren. Het zou ook mooi zijn als we de klimaat doelstellingen ooit gaan halen.

Circulariteit

Wat je volgens Correspondent acht vaak ziet is dat circulariteit steeds vaker terugkomt. Het verschilt per sector hoe ver ze hiermee zijn. De markt is volgens Correspondent acht wel ver omtrent circulariteit. De afvalbranche is bijvoorbeeld nu ook heel goed bezig. Circulariteit wordt sowieso bevorderd als dat mogelijk is. Gemeenten proberen hergebruik van materialen ook te stimuleren.

Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit

Bizob maakt nog geen gebruik van deze methode. De methode komt ook nog niet voor in het inkoopbeleid. Volgens Correspondent acht weten de medewerkers nog niet hoe dit werkt en wat zij hierbij moeten voorstellen. Volgens Correspondent acht staat dit niet in de kinderschoenen, maar in de babyschoenen. De onbekendheid maakt het lastig. Als er straks voorbeelden zijn van hoe dit kan, dan kan hier wel mee geëxperimenteerd worden. Correspondent acht geeft opnieuw aan dat het voorbeeld van Schiphol geweldig is. Dit laat medewerkers zien dat het ook anders kan. Het enthousiasme is er, maar de goede voorbeelden ontbreken nog. Uiteindelijk zou de

duurzaamheidscoördinator volgens Correspondent acht moeten zeggen dat we dit eens zouden kunnen proberen. Zij zouden dit bij de gemeenten en wethouder moeten voorstellen. Als zij dit goed vinden zouden we dit kunnen toepassen.

Correspondent acht denkt dat de mensen van de gemeenten en Bizob hier wel voor openstaan en hier wel in mee zouden willen gaan. Correspondent acht geeft weer aan dat de markt hierin weer een remmende factor is. Ook budget komt weer naar voren. Budget kan de keuze hier weer op remmen. Correspondent acht geeft ook aan dat de politiek van de gemeente hier ook invloed op heeft. Sommige partijen vinden duurzaamheid belangrijker dan andere. Het is soms beslissend wie er aan tafel zit en wie de beslissingsbevoegdheid heeft.

Correspondent acht kan inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit bij diensten moeilijk voorstellen. Bij leveringen ziet Correspondent acht dit wel gebeuren. Ook bij werken is het volgens Correspondent acht mogelijk. "Waarom zou dit niet kunnen?"

Vraag en aanbod

Correspondent acht heeft soms het idee dat de vrager en aanbieder op elkaar wachten. De gemeente vraagt het niet uit, maar de markt biedt het ook niet aan. Volgens Correspondent acht is dit nog niet gebeurd doordat inkoop vaak te laat in het traject betrokken wordt, waardoor veel keuzes al zijn gemaakt. Als inkoop eerder betrokken wordt kan inkoop hier meer inspraak in leveren. Helaas is de realiteit dat inkoop te laat ingeschakeld wordt. Correspondent acht denkt dat dit bij veel organisaties zo is.

Volgens Correspondent acht moet de gemeente omtrent inkopen op basis van gebruik van bezit het initiatief gaan nemen. Als je het niet vraagt ga je het ook niet krijgen. De markt moet geprikkeld worden door een vraag te krijgen. Volgens Correspondent acht zal dit vanzelf wel komen en zal dit uiteindelijk normaal worden. Ooit vergeet iedereen dat er echt een bezit was.

Correspondent acht geeft wel nog aan dat iets wat mensen niet kennen is altijd eng. Dit maakt het ook wel spannend. Daarom denkt Correspondent acht wel dat het kleinschalig getest moet worden. Als dit goed uitpakt kan het uitgebreid worden.

Correspondent acht kan zich geen nadelen aan de methode bedenken. Als je iets niet meer nodig hebt, dan is het weg. "Wat is daar een nadeel aan?". De vraag is wel of de mensen zover zijn om het te gaan doen. De gebruikers zijn het risico, die kijken er misschien anders naar als iets niet van hen is.

Als laatste geeft Correspondent acht aan dat het handig is om de voordelen van inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit meer gepromoot moeten worden. Als mensen er meer bekend mee raken is het makkelijker om de verandering door te maken. De voorbeelden die er zijn blijven volgens Correspondent acht onbekend. Het zou volgens Correspondent acht enorm helpen als deze voorbeelden meer gepromoot worden door de media en de politiek.

12.15 SAMENVATTING GEMEENTE SÚDWEST-FRYSLÂN FRIESLAND

Voorstellen

Het interview is gehouden met Correspondent 6. Correspondent zes is nu zo'n twee a drie jaar werkzaam als inkoopadviseur bij de gemeente Súdwest-Fryslân. Correspondent zes doet voornamelijk de aanbestedingen voor de buitendiensten en voor de ICT.

Inkoopafdeling

De inkoopafdeling van de gemeente Súdwest-Fryslân valt onder de Juridische Veiligheid Zaken (JVZ). Dat bestaat uit verschillende clusters. Een van de clusters is inkoop, welke uit zes personen bestaat. Eén persoon is de klant en leverancier manager, één is de jurist en daarnaast zijn er vier inkoopadviseurs, waarvan één inkoopadviseur specifiek voor gemeente Harlingen werkt. Gemeente Harlingen grenst aan de gemeenten Súdwest-Fryslân. Er zijn daarmee drie inkoopadviseurs voor gemeente Súdwest-Fryslân. De drie inkoopadviseurs hebben ieder weer een eigen vakgebied.

Gemeente Súdwest-Fryslân heeft een combinatie van gecentraliseerde inkoop en gecoördineerde inkoop. Boven een drempelbedrag van €50.000 wordt de inkoopafdeling altijd aangehaakt in de organisatie. Boven de €50.000 euro kan de gemeente waar nodig voornamelijk adviseren.

Inkoopbeleid & duurzaamheid

Het inkoopbeleid van gemeente Súdwest-Fryslân is afhankelijk van meerdere factoren. De provincie Súdwest-Fryslân heeft namelijk een duurzaamheidsakkoord afgesloten over het duurzaam inkopen van voertuigen en nog een paar items. Gemeente Súdwest-Fryslân heeft tevens met rijksoverheid aspecten te maken. Richtlijnen voor het beleid komen daarmee van zowel de provincie als van het rijk. Het college van gemeente Súdwest-Fryslân heeft zich daarnaast gecommitteerd aan de MVI-criteria van pianoo. Alles wat in deze criteria te vinden is moet meegenomen worden in de aanbestedingen volgens Correspondent zes. Het inkoopbeleid is voornamelijk afhankelijk van deze factoren. De inkoopafdeling schrijft zelf weinig beleid. Alles wat je zegt en schrijft moet je je natuurlijk toch aan houden, volgens Correspondent zes. Een beetje vaag houden, dan geef je jezelf nog een beetje ruimte.

De laatste versie van het inkoopbeleid is in 2017 bijgesteld. Wijzingen in het inkoopbeleid moeten van de inkoopadviseurs vandaan komen. De inkoopadviseurs zijn verantwoordelijk voor het inkoopbeleid. Correspondent zes geeft aan dat zij hier niet zo sterk in zijn. Als middelgrote gemeenten willen en hoeven zij niet voorop te lopen, want alles wat er gezegd wordt moet ook waargemaakt worden. Dit geeft Correspondent zes soms het gevoel dat het hun op slot zet. Het is wel mogelijk om als inkoopadviseur met nieuwe ideeën te komen, zolang het college dit uiteindelijk maar instemt.

Daarnaast zijn de inkoopadviseurs niet altijd in de lead, maar slechts adviseurs. De inkoopadviseurs kunnen wel van alles willen, maar er wordt ook regelmatig weerstand door collega's gegeven. Collega's vanuit andere afdelingen (gebruikers, uitvoerders, externe partijen) vinden het niet altijd prettig dat duurzaamheid in een aanbesteding meegenomen moet worden. De weerstand komt volgens Correspondent zes doordat het urgentiegevoel voor duurzaamheid bij veel mensen nog ontbreekt. De kennis en het urgentiegevoel ontbreekt zeker.

Correspondent zes merkt dat er omtrent duurzaamheid eerst een tussenstap nodig is, om collega's alvast een duurzaamheidsaspect in te bouwen en dan kunnen we dit vervolgens steeds verder optimaliseren. Niet in één keer van de flier op de souter (niet in één keer van de vloer naar de zolder), noemt hij dit.

De Europese aanbestedingen moeten vooraf naar het college van de gemeente gestuurd worden. De wethouder houdt alles omtrent duurzaamheid in de gaten. Correspondent zes heeft de doelstellingen tijdens het interview niet op zijn netvlies, maar gaf in de enquête aan deze niet realistisch te vinden. Het is bij verschillende aanbestedingen lastig om alles circulair te maken, zoals bij brandstoffen.

Duurzaamheid en de ontwikkeling daarvan gaat snel volgens Correspondent zes. Volgens Correspondent zes zou het inkoopbeleid omtrent duurzaamheid zeker weer eens tegen het licht gehouden moeten worden. het initiatief hiervan ligt bij de inkoopadviseurs. Correspondent zes hoopt dat ik hier een bijdrage in kan leveren. Er zijn veel en verschillende duurzaamheidsvormen die hierin opgenomen kunnen worden en voor de inkoopadviseurs zou het fijn zijn als er wat concreets komt. Daarnaast is het ook lastig dat de inkoopadviseurs weinig controle op de leveranciers kunnen uitvoeren.

Gemeente Súdwest-Fryslân werkt wel samen met andere gemeenten, maar voornamelijk op het gebied van samen een aanbesteding doen. Het is volgens Correspondent zes niet het geval dat gemeente Súdwest-Fryslân bijvoorbeeld maandelijks samenkomt met andere gemeenten om te kijken hoe zij dingen aanpakken. Dit wordt niet gedaan omdat dit op het gebied van uitvoering volgens Correspondent zes lastig is. Als eerste is het al lastig zijn om iedereen bij elkaar te brengen, maar ook andere gemeenten moeten hier het voordeel van in zien. Er moet wel synergie zijn. Daarnaast wordt er in het inkoopvakgebied veel geschoven met medewerkers, mensen verhuizen bijvoorbeeld of er worden externe inkoopadviseurs ingeschakeld. Het is bij de gemeente Súdwest-Fryslân daarmee een vrij instabiel netwerk van collega's, aldus Correspondent zes.

Circulariteit

Gemeente Súdwest-Fryslân vindt het nog lastig om circulair in te kopen. Bij het sociaal domein komt dit bijvoorbeeld nog niet voor, maar ook bij ICT is dit nog lastig. Bij de buitendiensten is gemeente Súdwest-Fryslân momenteel bezig om te kijken of circulariteit geïntegreerd kan worden, bijvoorbeeld bij een aanbesteding van dienstvoertuigen. Hierbij is er aangegeven dat de voertuigen in acht jaar worden afgeschreven en dat de inschrijver zelf een restwaarde kan invullen. Na acht jaar worden de voertuigen weer voor dit bedrag verkocht aan de leverancier. Deze aanbesteding is aan de hand van de MVI criteria gedaan. In de ogen van Correspondent zes is deze aanbesteding 100% circulair. Bij afval speelt circulariteit ook een rol, maar verder is het vaak nog lastig om dit toe te passen. Het is sowieso altijd maatwerk. Volgens Correspondent zes zal circulariteit met steeds kleine stapjes meer geïntegreerd worden.

Een voorbeeld is bijvoorbeeld een aanbesteding die Correspondent zes nu op luchtvaartfoto's aan het doen is. Hier draait het om de laagste prijs. Als Correspondent zes aangeeft dat er ook naar duurzaamheid gekeken kan worden gaat het voor sommige mensen in het inkoopteam te ver (soms iemand van het VNG, ambtenaar, uitvoerder). Het gaat veel meer om kwaliteit en prijs. Daarin geeft Correspondent zes aan slechts adviseur te zijn. Het urgentiebesef ontbreekt hier vaak. Het komt vaker voor dat collega's scheef kijken naar duurzaamheid, Correspondent zes loopt hier vaak tegenaan.

Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit

De methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit komt nog niet voor bij gemeente Súdwest-Fryslân. Volgens Correspondent zes hebben zij als gemeente voornamelijk kleinschalige projecten. Het is dan lastig om een leverancier zover te krijgen dat hij voor gemeente Súdwest-Fryslân wat anders doet dan dat hij normaal gewend is. Verder is Correspondent zes bekend met de methode en is hij hier super enthousiast over. Echter ontbreekt de kennis en ervaring om dit toe te passen, samen met de bereidheid van de leverancier om dit toe te passen.

Markt vraag en aanbod

Gemeente Súdwest-Fryslân heeft nog nooit een uitvraag aan de markt gedaan op basis van gebruik in plaats van bezit. Op de vraag of gemeente Súdwest-Fryslân de markt niet op een bepaalde manier kan stimuleren om anders te werk te gaan of om de markt te stimuleren om met inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit aan de slag te gaan geeft Correspondent zes aan dat er hier goede voorbeelden en handen en voeten aan gegeven moeten worden. Een pakket met ijzen waar leveranciers aan moeten voldoen. Dat zou de huidige inkoopadviseurs enorm helpen. "Een laatste opentrekken waar het programma van eisen in ligt en welke leveranciers dit kunnen". Zo voorkomen we dat gemeenten individueel met leveranciers het gesprek aan moeten gaan met de vraag of zij dit kunnen of niet. Het zou wat gecentraliseerder kunnen. Daarnaast zijn voorbeelden

gewoon heel handig. Correspondent zes zou wel eens in contact willen komen met een leverancier die dit al heeft gedaan. Correspondent zes geeft aan zelf nog niet het initiatief te hebben genomen om met een leverancier het gesprek aan te gaan. Correspondent zes geeft ook nog een voorbeeld over auto's. Correspondent zes geeft aan dat het geen nut heeft als zij als Súdwest-Fryslân in gesprek gaan met Audi, daar zijn zij te klein voor. Een grote gemeente kan hier veel beter een voortrekkers rol in kunnen hebben

Gemeente Súdwest-Fryslân heeft nog nooit een aanbod vanuit de markt gekregen op basis van gebruik in plaats van bezit. Volgens Correspondent zes staan leveranciers hier ook niet om te springen. Het verdienmodel van leveranciers is namelijk: nieuw is net niet stuk. Leveranciers proberen iets te verkopen waarvan ze weten dat ze na vijf jaar weer hetzelfde kunnen leveren. We gaan wel steeds meer naar SAAS. Software as a service. Dit is denk ik een kleine stap richting inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit.

Het inkoopbeleid hangt samen met de doelstellingen die het college en de wethouder stellen. Het inkoopbeleid wordt ook vastgesteld in het college. Het college en de wethouder kunnen hier ook input voor geven.

12.16 SAMENVATTING GEMEENTE TERNEUZEN

Voorstellen

Gesprek gevoerd met Correspondent vijf. Correspondent vijf is inkoper bij gemeente Terneuzen. Sinds 2015 en 2016 doet Correspondent vijf ook het inkoopadvies voor gemeente Sluis. Correspondent vijf houdt zich bezig met verschillende soorten aanbestedingen, zowel werken, diensten als leveringen. Ook zowel enkelvoudig als meervoudige aanbestedingen. Gemeente Terneuzen is een middelgrote gemeente.

Inkoopafdeling

De inkoopafdeling van gemeente Terneuzen valt onder de afdeling bestuur en interne zaken. Dit is een verzamelpotje van juridische zaken, verzekeringen, communicatie en inkoop. Er zijn twee professionele inkopers bij gemeente Terneuzen. Daarnaast is er nog één college die parttime voor de inkoopafdeling werkt. Gemeente Terneuzen doet ongeveer 60-70 aanbestedingen per jaar.

De inkoopafdeling wordt af en toe te laat betrokken. Het gaat wel steeds beter, maar volgens Correspondent vijf is het niet altijd te voorkomen dat inkoop laat betrokken worden. Dan is de uitkomst vaak al bekend en kan inkoop er niet altijd invloed meer op uitoefenen.

Volgens Correspondent vijf hangt er ook een kostenplaatje aan duurzaamheid. Als het door verduurzaming duurder wordt gaat er een ander traject in werking waar extra geld bij de raad voor gevraagd moet worden. Op de vraag of duurzaamheid altijd duurder moet zijn geeft Correspondent vijf aan dat dit niet het geval hoeft te zijn, maar “koop maar is twee elektrische auto’s”, hier hangt een heel ander kostenplaatje aan vast dan twee diesel autootjes. Volgens Correspondent vijf is het daarom ook niet altijd mogelijk om duurzaamheid mee te nemen in een aanbesteding.

Inkoopbeleid

Voor het inkoopbeleid heeft gemeente Terneuzen de standaarden van de VNG overgenomen. Daar hebben we een aantal best practises van andere gemeente die we hebben. Het inkoopbeleid is daaruit opgebouwd. De inkoopadviseurs zijn verantwoordelijk voor het inkoopbeleid.

Er is ook een overall duurzaamheidsbeleid, welke door de afdeling omgeving en economie is opgesteld. Het inkoopbeleid en het duurzaamheidsbeleid komen daarmee met elkaar overheeen. Hier zullen geen stegenstrijdigheden in, maar het is niet direct op elkaar afgestemd.

Op de vraag of de overheid ook invloed heeft wordt er aangegeven dat Gemeente Terneuzen wilt zich op het convenant MVI inschrijven. Tot op heden hebben zij dit nog niet gedaan, doordat gemeente Terneuzen een eigen duurzaamheidsvisie hebben, waar veel overkoepelende dingen in te vinden zijn.

Correspondent vijf is wel vrij om met nieuwe innovatieve ideeën te komen. Het is alleen lastig om andere mensen hierin mee te krijgen. De hakken gaan dan wel is in het zand. Volgens Correspondent vijf zijn mensen bang voor de gevolgen. Met bureaustoelen bijvoorbeeld, je moet wel zekerweten dat ze goed zitten. Het is voornamelijk angst voor het nieuwe. Correspondent vijf heeft zelf geen idee hoe deze angst het beste weggenomen kan worden. Het is natuurlijk altijd maatwerk met een aanbesteding. Het is niet altijd een “abc’tje”.

