



CIRCULAIR INKOPEN



Universiteit Utrecht
Leerkring 'Dynamiek van organiseren'
Master: 'Organisatie, Verandering en Management'
Merel-Marinde Grolleman, 3524930
Begeleider Universiteit: Drs. M. van Slobbe
Begeleiders Kirkman Company:
MSc J. Scheepens & MSc L. Gruben
Datum: September 2015

Inhoudsopgave

Samenvatting

Voorwoord

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1	Introductie 'Een circulaire economie'	8
1.2	De probleemstelling	11
1.3	Onderzoeksdoelstellingen en centrale vraagstelling	13
1.4	Deelvragen	14
1.5	Leeswijzer	14

Hoofdstuk 2: Methode

2.1	Onderzoeksperspectief	16
2.2	Kwalitatieve onderzoeksmethode	17
2.3	Het design	17
2.4	Dataverzameling	19
2.5	Data analyse	19
2.6	Kwaliteit waarborging	19

Hoofdstuk 3: Literatuurstudie

3.1	Een circulaire economie als een innovatie	22
3.2	Beleid overstijgende samenwerkingsverbanden	22
3.3	Verspreiding van innovaties	23
3.4	Adoptie van innovaties	24
3.5	Het innovatiesysteemmodel	26
3.6	De implementatiefase van innovaties	26
3.7	Beïnvloeden van het gedrag van de professional	27
3.8	Veranderbereidheid	28
	<i>Terugblik</i>	29

Hoofdstuk 4: Resultaten

Pagina:

4.1	Het samen stimuleren van een circulaire economie	31
4.2	Het verspreidingsproces van het circulaire gedachtengoed	32
4.3	Het adoptieproces in praktijk	33
4.4	Belemmerende factoren voor het adoptieproces	34
4.5	Stimulerende factoren voor het adoptieproces	38
4.6	Stimulerende factoren voor het implementeren van het circulaire gedachtengoed	40
4.7	Belemmerende factoren voor het implementeren van het circulaire gedachtengoed	42

Hoofdstuk 5: Analyse

5.1	Wél onderlinge afhankelijkheid, géén gezamenlijke verantwoordelijkheid	45
5.2	Een bewuste verspreiding blijft beperkt tot een gedachte-experiment	46
5.3	Belemmerende factoren voor de adoptiebeslissing	46
5.4	Stimulerende factoren voor de adoptiebeslissing	46
5.5	De implementatie van circulair inkopen: het moeizame karakter van gedragsverandering	47
5.6	Een gemis aan gezamenlijke verantwoordelijkheid, een gemis aan een sterk overheidsoptreden	48

Hoofdstuk 6: Conclusie

	<i>Literatuurlijst</i>	54
	<i>Bijlage</i>	58

Samenvatting

Verspilling, vervuilingen en uitputting komt op grote schaal voor. Op dit moment wordt plus minus zestig miljard ton materiaal per jaar aan de aarde onttrokken en wordt voorspeld dat in het jaar 2050 een verdrievoudigde grondstofbehoefte zal ontstaan door een wereldbevolking van meer dan negen miljard (Horst, 2009; Ondernemen in een Circulaire Economie, 2015). Gevolgen hiervan zijn dat de wereldbevolking te maken heeft met een snel veranderend klimaat, de machtsverhoudingen mondiaal verschuiven en sprake is van toenemende schaarste aan energie, grondstoffen, voedsel en drinkwater (Horst, 2009).

Een transformatie van de huidige economie naar een circulaire economie kan in theorie een positieve invloed hebben op het welzijn en de kwaliteit van leven van de mens (MacArthur, 2013; MVO Nederland, 2014). Volgens MacArthur (2015) is een circulaire economie een levend systeem waarin hergebruik van producten en grondstoffen plaatsvindt waardoor waarde vernietiging wordt voorkomen. Voor de totstandkoming van een circulaire economie zijn beleid overstijgende samenwerkingsverbanden nodig tussen de overheid en publieke en private organisaties van waaruit een collectief gedachtengoed voortvloeit (Mandel & Steelman, 2003; MVO Nederland, 2014).

Vanuit Green Deal Circulair Inkopen (een initiatief van de Rijksoverheid) wordt gepoogd de transformatie naar een circulaire economie te stimuleren door circulair in te kopen. Hiervoor is de rijksoverheid een beleid overstijgend samenwerkingsverband aangegaan tussen 37 publieke en organisaties. In het kader van 'circulair inkopen' wordt het inkoopinstrument ingezet om productie en (her)gebruik van circulaire producten en diensten te stimuleren en regie te houden op de gehele kringloopketen (De Green Deal, 2015).

Aan de hand van twee facetten zijn factoren ontdekt die het toepassen van circulair inkopen en de transformatie naar een circulaire economie in zekere mate tegenwerken of juist kunnen stimuleren.

Deze twee facetten zijn: (1) de interpretaties van inkoopmedewerkers over het circulaire gedachtengoed en (2) relevante literatuur over het proces van verspreiden, adopteren en implementeren van het circulaire gedachtengoed.

Het circulair en collectief denken en handelen, van waaruit gezamenlijke verantwoordelijkheid voortvloeit, is (nog) niet vast te stellen binnen organisaties die zijn aangesloten bij Green Deal Circulair Inkopen. Uit de interviews met de inkoopmedewerkers blijkt dat deze organisaties moeite hebben met het werkelijk adopteren en implementeren van het circulaire gedachtengoed. Ten aanzien van het adoptieproces dragen inkoopmedewerkers een tiental belemmerende factoren aan.

Deze belemmerende factoren laten zien dat inkoopmedewerkers vanuit een lineair, berekenend en individueel perspectief het innovatieproces interpreteren, zoals Rogers (1995) dit beschrijft. Dit perspectief staat haaks op het innovatiesysteem gedachtengoed waarin wordt gesteld dat innovatie complex, veranderlijk en niet te plannen is. Daarnaast is het in strijd met de gedachte dat alle actoren die actief zijn rondom de innovatie elkaar beïnvloeden (Boschma, 2005; Hekkert, 2008). Bovendien is voor de totstandkoming van een circulaire economie een circulair en collectief gedachtengoed noodzakelijk, dit in tegenstelling tot het lineaire, individuele perspectief.

Om tegemoet te komen aan de duurzaamheids- en circulariteitsgedachte, dragen inkoopmedewerkers aan dat het invoeren van striktere regelgeving vanuit de Europese Unie, Rijksoverheid en lagere overheden van belang is. Het voelen van 'druk' en 'dwang' is hierbij belangrijk volgens de inkoopmedewerkers. Zij geven hiermee indirect aan dat organisaties moeite hebben om zonder strikte regels en richtlijnen vanuit een collectief, circulair gedachtengoed te opereren.

Ook geven inkoopmedewerkers aan hoe belangrijk het is het circulaire gedachtengoed te integreren in de beleidsvoering van de organisatie. Echter, ten aanzien van het invoeren van nieuwe regels en richtlijnen op organisatie niveau, ondervinden organisaties belemmeringen.

Inkoopmedewerkers menen dat er al (te) veel regels en richtlijnen bestaan en het invoeren van nieuwe regels tot een afname van de professionele bewegingsvrijheid leidt. Toch moeten kaders gesteld worden, omdat zonder regels en richtlijnen inkoopmedewerkers minder snel het circulaire gedachtengoed laten doorklinken in hun werkzaamheden.

Kortom, de gevonden stimulerende en belemmerende factoren laten zien dat organisaties niet voldoende in staat zijn om vanuit een circulair, collectief en lange termijn gedachtegoed het circulair inkopen toe te passen, zonder opgelegde (strengere) regelgeving vanuit de overheid. Het is de taak van de overheid om het toepassen van circulair inkopen én de transformatie van de huidige economie naar een circulaire economie positief te stimuleren. Dit voeren zij uit middels strengere regels en richtlijnen, omdat organisaties 'druk' en 'dwang' moeten voelen om het circulair inkopen werkelijk toe te passen.

Voorwoord

Dit masteronderzoek is het resultaat van een zes maanden durend kwalitatief onderzoek waarin ik met inkoopmedewerkers, in het kader van de totstandkoming van een circulaire economie, heb gesproken over 'circulair inkopen'. Ik zal kort uitleggen hoe ik als sociale wetenschapsstudent in aanraking gekomen ben met deze thematiek.

Ik ben een voorstander van het verduurzamen van de samenleving. Iedere burger zou mijn inziens verantwoordelijkheid moeten nemen voor de medemens, de maatschappij en het milieu. De drie P benadering van Montiel (2008) 'People, Planet en Profit' sluit hier op aan. Deze benadering laat zien dat duurzaamheid zich op het raakvlak van sociale, milieumatige en economische dimensies bevindt. Niet alleen een waterbesparende douchekop draagt bij aan het 'verduurzamingsproces', ook binnen en tussen organisaties kunnen processen effectiever, efficiënter en duurzamer worden ingericht wat een bijdrage kan leveren aan de verduurzaming van de samenleving. In combinatie met mijn interesse voor organisatieverandering, heeft 'het verduurzamen van organisatieprocessen' mijn aandacht getrokken. Tijdens mijn studie heb ik mij verdiept in deze thematiek en heb ik mij onder andere afgevraagd hoe organisaties werkelijk verduurzamen, waarom niet alle organisaties al volledig 'duurzaam' zijn ingericht, of het een hype is, of dat het verder gaat dan dat en of het een kwestie van tijd is voor er verandering optreedt. Door deze interesse ben ik in aanraking gekomen met het organisatie adviesbureau 'Kirkman Company', omdat de visie die zij uitdroegen mij erg aansprak:

“ *Geloof jij net als wij dat het creëren van financiële waarde en maatschappelijke waarde succesvol gecombineerd moet worden? Daarom transformeren wij bestaande grote organisaties naar een social enterprise.* ”

Ik ben in gesprek gegaan met Joost Scheepens en Laure Gruben van Kirkman Company. Dit gesprek resulteerde in een aanbod om vijf dagen per week als stagiaire aan de slag te gaan bij Kirkman Company binnen de afdeling 'Procurement & Partnerships' (Inkoop & Samenwerkingsverbanden).

Zes maanden lang heb ik ervaren wat het betekent om te fungeren als een consultant van een commercieel adviesbureau. Een bijzonder positieve uitdaging op persoonlijk vlak. Naast mijn rol als stagiaire, heb ik mijn afstudeeronderzoek uitgevoerd. Tijdens stage werkzaamheden ben ik in aanraking gekomen met de concepten 'circulaire economie' en 'circulair inkopen'. Ondanks het feit dat deze thematiek volledig nieuw voor mij was, heb ik vanuit mijn interesse voor organisatieverandering en verduurzaming met veel nieuwsgierigheid en enthousiasme kennisgemaakt met het circulaire gedachtengoed. Ik heb met veel plezier gewerkt aan de totstandkoming van dit onderzoek. Gedurende mijn 'ontdekkingstocht' hebben mensen mij goed begeleid en kansen geboden om deze masterscriptie vorm te geven en bovenal mijzelf te ontwikkelen.

Ik zou graag mensen willen bedanken. Allereerst wil ik Joost Scheepens en Laure Gruben van Kirkman Company bedanken omdat zij mij de mogelijkheid hebben gegeven als stagiaire en pionier binnen Kirkman Company, mijn scriptie vorm te geven. Daarnaast wil ik mijn begeleider van de Universiteit Utrecht, Michel van Slobbe hartelijk danken voor zijn bijdrage. Met hem heb ik op een kritische en enthousiaste manier kunnen sparren over de thematiek en de wegen die ik zou kunnen inslaan. Het was een hele puzzel, maar uiteindelijk is de foto die onder alle puzzelstukjes zat, naar boven gekomen. Ook wil ik graag alle inkoopmedewerkers bedanken die ik heb mogen interviewen. Dankzij hun input heb ik de materie kunnen onderzoeken en is de onderzoeksthematiek gaan leven.

Tot slot wil ik Dan Koopman, mijn vriend bedanken. Ik heb met hem op de meest onverwachte momenten het onderzoeksproces besproken en hem om kritische feedback gevraagd. Hieruit blijkt dat ik gepassioneerd ben geraakt voor deze thematiek. Ik houd u niet langer op en nodig u graag uit verder te lezen in dit onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier,

Merel-Marinde Grolleman.



HOOFDSTUK 1: INLEIDING

Deze scriptie is het resultaat van een onderzoek waarin de transformatie van de huidige Nederlandse economie naar een 'circulaire economie' is bestudeerd. Onder een circulaire economie wordt een levend systeem verstaan waarin herbruikbaarheid van producten en grondstoffen ontstaat en waarde vernietiging wordt voorkomen (MacArthur, 2013), zie *figuur 1*.

'Circulair inkopen' heeft als casus gediend, omdat circulair inkopen als sterk middel wordt gezien om de circulaire economie te stimuleren (MVO Nederland, 2014; Hendriks & Scheepens, 2014; Green Deal, 2015). De Green Deal (2015) spreekt over 'circulair inkopen' waarbij het inkoopinstrument wordt ingezet om productie en (her)gebruik van circulaire producten en diensten te stimuleren. Ook wordt hierbij de regie gehouden op de gehele kringloopketen.

'Green Deal Circulair Inkopen' is een beleid overstijgend samenwerkingsverband waar 37 publieke en private organisaties, samen met de Rijksoverheid, ten doel hebben gesteld om in 2016 het circulaire gedachtengoed te integreren in de inkoopprocessen, de inkoopstrategie en het inkoopbeleid van de deelnemende organisaties. van de deelnemende organisaties (Green Deal, 2015). Voor dit onderzoek zijn inkoopmedewerkers (aangesloten bij Green Deal Circulair Inkopen) gesproken om ervaringen en meningen te verzamelen omtrent de verspreiding, het proces van adoptie en de implementatie van het circulaire gedachtengoed.