Duurzaamheid

In het inkoopbeleid zijn geen concrete duurzaamheid doelstellingen te vinden. Een inkoopbeleid is volgens Correspondent vijf een algemeen stuk. Als er doelstellingen in worden opgenomen moeten wij over drie of vier jaar weer een nieuw inkoopbeleid maken. Dat is denk ik de reden dat we dit niet gedaan hebben. We hebben tot en met 2015 geprobeerd om de duurzaamheidseisen van Pianoo toe te passen. We hebben dit toen ook getoetst, we moesten dit ook rapporteren aan het management. Dit wordt momenteel niet meer gedaan, het is meer over gegaan naar maatschappelijk verantwoord inkopen, toen was het meer duurzaam inkopen.

Bij aanbestedingen wordt circulariteit soms meegenomen in de gunningseisen, maar hier wordt geen percentage of doelstelling aan gehangen.

Er zijn zeker nog verbeterpunten omtrent duurzaam bij de aanbestedingen. Het is soms ook een kwestie van tijd, er is niet altijd tijd om het te doen. Maar duurzaamheid kan zeker meer in de gunningscriteria opgenomen worden. De ijzen worden met de inkoopadviseur samen met de interne opdrachtgever bepaald. Deze moet hier dus ook toe bereid zijn. Deze zijn hier, als het in hun straatje past, volgens Correspondent vijf wel toe bereid.

Gemeente Terneuzen werkt samen met gemeente Sluis en Hulst, op meerdere gebieden. Verder wordt er op Tendersnet gekeken hoe andere gemeenten bepaalde aanbestedingen hebben uitgevoerd, dat is niet zo moeilijk om op te zoeken volgens Correspondent vijf.

Circulariteit

Circulariteit is momenteel nog echt maatwerk. We gaan binnenkort weer een paar scholen bouwen, en daar zal het vast wel in meegenomen. Het is nu volgens Correspondent vijf wel de tijd om circulariteit echt mee te nemen. Er is geen zich op hoe vaak circulariteit nou daadwerkelijk terug komt bij de aanbestedingen die gemeente Terneuzen uitvoeren. Dit wordt nog niet gemeten. Het is volgens Correspondent vijf ook de vraag van wat moet je dan meten? Een van de 70 aanbestedingen? Of de waarde van de inkoop? Dat vind ik lastig. Volgens Correspondent vijf ziet hij ook niet echt de toegevoegde waarde om dit te kunnen meten. Correspondent vijf zegt wel dat als de doelstelling specifiek zou zijn om een percentage van de aanbestedingen met circulariteit uit te voeren, ja dan is het wel handig om een tool te hebben om dit te meten, maar momenteel is dat niet het geval.

Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit

Gemeente Terneuzen heeft deze methode nog niet in de praktijk toegepast, zover is de afdeling volgens Correspondent vijf nog niet. Volgens Correspondent vijf is er kennis en voorbeelden van andere gemeenten nodig, om te kijken hoe zij dit hebben aangevlogen. Het is voor Correspondent vijf nog een beetje abstract. Ik ken het Philips verhaal op Schiphol, maar daar blijft het wel bij. Het komt bij ons nog niet op om deze methodiek bij een aanbesteding neer te zetten. Het is volgens Correspondent vijf nog te onbekend en er is bij ons nog weinig over bekend.

Correspondent vijf denkt wel dat de methode van toegevoegde waarde kan zijn, maar hij is nog te onbekend met de methode om te zeggen op welke aanbestedingen dit bijvoorbeeld goed zou werken. Er is hier te weinig kennis en ervaring over.

Gemeente Terneuzen heeft ook nog nooit een aanbod vanuit een leverancier op basis van deze methode gehad. Correspondent vijf is van mening dat zij als gemeente leveranciers in kunnen stimuleren, maar dan is er eerst zelf meer kennis en ervaring voor nodig.

12.17 SAMENVATTING GEMEENTE BUCH

Voorstellen

Gesprek met Correspondent vier. Correspondent vier werkt iets meer dan 1,5 jaar bij de BUCH. De BUCH is een werkorganisatie voor gemeente Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo. Correspondent vier houdt zich bezig met alles wat met MVI te maken heeft. Op basis van het inkoopjaarplan kijkt Correspondent vier wat er mogelijk is om met duurzaamheid te doen. Correspondent vier gaat met projectleiders/interne opdrachtgevers van de aanbesteding het gesprek aan om te kijken of zij openstaan voor duurzame oplossingen en welke duurzame oplossingen er mogelijk zijn. De BUCH kent een inkoopafdeling van zeven medewerkers. Op dit moment wordt er binnen de afdeling gezocht naar een nieuwe werkverdeling in verband met een aantal nieuwe medewerkers. Op dit moment is de BUCH ook alle standaard informatie en formulieren aan het aanpassen, om zo ook mensen vooraf al te inspireren om iets met duurzaamheid te doen. De website van de inkoopafdeling van de gemeenten is echt een ouderwetse juridische website. Dit zijn hele lange teksten waar niet doorheen te lezen is. Dit wordt nu helemaal veranderd, ook met het idee om mensen bij voorhand al te inspireren om iets met duurzaamheid te doen. De meest kansrijke productgroepen met informatie over duurzaamheid wordt hier ook in meegenomen. Momenteel stelt de inkoopafdeling zelf het inkoopbeleid op.

Inkoopafdeling & duurzaamheid

Het is per traject verschillend of inkoop veel inspraak heeft. Bij openbare ruimte wordt bijvoorbeeld nog veel op hun eigen manier gedaan. Inkoop wordt hier vaak in een laat stadium betrokken. Op dit moment is er vaak al besloten wat er op welke manier uitgevraagd moet worden en wat de uitkomst moet zijn. In andere domeinen, bijvoorbeeld het facilitaire domein en meer de diensten, daar is een grotere bereidheid om aan de voorkant al mee te denken aan circulariteit. Dit merk Correspondent vier zelf ook, aangezien hij zelf contact zoekt met de projectleiders. Correspondent vier merkt dat projectleiders in deze gebieden eerder openstaan voor circulaire oplossingen, aangezien zij zich ook nauwer verbonden voelen met de duurzaamheidsdoelstellingen van de overheid.

Correspondent vier merkt ook dat de interne opdrachtgever niet altijd openstaat voor duurzaamheid. Dit komt volgens hen in de uitvoeringsfase wel, wat volgens Correspondent vier 'Super dom' is. Inkoop zou in veel gevallen eerder bij het proces betrokken moeten worden, maar het is ook de inkoopafdeling zelf om hier achter aan te zitten. Het gaat volgens Correspondent vier namelijk niet werken om dit bottum up te doen. Het gaat niet werken als inkoop verantwoordelijk wordt voor duurzaamheid. De interne opdrachtgevers moeten doelstellingen hebben op het gebied van duurzaamheid, zodat zij de juiste vraag gaan stellen aan de inkoopadviseur. Er moet voorkomen worden dat alles aan de voorkant al dichtgetimmerd wordt en er al is besloten wat de uitkomst moet gaan worden. De doelstellingen moeten op management niveau concreet opgesteld worden. Er moet bijvoorbeeld door concrete doelstellingen een verantwoordelijke voor co2 uitstoot zijn, net zoals je een verantwoordelijke voor budget hebt. Wanneer hier iemand op managementniveau voor verantwoordelijk is komt de doelstelling vanzelf terecht bij de projectleiders.

Correspondent vier merkt ook dat er mensen tussen de 50 en pensioenleeftijd zitten welke al 30 jaar hetzelfde kunstje uitvoeren. Zij hebben helemaal geen zin in die verandering en "gekkigheid". Die zeggen gewoon "dit is niet mijn werk", maarja die gaan ze ook niet meer ontslaan. Dit is volgens Correspondent vier gewoon even uitzingen. Volgens Correspondent vier moet je de mensen die wel enthousiast zijn dat zij in het zonnetje gezet worden en dat zij zo goed mogelijk op een voetstuk gezet worden, zodat je andere mensen kan inspireren en ook een beetje kan aansteken ermee. Aan de ene kant moet je die doelstelling van bovenaf hebben, en aan de andere kant moet je het van onderaf heel erg goed gaan faciliteren. Het proces moet goed begeleid worden, door ondersteuning te bieden met marktconsultaties en veel informatie bieden. Dit moet echt van twee kanten komen.

Correspondent vier merkt dat mensen bij het rijk meer gewend zijn om ja te zeggen tegen duurzame oplossingen, bij gemeenten wordt er meer weestand vertoond. Vaak gebeurt dit doordat bepaalde medewerkers al jaren dezelfde werkwijze uitvoeren en het urgentiebesef missen waarom dingen nu anders moeten.

In het inkoopbeleid is een concrete doelstelling omtrent 10% circulair inkopen in 2020. Volgens Correspondent vier wordt dit vastgesteld op basis van college ambities. 10% circulair inkopen is lastig. Om dit te realiseren moet er eerst een definitie van circulair inkopen hebben. Er is geen vaste methode om dit te meten en te kwantificeren. De MVI zelf evaluatie tool van Pianoo wordt wel gebruikt. Hier kan wel gezien worden bij hoeveel aanbestedingen circulariteit terugkomt. Volgens Correspondent vier is dit niet veel. Recycling is een van de laatste stappen in circulariteit. Correspondent vier kijkt daarom altijd naar de ladder van Lansink.

Duurzaamheidsbeleid

Momenteel is er één inkoopbeleid voor de vier gemeenten, maar ontbreekt een gezamenlijk duurzaamheidsbeleid nog. Daar wordt volgens Correspondent vier wel aan gewerkt. De verschillende gemeenteraden zijn aan het instemmen met een nieuw klimaatplan, waar ook circulariteit in terugkomt. Dit zal het overkoepelende beleid zijn. Daarnaast heeft we werkorganisatie het manifest mvi ondertekend, wat daarmee ook beleid is geworden.

De invloed van de overheid heeft ook zeker een rol in het duurzaamheidsbeleid van de gemeenten. Dit wordt juist opgesteld om de duurzaamheidsdoelstellingen te behalen. De landelijke doelstellingen zijn juist hoofdmotivatoren voor dit beleid. Het wordt niet eens als doelstelling gezien, maar als opdracht vanuit het rijk. We moeten dit gewoon doen. Dus ja, het is zeker van invloed.

Tussen deze vier gemeenten merk je ook verschillen. Je hebt vier colleges met verschillende samenstellingen. Sommige zijn wat conservatiever en wat rechtser en andere zijn wat linkser en wat groener. Dat merk je wel.

Verbeterpunten duurzaamheid

Correspondent vier zou het liefst een concrete doelstelling op co2 reductie willen zien, wat ook weer doorgerekend wordt naar de afdelingen. Dat ook de facilitaire zaken bijvoorbeeld een percentage aan co2 moet besparen. Dan ga je vanzelf in plaats van nieuwe stoelen circulaire stoelen bestellen. Deze doelstelling is naar Correspondent viers mening het meest erkend en het meest tastbare. Binnen de organisatie zijn ze al bezig met de co2 prestatie lader, waardoor hier ook het makkelijkste op te sturen is.

Innovatie inkoopafdeling

Vaak wordt de inkoopafdeling te laat aangesloten om echt met nieuwe ideeën te komen of een pilot voor te stellen. Hier wordt momenteel wel aan gewerkt door een meerjarenplanning op te stellen, zodat er veel eerder aangeklopt kan worden bij de interne opdrachtgever. Of mensen hier intern ook voor open staan is nog maar de vraag, dit is volgens Correspondent vier wel een hele organisatieverandering. Daarom is het ook belangrijk dat de verantwoordelijkheid van de doelstellingen niet bij inkoop komt te liggen, maar bij de managers. Dan zullen de managers zelf de urgentie voelen en inkoop hierbij om advies vragen.

Samenwerken andere gemeenten

Er wordt samengewerkt met andere gemeenten. Een aantal collega's werken ook bij andere gemeenten. Correspondent vier kijkt zelf naar goede voorbeelden bij andere gemeenten op het gebied van MVI. Niet structureel, maar het gebeurt wel. Dit is volgens Correspondent vier ook belangrijk om het wiel niet zelf uit te vinden, terwijl dit al gedaan is.

Circulair inkopen

Momenteel wordt er zeker al circulair ingekocht. Correspondent vier denkt ook dat de 10% circulair inkopen wel gehaald is, alhoewel het wel is hoe hier naar gekeken wordt. Als je kijkt naar het aantal aanbestedingen denkt Correspondent vier dat de 10% wel gehaald wordt. Circulariteit komt ook regelmatig voor in de gunningscriteria van aanbestedingen.

Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit

Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit komt nog niet voor bij de vier gemeenten en werkorganisatie de BUCH. Voor deze methode is nog niet de juiste aanbesteding gevonden volgens Correspondent vier. Er komt nu een aanbesteding met bedrijfskleding aan, waar deze methode volgens Correspondent vier wel zou kunnen werken. Verder denkt Correspondent vier dat het op kantoormeubelen toepasbaar is. Alle producten waarvan de levenscyclus korter dan 5 tot 10 jaar is zou volgens Correspondent vier in aanmerking komen voor de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit.

Volgens Correspondent vier zijn er goede voorbeelden van andere handig om dit zelf een keer toe te passen, maar daarnaast moet het volgens Correspondent vier ook gewoon een keer geprobeerd worden. Er moet een keer een pilot gedraaid worden. Correspondent vier zou hier zelf de initiatiefnemer kunnen zijn, maar het zou ook mooi zijn als de vraag een keer vanuit de interne opdrachtgever zou komen. Correspondent vier denkt ook dat er meer informatie over de methode verspreid kan worden door middel van een artikel of iets dergelijks op het intranet, en dat dan de vraag vanuit de interne opdracht of vanuit de inkoopadviseurs wellicht ook wel kan komen.

Momenteel is er nog geen aanbod ontvangen vanuit de markt op basis van gebruik in plaats van bezit. De markt kan hierin gestimuleerd worden door een uitvraag en/of marktconsultatie te doen. Kijken of de markt hier überhaupt voor openstaan. De gemeenten zouden hierin wel de initiatiefnemer moeten zijn,

Er zijn wel een aantal inkoopadviseurs die wat ouderwets en risicoavers zijn, zij vinden nieuwe dingen vaak wel spannend. Dit is soms wel lastig. Daarnaast heeft de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit wel budgettaire gevolgen. Je gaat naar wellicht maandelijkse betalingen in plaats van een eenmalige uitgave. Gespreide uitgaven kunnen hierdoor wel financieel gedoe leveren.

Volgens Correspondent vier moet er bij de kostenberekening ook rekening gehouden worden met de milieukosten. Duurzaamheid hoeft volgens Correspondent vier absoluut niet meer geld te kosten, dat vindt hij de grootste onzin. Wellicht zijn de initiële kosten hoger, maar als dingen kwalitatief beter of modulair zijn, is het makkelijker te vervangen. Daarnaast moeten de milieukosten ook meegerekend worden, wat vaak nu niet gebeurt. Het goedkoopste is vaak het meest belastend voor het milieu. Als je dan de echte prijs gaat doorrekenen is iets vaak vele male duurder, dat duurzaamheid meer geld kost vindt Correspondent vier dus onzin.

Kanttekening

Pay for use geeft geen garantie op circulariteit volgens Correspondent vier. Er is weinig invloed op wat er na de levenscyclus van een product met een product gebeurt, dit kan een nadeel zijn. Het is wel mogelijk om hierop te sturen, door hier gunningscriteria aan te hangen, maar het is geen garantie. Uiteindelijk is de leverancier hier verantwoordelijk voor.

Correspondent vier gaat de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit nu wel voorstellen voor de aanbesteding van bedrijfskleding.

12.18 SAMENVATTING GEMEENTE ENSCHEDE

Voorstellen

Gesprek met Correspondent drie. Correspondent drie werkt ruim een jaar bij gemeente Enschede. Correspondent drie is afgestudeerd aan de opleiding Facility Management en is zo ook bij de gemeente blijven werken. Correspondent drie vindt het werk bij de gemeente ontzettend leuk. Ze krijgt veel verantwoordelijkheid en heeft hele leuke collega's.

Inkoopafdeling

De inkoopafdeling van gemeente Enschede bestaat uit 12 medewerkers. In de regio heeft de gemeente Enschede de grootste inkoopafdeling. Er zijn vier senior inkoopadviseurs. Zij bepalen de strategie en die gaan de organisatie in en voeren de gesprekken. Mocht er dan een inkoopvraagstuk uit voort komen heeft de gemeente nog vier inkoopadviseurs, waaronder Correspondent drie. De inkoopadviseurs begeleiden het traject met de interne klant. Daarnaast beschikt de gemeente Enschede nog over een jurist die alles vanuit de juridische kant bekijkt. Als laatste heeft de gemeente nog een contractmanager voor de gemeente brede contracten. De inkoopafdeling is wel een verschil met inkoopafdelingen in de regio, Enschede heeft daarin een grote inkoopafdeling.

Gemeente Enschede koopt veel gecoördineerd in. Boven de €25.000,- is er een meldplicht voor medewerkers van de gemeente. De aankoop moet dan bij de inkoopafdeling gemeld worden. De senior inkoopadviseurs geven op de melding advies. Vervolgens wordt er samen gekeken of er ondersteuning vanuit inkoop gewenst is. **Als dit niet gewenst is mogen medewerkers dit ook zelf doen. Dit mag bij gemeente Enschede tot het Europese drempelbedrag zelf gedaan worden, wat de €214.000,- betreft. Daarboven moet de inkoopafdeling verplicht aanhaken.** Bij Europese aanbestedingen is de inkoopafdeling sowieso altijd betrokken. Volgens Correspondent drie bevindt de inkoopafdeling van gemeente Enschede zich in de vierde fasen van het inkoopvolwassenheidsmodel van Rietveld.