Daarnaast zijn ook inkoopmedewerkers gesproken die werkzaam zijn binnen organisaties die niet zijn aangesloten bij Green Deal Circulair Inkopen. De organisaties waar deze inkoopmedewerkers werkzaam zijn, hebben niet het doel gesteld het circulaire gedachtengoed structureel te integreren in hun processen, strategie en beleid. Kortom, door met inkopers in gesprek te gaan die wel én niet zijn aangesloten bij Green Deal Circulair inkopen, is 'het toepassen van het circulair inkopen' vanuit diverse perspectieven belicht.

Door in gesprek te gaan met inkoopmedewerkers (wel of niet aangesloten bij Green Deal Circulair Inkopen) is ondervonden welke factoren volgens de inkoopmedewerkers stimulerend werken en welke factoren een belemmerende werking hebben op het toepassen van het circulair inkopen. Via deze weg is onderzoek gedaan naar een tweetal onderdelen:

(1) Kunnen en willen de deelnemende organisaties zelf de verantwoordelijkheid dragen om circulair inkopen toe te passen, in het kader van de totstandkoming van een circulaire economie?

(2) Welke rol neemt de overheid hierin aan, in het kader van het dienen van het maatschappelijk belang?

1.1 Introductie 'Een circulaire economie'

Als auteur van deze masterthesis acht ik het van belang allereerst de lezer kennis te laten maken met het circulaire gedachtengoed omdat dit gedachtengoed voor velen nieuw is. Aan de hand van uitspraken van Wiebe Draaijer, Voorzitter van de Sociaal-Economische raad, en de visie van Ellen MacArthur, grondlegger van het concept 'circulaire economie', wordt het circulair gedachtengoed uitgebreid geïntroduceerd.

Als Voorzitter van de Sociaal-Economische Raad, meent Wiebe Draaijer dat de huidige economie waarin wij leven resulteert in grootschalige verspilling, uitputting en vervuiling. Hij benadrukt dat fundamentele veranderingen onontkoombaar zijn op het gebied van productie en consumptie. Deze stellingname komt naar voren in zijn volgende uitspraak (Ondernemen in een circulaire economie, 2015):

“ Terwijl efficiency in ons denken met hoofdletters geschreven staat, hebben we een economie ontwikkeld waarin verspilling, uitputting en vervuiling nog steeds op grote schaal voorkomen. Het is zonneklaar dat voortgaan op de traditionele manier van produceren en consumeren op termijn niet meer houdbaar is. Er zijn fundamentele veranderingen nodig om de weg vrij te maken naar een toekomst die werkelijk efficiënt is. ”

Wiebe Draaijer benadrukt het belang van de totstandkoming van een circulaire economie. Volgens hem ligt voor Nederland zelfs de uitdaging om hierin de rol van koploper te vervullen. Dit blijkt uit onderstaande uitspraak (Ondernemen in een circulaire economie, 2015):

“ *Tegen deze achtergrond is het van groot belang dat elkaar aanvullende initiatieven een bijdrage leveren aan de renovatie van ons economisch systeem in een duurzame richting. De initiatieven om de transitie naar een circulaire economie vlot te trekken horen daar ook bij. Het zou geweldig zijn als Nederland op dit terrein een koploper rol gaat vervullen. Ondernemen in een circulaire economie kan hierbij als motor dienen.* ”

Ook MacArthur (2013) stelt dat de transformatie naar een circulaire economie onvermijdelijk is. Zij omschrijft een circulaire economie als een levend systeem waarin waardeontwikkeling plaatsvindt op basis van gebruik, in plaats van verbruik. Dit betekent dat herbruikbaarheid van producten en grondstoffen ontstaat en dat waardevernietiging voorkomen wordt. Essentiële elementen hierbij zijn het gebruik van zuivere en niet-toxische materialen, ontwerp voor demontage en het volledig gebruiken van duurzame energie.

MVO Nederland (2014) voegt hieraan toe dat dit economisch systeem gebaseerd is op ketensamenwerking waardoor grondstoffen niet, zoals in het huidige lineaire systeem, worden omgezet in producten die aan het einde van hun levensduur worden vernietigd. Aldersgate (2012) stelt dat er twee soorten materiaalstromen zijn binnen het circulaire systeem: (1) biologische materialen, ontworpen om veilig terug te stromen naar de biosfeer, en (2) technische (niet-biologische) materialen, waar productonderdelen zo zijn ontworpen en vermarkt dat deze op kwalitatief hoogwaardig niveau opnieuw gebruikt kunnen worden. In bijlage 1 is de transformatie van een lineaire economie naar een circulaire economie afgebeeld, waarin uiteindelijk afval opnieuw als grondstof fungeert.

Volgens MacArthur (2013) is een circulaire economie gebaseerd op vijf principes: (1) ontwerpen om afval te vermijden, (2) bouwen aan veerkracht door diversiteit, (3) gebruik maken van hernieuwbare bronnen, (4) gebruiken van afval als grondstof en (5) denken in systemen.