Duurzaamheidsbeleid

Beleid wordt altijd opgesteld aan de hand van het organisatiebeleid. Gemeente Enschede heeft een duurzaamheidsbeleid. Hierin staat dat duurzaamheid voor de gemeente belangrijk is. Daarnaast heeft de gemeente het Manifest MVI ondertekend, wat ook beleid is geworden. Hier staan ook alle duurzaamheidsdoelstellingen in. Deze punten worden ook jaarlijks geëvalueerd. Momenteel is er een regisseur duurzaamheid die hier verantwoordelijk voor is. Zij is niet specifiek betrokken bij inkoop, maar ondersteunt de afdeling wel waar nodig. **Een contractmanager duurzaamheid heeft gemeente Enschede nog niet. Dit is volgens Correspondent drie lastig. Aan de voorkant kunnen wel hele mooie dingen omtrent duurzaamheid afgesproken worden, maar hoe zorg je er dan voor dat dit ook in de praktijk gebeurt. Dat is nog een ding waar gemeente Enschede nu naar aan het zoeken is. Zij willen ervoor zorgen dat de gemaakte afspraken ook worden nageleefd en dat dit ook te meten is.**

Inkoopbeleid

Ook het inkoopbeleid wordt opgesteld aan de hand van het organisatiebeleid. De senior inkoopadviseurs zijn verantwoordelijk voor het inkoopbeleid. Dit blijft grotendeels vaak hetzelfde. Het wordt af en toe wel aangepast, maar de speerpunten blijven bij gemeente Enschede hetzelfde. De speerpunten zijn duurzaamheid, innovatie, lokaal ondernemerschap en SROI. Deze punten worden ook getoetst in het Tenderbord. Hier zitten ook de wethouder en directeur in. Zij kennen of de doelstelling worden meegenomen in de aanbestedingen. Het inkoopbeleid is voor het laatst vastgesteld in 2019. Het inkoopbeleid wordt opgesteld met de Twentse gemeente. Momenteel zijn collega's van Correspondent drie dit beleid weer opnieuw aan het bekijken. Er zijn volgens **Correspondent drie geen concrete afspraken gemaakt over hoe vaak het inkoopbeleid vernieuwd wordt. Correspondent drie merkt soms ook dat hier wel wat meer mee gedaan kan worden. Er kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de ontwikkelingen op de markt en of het inkoopbeleid nog wat ambitieuzer gemaakt kan worden. Momenteel is het vrij algemeen, en de vraag is of gemeente Enschede dit nog niet wat wil uitbreiden. Als afdeling wordt er wel gekeken naar vernieuwing, maar dit komt nog niet terug in de beleidsdocumenten. Correspondent**

drie zegt zelf ook dat er geen concrete doelstellingen in het inkoopbeleid te vinden zijn, maar dit is wel terug te vinden in het Manifest MVI. Ook over dit Manifest MVI geeft Correspondent drie aan dat dit nog wel eens wat meer aangescherpt kan worden. Een collega van Correspondent drie houdt zich hier momenteel ook mee bezig, die kijkt hoe dit nog meer geoptimaliseerd kan worden. Gemeente Enschede wil graag aantonen waar ze mee bezig zijn en waarom iets gedaan wordt. Correspondent drie durft niet te zeggen of de regisseur duurzaamheid ook bij deze ontwikkelingen betrokken wordt, al zegt ze zelf dat dit natuurlijk wel mooi zou zijn.

Correspondent drie heeft wel de mogelijkheid om zelf met innovatieve ideeën te kopen. Als zij dit heeft kan ze het gesprek aangaan met de interne opdrachtgever. Samen wordt dan de strategie bepaald en wordt er gekeken hoe dit het beste ingericht kan worden. Inkoop heeft ook de vrijheid om dit gesprek aan te gaan en nieuwe voorstellen te doen. Ook de senior inkoopadviseurs staan er voor open als de junior inkoopadviseurs met nieuwe mogelijkheden komen.

Correspondent drie geeft aan dat het soms lastig is als je iets heel open in de markt zet (leveranciers de mogelijkheid geven om met nieuwe mogelijkheden te komen) omdat je dan niet altijd weet wat je krijgt. Soms komen interne opdrachtgevers met een opdracht die ze graag zo duurzaam mogelijk willen, maar vervolgens stellen ze volgens Correspondent drie wel heel veel eisen. Dit spreekt elkaar volgens Correspondent drie vaak tegen. Correspondent drie denkt dat de interne opdrachtgevers het soms lastig vinden om dingen los te laten, aangezien ze zelf wel veel eisen blijven stellen. Het is hierbij belangrijk om dingen goed te onderbouwen, want dan gaan de interne opdrachtgevers hier sneller in mee.

Correspondent drie is het met mij eens dat duurzaamheid voor veel mensen nog als een vaag en soms grijs gebied wordt gezien. Correspondent drie geeft ook aan dat het voor veel mensen niet duidelijk is wat circulair nou eigenlijk is. Momenteel zijn zij bezig met een aanbesteding voor afval. Correspondent drie ziet hierbij dat leveranciers de levensduur van afval vaak verlengen, maar dat het vervolgens niet duidelijk is wat hierna met het product gebeurt. "Is het dan circulair?" Correspondent drie denkt van niet.

Verbeterpunten duurzaamheid

Correspondent drie vindt dat de afdeling strakker moet zitten op de doelstellingen die zij als gemeente hebben. Er wordt zeker bij elk traject over nagedacht, maar de vraag is of het niet ergens concreet opgenomen moet worden. "Waar willen we nou naartoe?" Dan kan er ook een rapportage gedraaid worden over wat de gemeente de afgelopen jaren nou hebben gedaan. Sinds kort werkt er ook een inkoopanalist op de afdeling en die wil dit ook inzichtelijk maken. De duurzaamheid zou hier ook mooi in meegenomen kunnen worden. "Hoeveel duurzame of circulaire aanbestedingen heb je als gemeente gedaan en wat is daaruit voortgekomen?". Het zou mooi zijn als dit inzichtelijk gemaakt kan worden.

Ook het stukje contractmanagement kan nog verbeterd worden. De inkoopafdeling is betrokken bij het traject, maar als het contract afgesloten is zal dit weer overgegeven worden aan de interne opdrachtgever. Die moet vervolgens het contractbeheer doen. Daar heeft inkoop geen zicht meer op wat er gebeurt. Worden de afspraken wel nageleefd? Dit zou ook wel echt beter kunnen.

Toekomst duurzaamheid

Correspondent drie geeft aan dat de gemeente een bepaalde weg heeft die zij willen bewandelen omtrent duurzaamheid, maar dat dit niet bij iedereen bekend is. Correspondent drie geeft aan de hand van deze vraag aan dat zij het hier met de inkoopafdeling wellicht vaker over moeten hebben, aangezien Correspondent drie het niet echt weet. Correspondent drie denkt dat het Manifest MVI leidend is in de weg die de gemeente wil bewandelen omtrent duurzaamheid, maar die doelstellingen worden niet met de inkoopafdeling besproken. Deze komen bijvoorbeeld niet terug in de afdeling overleggen. Correspondent drie geeft aan dat dit ook wel wat strakker zou kunnen.

Samenwerking andere gemeenten

Correspondent drie geeft aan dat er bij aanbestedingen vaak op Tendersnet wordt gekeken of er al door een andere gemeente een soort gelijke aanbesteding is uitgevoerd. Als dit het geval is kan er naar de gemeente gebeld worden om te vragen hoe zij dit toen der tijd hebben aangepakt en of zij hier nog verbeterpunten op zien. Het contact met andere gemeenten wordt hierin zeker gezocht. Het is volgens Correspondent drie belangrijk om van elkaar te leren en om niet zelf allemaal het wiel opnieuw uit te gaan vinden.

Circulariteit

In de praktijk komt circulariteit wel voor, al is dit volgens Correspondent drie niet altijd goed beschreven in de beleidsdocumenten. Circulariteit is altijd maatwerk. Er wordt per aanbesteding gekeken wat er gedaan kan worden. Bij bijvoorbeeld facilitaire vraagstukken kan circulariteit goed terugkomen. Bij bijvoorbeeld koffie en bedrijfskleding wordt circulariteit toegepast. Gemeente Enschede kijkt altijd wel wat er mogelijk is omtrent circulariteit. Dit wordt ook in de gunningseisen opgenomen. **In het inkoopjaarplan wordt gezegd dat we zes circulaire aanbestedingen per jaar willen doen. Onderling weten de inkopers welke aanbestedingen circulair zijn gegaan, maar dit wordt niet met een bepaalde tool gemeten. Vervolgens is het nog de vraag wat er met deze informatie gebeurt. De inkopers weten dat ze het hebben gedaan, maar vervolgens gebeurt hier weinig mee. Er wordt nog niet gekeken hoe dit weer verbeterd kan worden.** Circulariteit is volgens Correspondent drie niet bij elke aanbesteding relevant, dus er wordt per aanbesteding gekeken wat er gedaan kan worden op het gebied van circulariteit.

Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit

Gemeente Enschede heeft van deze methode gebruik gemaakt voor de koffie en voor het meubilair. Het meubilair wordt bij gemeente Enschede aan het einde weer opgehaald. De leverancier blijft verantwoordelijk voor het meubilair. Ook bij de koffie is de leverancier verantwoordelijk. De leverancier is hier ook verantwoordelijk voor het onderhoud.

Volgens Correspondent drie is deze methode goed bevallen. Het contractbeheer ligt zoals eerder gezegd bij de afdeling zelf. Correspondent drie geeft aan dat zij als inkoop hier weer wat strakker op kunnen zitten. Is de service zoals afgesproken? Worden alle afspraken nagekomen? Verder is het volgens Correspondent drie fijn dat de gemeente in de service en onderhoud ontzorgd worden.

Gemeente Enschede staat er volgens Correspondent drie ook voor open om deze methode nog meer toe te passen. **Correspondent drie geeft wel aan dat het volgens haar goed is om dit wat meer vast te leggen. Er zou als gemeente vastgelegd moeten worden dat hier naar gestreefd wordt. Dan zou de methode meer standaard worden. Als de methode geschikt zou zijn voor een aanbesteding is de kans dan ook groter dat deze ook daadwerkelijk toegepast wordt.**

Correspondent drie denkt dat de gemeente het interessant vond om met deze methode te experimenteren. Het gebruik van deze methode was wel voor haar tijd, maar Correspondent drie verwacht dat de gemeente het een interessante methode vond.

Correspondent drie denkt dat budget een rol speelt bij de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Leveranciers krijgen een standaard bedrag voor de huur van een koffiemachine. Dit brengt andere koekjes met zich mee dan de aanschaf van een koffiemachine. Daarnaast krijgt de leverancier standaard de huurprijs. Volgens Correspondent drie moet er goed gekeken worden of de leverancier wel de juiste kwaliteit blijft leveren.

Correspondent drie merkt dat het soms lastig is om jonge partijen hiervoor aan te trekken. Het zijn wel de grote bedrijven die zich hier op inschrijven. Dit komt volgens Correspondent drie omdat de bedrijfsvoering en wellicht het verdienmodel aangepast moet worden. De vraag is dan ook volgens Correspondent drie of zij als gemeente Enschede interessant genoeg zijn voor een leverancier om die verandering door te maken? Als je het

grootschaliger oppakt met bijvoorbeeld de hele regio ben je als partij waarschijnlijk interessanter voor de leverancier.

Correspondent drie denkt dat je niet alles aan de markt moet overlaten. Vaak wordt er gezegd: "Wij weten het niet en de markt is expert, dus kom maar op". Maar ook voor de markt is dit nieuw. Volgens Correspondent drie is het belangrijk om samen dit traject aan te willen gaan. Gemeente Enschede heeft nog een aanbesteding gedaan op basis van gebruik in plaats van bezit. Zij wilde als gemeente geen stoplichten, maar doorstroming van het verkeer in de stad. Hiervoor zijn zij echt in gesprek gegaan met partijen. Vervolgens zijn zij een pilot en een testfase in gegaan. Volgens Correspondent drie is deze samenwerking echt noodzakelijk, want het kost ook echt tijd. Deze aanbesteding heeft ook echt wel twee jaar geduurd, maar het contract is recent getekend. Uiteindelijk is het wel de gemeente geweest die met het idee naar de markt zijn gegaan. Uiteindelijk zijn ze hiervoor met de markt in gesprek gegaan.

Gemeente Enschede wil de markt hierin wel stimuleren en prikkelen door de vraag te stellen. Door de vraag te stellen gaat de markt hier volgens Correspondent drie over nadenken. De markt reageerde op de uitvraag voor doorstroom van verkeer in plaats van stoplichten ook goed. Er waren meerdere partijen die zich hiervoor hebben ingeschreven. Dit komt door Correspondent drie ook door de manier van het uitzetten van de vraag. Volgens Correspondent drie zijn zij samen met de leverancier echt een ontwikkeltraject in gegaan. Als je dit niet doet, schrikt dit sommige partijen wellicht af. De markt is hierin namelijk ook nog in ontwikkeling.

12.19 SAMENVATTING INTERVIEW GEMEENTE AMSTERDAM

Voorstellen

Gesprek met Correspondent één. Correspondent één is werkzaam bij gemeente Amsterdam op de inkoopafdeling. Correspondent één is inkoopadviseur en contractmanager. Correspondent één is werkzaam op het onderdeel fysiek domein. Correspondent één is één jaar werkzaam voor gemeente Amsterdam.

Inkoopafdeling

Bij gemeente Amsterdam zijn er vijf leadbuyers opgesteld. Elke leadbuyer heeft een soort eigen inkoopafdeling onder zich. Correspondent één is werkzaam onder de leadbuyers fysiek domein (openbare ruimte). Hiernaast zijn er nog vier andere domeinen, waaronder sociaal domein. Het fysieke domein (openbare ruimte) bestaat uit een team van 70/80 werknemers. Deze zijn opgedeeld in strategische adviseurs, categoriemanagers, de inkopers en de contractmanagers. Als je kijkt naar echt de inkopers komt dat op ongeveer 20 mensen. De andere vier domeinen/leadbuyers bestaan ook nog uit zulke teams.

Correspondent één geeft aan dat de inkoopafdeling, gebaseerd op het inkoopvolwassen model van Rietveld, ergens tussen fase 3 en fase 4 zitten. De inkopers zijn niet simpelweg uitvoerend, maar de strategisch adviseurs zitten bijvoorbeeld wel hoger in de organisatie dan de inkopers. **Correspondent één kan per project wel sturing en advies geven, maar ze zijn als inkopers nog niet altijd bij de start van het traject betrokken.** Het komt soms nog wel eens voor dat het projectteam tot de conclusie komt dat ze moeten gaan inkopen, dan mogen de inkopers de inkoopstrategie gaan schrijven, maar de inkoopstrategie is ongeveer 50/60% van de voorbereiding. In het traject hiervoor zijn al heel veel keuzes gemaakt die invloed hebben op de inkopen. De beslissing omtrent make or buy is bijvoorbeeld al gemaakt. Het is per project wel echt verschillend, maar vaak wordt inkoop wel te laat betrokken in het proces.

Correspondent één geeft aan dat je als inkoper de meeste meerwaarde kan bieden wanneer je zo vroeg mogelijk betrokken bent bij het project dat later ingekocht moet worden. "Hoe eerder je betrokken bent, hoe beter". Om dit eigenlijk op te pakken is categoriemanagement ontstaan, om echt categorie breed een strategie te schrijven. Dan zit je volgens Correspondent één ook echt in fase 6, omdat er dan voordat er dingen ingekocht worden al bepaald wordt hoe dingen per categorie ingekocht moeten worden. Dit is Amsterdam momenteel aan het opzetten. Hoe eerder je betrokken bent, hoe beter. Bijvoorbeeld het inkopen van gebruik is een hele andere strategie. Als het Programma van Eisen al geschreven is en er hierna pas om een inkoopstrategie gevraagd wordt is de mogelijkheid om in te kopen op basis van gebruik in plaats van bezit vaak al niet meer mogelijk. **Het is volgens Correspondent één zeker wenselijk om eerder betrokken te worden.**

Duurzaamheidsbeleid

Uiteindelijk is de politiek leidend omtrent het beleid. Het is eigenlijk een trapje naar beneden. Het college zet de doelstellingen, daarna komen deze bij de leadbuys terecht. De leadbuyer vertaalt dit weer naar zijn of haar eigen onderdeel. Amsterdam heeft een groene coalitie, waardoor duurzaamheid hoog in het vaandel staat. Dit komt echt vanuit de politiek. Het verschilt per beleid wanneer dit wordt opgesteld en bijgesteld. Het huidige duurzaamheidsbeleid is recentelijk bijgesteld. Uiteindelijk is het volgens Correspondent één een levend document. Om de vier jaar is een eindpunt, en om de twee jaar een evaluatie, maar tussendoor kan dit ook bijgesteld worden. Uiteindelijk blijft de wethouder verantwoordelijk. **Wat er nu wel steeds meer gedaan wordt is de projectleiders meer betrekken omtrent duurzaamheid. De projectleiders krijgen nu ook vragen over duurzaamheid, zoals "Wat is er nou duurzaam aan jouw project?". Volgens Correspondent één vinden sommige projectleiders dit lastig. Vaak komen ze dan naar de inkoopafdeling. "Hey, ik moet ook nog wat duurzams inkopen, kan jij wat verzinnen?". Ook dit gaat in fases. De vraag wordt nu in ieder geval gesteld. De volgende fase is dat de gemeente dit steeds meer gaat meten. Dit gebeurt momenteel nog niet, maar dit gaat uiteraard in fases. Het is nu vooral de vraag stellen: wat is er duurzaam, in plaats van een concrete doelstelling stellen. Dit is volgens Correspondent één ook lastig. Hoeveel project van een project is nou echt duurzaam?** Correspondent één geeft een voorbeeld: als ik een weg aanleg en ik gebruik hergebruikte straatstenen, ben ik dan 100% duurzaam? Of

moet ik dan ook de machines die we gebruiken meenemen? Dit is volgens Correspondent één lastig, maar dit moet niet een reden zijn om ons te laten tegenhouden. **Uiteindelijk moeten de medewerkers de vertaalslag weten te maken hoe duurzaamheid meetbaar gemaakt kan worden.**

Gemeente Amsterdam wil hierin concreter kunnen zijn. Wat is 50% circulair? Duurzaam naar het verleden of duurzaam naar de toekomst? Allebei is het duurzaam, maar toch moet er een keuze gemaakt worden. Er zijn veel vraagstukken waar nog geen duidelijk antwoord op is. Volgens Correspondent één moeten er stappen gemaakt worden. **Leren door te doen. "Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan".** Dat is hetzelfde als de vraag komt of we een aannemer op een bepaalde manier kunnen selecteren. Waarop Correspondent één zou aangeven dat ze het gewoon gaan proberen. Correspondent één is echt voor leren door doen, dan kom je er vanzelf achter wat wel werkt en wat niet.