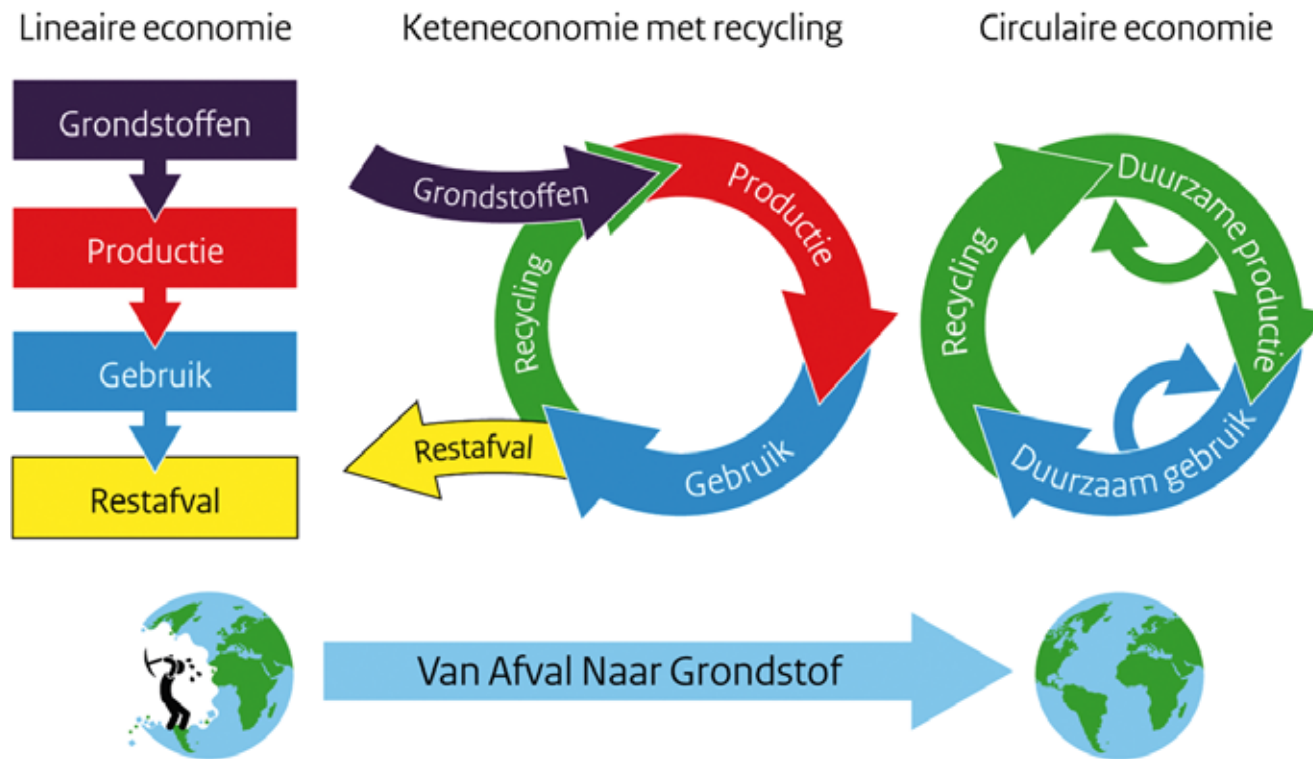
Systeemdenken is het belangrijkste principe achter een circulaire economie volgens de grondlegger omdat alle actoren begrip moeten krijgen over hoe partijen elkaar beïnvloeden en welke relaties tussen de partijen bestaan binnen een systeem.

Naast de voorspelling dat een circulaire economie een maatschappelijke waarde heeft, wordt ook aangenomen dat het circulaire gedachtengoed financieel interessant is. Zo berekende McKinsey & Partners in het rapport 'Towards a Circular Economy' (2012) dat er in de Europese Unie tot ruim 500 miljard Euro kan worden verdiend door anders om te gaan met grondstoffen en circulair te gaan ondernemen. Ook blijkt uit het onderzoek van TNO: 'Kansen voor een circulaire economie in Nederland' (2013), dat een circulaire economie tot 70% kan besparen op materiaalgebruik.

Ook wordt door MVO Nederland (2014) verondersteld dat een circulaire economie tot 630 miljard Euro kan genereren voor Europa, deels omdat reductie van de benodigde hoeveelheid grondstoffen kan leiden tot groei van het Bruto Nationaal Product. Volgens Meyer (2011) kan een reductie van de totale hoeveelheid benodigd materiaal met 1% voor de Europese Unie een toename van 12-23 miljard Euro in het BNP betekenen en een stijging van de werkgelegenheid met 0.04 tot 0.08%, wat vergelijkbaar is met 100.000 tot 200.000 banen.

Kortom, uit de aannames van Wiebe Draaijer en Ellen MacArthur, evenals uit de voorspellingen van voornoemde rapporten en onderzoeken, valt af te leiden dat een circulaire economie in theorie financiële en maatschappelijke waarde oplevert. Nu kennis is gemaakt met het concept 'circulaire economie', wordt in paragraaf 1.2 de probleemstelling van dit onderzoek belicht en in 1.3 worden de doelstellingen en de centrale hoofdvraag uiteengezet. In paragraaf 1.4 worden de theoretische en empirische vragen besproken.

Figuur 1. De transformatie van een Lineaire economie naar een Circulaire economie



1.2 De probleemstelling

Wiebe Draaijer (Voorzitter Raad van Bestuur Rabobank) geeft aan dat verspilling, vervuilingen en uitputting op grote schaal voorkomt (Ondernemen in een circulaire economie, 2015). Gevolgen hiervan zijn dat de wereldbevolking te maken heeft met een snel veranderend klimaat, de machtsverhoudingen mondiaal verschuiven en sprake is van toenemende schaarste aan energie, grondstoffen, voedsel en drinkwater (Horst, 2009).

Een deel van de wereldbevolking voelt de noodzaak de verspilling, uitputting en vervuiling van de aarde aan te pakken. Dit blijkt uit de rechtszaak die wereldwijd is aangespannen door Urgenda met negenhonderd mede-eisers. Urgenda is een burgerplatform dat zich bezighoudt met de ontwikkeling van plannen en maatregelen ter voorkoming van klimaatverandering. In deze rechtszaak is een strikter klimaatbeleid afgedwongen tegen de overheid. 24 Juni jongleden is uit de uitspraak van de rechter gebleken dat staten zich onvoldoende inzetten om de burgers te beschermen tegen de klimaatveranderingen. De uitspraak van de rechter (De Klimaat rechtspraak, 2015) is als volgt:

Huidig beleid onder de norm

“Partijen zijn het erover eens dat de ernst en omvang van het klimaatprobleem het noodzakelijk maken om maatregelen te nemen ter vermindering van de uitstoot van broeikasgassen. Op basis van het huidige beleid van de Staat zal Nederland in 2020 een vermindering van ten hoogste 17% bereiken. Dat is onder de norm van 25 tot 40% die in de klimaatwetenschap en het internationale klimaatbeleid noodzakelijk wordt geacht voor de geïndustrialiseerde landen.”

Staat moet bescherming bieden

“De Staat moet meer doen om het dreigende gevaar veroorzaakt door de klimaatverandering te keren, gegeven ook zijn zorgplicht voor de bescherming en verbetering van het leefmilieu. De effectieve controle op het Nederlandse emissieniveau is een taak van de Staat.”

Volgens Marjan Minnesma, directeur van Urgenda, blijkt uit hun overwinning dat staten zich niet meer kunnen permitteren om de burger onvoldoende te beschermen (De Klimaat rechtspraak, 2015). Hier voegt zij aan toe dat indien de overheid deze verzorgende rol onvoldoende op zich neemt, de rechter de burger te hulp kan schieten. Dit blijkt uit haar volgende reactie:

“De uitspraak van de rechter maakt heel duidelijk dat klimaatverandering een groot probleem is dat veel effectiever moet worden aangepakt en dat staten zich niet meer kunnen veroorloven onvoldoende te doen. Ze dienen hun burgers te beschermen. Als de politiek dat niet uit zichzelf doet, dan kan de rechter de burger te hulp schieten.”

Uit de klimaatrechtszaak kan worden opgemaakt dat de rechterlijke macht noodzakelijk is om de overheid aan te sturen daadwerkelijk haar verantwoordelijkheid te dragen. In het kader van dit onderzoek is de vraag die hieruit voortvloeit: “Welke rol neemt de overheid aan ten aanzien van de transformatie van de huidige economie naar een circulaire economie?”.

Rol van de overheid

In het kader van het bevorderen van de transitie naar een circulaire economie heeft de Rijksoverheid in 2011 het ‘Green Deals Programma’ in het leven geroepen. De Rijksoverheid wordt in dit geval vertegenwoordigd door de Minister van Economische Zaken, de Staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu en de Minister voor Wonen en Rijksdienst (De Green Deal overeenkomst, 2014). Om de rol die de overheid aanneemt te achterhalen, is gekeken naar de algemene overwegingen die staan geschreven in de ‘Green Deal overeenkomst’ die is gesloten tussen de Rijksoverheid en publieke en private organisaties. Uit deze algemene overwegingen komt naar voren dat de Rijksoverheid een laagdrempelige mogelijkheid wil bieden aan bedrijven, burgers en maatschappelijke organisaties om samen met de overheid te werken aan een duurzame samenleving. Hier wordt aan toegevoegd dat initiatieven uit de samenleving daarbij aan de basis staan.

De rol van de overheid hierin wordt omschreven als 'faciliterend' (De Green Deal overeenkomst, 2014):

“Daar waar initiatiefnemers tegen belemmeringen aanlopen die volgens de partijen kunnen worden aangepakt op rijksniveau, wil het kabinet zich inzetten deze weg te nemen of op te lossen om zo deze initiatieven te faciliteren en te versnellen.”

Bovendien staat in de 'Green Deal overeenkomst' (2014) geschreven dat projectresultaten kunnen worden gebruikt bij vergelijkbare projecten zonder dat daar specifieke ondersteuning van de Rijksoverheid tegenover staat. Kortom, de Rijksoverheid tracht de duurzame initiatieven aan te moedigen vanuit de samenleving en neemt in dit kader een meer stimulerende en faciliterende rol aan. 'Green Deal Circulair Inkopen'

Vanuit de 'Green Deals' is het initiatief van 'Green Deal Circulair Inkopen' ontstaan. Green Deal Circulair Inkopen is een samenwerkingsverband waarin de Rijksoverheid samen met 37 organisaties de totstandkoming van een circulaire economie willen stimuleren door circulair in te kopen. Dit staat vastgelegd in de Green Deal Overeenkomst (2014), specifiek gericht op Green Deal Circulair Inkopen:

“Het kabinet streeft ernaar een circulaire economie te realiseren en wil de (Europese) markt voor duurzame grondstoffen en hergebruik van schaarse materialen stimuleren (Regeerakkoord 2012).”

Ten aanzien van Green Deal Circulair Inkopen kan de rol van de overheid wederom gekenmerkt worden als 'stimulerend faciliterend'. In de Green Deal Overeenkomst (2014) staat beschreven wat wordt verwacht van de deelnemende organisaties. Zo wordt van de organisaties verwacht dat zij (1) zorgen voor kennisontwikkeling en praktijkervaring door implementatie van Circulair Inkopen bij de inkoopende deelnemers, (2) kennis uitwisselen, (3) zorgen voor een bekendheid en het activeren van een bewustzijn rondom het circulaire gedachtegoed en (4) onderzoeken hoe verdere samenwerking vorm gegeven kan worden ná de looptijd van Green Deal Circulair Inkopen.

Kortom, er wordt een grote verantwoordelijkheid gelegd bij de deelnemende organisaties. Uiteindelijk is het gezamenlijke doel gesteld in 2016 circulair inkopen aantoonbaar geïntegreerd te hebben in de inkoopprocessen, -beleidsvoering en -strategie van de deelnemende organisaties (De Green Deal overeenkomst, 2014).

De vraag is of deelnemende organisaties deze verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen. Marga Hoek (In Trouw, 27 februari 2015) stelt dat ondanks de vele afspraken die zijn gemaakt tussen publieke instanties, duurzaam inkopen een 'wassen neus' blijft. Hierover zegt zij het volgende:

“Vier jaar geleden is afgesproken dat rijk, provincies, gemeenten en andere overheidsdiensten duurzaamheid voorop zouden stellen bij de inkoop van goederen, diensten en voorzieningen. Er is nog weinig van terechtgekomen, schrijven zes maatschappelijke organisaties aan de Tweede Kamer. Zolang bij aanbestedingen de prijs doorslaggevend blijft, is duurzaam inkopen een wassen neus.”

Dit artikel roept een tweetal vragen op: (1) Zijn organisaties (deelnemend aan het Green Deal programma) voldoende bereid om het circulair inkopen werkelijk toe te passen? En (2) Is de rol die de overheid aanneemt, wel voldoende motiverend en activerend in het kader van het dienen van het maatschappelijk belang? Met andere woorden: welke prikkel leidt ertoe dat circulair inkopen werkelijk wordt toegepast en een circulaire economie werkelijk tot stand komt?

In dit onderzoek wordt hier dieper op ingegaan door te exploreren welke factoren volgens inkoopmedewerkers (wel of niet aangesloten bij Green Deal Circulair Inkopen) stimuleren of juist belemmeren bij het werkelijk toepassen van circulair inkopen. Door met de inkoopmedewerkers in gesprek te gaan, is gepoogd bloot te leggen in hoeverre de organisaties zélf in staat zijn een circulaire economie tot stand te laten komen middels circulair inkopen en in hoeverre de overheid hier een rol in dient te spelen.

1.3 Onderzoeksdoelstellingen en centrale vraagstelling

Om te kunnen exploreren welke factoren het circulair inkopen stimuleren en welke factoren juist een belemmerende werking hebben op het toepassen van circulair inkopen, zijn een drietal doelen geformuleerd.

(1) Het eerste doel van dit onderzoek is om het circulaire gedachtengoed bespreekbaar te maken met inkoopmedewerkers, afkomstig uit uiteenlopende inkooppraktijken. Via deze weg wordt gepoogd kennis te vergaren over welke factoren volgens hen een positieve of negatieve uitwerking hebben op het toepassen van circulair inkopen binnen hun eigen inkooppraktijk. Gezien Green Deal Circulair inkopen een beleid overstijgend samenwerkingsverband is tussen organisaties waar circulair inkopen wordt gestimuleerd, is ervoor gekozen vijf inkoopmedewerkers te spreken die hier wel bij aangesloten zijn, en vijf inkoopmedewerkers die hier niet bij aangesloten zijn. In dit kader is getracht bloot te leggen waarom de ene organisatie en/of inkoper wel affiniteit heeft met én kennis heeft over het circulaire gedachtengoed, en anderen niet.

(2) Het tweede doel is om wetenschappelijke kennis over het proces van verspreiden, adopteren en implementeren van het circulaire gedachtengoed te koppelen aan de verzamelde interpretaties van inkoopmedewerkers uit diverse inkooppraktijken waardoor wetenschappelijke diepgang ontstaat.