De gemeente valt onder het rijk. Het rijk heeft doelstellingen zoals 2050 circulair. Dan moeten ook rechtse gemeenten hierin meegaan. Ook zij zijn verantwoordelijk voor het realiseren voor de toekomstige doelen. Alle gemeenten moeten hier dus in meegaan. Volgens Correspondent één is het belangrijk om als inkoopafdeling aan de rijks doelstellingen te voldoen. Anders ontstaat er straks een situatie waar er in een korte periode gigantisch veel stappen gezet moeten worden, wat voor een gemeente veel geld kan gaan kosten. Een inkoopafdeling die op strategisch niveau wilt zitten moet nu al naar de toekomst. Je moet nu nadenken wat er met de gebouwen in 2050 gebeurt die je nu bouwt, anders krijg je tegen die tijd enorm hoge kosten om die grondstoffen te circuleren. Om zo strategisch te werk te gaan zal voor gevochten worden.

In eerste instantie was de gemeente wel bezig met duurzaamheid, maar deed elke gemeente dit op een eigen eilandje. Nu zie je bijvoorbeeld dat er een vakgroep duurzaamheid ontstaat, waar verschillende mensen vanuit de gehele organisatie bij elkaar komt. Zo kunnen we onderling binnen de gemeente ook van elkaar leren.

Inkoopbeleid

Uiteindelijk is elke leadbuyer verantwoordelijk voor het inkoopbeleid. Elke leadbuyer stelt het vanuit de coalitie ambities het inkoopbeleid voor zijn of haar afdeling op. Al moet Correspondent één wel zeggen dat de gemeente steeds meer van de eilandjes aan het afkomen is en steeds meer naar een centraal inkoopbeleid aan het gaan zijn. Concern inkopen noemen ze dat. Dit is niet leadbuyer afhankelijk en hangt steeds dichter onder de wethouder dan hoe het nu gaat. Momenteel zijn de leadbuyers ook zoekend naar hoe zij eenduidig naar buiten kunnen komen. Het zou nu voorkunnen komen dat één aannemer of één leverancier met drie verschillende gemeente organisaties te maken heeft en ook drie verschillende beleidsstukken krijgt. In het verleden werd Amsterdam een veelkoppig monster genoemd. Momenteel is de gemeente bezig om veel meer centraler te gaan. Het ligt nu nog bij de leadbuyer, maar je ziet dat er steeds meer naar een centraal inkoopbeleid toegewerkt wordt waar alle leadbuyers zich aan moeten houden. Dit wordt momenteel gedaan omdat de gemeente Amsterdam een hoog onrechtmatigheid percentage heeft gehad, en een deel hebben zij nog steeds. Door de accountants is de afdeling op de vingers getikt. Vanuit de Europese Unie heeft de gemeente een waarschuwing gehad. Hierdoor is er een bestuursopdracht geweest, aangezien dit niet langer kon. De onrechtmatigheid moest naar beneden. De aanbestedingen werden dus te veel als eilandjes gedaan, terwijl dit in sommige gevallen één aanbesteding had moeten zijn in plaats van aparte aanbestedingen. De bestuursopdracht bestond toen uit twee delen: hoe kan de onrechtmatigheid naar beneden en hoe kan dit in de toekomst voorkomen worden? Om deze reden is een groot onderzoek geweest waaruit is gekomen dat de inkoopafdeling onder vijf leadbuyers leven (eilandjes), terwijl ze niet van elkaar weten wat ze doen. Uit het onderzoek is gekomen dat de inkoop veel meer centraler moest gebeuren, ook om van elkaar te leren. Dit is echt vanuit een bestuursopdracht gekomen, omdat de gemeente echt op de vingers is getikt.

Het inkoopbeleid is net zoals het duurzaamheidsbeleid een levend document. Het is continu kijken wat we doen en hoe we dingen doen, aldus Correspondent één. Er wordt nu bijvoorbeeld veel met de co2 prestatielader gewerkt. De inkoopafdeling is nu bezig om deze ladder altijd uit te vragen en mee te nemen in de aanbesteding. Als de lead buyer akkoord is kan dit toegevoegd worden in het inkoopbeleid. De inkoopafdeling is continu aan

het kijken hoe dingen gaan en hoe dingen beter kunnen. Gemeente Amsterdam heeft zich in 2016 gecommitteerd aan de Green Deal, waar de co2 prestatieladder een onderdeel van is.

Momenteel wordt er niet gemeten wanneer de ladder wordt meegenomen in de aanbesteding, maar wordt er gemeten wanneer dit niet wordt gedaan. Het is veel interessanter volgens Correspondent één om te begrijpen waarom iets niet wordt gedaan en wat we hiervan kunnen leren. Anders blijf je monitoren. Binnen fysiek worden er alleen al rond de 800 aanbestedingen gedaan. Het is niet te doen om bij al deze aanbestedingen administratief bij te houden of de co2 ladder terugkomt bij aanbestedingen. Daarom is het belangrijk om te bepalen wat je wil meten. Correspondent één geeft aan dat het voor hen belangrijk is om te weten waarom het niet gebeurt, zodat deze drempels opgepakt kunnen worden.

Het ontwerp van de co2 prestatieladder wordt door een onafhankelijk instituut gedaan. Er zijn ook duurzaamheidscriteria die gemeente Amsterdam zelf heeft ontwikkeld, daar vinden zij het wel belangrijk om dit bij alle aanbestedingen te monitoren, om te kijken hoe de criteria nog verbeterd kan worden. Bij de co2 prestatieladder heeft dit geen toegevoegde waarde, omdat de criteria door een extern onafhankelijk instituut wordt bijgestuurd.

Correspondent één heeft als inkoopadviseur de mogelijkheid om met nieuwe ideeën te komen. Het projectteam moet hier wel achterstaan. **Echter moet je als inkoopadviseur volgens Correspondent één vroeg in het proces betrokken zijn, wat nu niet altijd het geval is. Het verschilt per project en per persoon of hier veel weerstand tegen geboden wordt of niet. Het is echt projectleider afhankelijk en in hoeverre een project al vastligt of projectleiders hier ook voor openstaan. Projectleider moeten het willen en er echt voor willen gaan. Daarnaast moet er ook budget voor zijn. Je bent volgens Correspondent één op dit moment erg afhankelijk voor intrinsieke motivatie van projectleiders.**

Het komt weleens voor dat er geen geld is voor duurzame oplossingen. Met meer budget is er meer mogelijk, al hoeft duurzaamheid niet altijd duurder te zijn. Projecten moeten binnen een standaard budget bepaalde resultaten halen. Die mensen zijn bang dat duurzaamheid duurder is, dus zij durven de stap vaak niet te nemen. Dit is angst. Volgens Correspondent één kennen we dan de markt niet goed genoeg. Er is vaak angst dat niemand zich inschrijft als er op een bepaalde manier uitgevraagd komt. Soms kennen we de markt niet goed genoeg en wordt de markt ook niet goed genoeg voorbereid. Als je de markt goed kent en goed voorbereid weet je wat je kan vragen volgens Correspondent één. De markt doet niks anders als wij de vraag niet anders stellen. Wij zijn wel met verschillende groepen aan het praten, bijvoorbeeld MKB, om ook informatie uit de markt te halen. Het is alleen lastig dat gemeente Amsterdam haar eigen inkoopbehoefte ook niet in kaart heeft. Met een goede planning kan er nu al tegen de markt gezegd worden dat een bepaalde uitvraag er binnen zoveel jaar aankomt. Momenteel weet de gemeente zelf niet eens welke projecten ze gaan draaien, dus kunnen ze de markt hier ook niet vroegtijdig op voorbereiden. Dan zou je ook van tevoren een nieuwe methode kunnen aankondigen, zodat de markt zich hier op kan voorbereiden. Momenteel trekken we teveel in ons coconnetje. We werken iets uit en zetten het daarna meteen in de markt. Er is gelukkig nu wel een switch te zien. Gemeente Amsterdam heeft nu bouwteams. Er gaat een team gevormd worden, wat het bouwteam genoemd wordt, en samen met het bouwteam gaan we he hetgeen ontwerpen wat we willen maken. Daarmee wordt de markt vroegtijdig betrokken. Nadeel hieraan is bijvoorbeeld dat inkopen op basis van gebruik al wordt uitgesloten.

Op de vraag hoe het komt dat de inkoopbehoefte niet duidelijk in kaart is geeft Correspondent één aan dat dit weer met de eilandjes binnen de gemeente heeft. Dit heeft er ook mee te maken doordat Amsterdam een ontzettend grote gemeente is. De gemeente is ook weer opgedeeld in stadsdelen, welke ieder andere behoeften hebben. Vervolgens moet dit in één kalender gevoegd worden. er is nu één kalender, waar ongeveer 30 aanbestedingen opstaan, terwijl we alleen al voor het fysieke domein ongeveer 800 aanbestedingen draaien. Hieraan is te zien dat de inkoopbehoefte nog niet duidelijk in kaart is. Gemeente Amsterdam is hier wel mee bezig. Uiteraard spelen onverwachte inkopen ook mee. Als iets kapot gaat moet het nu vervangen worden. Op dat gebied is gemeente Amsterdam volgens Correspondent één nog teveel achterstallig onderhoud aan het

wegwerken en herstellen, waardoor er nog niet proactief vooruit gepland kan worden. Dat is hetgeen waar de gemeente Amsterdam nu ook mee bezig is. Een groter organisatie heeft aan de ene kant veel macht op de markt, maar de grote stappen die zij willen zetten kost ook veel energie en gaat ook traag juist doordat ze zo groot zijn.

Circulariteit

In de GreenDeal staat dat circulariteit in 2016 aantoonbaar geïntegreerd in de inkoopprocessen, inkoopbeleid en inkoopstrategie staan. Gemeente Amsterdam heeft zich aan de GreenDeal gecommitteerd. Het staat in het beleid, dus Correspondent één geeft aan dat hier zeker aandacht aan wordt gegeven bij aanbestedingen. Correspondent één durft niet te zeggen of circulariteit ook volledig geïntegreerd is in de inkoopprocessen, zoals in de GreenDeal staat opgenomen. De vraag is ook wat is geïntegreerd? Ja het is geïntegreerd in onze beleidsdocumenten, maar er wordt niet altijd op geselecteerd en het komt niet altijd terug in de eisen en/of gunningscriteria.

Verbeterpunten duurzaamheid in inkoopbeleid

Correspondent één zou focuspunten aanwijzen die de inkoopafdeling van Gemeente Amsterdam wil leren en ontwikkelen, waaronder het inkopen op basis van gebruik. Correspondent één zou ook adviseren om hier gelijk projecten aan te hangen, zodat je meteen weet waar het moet gebeuren. Nu ben je afhankelijk van een individu en de intrinsieke motivatie van bijvoorbeeld een projectleider om iets anders te doen. Correspondent één denkt dat je als gemeente bewuster moet gaan kiezen op welke punten je wilt ontwikkelen en hoe je dat gaat doen. Dan is het belangrijk om daar kennis en lering uit te halen.

Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit

Correspondent één is bij gemeente Amsterdam nog niet betrokken geweest waarbij er gebruik gemaakt is van de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. In de gemeente Amsterdam worden concessies gebruikt. Dit is een soort van inkopen van gebruik, het is een soort vergelijking. Voorbeeld: in de nieuwe kern, waar het beleid minder touringcars is in het centrum is, als Amsterdam hebben zij de plicht om ervoor te zorgen dat toeristen wel naar de stad kunnen komen. Wat Amsterdam hier gedaan heeft is tegen een partij zeggen dat zij op een bepaalde plek touringcars haltes mogen plaatsen. De touringcars mogen zij ook zelf exploiteren. Dit moet de partij doen volgens een bepaald aantal regels. Er worden eisen gesteld aan de partij. Het is niet helemaal inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit, aangezien de gemeente zelf geen geldstromen met de partij heeft. Met deze methode legt de gemeente de behoefte en eisen bij de leverancier welke dit vervolgens kunnen gaan uitwerken en realiseren. De verantwoordelijkheid is bij inkopen op basis van gebruik wel meer gespreid dan bij een concessie.

Correspondent één kan zich niet herinneren dat zij de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit hebben toegepast binnen het fysieke domein. Alleen de concessies, welke dus wel op de methode lijken, zijn gebruikt. Correspondent één geeft aan dat er een innovatieve projectleider nodig is om deze methode echt toe te passen. Diegene moet een team opstellen om deze nieuwe methode te ontdekken. Als dit goed gaat kan het vaker en vaker gedaan worden. Daarnaast moet er voldoende tijd zijn om het gesprek met de markt aan te gaan. Iets nieuws doen gaat altijd gepaard met ontdekken, informatie ophalen, informatie vergaderen en uiteindelijk dan je aanbesteding doen. Als gemeente moet er anders uitgevraagd gaan worden dan anders met deze methode, dus dat betekent dat de uitvragers ook nieuwe informatie moeten gaan ophalen om te kijken hoe dit het beste geregeld kan worden. Dit om te voorkomen dat de aanbesteding niet lukt en er geen partijen zich inschrijven, doordat zij het als uitvrager niet goed hebben geformuleerd. Volgens Correspondent één moet er gewoon een keer mee geëxperimenteerd worden. Als je dit wil moet je het zelf doen. Blijven wijzen naar andere heeft geen zin, dit is de verantwoordelijkheid verschuiven. Dat hebben we te lang gedaan op het gebied van duurzaamheid. Correspondent één geeft aan dat dit echt vanuit de projectleiders of politiek moet komen (methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit). Inkoopadviseurs zitten niet hoog genoeg in de boom om dit te kunnen realiseren.

12.20 SAMENVATTING INTERVIEW GEMEENTE DEN HAAG

Voorstellen

Gesprek gevoerd met Correspondent twee. Correspondent twee is werkzaam op de afdeling strategie en kadastrale inkoop binnen de bestuursdienst. Correspondent twee werkt nu drie jaar voor gemeente Den Haag. Correspondent twee houdt zich vooral bezig om het gebied van duurzaamheid en MVI, daar adviseert hij op. Correspondent twee maakt daar ook beleid voor. Bij sommige inkooptrajecten wordt Correspondent twee gevraagd als adviseur. Soms geeft Correspondent twee ook zelf aan waar er binnen de inkooptrajecten meer aandacht aan duurzaamheid besteed kan worden. Binnen gemeente Den Haag zijn er wel rond de 50 mensen die zich bezig houden met duurzaamheid. Op het gebied van inkopen zijn dit er veel minder. Dat zijn er ongeveer vijf.

Duurzaamheidsbeleid & inkoopbeleid

Duurzaamheid en circulariteit zijn volgens Correspondent twee brede begrippen. Circulariteit is volgens Correspondent twee een manier om er voor te zorgen dat het grondstoffen gebruik zo beperkt mogelijk blijft. De aarde levert een aantal eco diensten waar wij gebruik van kunnen maken. Dit moeten we op een dusdanige manier doen dat we de aarde niet uitputten. Het gaat voornamelijk om hergebruik.

Gemeente Den Haag heeft voor meerdere afdelingen een duurzaamheidsbeleid, ook voor de inkoopafdeling. Er is een actie plan MVI. Daarin worden wat algemenere doelstellingen omtrent duurzaam inkopen wat verder uitgewerkt. Hier staan concrete ambities, ook op inkoopcategorie niveau. Er zijn altijd nog dingen die verder in de praktijk moeten worden uitgewerkt, je kan ook niet alles vanuit je bureaustoel bedenken. De opdrachtgever moet ook zelf nadenken over hoe er invulling aan de duurzaamheidsdoelstellingen gegeven kan worden, maar het actieplan MVI geeft al behoorlijk wat leidraad, ook op het gebied van circulair inkopen. Het duurzaamheidsbeleid wordt om de twee jaar herzien. Dat is ook wel goed volgens Correspondent twee, aangezien er veel ontwikkelingen zijn op de markt. De grote lijnen blijven vaak wel staan, maar het wordt wel om de twee jaar aangescherpt. Als een wijziging heel wezenlijk is kan het ook tussendoor aangepast worden. Politiek gezien is de wethouder duurzaamheid verantwoordelijk voor het duurzaamheidsbeleid. Wijzigingen in het duurzaamheidsbeleid kan Correspondent twee voorleggen. Correspondent twee moet dit wel overleggen met de directeuren van de diensten, want het moet A mogelijk zijn en B heeft het soms financiële consequenties. Inhoudelijk licht de verantwoordelijk voor de wijze waarop wordt ingekocht (volgens het inkoopbeleid) bij de directeur van de inkoopafdeling.

Gemeente Den Haag heeft algemene doelstellingen vanuit het coalitie akkoord. Dit akkoord wordt één keer in de vier jaar opgesteld na vorming van het college. Daarin staan ambities vermeld op het gebied van duurzaamheid. In 2030 willen we stappen hebben gezet naar een klimaat neutrale stad, wat best wel ambitieus is volgens Correspondent twee. Het duurzaamheidsbeleid en inkoopbeleid zijn afgestemd op deze doelstellingen vanuit het college. Deze samenhang is dus echt te vinden tussen de documenten de gemeente ambities. Soms is dit heel erg algemeen, soms een beetje op het niveau van: "De wereld moet beter worden". Daarna krijg je soms wat meer bruikbare documenten zoals de nota groen. Dit hebben we dan ook weer vertaald naar het actieplan MVI. Hiervoor is gemeente Den Haag ook een puntensysteem aan het opstellen. Bij het ontwerp en de inkoop wordt dan al rekening gehouden met dit puntensysteem. Het puntensysteem is ook gebaseerd op duurzaamheid.

Wat over het algemeen lastig is dat zowel inkoop als Correspondent twee vanuit duurzaamheid een ontwerp voor zich krijgen, waar nog weinig aan te veranderen is en waar weinig invloed op uit te oefenen is. In het fysiek domein kan je bijvoorbeeld nog zeggen van oké er wordt veel beton gebruikt, zullen we dan maar duurzaam beton gebruiken, maar echt grote veranderingen aan het ontwerp kunnen niet meer gemaakt worden. Correspondent twee geeft aan dat het fijn zou zijn dat de inkoopafdeling of een van de duurzaamheidsadviseurs eerder betrokken zouden worden. In de ontwerpfase moet er al rekening gehouden worden met duurzaamheid.

Inkoopadviseurs hebben volgens Correspondent twee de ruimte om met nieuwe innovatieve ideeën te komen. Echter worden inkoopadviseurs te laat in het proces betrokken, dus dit lukt niet altijd. Als zij wel op tijd betrokken worden staan interne opdrachtgevers wel open om het gesprek aan te gaan, maar uiteindelijk blijven zij wel degene die uiteindelijk een besluit moeten nemen. Inkoopadviseurs hebben dus echt een advies rol en geen beslissende rol. Het komt hierdoor ook wel eens voor dat de interne opdrachtgever de andere kant dan de inkoopadviseur op wilt.