Via deze weg is getracht op grotere schaal (organisatie overstijgend) kennis te vergaren over het toepassen van circulair inkopen. Organisatie overstijgende kennis is ten eerste relevant omdat voor de totstandkoming van een circulaire economie organisatie overstijgende samenwerkingsverbanden worden aangegaan tussen organisaties om gezamenlijk tot 'circulaire entiteiten' te kunnen doorgroeien. Ten tweede geeft deze kennis weer in hoeverre organisaties (ongeacht deelnemend aan het Green Deal programma) verantwoordelijkheid willen en kunnen dragen om circulair inkopen toe te passen en gezamenlijk de totstandkoming van een circulaire economie kunnen bewerkstelligen. Bovendien wordt duidelijk welke rol de overheid draagt en welke rol de overheid dient te dragen volgens de inkoopmedewerkers om het maatschappelijk belang te dienen.

Het eerste en tweede doel vormen tezamen (3) het overkoepelende doel, namelijk: het exploreren welke factoren van invloed zijn op het toepassen van circulair inkopen. Om tegemoet te komen aan deze doelstelling, is de volgende centrale vraag geformuleerd:

“Welke factoren stimuleren en belemmeren volgens inkoopmedewerkers de verspreiding, de adoptie en de implementatie van het circulaire gedachtengoed en hoe verhouden deze factoren zich tot innovatie in een verduurzaming van de economie?”

De grondlegger van het concept 'circulaire economie' Ellen MacArthur (2013) heeft beschreven dat een circulaire economie onontkoombaar is en zowel op sociaal vlak als op financieel vlak positieve effecten met zich mee kan brengen. Het is relevant om in het kader van de transitie naar een circulaire economie te exploreren welke stimulerende en belemmerende factoren in praktijk worden gevoeld door inkoopmedewerkers als het gaat om het toepassen van het circulair inkopen.

Nu er nog geen onderzoek is verricht naar de ervaringen en interpretaties van inkoopmedewerkers ten aanzien van het circulaire gedachtengoed, levert dit onderzoek informatie op die van waarde is voor onderzoekers, adviseurs en andere aanjagers van het circulaire gedachtengoed die wel of niet betrokken zijn bij Green Deal Circulair inkopen. Bovendien wordt de rol van de overheid omtrent de transformatie naar een circulaire economie besproken en kan dit inzicht leiden tot nieuwe initiatieven en motiverende acties vanuit organisaties. Naast het creëren van diepgang rondom deze thematiek, is ook het wetenschappelijke doel gesteld de lezer dusdanig enthousiast en nieuwsgierig te maken met als gevolg dat nieuwe onderzoeks- en ontwikkelvragen op dit gebied tot stand komen.

1.4 Deelvragen

Voor het formuleren van een antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek zijn theoretische en empirische vragen opgesteld die in het conclusie hoofdstuk worden beantwoord. Hieronder zijn de deelvragen uiteengezet:

Theoretische vragen

Welke theoretische inzichten bestaan er over de factoren die ten grondslag liggen aan het proces van verspreiden en adopteren van het circulaire gedachtegoed als innovatie?

Welke theoretische inzichten bestaan er over de implementatie-fase van het circulaire gedachtegoed als innovatie?

Empirische vragen

Welke stimulerende en belemmerende factoren hebben volgens inkoopmedewerkers invloed op de verspreiding van het circulaire gedachtegoed?

Welke stimulerende en belemmerende factoren hebben volgens inkoopmedewerkers invloed op de adoptiebeslissing van (hun) organisatie(s) ten aanzien van het circulaire gedachtegoed?

Welke stimulerende en belemmerende factoren hebben volgens inkoopmedewerkers invloed op de implementatie van het circulaire gedachtegoed binnen hun inkooppraktijk?

1.5 Leeswijzer

Nu het onderwerp, de probleemstelling, de doelstellingen, de hoofdvraag en de deelvragen zijn geformuleerd, wordt in hoofdstuk 2 de methode van dit onderzoek besproken en in hoofdstuk 3 de literatuurstudie. In hoofdstuk 4 is een overzicht gegeven van alle resultaten afkomstig van de interviews en documenten, waarna in hoofdstuk 5 een analyse plaatsvindt aan de hand van de resultaten, gecombineerd met de relevante literatuur uit hoofdstuk 3. Na de analyse, is in hoofdstuk 6 de conclusie geformuleerd en wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Afsluitend is een literatuurlijst opgenomen.

A blue sky with several paper airplanes flying in parallel paths, leaving faint white trails. The airplanes are arranged in a staggered pattern across the frame.

HOOFDSTUK 2: METHODE

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de onderzoeksmethode. Voordat wordt ingegaan op de methoden van het onderzoek, wordt in paragraaf 2.1 eerst de benadering van dit onderzoek besproken. Dit perspectief, de *'Interpretatieve benadering'*, is in grote mate bepalend voor de manier waarop data zijn verzameld en de resultaten zijn geïnterpreteerd. Vervolgens komt in paragraaf 2.2 de onderzoeksopzet aan de orde, bestaande uit het onderzoeksdesign en de onderzoeksstrategie. De keuze voor de respondenten wordt uiteen gezet in paragraaf 2.3, waarna paragraaf 2.4 in zal gaan op het onderzoeksinstrument.

2.1 Onderzoeksperspectief

Deetz (1996) beschrijft twee onderzoeksperspectieven die binnen de wetenschapsfilosofie een overheersende plaats innemen, namelijk; het 'Positivisme' en de 'Interpretatieve benadering'. Het positivistische gedachtegoed veronderstelt dat wetenschappelijke kennis gelijk is aan de waarheid die wordt gegenereerd op basis van wetmatigheden. Vanuit dit perspectief handelt de onderzoeker objectief, omdat het onderzoek wordt vormgegeven op basis van experimenten en observaties waaruit kennis wordt gegenereerd (Deetz, 1996).

Het interpretatieve gedachtegoed, dat voor dit onderzoek is gehanteerd, ligt besloten in de sociale wetenschappen. Vanuit het interpretatieve gedachtegoed wordt aangenomen dat de wereld niet op één manier te verklaren is omdat alle sociale verschijnselen aan interpretatie onderhevig zijn (Deetz, 1996). In dit onderzoek worden vanuit dit gedachtegoed de interactieprocessen tussen diverse betrokken actoren en hun assumpties bestudeerd, evenals de perspectiefverschillen en handelingen die hieruit voortvloeien (Dewey, 1916). Zo wordt aangenomen dat de betrokken actoren hun eigen werkelijkheid vormen en hun eigen problemen en successen construeren middels eigen ervaringen en interacties.

Kortom, vanuit dit perspectief wordt gepoogd de sociale verschijnselen te achterhalen, te begrijpen en te verklaren (Dewey, 1916). Alvesson en Deetz (2000) veronderstellen dat het doel van 'interpretive studies' is: "*To show how particular realities are socially produced and maintained through norms, rites, rituals and daily activities.*" (p.34). Dit vereist aanwezigheid van de onderzoeker binnen de onderzoeksorganisatie voor een lange periode.

Voor dit onderzoek is niet één onderzoeksorganisatie bestudeerd, maar meerdere organisaties die wel en niet zijn aangesloten bij Green Deal Circulair Inkopen. Als onderzoeker heb ik ervoor gekozen om inkoopmedewerkers te spreken die werkzaam zijn binnen diverse organisaties omdat het concept 'circulaire economie' (vrij) nieuw is voor vele organisaties. In dit kader is het interessant te bestuderen in hoeverre het circulaire gedachtegoed al leeft binnen diverse organisaties en hoe verschillende inkoopmedewerkers dit circulaire gedachtegoed ervaren.

Vanuit deze keuze is ter doel gesteld te exploreren welke stimulerende en belemmerende factoren ten grondslag liggen aan het verspreiden, adopteren en implementeren van het circulaire gedachtegoed.

Ondanks het feit dat ik als onderzoeker niet voor een langere periode aanwezig ben geweest binnen één organisatie, zijn toch redenen te noemen waarom dit onderzoek wel past binnen het interpretatieve perspectief. Tijdens het bestuderen van de sociale verschijnselen ben ik als onderzoeker subjectief van aard geweest. De aanwezigheid binnen diverse organisaties heeft niet alleen geleid tot verzamelde data. Ook het bespreekbaar maken van het circulaire gedachtegoed kan worden gezien als een interventie. Daarnaast heb ik samen met de inkoopmedewerkers een werkelijkheid gecreëerd door met hen in gesprek te gaan aan de hand van een semi-gestructureerde vragenlijst. Semi-gestructureerd wil zeggen dat vooraf geselecteerde vragen zijn opgesteld die deels geïnspireerd zijn op relevante theoretische inzichten. Zo zijn theoretische aannames over het circulaire gedachtegoed en de voorspellingen die dit economisch systeem met zich meebrengt als handvatten gebruikt.

Als onderzoeker heb ik gepoogd tijdens de interviews de inkoopmedewerkers de ruimte te geven eigen ervaringen te delen over het inkoopvak, over het circulaire gedachtegoed en over de organisatie waarbinnen men werkzaam is. Daarnaast zijn de relevante inzichten die afkomstig zijn van interviews subjectief van aard, omdat ik via non-verbale communicatie invloed heb uitgeoefend op de inkoopmedewerkers. Bovendien zijn de interpretaties van de inkoopmedewerkers op basis van mijn interpretaties als onderzoeker geanalyseerd. Aan de hand van deze interpretaties zijn verbanden gelegd en belangrijke thema's gedestilleerd. Kortom, de subjectieve interpretaties van en door de inkoopmedewerkers geconstrueerde werkelijkheid zijn geïnterpreteerd door de onderzoeker.

2.2 Kwalitatieve onderzoeksmethode

Aansluitend op dit onderzoeksperspectief is een kwalitatieve onderzoeksmethode van toepassing. Bovendien past de kwalitatieve onderzoeksmethode goed bij de hoofdvraag van dit onderzoek omdat deze verkennend van aard is. Volgens Yin (1994) is een case studie één van de vele instrumenten voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Yin (1989) omschrijft een case study als: *'An empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and in which multiple sources of evidence are used'*. In dit onderzoek is gekozen voor een case studie.

Het 'Circulair Inkopen' heeft als case gediend voor dit onderzoek omdat dit een voorbeeld is van een innovatie binnen de huidige economie. Bovendien wordt het innovatieve circulair inkopen als sterk middel gezien om de transitie van de huidige economie naar een circulaire economie te stimuleren (MVO Nederland, 2014; Hendriks & Scheepens, 2014; Green Deal, 2015). Door met inkoopmedewerkers in gesprek te gaan wordt inzicht verkregen welke interpretaties zij hebben over de toepassing van het circulair inkopen.

Aan de hand van deze interpretaties is gepoogd te onderzoeken welke factoren een positieve werking hebben en welke factoren belemmerend werken op de toepassing van het circulair inkopen. Via deze weg is ontdekt: (1) in hoeverre organisaties voldoende in staat zijn circulair inkopen toe te passen, in het kader van de totstandkoming van een circulaire economie en (2) in hoeverre de rol van de overheid hierbij aansluit.

Het 'fenomeen' van dit onderzoek, de ervaringen en interpretaties van inkoopmedewerkers staan niet los van de context. Bovendien is een casestudie geschikt om processen en gedragingen te onderzoeken waarover nog niet veel bekend is (Hartley, 1994). Dit onderzoek is inductief van aard, hetgeen wil zeggen dat theoretische concepten richtinggevend zijn geweest voor het verzamelen van de data. Vervolgens is theorie (zie hoofdstuk 3) verzameld die toepasbaar is op de bevindingen. De volgende paragraaf gaat dieper in op het onderzoeksdesign.

2.3 Het design

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van diverse methoden van dataverzameling namelijk interviews, observaties en documentanalyses. Ondanks deze uitvoering, kent dit onderzoeksdesign volgens Eisenhardt (1989) een beperkte generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. De generaliseerbaarheid is volgens de auteur niet langer toepasbaar omdat de resultaten van een kwalitatief onderzoek gebaseerd zijn op interpretaties die een realiteit vormen in plaats van een algemeen gedeelde waarheid. Bovendien stelt Kvale (2002) dat kennis over het fenomeen een sociale constructie vormt welke beïnvloed is door contextuele factoren. Op basis van de voornoemde aannames kan worden gesteld dat de resultaten van dit onderzoek moeilijk overdraagbaar of generaliseerbaar zijn. In volgende paragrafen wordt dieper ingegaan op de keuze voor respondenten, de manier waarop de data is verzameld en de manier waarop de data is geanalyseerd.

2.3.1 De respondenten

Op tactisch en operationeel niveau zijn inkoopmedewerkers geïnterviewd. Hier is voor gekozen omdat zij middels hun ervaringen en kennis over inkopen een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan dit onderzoek. Na toezegging zijn uiteindelijk tien inkoopmedewerkers benaderd voor een interview van minimaal zestig minuten. Deze inkoopmedewerkers zijn afkomstig uit tien verschillende organisaties. Een tweetal organisaties hebben de voorkeur gegeven aan een anonieme weergave in dit onderzoek. Deze organisaties hebben een meer algemene naam gekregen: 'multinational in de voedingsindustrie' en 'multinational in de Retail'. De organisaties die mee hebben gewerkt en wel genoemd mogen worden zijn: Johnson & Johnson, Alliander, Fokker Aerostructures, Universitair Medisch Centrum Utrecht, Erasmus Universitair Medisch Centrum, Pro-rail, Gemeente Utrecht, Universiteit Utrecht en Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

De keuze voor 10 verschillende organisaties is allereerst gemaakt omdat het onderwerp 'circulair inkopen' nog nieuw is. Hierdoor is het lastig meerdere inkoopmedewerkers te spreken uit één organisatie die kennis hebben over het circulaire gedachtegoed.