Circulair inkopen

Volgens Correspondent twee zou er omtrent circulair inkopen veel meer nagedacht moeten worden over de oplossing van het probleem. Dit gebeurt in de huidige situatie niet altijd. Soms willen mensen gewoon dingen kopen, maar los je daarmee wel je probleem op? Voldoet dit aan de behoefte? Er moet beter nagedacht worden over wat men wil bereiken met de inkoopdracht. Soms loopt Correspondent twee ook wel eens tegen weerstand op binnen de gemeente. De gemeente heeft bijvoorbeeld best wel wat auto's. Voor sommige mensen is het noodzakelijk dat zij een eigen auto hebben, maar bij sommige mensen is dit niet altijd noodzakelijk. Correspondent twee vraagt zich af of het niet duurzamer is om een contract te af te sluiten met een deelauto aanbieder, of er kan meer gebruik gemaakt worden van het openbaar vervoer. Er moet meer gekeken naar de vraag en hoe dit opgelost kan worden. Om op deze vragen echt tot een goede circulaire oplossing te komen moet de inkoopafdeling volgens Correspondent twee zoals eerder gezegd eerder in het proces betrokken worden. Als je als inkoopadviseur halverwege het proces nog moet aangeven dat het bijvoorbeeld ook circulair kan, is het vaak te laat om deze verandering nog door te voeren. Er staat al te veel vast. Soms komt het ook voor dat opdrachtgevers in de weerstand schieten omtrent duurzaamheid, zij zijn de baas over de opdracht en staan hier niet altijd voor open. Het is de verantwoordelijkheid van de interne opdrachtgever om hier goed over na te denken. Volgens Correspondent twee wordt inkoop te laat betrokken door soms gemakzucht, maar ook door het feit dat inkoop geen "gesneden koek" is. Soms bedenken de interne opdrachtgevers dat zij nog wat moeten inkopen, en blijkt dit niet zo gemakkelijk te gaan. Interne opdrachtgevers hebben soms geen tijd en zin om dan nog een meervoudige onderhandse aanbesteding te draaien. Dan is het voor de inkoopadviseurs heel lastig om dan nog goed aan het woord te komen bij iemand die al onder tijdsdruk staat. Volgens Correspondent twee zijn er bij gemeente Den Haag misschien wel te veel interne opdrachtgevers. Er zijn er wel enkele honderden binnen gemeente Den Haag. Er kan volgens Correspondent twee niet van al deze opdrachtgevers verwachten dat zij voldoende vaardigheden in hebben en voldoende kennis over hebben. Volgens Correspondent twee moeten de interne opdrachtgevers meer het urgentiebesef krijgen omtrent duurzaamheid, zodat zij vanzelf inkoop eerder zullen betrekken. Daarnaast helpt het vaak om een collegebesluit bij weerstand te verkrijgen, want dan moeten mensen wel veranderen.

Correspondent twee geeft aan dat grote opdrachten tegenwoordig langs een Tenderboard, waar verschillende directeurs inzitten. Dit helpt al, want zij stellen andere vragen, ook over duurzaamheid. Bij fysiek domein zijn dat bijvoorbeeld alle aanbestedingen boven de €2.000.000,-. In het fysiek domein is de Tenderboard er nu zo'n drie jaar. In de andere twee domeinen is dat nu sinds een jaar. Het werkt wel, omdat er beter nagedacht wordt over hoe dingen uitgezet worden. Toch vindt Correspondent twee dat de Tenderboard soms nog verder had kunnen doorvragen of dingen kunnen eisen omtrent duurzaamheid. Correspondent twee wordt gelukkig soms als adviesfactor gevraagd. Duurzaamheid wordt met kleine stapjes steeds meer geïntegreerd. "Je moet niet denken dat je de wereld gaat verbeteren in één jaar, dat gaat echt niet, maar wel blijven doorduwen!".

Het komt wel eens voor dat er weerstand in de organisatie ontstaat omtrent duurzaamheid. Bijvoorbeeld omtrent vervoer zit Correspondent twee best wel te drukken, veel opdrachtgevers zijn meteen angstig voor het kostenplaatje. Hier was een collegebesluit voor Correspondent twee ontzettend handig. Correspondent twee heeft echt wel een keer met het actieplan MVI gestaan en gevraagd of de opdrachtgevers tegen een collegebesluit in willen gaan. Dit willen ze dan uiteindelijk niet.

Gemeenten zijn een publieke organisatie waarbij alles openbaar is en onder een vergrootglas licht. Als dingen misgaan heb je daar volgens Correspondent twee veel meer last van dan wanneer dit bij een commercieel bedrijf misgaat. Voor je het weet ontstaat er gedoe. Hierdoor is de gemiddelde bereidheid bij collega's om een risico omtrent duurzaamheid en circulariteit te nemen is niet al te groot. Innovaties worden vaak gezien als risicovol. Mensen vinden het volgens Correspondent twee ook soms lastig om met veranderingen om te gaan. Dit verschilt vaak per type persoon, de een vindt het wat makkelijker dan de ander.

Circulariteit probeert gemeente Den Haag steeds meer te integreren. Hier komt wel weer naar voren dat het eerst duidelijk moet zijn wat circulariteit nou eigenlijk echt is. Dit is voor het meten en monitoren echt noodzakelijk. Correspondent twee vindt dit best wel ingewikkeld. Als je een computer koopt, moet je dan ook kijken in wat voor verpakkingsmateriaal het geleverd wordt? Er zitten vaak wel circulaire elementen in, maar het is lastig om vast te stellen wanneer iets nou echt volledig circulair is.

Verbeterpunten duurzaamheid

Het MVI inkoopbeleid is volgens Correspondent twee erg goed, aangezien hij dit zelf heeft opgesteld. Zonder gekkigheid geeft Correspondent twee aan dat de ambities best goed zijn. De uitdaging zit hem in het systematisch uitvoeren van de acties. Om te weten of je iets systematisch uitvoert is het belangrijk om dit te monitoren. Dit kan volgens Correspondent twee nog wel verbeterd worden. Gemeente Den Haag probeert dit wel te doen, maar er is nog een lange weg te gaan met zoveel inkooptrajecten. Bij de Europese aanbestedingen lukt dit steeds beter, maar eigenlijk willen zij meer inzicht krijgen in de andere type aanbestedingen. Daar moet nog echt een verbeterslag gemaakt worden volgens Correspondent twee. Eerst moet eerst in kaart gebracht worden wat er gedaan wordt en hoe consequent iets gedaan wordt (duurzaamheid acties volgens MVI actieplan). Vervolgens moet er gekeken worden wat de effecten van de duurzaamheidscriteria in de praktijk zijn. Hoeveel co2 is er nu uiteindelijk bespaard? Hier zou gemeente Den Haag meer inzicht in willen krijgen. Dan is het ook makkelijker om te leren van de dingen die goed gaan en de fouten te verbeteren. Volgens Correspondent twee moet er veel meer geleerd worden van de aanbestedingen die zij als gemeente hebben gedaan. Ook van de mislukkingen kan veel meer geleerd worden.

Het is daardoor ook lastig om vast te stellen of bepaalde doelstellingen behaald zijn of niet. Hiervoor moet de monitoring volgens Correspondent twee dus echt verbeterd worden. verder geeft Correspondent twee aan dat gemeente Den Haag veel meer een lerende organisatie moet worden. Als je niet leert van je fouten of dingen die goed gaan blijf je op hetzelfde niveau hangen.

Er wordt samengewerkt met meerdere gemeenten. Er wordt nu bijvoorbeeld samengewerkt met andere gemeenten voor het uitvragen van schone bouw machines. Dan wordt er ook met de vier grootste gemeenten en ook de provincies samen gezeten. Dan is het mogelijk om van elkaar te leren. Verder is je marktpositie ook veel beter als je samenwerkt met andere gemeenten. Hierdoor weet de markt ook beter waar zij aan toe zijn.

Correspondent twee merkt dat zij soms als gemeente weinig marktmacht hebben ten opzichte van de grote leveranciers. Waarom zouden grote leveranciers het businessmodel of productieproces voor ons veranderen? Het is soms daarom ook lastig om een aanbod op een vraag te krijgen, het moet wel mogelijk zijn. Vooral bij computers is dit lastig, maar bij andere sectoren is dit weer makkelijker te realiseren.

Inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit

Correspondent twee vindt dit een interessante methode. De mogelijkheden om te innoveren blijven dan ook bij ondernemingen zitten, waardoor zij ook geprikkeld worden om minder grondstoffen te gebruiken, want dat is ook voor hunzelf goedkoper. Een goed voorbeeld waarop deze methode zou kunnen werken is volgens Correspondent twee kantoormeubilair. Als je dat gewoon inkoopt zou je wel goede spullen in, maar als je een werkplek zou inkopen zorgt die leverancier wel dat de bureaustoel makkelijk te onderhouden is en dat die niet

binnen twee jaar kapot is. Daardoor gebruik je veel minder grondstoffen. Correspondent twee vindt dit de mooiste voorbeelden van circulaire aanbestedingen.

De methode staat bij gemeente Den Haag nog in de kinderschoenen. Mensen vinden dit vaak nog eng. Er komen veel vragen bij mensen op. Het is allemaal nieuw en aan nieuw hangt weer een risico. Volgens Correspondent twee moet gemeente meer gaan experimenteren met de methode. Correspondent twee geeft aan dat hier steun van bovenaf voor nodig is. Mensen moeten een risico durven nemen, misschien is risicogeld hierbij een optie. Het blijft ook de vraag of de interne opdrachtgever hierin mee zou gaan.

Het mooiste zou zijn als een interne opdrachtgever zelf met het initiatief komt, maar dit gebeurt bijna niet. Correspondent twee kan dit ook initiëren, maar dan komen er vaak weerstand met vragen en tegenargumenten. Het urgentiebesef en de angst voor het nieuwe heerst veel bij de interne opdrachtgevers. Het zou hierbij ook helpen als de inkoopadviseurs hierin ook ondersteunen en met mooie voorbeelden komen.

Correspondent twee zou het bijvoorbeeld interessant vinden om de straatverlichting niet zelf te beheren, maar dit bijvoorbeeld door Philips te laten doen. Maar tegen zulke ideeën is echt veel weerstand. Wie is er verantwoordelijk bij een calamiteit? Hier moeten we toch zelf de controle in hebben? Volgens Correspondent twee is dit lastig om dit weg te nemen. Meer kennis is hierin sowieso een vereiste. Men denkt dat de controle verloren wordt of dat er geen sturingsmogelijkheden meer zijn. Met een goede samenwerking met de leverancier hoeft dit niet zo te zijn, of als je een leverancier vertrouwt hoeft dit ook niet erg te zijn. Daarnaast kan je dit ook in een contract borgen volgens Correspondent twee. Hiervoor is dus kennis, ervaring, urgentiebesef en goede voorbeelden nodig.

Momenteel is er nog niet geëxperimenteerd met de methode. Dat is volgend Correspondent twee een combinatie van ontbrekende kennis, waardoor mensen snel in de weerstand schieten. Ook vanuit de markt is er ook nog geen aanbod geweest op basis van deze methode. Correspondent twee geeft aan dat zij als gemeente de markt hierin kunnen stimuleren door simpelweg de vraag te stellen. Volgens Correspondent twee zou de methode vooral op tastbare aanbestedingen mogelijk zijn.

12.21 SAMENVATTING INTERVIEW HOMIE

Voorstellen

Gesprek met Colin Blom. Colin is CEO bij Homie en een van de medeoprichters. Homie is in 2016 opgericht als spinoff vanuit de TU Delft. Homie is toen opgericht samen met twee oud studiegenoten. Zij hadden door dat de huidige manier van verkopen in de witgoedindustrie niet leiden en stimuleren tot duurzame oplossingen. Door een onderzoek van een van de oud studiegenoten zijn zij op het model van pay for use gekomen.

Homie wordt gezien als een business to consumer (B2C) club, maar er lopen ook projecten met business tot business (B2B) partners. Dit zijn verschillende partners zoals een studentenhuysvester, maar we werken bijvoorbeeld ook met een projectontwikkelaar in Groningen die een project heeft neergezet over duurzame woningen. We werken ook met verhuurders, waarbij Homie namens de verhuurder apparaten neerzet. De huurders kunnen hier dan gebruik van maken. Hierin komt de vorm B2B2BC ook wel eens voor. Verder is Homie ook in gesprek met woningbouwverenigingen. Hier zie je dat de vraag verder gaat dan een wasmachine of droger. Zij hebben het liefst dat Homie ook keukenapparatuur levert. Zij zoeken namelijk naar een manier om de kosten niet meer op de eigen balans te hebben, maar de huurders wel een mooie methode kunnen aanbieden waarbij de huurders gespreid de apparaten betalen, waar een goede service bij komt kijken. Op die manier is er een soort van win win te maken.

De concepten huur en lease zijn al jaren bekend, maar do or pay for use kan je extra pushen tot duurzamere oplossingen. In onze ogen is pay for use de beste variant van. Aan de ene kant kan je pushen om de apparaten beter te fabriceren, zodat ze langer mee gaan. Aan de andere kant kan je ook de gebruiker stimuleren. Je kan een zuinig apparaat hebben, maar nog steeds niet zuinig gebruiken. Deze twee gaan samen hand in hand om het echt een zuinige oplossing te laten zijn. Door pay for use kunnen wij klanten veel bewuster gebruik laten maken van de apparaten en echt sturen om het juiste gedrag te vertonen. We kunnen het was gedrag in het geval van de wasmachine optimaliseren. Met die gedachten zijn wij toen Homie met wat hulp van de TU Delft gestart. Sinds twee jaar wordt Homie commercieel uitgevoerd. Eerst alleen voor de wasmachines en drogers, maar dat zijn we nu ook aan het uitbreiden naar vaatwassers. Het begint een heel pallet aan producten te worden.

Naamsbekendheid

De klant was nog niet bekend met de methode pay for use. Homie heeft zoals ze het zelf zeggen de normale route bewandeld. Je moet gaan kijken naar waar de vraag aanwezig is. Mensen die nu een wasmachine of droger hebben staan hoeven wij nu niet te vertellen dat we met een nieuwe methode komen, aangezien zij er voor de komende jaren al een hebben staan. Je moet er zijn op de plekken en momenten dat mensen wel die vraag stellen. We hebben daar wat online marketingbudget voor beschikbaar gesteld. Dit hebben we gedaan in combinatie met google adwords, als mensen opzoek waren naar een nieuwe wasmachine of droger kregen zij ook het voorstel van ons te zien. Daarnaast zijn we op platforms als Marktplaats gaan adverteren. Dit werkte en mensen kwamen op die manier bij ons terecht. Mensen vonden het vaak interessant omdat het een combinatie is van flexibiliteit, je zit niet meer vast aan jaren lange contracten, en er komt een high service bij kijken. Als er iets is zijn wij degene die ervoor zorgen dat het apparaat weer gaat werken. Daar heb je als gebruiker dus ook niet de zorg en de kosten van. En daarnaast vinden mensen het ook belangrijk dat mensen controle hebben. Met pay for use hebben mensen bij ons veel controle over hun eigen was gedrag. Als je het goed doet betaal je ook minder. Goed gedrag wordt hierin beloond. Dit is gelinkt aan duurzaamheid, wat mensen vaak leuk vinden. Dit bedrijf biedt meer dan een wasmachine, zij letten ook op de duurzaamheid. Dit vinden klanten vaak interessant. Daarom zijn we dit ook zo gaan doen.

Colin denkt dat de methode pay for use op steeds meer modellen wordt toegepast, op een bepaalde manier. Ieder vindt zijn eigen weg daarin. Colin denkt dat mensen daar steeds meer van snappen wat het is. Colin ziet ook vaak dat huidige klanten hun grootste ambassadeur zijn, en dat helpt en werkt. Dat is goede marketing.

Productieproces

Op dit moment wordt er overal hetzelfde apparaat gebruikt, altijd een normaal huishoudelijk apparaat. Dit remt soms ook op het gebied waar we ons willen plaatsen, bijvoorbeeld bij B2B. Homie heeft ook projecten gehad in een grote flat. Als honderd mensen vier wasmachines gebruiken zie je hier dat onze apparaten hier niet geschikt voor zijn. Ze zijn niet stevig genoeg, of de deur gaat snel kapot. Voor dit soort samenwerkingen heb je een ander apparaat nodig en ook een andere afrekentechniek. Homie heeft nu een eigen tracker ontwikkelt, welke het gebruik leest. De tracer zet het apparaat niet uit of aan of iets dergelijks. Je kan het apparaat niet sturen, terwijl je dit in bijvoorbeeld grote flats wel nodig hebt. Dan kan je iedereen apart laten betalen voor het gebruik van de apparaten, maar dit kunnen we nog niet. Deze markt blijven we nu nog een beetje uit. We zitten meer op de markt waar we iedereen individueel voorzien van een eigen apparaat. Op de lange termijn denk ik dat het beter is voor het milieu als we apparaten gaan delen. Hiervoor moet de hardware aangepast worden. zowel het apparaat als de tracer. Dat is een andere markt met andere spelers. Dit zie je niet vaak met een pay for use model, dus hier moeten we een goede plek in zien te vinden. We zijn hier wel mee bezig, maar moeten ook keuzes maken, wat soms als startup lastig kan zijn.

Gebruikersrisico

in de B2C markt komt het gebruikersrisico voor. Aan de andere kant zijn mensen er soms ook extra voorzichtig mee, aangezien zij het niet als hun eigendom zien. Colin denk dat het soms wel voorkomt dat een apparaat minder lang mee gaat. Om deze reden gebruikt Homie één model. Als er een onderdeel stuk gaat kunnen we deze eruit halen en makkelijk vervangen. Onderdelen kunnen makkelijk uitgewisseld worden. Alle handige onderdelen uit het kapotte onderdeel halen we eruit zodat we deze nog ergens anders kunnen inzetten. We kiezen dus expres voor één model wat we makkelijk kunnen onderhouden, zodat het niet te duur wordt.

Recycling

Uiteindelijk worden alle machines en onderdelen gerecycled. De Nederlandse witgoedindustrie heeft een organisatie opgericht die de verwerking van de machines doet. Dit heet Wecycle. Zij halen uiteindelijk al onze apparaten op, maar wat we bij onze eigen apparaten natuurlijk eerst doen is kijken of apparaten die terugkomen nog kunnen repareren of bepaalde onderdelen nog kunnen gebruiken. Als één onderdeel kapot is zijn er nog tien andere onderdelen die we kunnen gebruiken. Dan leveren we alleen het kapotte onderdeel bij Wecycle in. We proberen alles zoveel mogelijk te hergebruiken. Als we een apparaat terug halen wordt deze ook altijd getest en verzorgen we onderhoud, zodat de machine als nieuw naar de volgende klant kan. Hiermee halen we een veel langer leven uit één apparaat. Oude machines van nieuwe klanten brengen we vaak wel direct naar Wecycle, aangezien wij met één model werken.

Homie is nog niet 100% circulair. Een deel komt toch in de recycling terecht. Circulariteit komt volgens Colin altijd in mate. Het leven van een apparaat kan zeker nog langer gemaakt worden. Sommige dingen kunnen nu gewoon nog niet vervangen worden, omdat ze bijvoorbeeld in plastic zijn gegoten. Als Homie straks grotere aantallen draait kan de fabrikant de machines ook anders gaan produceren. Als Homie grotere aantallen gaat draaien kan de leverancier dit ook produceren. Het is daarmee een soort spelletje met de fabrikant. Je moet eerst wat groter zijn om meer te kunnen eisen. Dit is iets wat op de lange termijn speelt, daarvoor moet Homie eerst meer klanten trekken. Op dit moment kan Homie dit nog niet allemaal doen. Nu wordt er nog een apparaat uit de winkel gebruikt, maar straks zal er een apparaat gebruikt worden wat speciaal hiervoor ontwikkelt is.

Obstakels

Er zijn drie pilaren waarop dit model rust:

1. *Financiële kant:* alle apparaten moeten van te voren aangeschaft worden. Dit wordt pas later terugverdiend over een periode van tijd. Klanten bepalen niet alles in één keer, maar over een periode. Hiervoor is het voor Homie noodzakelijk om een financiering methode te hebben waarbij de kosten gespreid kunnen worden. Anders zou er in het begin een enorme bak geld aanwezig moeten zijn. Homie heeft hiervoor een deal met de ABN gesloten. Een vorm van een lening.

2. *Platform*: data moet verzamelt worden en vervolgens meetbaar kunnen zijn en mensen kunnen laten betalen. Zodra dit mogelijk is kunnen klanten bijvoorbeeld gestuurd worden op hun gebruikers gedrag. Dit kost tijd en geld. Dit heeft Homie zelf opgebouwd.
3. *Logistiek*: logistiek is vaak gericht op het efficiënt plaatsen van een product bij klanten, maar niet het terughalen. Dat is vooral te zien bij de huidige logistieke partners. Apparaten die helemaal netjes heel zijn moeten ook netjes teruggebracht worden. Hierin moet een andere manier van logistiek gevonden worden.

Nadelen pay for use bij Homie

Het is een uitdaging om ervoor te zorgen dat klanten altijd netjes op tijd betalen. Hier wordt een risico in genomen. Dit zijn dingen die als een uitdaging bij Homie worden gezien. Daarnaast wilt Homie zeker zijn dat de apparaten lang genoeg meegaan. Wanneer dit niet het geval is komt het financiële model niet uit. Verder is naamsbekendheid altijd een uitdaging. Mensen moeten ons weten te vinden, Homie moet ook goedkoper worden om klanten aan te trekken. Doe je dit niet, dat wordt het met te weinig klanten te duur en is het niet vol te houden.

Pay for use in andere branches

Colin denkt dat de methode pay for use ook in andere branches gebruikt kan worden, maar het is wel een investering. Homie kiest ervoor omdat zij vinden dat het gebruikersgedrag op deze manier gestuurd kan worden. Dat is voor de oprichters van Homie de reden dat zij zo te werk gaan. Colin geeft aan dat het wellicht niet handig is om een bank op pay for use basis te gebruiken. Dan is de traditionele huur of lease methode volgens Colin al voldoende. Dan hoeft er niet verder naar het gebruik gekeken te worden. Het hangt volgens Colin daarom van het type product af of de methode bruikbaar is of niet. Mensen moeten ook snappen wat gebruik is volgens Colin. Dit is bij een wasmachine of droger duidelijk aan te geven. Dit is bij bijvoorbeeld een koelkast al veel lastiger. Wordt er dan gekeken naar hoe vaak iemand de deur opendoet? Of doe je dat op basis van het energieverbruik in de maand? Dit wordt al een stukje lastiger. Klanten kunnen dit minder zien als losse momenten, maar meer als een doorlopend iets. Die voelen dan al dat ze minder controle hebben, terwijl dat wel belangrijk is. Klanten moeten het gevoel hebben dat zij grip op hun eigen gebruik en kosten hebben. Dit moeten zij zelf kunnen sturen. Daarom is pay for use volgens Colin niet voor elk product geschikt.

Pay for use in de toekomst

Colin denkt zeker dat pay for use in de toekomst nog meer gebruikt zal worden voor verdere verduurzaming. Pay for use staat volgens Colin nog in de kinderschoenen. "Dit gaat zeker nog meer gebeuren". Colin ziet ook dat fabrikanten al aan het experimenteren zijn en dat zij ook geïnteresseerd zijn in hoe Homie dit doet.

Pay for use bij gemeenten

Colin ziet de methode pay for use als een investering waarbij de zorg van de klant wordt weggehaald. Dit zou volgens Colin juist goed passen bij de gemeente. Er worden steeds meer taken bij een gemeente neergelegd, ook door het rijk. Volgens Colin is dit juist een methode om juist een deel van de verantwoordelijkheden en zorgen weg te nemen bij de gemeente en om die neer te leggen bij een commercieel bedrijf. Als je dit kan doen op een manier waarbij je ook nog eens weet dat je de eindgebruiker duurzamer je apparaten kan laten gebruiken, wat enorm past in de verduurzaming van de huishoudens waar gemeenten ook een rol in spelen, dan denkt Colin dat deze methode eigenlijk een win win situatie kan zijn. Homie zou volgens Colin ook echt een voordeel voor gemeenten kunnen zijn.

Het is volgens Colin een vrij risicoloze methode om bepaalde dingen met deze methode te testen. Colin nodigt gemeenten van harte uit om een pilot te komen draaien om met eigen ogen in te zien hoe voordelig het zou kunnen zijn.

12.22 INTERVIEWS UITGEWERKT

In dit hoofdstuk zijn de opvallende uitspraken uit interviews weergegeven. In de legenda is te zien aan welke kleur een onderwerp gebonden is. Bepaalde onderwerpen en uitspraken zijn dus in meerdere interviews teruggekomen.

Legenda
Weerstand & angst
Markt
Inkoop te laat betrokken
Van bezit naar gebruik
Algemeen verbeterpunt
Metten
Inkoopbeleid
Circulariteit
Geld
Politiek
Urgentiebesef
Overig (incidentele antwoorden)

Tabel 11: Legenda interview uitwerking

Gemeente	Element	Uitspraak
Wageningen (klein)	Weerstand & angst	Het zijn eerder collega's van andere afdelingen die het soms lastig vinden om met een verandering om te gaan.
Wageningen (klein)	Markt	De markt is er op dit moment niet klaar om deze methode toe te passen op de manier hoe wij hiernaar kijken. Sommige gemeenten zullen het wel gebruiken aangezien de leverancier het circulair noemt, maar volgens onze optiek is dit niet altijd circulair.
Bizob (klein)	Duurzaamheidsbeleid	Er is geen apart duurzaamheidsbeleid vanuit Bizob.
Bizob (klein)	Duurzaamheidsbeleid	Echter ontbreekt dus het echte duurzaamheidsbeleid. Dit gaat volgens Correspondent acht wel komen. De gemeenten bevinden zich nog in de beginfasen, de "kinderschoenen".
Bizob (klein)	Kleine gemeente	Als kleine gemeente met 13.000 inwoners kom je alleen niet heel ver. Je moet partners zoeken als je klein bent, anders kom je er niet.
Bizob (klein)	Inkoopbeleid	In het inkoopbeleid is weinig concreet over duurzaamheid opgenomen.
Bizob (klein)	Geld	Volgens Correspondent acht is geld een beperking. Als je ergens genoeg voor wilt bepalen is er heel veel mogelijk. De hoeveelheid beschikbaar geld is af te leiden aan de hoeveelheid inwoners. Hoe kleiner je bent, hoe minder geld je dus krijgt. Hierdoor kan je minder aan duurzaamheid doen.
Bizob (klein)	Markt	Verder merkt Correspondent acht soms dat de ambitie hoger is dan wat de markt aankan, dus dat is soms nog wat lastig.
Bizob (klein)	Gewenste situatie duurzaamheid	Volgens Correspondent acht is er geen eindpunt omtrent duurzaamheid. Dit staat echt nog in de kinderschoenen en er is

		nog een hele lange weg te gaan om een betere wereld te creëren. Elke stap die genomen wordt om duurzaamheid meer te integreren is een stap in de goede richting.
Bizob (klein)	Politiek	Correspondent acht geeft ook aan dat de politiek van de gemeente hier ook invloed op heeft. Sommige partijen vinden duurzaamheid belangrijker dan andere. Het is soms beslissend wie er aan tafel zit en wie de beslissingsbevoegdheid heeft.
Bizob (klein)	Markt	Correspondent acht geeft weer aan dat de markt hierin weer een remmende factor is
Bizob (klein)	Markt	Correspondent acht heeft soms het idee dat de vrager en aanbieder op elkaar wachten. De gemeente vraagt het niet uit, maar de markt biedt het ook niet aan
Bizob (klein)	Inkoop te laat betrokken	Volgens Correspondent acht is dit nog niet gebeurd doordat inkoop vaak te laat in het traject betrokken wordt, waardoor veel keuzes al zijn gemaakt. Als inkoop eerder betrokken wordt kan inkoop hier meer inspraak in leveren. Helaas is de realiteit dat inkoop te laat ingeschakeld wordt.
Bizob (klein)	Van bezit naar gebruik	Volgens Correspondent acht moet de gemeente omtrent inkopen op basis van gebruik van bezit het initiatief gaan nemen. Als je het niet vraagt ga je het ook niet krijgen. De markt moet geprikkeld worden door een vraag te krijgen.
Bizob (klein)	Weerstand & angst	Correspondent acht geeft wel nog aan dat iets wat mensen niet kennen is altijd eng. Dit maakt het ook wel spannend. Daarom denkt Correspondent acht wel dat het kleinschalig getest moet worden. Als dit goed uitpakt kan het uitgebreid worden.
Bizob (klein)	Van bezit naar gebruik	De vraag is wel of de mensen zover zijn om het te gaan doen. De gebruikers zijn het risico, die kijken er misschien anders naar als iets niet van hen is.
Súdwest-fryslân (middelgrote)	Inkoopafdeling	De inkoopafdeling schrijft zelf weinig beleid. Alles wat je zegt en schrijft moet je je natuurlijk toch aan houden, volgens Correspondent zes. Een beetje vaag houden, dan geef je jezelf nog een beetje ruimte.
Súdwest-fryslân (middelgrote)	Middelgrote gemeente	Als middelgrote gemeenten willen en hoeven zij niet voorop te lopen, want alles wat er gezegd wordt moet ook waargemaakt worden. Dit geeft Correspondent zes soms het gevoel dat het hun op slot zet.
Súdwest-fryslân (middelgrote)	Weerstand & angst	maar er wordt ook regelmatig weerstand door collega's gegeven. Collega's vanuit andere afdelingen (gebruikers, uitvoerders, externe partijen) vinden het niet altijd prettig dat duurzaamheid in een aanbesteding meegenomen moet worden. De weerstand komt volgens Correspondent zes doordat het urgentiegevoel voor duurzaamheid bij veel mensen nog ontbreekt. De kennis en het urgentiegevoel ontbreekt zeker.
Súdwest-fryslân (middelgrote)	Algemeen verbeterpunt	Correspondent zes merkt dat er omtrent duurzaamheid eerst een tussenstap nodig is, om collega's alvast een duurzaamheidsaspect in te bouwen en dan kunnen we dit vervolgens steeds verder optimaliseren. Niet in één keer van de flier op de souter (niet in één keer van de vloer naar de zolder), noemt hij dit.

Súdwest-fryslân (middelgrote)	Doelstellingen	Correspondent zes heeft de doelstellingen tijdens het interview niet op zijn netvlies, maar gaf in de enquête aan deze niet realistisch te vinden
Súdwest-fryslân (middelgrote)	Inkoopbeleid	Duurzaamheid en de ontwikkeling daarvan gaat snel volgens Correspondent zes. Volgens Correspondent zes zou het inkoopbeleid omtrent duurzaamheid zeker weer eens tegen het licht gehouden moeten worden. het initiatief hiervan ligt bij de inkoopadviseurs
Súdwest-fryslân (middelgrote)	Controle leveranciers	Daarnaast is het ook lastig dat de inkoopadviseurs weinig controle op de leveranciers kunnen uitvoeren.
Súdwest-fryslân (middelgrote)	Netwerk van collega's	Het is bij de gemeente Súdwest-Fryslân daarmee een vrij instabiel netwerk van collega's, aldus Correspondent zes.
Súdwest-fryslân (middelgrote)	Urgentiebesef	Het urgentiebesef ontbreekt hier vaak.
Súdwest-fryslân (middelgrote)	Van bezit naar gebruik	De methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit komt nog niet voor bij gemeente Súdwest-Fryslân. Volgens Correspondent zes hebben zij als gemeente voornamelijk kleinschalige projecten. Het is dan lastig om een leverancier zover te krijgen dat hij voor gemeente Súdwest-Fryslân wat anders doet dan dat hij normaal gewend is.
Súdwest-fryslân (middelgrote)	Van bezit naar gebruik	Echter ontbreekt de kennis en ervaring om dit toe te passen, samen met de bereidheid van de leverancier om dit toe te passen.
Súdwest-fryslân (middelgrote)	Van bezit naar gebruik	Goede voorbeelden en handen en voeten aan gegeven moeten worden. Een pakket met ijzen waar leveranciers aan moeten voldoen. Dat zou de huidige inkoopadviseurs enorm helpen. "Een laatje opentrekken waar het programma van eisen in ligt en welke leveranciers dit kunnen". Zo voorkomen we dat gemeenten individueel met leveranciers het gesprek aan moeten gaan met de vraag of zij dit kunnen of niet. Het zou wat gecentraliseerder kunnen. Daarnaast zijn voorbeelden gewoon heel handig.
Súdwest-fryslân (middelgrote)	Markt	Volgens Correspondent zes staan leveranciers hier ook niet om te springen.
Terneuzen (middelgrote)	Inkoop te laat betrokken	De inkoopafdeling wordt af en toe te laat betrokken. Het gaat wel steeds beter, maar volgens Correspondent vijf is het niet altijd te voorkomen dat inkoop laat betrokken worden. Dan is de uitkomst vaak al bekend en kan inkoop er niet altijd invloed meer op uitoefenen.
Terneuzen (middelgrote)	Weerstand & angst	Correspondent vijf is wel vrij om met nieuwe innovatieve ideeën te komen. Het is alleen lastig om andere mensen hierin mee te krijgen. De hakken gaan dan wel is in het zand. Het is voornamelijk angst voor het nieuwe.
Terneuzen (middelgrote)	Inkoopbeleid	In het inkoopbeleid zijn geen concrete duurzaamheid doelstellingen te vinden.
Terneuzen (middelgrote)	Circulariteit	Bij aanbestedingen wordt circulariteit soms meegenomen in de gunningseisen, maar hier wordt geen percentage of doelstelling aan gehangen.
Terneuzen (middelgrote)	Circulariteit	Er is geen zich op hoe vaak circulariteit nou daadwerkelijk terug komt bij de aanbestedingen die gemeente Terneuzen uitvoeren. Dit wordt nog niet gemeten.

Terneuzen (middelgrote)	Metten	Het is volgens Correspondent vijf ook de vraag van wat moet je dan meten? Een van de 70 aanbestedingen? Of de waarde van de inkoop? Dat vind ik lastig. Volgens Correspondent vijf ziet hij ook niet echt de toegevoegde waarde om dit te kunnen meten.
Terneuzen (middelgrote)	Van bezit naar gebruik	Gemeente Terneuzen heeft deze methode nog niet in de praktijk toegepast, zover is de afdeling volgens Correspondent vijf nog niet. Volgens Correspondent vijf is er kennis en voorbeelden van andere gemeenten nodig, om te kijken hoe zij dit hebben aangevlogen. Het is voor Correspondent vijf nog een beetje abstract. Ik ken het Philips verhaal op Schiphol, maar daar blijft het wel bij. Het komt bij ons nog niet op om deze methodiek bij een aanbesteding neer te zetten. Het is volgens Correspondent vijf nog te onbekend en er is bij ons nog weinig over bekend.
Buch (grote)	Inkoop te laat betrokken	Inkoop wordt hier vaak in een laat stadium betrokken. Op dit moment is er vaak al besloten wat er op welke manier uitgevraagd moet worden en wat de uitkomst moet zijn.
Buch (grote)	Algemeen verbeterpunt	Het gaat volgens Correspondent vier namelijk niet werken om dit bottom up te doen. Het gaat niet werken als inkoop verantwoordelijk wordt voor duurzaamheid. De interne opdrachtgevers moeten doelstellingen hebben op het gebied van duurzaamheid, zodat zij de juiste vraag gaan stellen aan de inkoopadviseur. Er moet voorkomen worden dat alles aan de voorkant al dichtgetimmerd wordt en er al is besloten wat de uitkomst moet gaan worden.
Buch (grote)	Weerstand	Correspondent vier merkt ook dat er mensen tussen de 50 en pensioenleeftijd zitten welke al 30 jaar hetzelfde kunstje uitvoeren. Zij hebben helemaal geen zin in die verandering en "gekkigheid". Die zeggen gewoon "dit is niet mijn werk", maarja die gaan ze ook niet meer ontslaan. Dit is volgens Correspondent vier gewoon even uitzingen. Volgens
	Weerstand	bij gemeenten wordt er meer weerstand vertoond. Vaak gebeurt dit doordat bepaalde medewerkers al jaren dezelfde werkwijze uitvoeren en het urgentiebesef missen waarom dingen nu anders moeten.
Buch (grote)	Circulariteit	Hier kan wel gezien worden bij hoeveel aanbestedingen circulariteit terugkomt. Volgens Correspondent vier is dit niet veel.
Buch (grote)	Algemeen verbeterpunt	Correspondent vier zou het liefst een concrete doelstelling op co2 reductie willen zien, wat ook weer doorgerekend wordt naar de afdelingen. Dat ook de facilitaire zaken bijvoorbeeld een percentage aan co2 moet besparen. Dan ga je vanzelf in plaats van nieuwe stoelen circulaire stoelen bestellen. Deze doelstelling is naar Correspondent viers mening het meest erkend en het meest tastbare. Binnen de organisatie zijn ze al bezig met de co2 prestatie lader, waardoor hier ook het makkelijkste op te sturen is.
Buch (grote)	Inkoop te laat & weerstand algemeen verbeterpunt	Vaak wordt de inkoopafdeling te laat aangesloten om echt met nieuwe ideeën te komen of een pilot voor te stellen. Hier wordt momenteel wel aan gewerkt door een meerjarenplanning op te stellen, zodat er veel eerder aangeklopt kan worden bij de interne opdrachtgever. Of mensen hier intern ook voor open staan is nog maar de vraag, dit is volgens Correspondent vier wel een hele organisatieverandering. Daarom is het ook belangrijk

		dat de verantwoordelijkheid van de doelstellingen niet bij inkoop komt te liggen, maar bij de managers. Dan zullen de managers zelf de urgentie voelen en inkoop hierbij om advies vragen.
Buch (grote)	Van bezit naar gebruik	Alle producten waarvan de levenscyclus korter dan 5 tot 10 jaar is zou volgens Correspondent vier in aanmerking komen voor de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit.
Buch (grote)	Van bezit naar gebruik	Volgens Correspondent vier zijn er goede voorbeelden van andere handig om dit zelf een keer toe te passen, maar daarnaast moet het volgens Correspondent vier ook gewoon een keer geprobeerd worden.
Buch (grote)	Van bezit naar gebruik	Correspondent vier denkt ook dat er meer informatie over de methode verspreid kan worden door middel van een artikel of iets dergelijks op het intranet, en dat dan de vraag vanuit de interne opdracht of vanuit de inkoopadviseurs wellicht ook wel kan komen.
Buch (grote)	Markt	Momenteel is er nog geen aanbod ontvangen vanuit de markt op basis van gebruik in plaats van bezit. De markt kan hierin gestimuleerd worden door een uitvraag en/of marktconsultatie te doen.
Buch (grote)	Weerstand & angst	Er zijn wel een aantal inkoopadviseurs die wat ouderwets en risicoavers zijn, zij vinden nieuwe dingen vaak wel spannend. Dit is soms wel lastig.
Buch (grote)	Geld	Daarnaast heeft de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit wel budgettaire gevolgen. Je gaat naar wellicht maandelijkse betalingen in plaats van een eenmalige uitgave. Gespreide uitgaven kunnen hierdoor wel financieel gedoe leveren.
Enschede (grote)	Metten	Een contractmanager duurzaamheid heeft gemeente Enschede nog niet. Dit is volgens Correspondent drie lastig. Aan de voorkant kunnen wel hele mooie dingen omtrent duurzaamheid afgesproken worden, maar hoe zorg je er dan voor dat dit ook in de praktijk gebeurt. Dat is nog een ding waar gemeente Enschede nu naar aan het zoeken is. Zij willen ervoor zorgen dat de gemaakte afspraken ook worden nageleefd en dat dit ook te meten is.
Enschede (grote)	Inkoopbeleid	Correspondent drie geen concrete afspraken gemaakt over hoe vaak het inkoopbeleid vernieuwd wordt. Correspondent drie merkt soms ook dat hier wel wat meer mee gedaan kan worden. Er kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de ontwikkelingen op de markt en of het inkoopbeleid nog wat ambitieuzer gemaakt kan worden. Momenteel is het vrij algemeen, en de vraag is of gemeente Enschede dit nog niet wat wil uitbreiden.
Enschede (grote)	Markt	Correspondent drie geeft aan dat het soms lastig is als je iets heel open in de markt zet (leveranciers de mogelijkheid geven om met nieuwe mogelijkheden te komen) omdat je dan niet altijd weet wat je krijgt
Enschede (grote)	Weerstand & angst	Soms komen interne opdrachtgevers met een opdracht die ze graag zo duurzaam mogelijk willen, maar vervolgens stellen ze volgens Correspondent drie wel heel veel eisen. Dit spreekt elkaar volgens Correspondent drie vaak tegen. Correspondent drie denkt dat de interne opdrachtgevers het soms lastig vinden

		om dingen los te laten, aangezien ze zelf wel veel eisen blijven stellen.
Enschede (grote)	Algemeen verbeterpunt meten &	Correspondent drie vindt dat de afdeling strakker moet zitten op de doelstellingen die zij als gemeente hebben. Er wordt zeker bij elk traject over nagedacht, maar de vraag is of het niet ergens concreet opgenomen moet worden. "Waar willen we nou naartoe?" Dan kan er ook een rapportage gedraaid worden over wat de gemeente de afgelopen jaren nou hebben gedaan. Sinds kort werkt er ook een inkoopanalist op de afdeling en die wil dit ook inzichtelijk maken. De duurzaamheid zou hier ook mooi in meegenomen kunnen worden. "Hoeveel duurzame of circulaire aanbestedingen heb je als gemeente gedaan en wat is daaruit voortgekomen?". Het zou mooi zijn als dit inzichtelijk gemaakt kan worden.
Enschede (grote)	Algemene verbeterpunt	Ook het stukje contractmanagement kan nog verbeterd worden. De inkoopafdeling is betrokken bij het traject, maar als het contract afgesloten is zal dit weer overgegeven worden aan de interne opdrachtgever. Die moet vervolgens het contractbeheer doen. Daar heeft inkoop geen zicht meer op wat er gebeurd. Worden de afspraken wel nageleefd? Dit zou ook wel echt beter kunnen.
Enschede (grote)	Algemeen verbeterpunt	Correspondent drie geeft aan dat de gemeente een bepaalde weg heeft die zij willen bewandelen omtrent duurzaamheid, maar dat dit niet bij iedereen bekend is. Correspondent drie geeft aan de hand van deze vraag aan dat zij het hier met de inkoopafdeling wellicht vaker over moeten hebben, aangezien Correspondent drie het niet echt weet. Correspondent drie denkt dat het Manifest MVI leidend is in de weg die de gemeente wil bewandelen omtrent duurzaamheid, maar die doelstellingen worden niet met de inkoopafdeling besproken.
Enschede (grote)	Circulariteit	In het inkoopjaarplan wordt gezegd dat we zes circulaire aanbestedingen per jaar willen doen. Onderling weten de inkopers welke aanbestedingen circulair zijn gegaan, maar dit wordt niet met een bepaalde tool gemeten. Vervolgens is het nog de vraag wat er met deze informatie gebeurd. De inkopers weten dat ze het hebben gedaan, maar vervolgens gebeurd hier weinig mee. Er wordt nog niet gekeken hoe dit weer verbeterd kan worden.
Enschede (grote)	Algemeen verbeterpunt	Correspondent drie geeft wel aan dat het volgens haar goed is om dit wat meer vast te leggen. Er zou als gemeente vastgelegd moeten worden dat hier naar gestreefd wordt. Dan zou de methode meer standaard worden. Als de methode geschikt zou zijn voor een aanbesteding is de kans dan ook groter dat deze ook daadwerkelijk toegepast wordt.
Enschede (grote)	Markt	Correspondent drie merkt dat het soms lastig is om jonge partijen hiervoor aan te trekken. Het zijn wel de grote bedrijven die zich hier op inschrijven. Dit komt volgens Correspondent drie omdat de bedrijfsvoering en wellicht het verdienmodel aangepast moet worden. De vraag is dan ook volgens Correspondent drie of zij als gemeente Enschede interessant genoeg zijn voor een leverancier om die verandering door te maken? Als je het grootschaliger oppakt met bijvoorbeeld de hele regio ben je als partij waarschijnlijk interessanter voor de leverancier.

Enschede (grote)	Markt	Correspondent drie denkt dat je niet alles aan de markt moet overlaten. Vaak wordt er gezegd: "Wij weten het niet en de markt is expert, dus kom maar op". Maar ook voor de markt is dit nieuw. Volgens Correspondent drie is het belangrijk om samen dit traject aan te willen gaan
Enschede (grote)	Markt	Gemeente Enschede wil de markt hierin wel stimuleren en prikkelen door de vraag te stellen. Door de vraag te stellen gaat de markt hier volgens Correspondent drie over nadenken. De markt reageerde op de uitvraag voor doorstroom van verkeer in plaats van stoplichten ook goed. Er waren meerdere partijen die zich hiervoor hebben ingeschreven. Dit komt door Correspondent drie ook door de manier van het uitzetten van de vraag. Volgens Correspondent drie zijn zij samen met de leverancier echt een ontwikkeltraject in gegaan. Als je dit niet doet, schrikt dit sommige partijen wellicht af. De markt is hierin namelijk ook nog in ontwikkeling.
Amsterdam (4G)	Inkoop te laat betrokken	Correspondent één kan per project wel sturing en advies geven, maar ze zijn als inkopers nog niet bij de start van het traject betrokken. Correspondent één zou het zelf prettig vinden om eerder betrokken te zijn in het inkoopproces. "Hoe eerder je betrokken bent, hoe beter".
Amsterdam (4G)	Projectleiders betrekken (incidenteel)	Wat er nu wel steeds meer gedaan wordt is de projectleiders meer betrekken omtrent duurzaamheid. De projectleiders krijgen nu ook vragen over duurzaamheid, zoals "Wat is er nou duurzaam aan jouw project?". Volgens Correspondent één vinden sommige projectleiders dit lastig. Vaak komen ze dan naar de inkoopafdeling. "Hey, ik moet ook nog wat duurzaam inkopen, kan jij wat verzinnen?". Ook dit gaat in fases. De vraag wordt nu in ieder geval gesteld
Amsterdam (4G)	Metten	De volgende fase is dat dit ook gemeten wordt. Dit gebeurt momenteel nog niet. Het is nu vooral de vraag stellen: wat is er duurzaam, in plaats van een concrete doelstelling stellen. Dit is volgens Correspondent één ook lastig. Hoeveel project van een project is nou echt duurzaam?
Amsterdam (4G)	Metten	Uiteindelijk moeten de medewerkers de vertaalslag weten te maken hoe duurzaamheid meetbaar gemaakt kan worden.
Amsterdam (4G)	Eilandjes (incidenteel)	In eerste instantie was de gemeente wel bezig met duurzaamheid, maar deed elke gemeente dit op een eigen eilandje. Nu zie je bijvoorbeeld dat er een vakgroep duurzaamheid ontstaat, waar verschillende mensen vanuit de gehele organisatie bij elkaar komt. Zo kunnen we onderling binnen de gemeente ook van elkaar leren.
Amsterdam (4G)	Weerstand & angst	Het verschilt per project en per persoon of hier veel weerstand tegen geboden wordt of niet. Het is echt projectleider afhankelijk en in hoeverre een project al vast ligt of projectleiders hier ook voor openstaan. Projectleider moeten het willen en er echt voor willen gaan. Je bent volgens Correspondent één op dit moment erg afhankelijk voor intrinsieke motivatie van projectleiders
Amsterdam (4G)	Geld	Het komt wel eens voor dat er geen geld is voor duurzame oplossingen. Meer budget is meer mogelijkheden en dat kan leiden tot meer duurzaam inkopen. Standaard projecten moeten binnen een standaard budget bepaalde resultaten halen.

Amsterdam (4G)	Markt	Er is vaak angst dat niemand zich inschrijft als er op een bepaalde manier uitgevraagd komt. Soms kennen we de markt niet goed genoeg en wordt de markt ook niet goed genoeg voorbereid. Als je de markt goed kent en goed voorbereid weet je wat je kan vragen volgens Correspondent één. De markt doet niks anders als wij de vraag niet anders stellen.
Amsterdam (4G)	Inkoopbehoefte (incidenteel)	Het is alleen lastig dat gemeente Amsterdam haar eigen inkoopbehoefte ook niet in kaart heeft. Op dat gebied is gemeente Amsterdam volgens Correspondent één nog teveel achterstallig onderhoud aan het wegwerken en herstellen, waardoor er nog niet proactief vooruit gepland kan worden. Dat is hetgeen waar de gemeente Amsterdam nu ook mee bezig is.
Amsterdam (4G)	Circulariteit	Correspondent één durft niet te zeggen of circulariteit ook volledig geïntegreerd is in de inkoopprocessen, zoals in de GreenDeal staat opgenomen. De vraag is ook wat is geïntegreerd? Ja het is geïntegreerd in onze beleidsdocumenten, maar er wordt niet altijd op geselecteerd en het komt niet altijd terug in de eisen en/of gunningscriteria.
Amsterdam (4G)	Van bezit naar gebruik	Correspondent één zou focuspunten aanwijzen die de inkoopafdeling van Gemeente Amsterdam wil leren en ontwikkelen, waaronder het inkopen op basis van gebruik. Correspondent één zou ook adviseren om hier gelijk projecten aan te hangen, zodat je meteen weet waar het moet gebeuren. Nu ben je afhankelijk van een individu en de intrinsieke motivatie van bijvoorbeeld een projectleider om iets anders te doen. Correspondent één denkt dat je als gemeente bewuster moet gaan kiezen op welke punten je wilt ontwikkelen en hoe je dat gaat doen. Dan is het belangrijk om daar kennis en lering uit te halen.
Amsterdam (4G)	Van bezit naar gebruik	Correspondent één geeft aan dat er een innovatieve projectleider nodig is om deze methode echt toe te passen. Diegene moet een team opstellen om deze nieuwe methode te ontdekken. Als dit goed gaat kan het vaker en vaker gedaan worden.
Amsterdam (4G)	Van bezit naar gebruik	Daarnaast moet er voldoende tijd zijn om het gesprek met de markt aan te gaan. Iets nieuws doen gaat altijd gepaard met ontdekken, informatie ophalen, informatie vergaderen en uiteindelijk dan je aanbesteding doen. Als gemeente moet er anders uitgevraagd gaan worden dan anders met deze methode, dus dat betekent dat de uitvragers ook nieuwe informatie moeten gaan ophalen om te kijken hoe dit het beste geregeld kan worden. Dit om te voorkomen dat de aanbesteding niet lukt en er geen partijen zich inschrijven, doordat zij het als uitvrager niet goed hebben geformuleerd
Amsterdam (4G)	Van bezit naar gebruik	Volgens Correspondent één moet er gewoon een keer mee geëxperimenteerd worden. Als je dit wil moet je het zelf doen. Blijven wijzen naar andere heeft geen zin, dit is de verantwoordelijkheid verschuiven. Dat hebben we te lang gedaan op het gebied van duurzaamheid.
Amsterdam (4G)	Politiek	Correspondent één geeft aan dat dit echt vanuit de projectleiders of politiek moet komen (methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit). Inkoopadviseurs zitten niet hoog genoeg in de boom om dit te kunnen realiseren.

Den Haag (4G)	Inkoop te laat betrokken	Wat over het algemeen lastig is dat zowel inkoop als Correspondent twee vanuit duurzaamheid een ontwerp voor zich krijgen, waar nog weinig aan te veranderen is en waar weinig invloed op uit te oefenen is. Correspondent twee geeft aan dat het fijn zou zijn dat de inkoopafdeling of een van de duurzaamheidsadviseurs eerder betrokken zouden worden. In de ontwerpfase moet er al rekening gehouden worden met duurzaamheid.
Den Haag (4G)	Rol inkoop & inkoopafdeling	Inkoopadviseurs hebben dus echt een advies rol en geen beslissende rol. Het komt hierdoor ook wel eens voor dat de interne opdrachtgever de andere kant dan de inkoopadviseur op wilt.
Den Haag (4G)	Weerstand & angst	Soms komt het ook voor dat opdrachtgevers in de weerstand schieten omtrent duurzaamheid, zij zijn de baas over de opdracht en staan hier niet altijd voor open. Het is de verantwoordelijkheid van de interne opdrachtgever om hier goed over na te denken.
Den Haag (4G)	Inkoop te laat betrokken	Volgens Correspondent twee wordt inkoop te laat betrokken door soms gemakzucht, maar ook door het feit dat inkoop geen "gesneden koek" is. Soms bedenken de interne opdrachtgevers dat zij nog wat moeten inkopen, en blijkt dit niet zo gemakkelijk te gaan. Interne opdrachtgevers hebben soms geen tijd en zin om dan nog een meervoudige onderhandse aanbesteding te draaien. Dan is het voor de inkoopadviseurs heel lastig om dan nog goed aan het woord te komen bij iemand die al onder tijdsdruk staat. Volgens
Den Haag (4G)	Te veel interne opdrachtgevers (incidenteel)	Volgens Correspondent twee zijn er bij gemeente Den Haag misschien wel te veel interne opdrachtgevers. Er zijn er wel enkele honderden binnen gemeente Den Haag. Er kan volgens Correspondent twee niet van al deze opdrachtgevers verwachten dat zij voldoende vaardigheden in hebben en voldoende kennis over hebben
Den Haag (4G)	Urgentiebesef	Volgens Correspondent twee moeten de interne opdrachtgevers meer het urgentiebesef krijgen omtrent duurzaamheid, zodat zij vanzelf inkoop eerder zullen betrekken. Daarnaast helpt het vaak om een collegebesluit bij weerstand te verkrijgen, want dan moeten mensen wel veranderen.
Den Haag (4G)	Geld	veel opdrachtgevers zijn meteen angstig voor het kostenplaatje.
Den Haag (4G)	Weerstand & risico	Hierdoor is de gemiddelde bereidheid bij collega's om een risico omtrent duurzaamheid en circulariteit te nemen is niet al te groot. Innovaties worden vaak gezien als risicovol. Mensen vinden het volgens Correspondent twee ook soms lastig om met veranderingen om te gaan. Dit verschilt vaak per type persoon, de een vindt het wat makkelijker dan de ander.
Den Haag (4G)	Circulariteit	Circulariteit probeert gemeente Den Haag steeds meer te integreren. Hier komt wel weer naar voren dat het eerst duidelijk moet zijn wat circulariteit nou eigenlijk echt is. Dit is voor het meten en monitoren echt noodzakelijk.
Den Haag (4G)	Meten	De uitdaging zit hem in het systematisch uitvoeren van de acties. Om te weten of je iets systematisch uitvoert is het belangrijk om dit te monitoren. Dit kan volgens Correspondent twee nog wel verbeterd worden.

Den Haag (4G)	Meten	Eerst moet eerst in kaart gebracht worden wat er gedaan wordt en hoe consequent iets gedaan wordt (duurzaamheid acties volgens MVI actieplan). Vervolgens moet er gekeken worden wat de effecten van de duurzaamheidscriteria in de praktijk zijn. Hoeveel co2 is er nu uiteindelijk bespaard? Hier zou gemeente Den Haag meer inzicht in willen krijgen. Dan is het ook makkelijker om te leren van de dingen die goed gaan en de fouten te verbeteren. Volgens Correspondent twee moet er veel meer geleerd worden van de aanbestedingen die zij als gemeente hebben gedaan. Ook van de mislukkingen kan veel meer geleerd worden.
Den Haag (4G)	Van bezit naar gebruik	De methode staat bij gemeente Den Haag nog in de kinderschoenen. Mensen vinden dit vaak nog eng. Er komen veel vragen bij mensen op. Het is allemaal nieuw en aan nieuw hangt weer een risico. Volgens Correspondent twee moet gemeente meer gaan experimenteren met de methode. Correspondent twee geeft aan dat hier steun van bovenaf voor nodig is. Mensen moeten een risico durven nemen, misschien is risicogeld hierbij een optie. Het blijft ook de vraag of de interne opdrachtgever hierin mee zou gaan.
Den Haag (4G)	Weerstand & urgentiebesef Van bezit naar gebruik	maar dan komen er vaak weerstand met vragen en tegenargumenten. Het urgentiebesef en de angst voor het nieuwe heerst veel bij de interne opdrachtgevers. Het zou hierbij ook helpen als de inkoopadviseurs hierin ook ondersteunen en met mooie voorbeelden komen.
Den Haag (4G)	Van bezit naar gebruik	Meer kennis is hierin sowieso een vereiste. Men denkt dat de controle verloren wordt of dat er geen sturingsmogelijkheden meer zijn. Met een goede samenwerking met de leverancier hoeft dit niet zo te zijn, of als je een leverancier vertrouwt hoeft dit ook niet erg te zijn. Daarnaast kan je dit ook in een contract borgen volgens Correspondent twee. Hiervoor is dus kennis, ervaring, urgentiebesef en goede voorbeelden nodig.

Tabel 12: Interview uitwerking

12.23 RELATIE GAPS

In deze paragraaf zal er kort beschreven worden welke relatie de gaps met elkaar hebben. Het is belangrijk om te begrijpen hoe de gaps met elkaar samenhangen voor het geven van bruikbare aanbevelingen. Het oplossen van de gaps zal gezien moeten worden als een gezamenlijk geheel en niet als aparte losse gaps. De gaps hebben vaak een oorzaak gevolg relatie.

Duurzaamheid heeft niet genoeg prioriteit bij de interne opdrachtgevers en inkoopafdeling, waardoor nog niet alle gemeenten beschikken over een duurzaamheidsbeleid. Urgentiebesef en draagvlak is de basis voor het opstellen van een volledig beleid. Wanneer gemeenten wel beschikken over een duurzaamheidsbeleid is het vaak incompleet (zonder concrete doelstellingen) en wordt het beleid in de praktijk niet nageleefd en uitgevoerd. Door weinig urgentiebesef voor duurzaamheid en geen (of incompleet) beleid is het te verklaren waarom circulair inkopen nog niet standaard wordt meegenomen in de praktijk (het staat nog in de kinderschoenen) en waardoor de inkopers weinig kennis en ervaring hebben met de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit. Het is enerzijds lastig om dit te veranderen, aangezien de inkoopafdeling onvolwassen is en haar toegevoegde waarde onbekend is bij de interne opdrachtgever (inkoop laat dit ook te weinig zien). Anderzijds is er bij de interne opdrachtgever weerstand aanwezig door de angst en het risico voor innovaties en veranderingen. Door zowel de onvolwassen inkoopafdeling als een interne opdrachtgever die niet open staat voor veranderingen is het lastig om de huidige patronen (te weinig urgentiebesef voor duurzaamheid, geen of incompleet beleid waardoor circulair inkopen en de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit weinig voorkomt in de praktijk) te doorbreken.

12.24 UITWERKINGEN IMPLEMENTATIEPLAN & RISICO-INVENTARISATIE

In dit hoofdstuk zijn de acties uit het implementatieplan verder uitgewerkt. Hierin is onderscheid gemaakt tussen de acties voor gemeenten en de acties voor InQuest. Daarnaast worden alle risico's van het implementatieplan in dit hoofdstuk beschreven.

UITWERKINGEN IMPLEMENTATIEPLAN GEMEENTEN

In deze paragraaf zullen de acties voor gemeenten verder uitgewerkt worden. In tabel 7, in hoofdstuk 10, is er onderscheid tussen de acties gemaakt op basis van strategisch, tactisch en operationeel. Daarnaast is er aangegeven op welke termijn de actie uitgevoerd dient te worden. In deze paragraaf worden de acties in een chronologisch tijdpad weergegeven. De acties die als eerste beschreven worden zullen als eerste uitgevoerd dienen te worden. Verder zal er in deze paragraaf per actie concreter beschreven worden wie voor welke stap of tussenstap verantwoordelijk is, dit is onder andere gedaan door het gebruik van de RACI-matrix.

Door het gebruik van de RACI-matrix worden de taken en verantwoordelijkheden met de betrokkenen duidelijk vastgesteld. Daarnaast wordt het draagvlak vergroot door de juiste personen te betrekken en wordt de interne samenwerking versterkt (Redactie Leansixsigma, 2020).

In tabel 14 en 15 staan op de horizontale as de functie rollen van de betrokken personen. Op de verticale as zijn de acties uit tabel 5 te zien. De "R" staat in de tabel voor Responsible (verantwoordelijk), de "A" voor Accountable (eindverantwoordelijk), de "C" voor Consulted (geraadpleegd) en de "I" voor Informed (geïnformeerd).

	Managementteam	Manager(s) inkoopafdeling	Manager(s) interne opdrachtgever	Duurzaamheids-coördinator	Medewerkers inkoopafdeling	Interne opdrachtgevers
Actie 1	I	A	I	C	R	C
Actie 2	I	A	I	I	R	I
Actie 3	I	A	I	I	R	I
Actie 4	I	A	I	I	R	I
Actie 5	A	I	I	R	C	I
Actie 6	R&A	R	R	C	I	I
Actie 7	R&A	R	R	I	I	I
Actie 8	A	R	R	C	I	I
Actie 9	I	R&A	I	C	C	I
Actie 10	I	R&A	I	C	C	I
Actie 11	I	R&A	I	C	I	I

Tabel 13: RACI-matrix gemeenten

Actie 1: Het inkoopbeleid up to date maken, inclusief duurzaamheid en circulariteit.

Als eerste zal het inkoopbeleid van gemeenten direct na dit onderzoek up to date gemaakt moeten worden (actie 1). De trends en ontwikkelingen, zoals duurzaamheid en circulair inkopen, moeten hierin meegenomen worden. De manager(s) van de inkoopafdeling is hier verantwoordelijk voor. Het inkoopbeleid wordt bij de meeste gemeenten opgesteld en aangepast door de senior inkoopadviseurs. De manager(s) van de inkoopafdeling keurt deze goed. Vervolgens dient het inkoopbeleid door het college ingestemd te worden.

Actie 2: De toegevoegde waarde van inkoop laten zien (inkoop pak je rol)

De inkoopafdeling kan direct na dit onderzoek starten met het laten zien van de toegevoegde waarde van de inkoopafdeling. De inkoopafdeling kan direct haar rol pakken door zelf tijdig de interne opdrachtgever aan te spreken en zich als expert op te stellen om samen naar het beste resultaat toe te werken. De manager(s) van de inkoopafdeling zal hierin het voortouw moeten nemen en de inkopers moeten stimuleren en aanspreken om naar een pro actieve houding toe te gaan.

Actie 5: Een duurzaamheidsbeleid opstellen (als die er nog niet is) en hierin concrete duurzaamheidsdoelstellingen en methoden opnemen.

Nadat het inkoopbeleid up to date is gemaakt kan het duurzaamheidsbeleid opgesteld (wanneer al aanwezig aangepast) worden. Dit zal gedaan worden door de duurzaamheidscoördinator in samenwerking met de inkoopadviseurs. Wanneer deze functie nog niet bestaat bij een gemeente zullen de inkoopadviseurs, wellicht met hulp van extern experts, dit moeten opstellen. Het duurzaamheidsbeleid zal termen zoals duurzaamheid en circulair inkopen verder specificeren. Daarnaast moeten er specifieke duurzaamheidsdoelstellingen in het beleid opgenomen worden (co2 reductie, hoeveel moet circulair inkopen terugkomen bij de aanbestedingen etc.). Bij gemeenten waar een aparte duurzaamheidsafdeling aanwezig is zijn zij samen met de inkoopafdeling verantwoordelijk voor het opstellen of bijwerken van dit beleid. Als er geen aparte duurzaamheidsafdeling aanwezig is zal de inkoopafdeling hier de volledige verantwoording over hebben.

Actie 9: Stel een definitie van circulair en circulair inkopen op en zorg ervoor dat de medewerkers van de inkoopafdeling deze begrijpen.

Voor het opstellen van een definitie voor circulair en circulair inkopen is de manager(s) van de inkoopafdeling verantwoordelijk. De eerste stap is kijken hoe de termen in de huidige situatie beschreven zijn. De tweede stap is met medewerkers van de inkoopafdeling in gesprek gaan om te achterhalen wat zij onduidelijk en niet concreet genoeg hier aan vinden. Het probleem moet per gemeente duidelijk in kaart gebracht worden. Vervolgens kan de manager(s) met een eventuele externe expert in gesprek gaan over een definitie. Hierna is het belangrijk om te evalueren bij de medewerkers van de inkoopafdeling of de definitie op de nieuwe manier werkbaar is. De vervolgstap is om dit uit te werken en op te nemen in het inkoopbeleid. Hierna moet er gecontroleerd worden of beleid in de praktijk ook wordt uitgevoerd.

Actie 6: Urgentiebesef en draagvlak voor duurzaamheid bij zowel interne opdrachtgevers als alle inkopers creëren. Dit kan gedaan worden aan de hand van het verandermodel van Kotter.

Urgentiebesef en draagvlak uitdragen begint bij het managementteam van de gemeente. Het management zal één of meerdere trainingsdagen/kennissessies op moeten zetten om de managers van de interne opdrachtgevers en inkoopafdeling te informeren over de urgentie en plannen die er omtrent duurzaamheid liggen. Vervolgens zullen de managers het leidende team gaan vormen en duurzaamheid gaan uitdragen naar de medewerkers. De managers zullen tevens een trainingstag of kennissessie organiseren om de urgentie omtrent duurzaamheid door te geven aan de medewerkers. Om duurzaamheid standaard te integreren binnen de gemeente en levend te houden is het cruciaal om eens per drie maanden een nieuwe kennissessie te organiseren. Hier kunnen de nieuwe trends en ontwikkelingen in besproken worden en zo wordt duurzaamheid gewaarborgd.

Actie 3: Eigen inkoopbehoefte in kaart brengen voor de komende 5 jaar.

Om de eigen inkoopbehoefte voor de komende vijf jaar in kaart te brengen zal de manager(s) van de inkoopafdeling eindverantwoordelijk zijn. De manager(s) kan deze taak het beste geven aan een senior inkoopadviseur(s). De senior inkoopadviseur(s) zullen als eerste in kaart moeten brengen welk achterstallig onderhoud er momenteel nog aanwezig is. Daarna kan er vooruit gekeken en vooruit gepland worden. De senior inkoopadviseur(s) zullen in gesprek moeten gaan met de interne opdrachtgevers van alle afdelingen, om zo in kaart te krijgen welke toekomstige aanbestedingen er aan zitten te komen. De toekomstige aanbestedingen kunnen op de inkoopkalender gezet worden. Om hierbij kwaliteit te waarborgen is het belangrijk dat manager(s)

van de afdelingen de inkoopkalender checken en controleren om te kijken of echt alle toekomstige aanbestedingen hierop te zien zijn. Uiteindelijk zal dit proces veel tijd in beslag nemen en tussen een halfjaar en jaar duren.

Actie 4: Contractmanagement en contractbeheer volledig uitvoeren.

Om contractmanagement en contractbeheer op orde te krijgen zal de manager(s) van de inkoopafdeling verantwoordelijk gesteld moeten worden. Om contractmanagement en contractbeheer te verbeteren en volledig uit te voeren kan gebruik gemaakt worden van het NICV-model. Per gemeente zal de manager van de inkoopafdeling als eerste moeten vaststellen wat de huidige positie van contractmanagement en contractbeheer binnen de organisatie is. Vervolgens moet er per gemeente bepaald worden wat de gewenste situatie omtrent contractmanagement en contractbeheer is. De onderzoeker raad aan om hiervoor gebruik te maken van het NICV-model. Gebaseerd op het NICV-model raad de onderzoeker aan om minimaal naar fase 3 toe te werken. Fase 3 moet de standaard worden en vanuit daar kan er verder geprofessionaliseerd worden.

Actie 10: Een meetinstrument ontwikkelen zodat er gemeten kan worden in hoeverre circulair inkopen terugkomt bij aanbestedingen.

Voor het ontwikkelen van een meetinstrument zal de duurzaamheidscoördinator van de gemeente verantwoordelijk gemaakt moeten worden. Er zal per gemeente intern bepaald moeten worden (duurzaamheidscoördinator in samenwerking met het managementteam) of de gemeente de kennis, tijd en capaciteit heeft om dit meetinstrument intern op te zetten of uit te besteden aan een externe partij. De onderzoeker raad aan om dit uit te besteden aan een externe partij. Samen met de externe partij kan de duurzaamheidscoördinator kijken hoe het instrument het beste geïmplementeerd kan worden.

Actie 7: Interne opdrachtgevers samen met de inkoopafdeling verantwoordelijk maken voor de duurzaamheidsdoelstellingen in het inkoop- en duurzaamheidsbeleid.

Dit zal als eerste door het vastgesteld moeten worden. Hierna zal het management dit moeten uitzetten naar de managers van de interne opdrachtgevers en de inkoopafdeling. De managers zullen vervolgens de procedure kunnen uitwerken en in gesprek gaan met de medewerkers. Dit staat verder uitgelegd bij actie 8.

Actie 8: De interne opdrachtgevers en inkoopadviseurs beoordelen op de voortgang van het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen.

Zodra het bekend is dat de interne opdrachtgevers en inkoopadviseurs samen beoordeeld worden op de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen én wanneer het meetinstrument geïmplementeerd is binnen de gemeente kunnen de interne opdrachtgevers en inkoopadviseurs beoordeeld worden op de prestaties. Hiervoor zullen de managers van de interne opdrachtgevers en inkoopafdeling als eerste de procedure met beoordelingsformulieren en tussentijdse deadlines moeten opstellen. Deze dienen vervolgens met de interne opdrachtgevers en medewerkers van de inkoopafdeling besproken te worden, zodat zij begrijpen hoe dit in de praktijk werkt. Vervolgens is het aan de managers om een keer in de drie maanden beoordelingsgesprekken in te plannen. Hier kan er geëvalueerd worden wat er goed gaat en wat nog beter kan.

VOLLEDIGE RISICO-INVENTARISATIE

In tabel 16 is de volledige risico-inventarisatie te zien.

Risico-nummer	Risico	Ernst	Kans	Prioriteitscore	Conclusie risico
	Risico's gemeenten				
1	Er is te weinig tijd, geld en capaciteit om een duurzaamheidsbeleid op te stellen (of aan te passen wanneer al aanwezig)	5	3	15	Gemiddeld
2	Het lukt de managers van de interne opdrachtgevers niet om urgentiebesef en draagvlak voor duurzaamheid te creëren	5	2	10	Gemiddeld
3	(Duurzaamheid)doelstellingen van gemeenten sluiten niet aan op de nationale doelstellingen	4	2	8	Laag
4	Het lukt gemeenten niet om de overgang van fase 2/3 naar fase 4 te maken volgens het inkoopontwikkelingsmodel	5	4	20	Hoog
5	Er is geen tijd en capaciteit aanwezig om het inkoopbeleid aan te passen en up to date te maken	5	2	10	Gemiddeld
6	Gemeenteraad stemt niet in met het vernieuwde inkoopbeleid en duurzaamheidsbeleid	5	2	10	Gemiddeld
7	Interne opdrachtgevers willen zelf de baas blijven over een opdracht en de uitkomst. Inkoop wordt nog steeds te laat betrokken om invloed uit te oefenen, waardoor er geen ruimte ontstaat voor duurzame oplossingen	5	4	20	Hoog
8	Gemeenten hebben te weinig tijd op de inkoopbehoefte in kaart te krijgen, doordat ze bezig blijven met achterstallig onderhoud wegwerken	4	4	16	Gemiddeld
9	Er is geen tijd, kennis en capaciteit aanwezig om een meetinstrument te ontwikkelen voor circulair inkopen, waardoor er nog steeds niet gemeten kan worden in hoeverre dit voorkomt en er geen verbeteringen doorgevoerd kunnen worden	5	3	20	Gemiddeld
10	Er is geen tijd, geld, kennis en capaciteit aanwezig om een meetinstrument te ontwikkelen voor circulair inkopen, waardoor er nog steeds niet gemeten kan worden in hoeverre dit voorkomt en het nog steeds onduidelijk is waar de verbeterpunten liggen	5	4	20	Hoog
11	Medewerkers vinden het, ondanks de trainingen, moeilijk om de methode inkopen op basis van gebruik in plaats van bezit toe te passen in de praktijk	3	4	12	Gemiddeld
12	Inkopen op basis van gebruik wordt opgenomen in het inkoopbeleid, maar vervolgens blijkt de markt er niet klaar voor te zijn	3	4	12	Gemiddeld

Tabel 14: Volledige risico-inventarisatie