Ten tweede is het relevant diverse inkooporganisaties te bestuderen omdat mede hierdoor een organisatie overstijgende scope wordt ontwikkeld. Met andere woorden: door de ervaringen en de kennis uit verschillende inkooppraktijken met elkaar te verbinden, is het mogelijk op grotere schaal te exploreren welke stimulerende en belemmerende factoren volgens inkoopmedewerkers ten grondslag liggen aan het toepassen van circulair inkopen.

Ten derde heeft de keuze voor verschillende organisaties bijgedragen aan de mogelijkheid om enerzijds inkoopmedewerkers te spreken die wel (actief) betrokken zijn of ervaring hebben met het circulaire gedachtegoed, anderzijds inkoopmedewerkers te spreken die geen kennis of ervaring hebben hieromtrent. In dit kader zijn vijf inkoopmedewerkers geïnterviewd die zijn aangesloten bij Green Deal Circulair Inkopen, en vijf inkoopmedewerkers die hier niet bij zijn aangesloten. Ik verwijs naar de tabel hiernaast voor een overzicht.

Bedrijf	Wie	Aangesloten bij GDCI*
Alliander	Manager Inkoop	Ja.
Universitair Medisch Centrum Utrecht	Inkoper / Directie Facilitair	Ja.
Pro-Rail	Projectleider pilot circulair inkopen	Ja.
Gemeente Utrecht	Inkoopstrateeg / programmamanager Inkoopprofessionalisering	Ja.
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	Categoriemanager Afval en Grondstoffen	Ja.
Erasmus Universitair Medisch Centrum	Senior Inkoper	Neen.
Johnson & Johnson	Fleet Category Manager- Procurement Europe	Neen.
Multinational in de Retail	Sourcing Manager Paper & Petcare / Beauty & Car	Neen.
Multinational in de voedselindustrie	Category Buyer; ICT	Neen.
Fokker Aerostructures	Commodity Manager	Neen.

* Green Deal Circulair Inkopen

De 'Green Deal Circulair inkopen' is (zoals reeds aangehaald) een overeenkomst tussen de publieke en private organisaties waarbij deelnemers kennis delen en als doel hebben gesteld om circulair inkopen structureel te integreren in hun strategie en beleid vanaf 2016 (De Green Deal overeenkomst, 2014). Op basis van voorgaande argumenten is gepoogd een zo realistisch mogelijk beeld te schetsen van wat momenteel in de praktijk te exploreren is op het gebied van circulair inkopen.

2.4 Dataverzameling

Voor het formuleren van een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek zijn (1) interviews afgenomen en (2) documentanalyses uitgevoerd. Deze twee methoden van dataverzameling worden kort toegelicht.

(1) Interviews

De interviews zijn semi-gestructureerd opgebouwd. Het doel hiervan is, dat enerzijds een gespreksstructuur ontstaat, anderzijds de medewerkers de ruimte krijgen om belangrijke thema's aan te dragen en gedachten en gevoelens bespreekbaar te maken. Tijdens de interviews is stil gestaan bij de doelstellingen van de interviews, waardoor getracht werd vertrouwen bij de respondenten te winnen en betrouwbare en bruikbare informatie te verkrijgen. Een voordeel van de kwalitatieve onderzoeksstrategie is flexibiliteit van de methode, omdat tijdens interviews de mogelijkheid aanwezig was, aanpassingen te verrichten om zo een compleet mogelijk beeld te krijgen. Zie onderstaand tabel waarin een overzicht wordt gegeven van de respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

(2) Documentenanalyse

Diverse documenten zijn geanalyseerd om in een relatief korte tijd een grote hoeveelheid informatie te verkrijgen over de thema's: 'Circulaire Economie' en 'Circulair inkopen'. Documenten die een bijdrage geleverd hebben aan dit onderzoek zijn onder andere:

1. "Advies over een Raamwerk voor Impactmeting voor Circulair Inkopen" (2014), geschreven door Dr. Walter, J.V. Vermeulen, Ir. Sjors Witjes en Denise Reike MSc.

2. "Ondernemen in een circulaire economie; nieuwe verdienmodellen voor bedrijven en ondernemer" (2015), geschreven door Douwe Jan Joustra en Michel Schuurman van MVO Nederland.

3. "TNO: Kansen voor een circulaire economie in Nederland", in opdracht van Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2013).

4. "De Green Deal overeenkomst" (2014). Geraadpleegd via: http://www.mvonderland.nl/system/files/media/green_deal_circulair_inkopen.pdf.

Door middel van inhoudelijke analyses is inzicht verkregen in de huidige ontwikkelingen rondom een circulaire economie en is kennis vergaard over het concept circulair inkopen. Voor deze analyse zijn vooraf opgestelde thema's gebruikt (afgeleid van theoretische verkenning), waardoor theoretische en praktische verdieping is gerealiseerd.

2.5 Data analyse

De gesprekken met de medewerkers zijn opgenomen zodat het naderhand mogelijk was letterlijk op te schrijven wat de inkoopmedewerkers hebben gezegd. Het transcriberen heeft ervoor gezorgd dat de inzichten zijn meegenomen naar de volgende interviews. Door middel van aantekeningen is ook de non-verbale communicatie van de respondenten in de transcripties verwerkt. Door tussentijdse analyses, is de nieuw verkregen data met al eerder verkregen data vergeleken en geordend. Ook zijn de documenten en uitgewerkte observaties inhoudelijk geanalyseerd.

De verzamelde data is aan de hand van zelf gekozen codes uiteengefeld en gestructureerd (Boeije, 2005). Op basis van deze codes zijn hoofdthema's ontwikkeld. In het resultatenhoofdstuk worden deze hoofdthema's uiteengezet en onderbouwd aan de hand van citaten, afkomstig uit de interviews. Hierbij is gepoogd de uitspraken van de medewerkers zoveel mogelijk in tact te laten. Om het leesbaar te houden zijn wel opmerkingen hier en daar wat aangepast.

2.6 Kwaliteit waarborging

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de manier waarop getracht is de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen. Voor kwalitatief onderzoek is volgens Boeije (2005) het waarborgen van betrouwbaarheid en validiteit bijzonder belangrijk. In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen (1) interne en (2) externe betrouwbaarheid en (3) interne en (4) externe validiteit.

2.6.1 Betrouwbaarheid

Volgens Boeije (2005) heeft de betrouwbaarheid van het onderzoek betrekking op de beïnvloeding van de verzamelde data door onvoorziene of niet systematische fouten. De securiteit van de methoden van dataverzameling of meetinstrumenten is van belang. Boeije (2005) spreekt over betrouwbare onderzoeksmethoden indien een herhaling van waarnemingen vergelijkbare resultaten oplevert.

(1) Interne betrouwbaarheid

De onderzoeksresultaten van kwalitatief onderzoek zijn volgens Boeije (2005) te allen tijde beïnvloed door de onderzoeker. Daarnaast kan de betrouwbaarheid in het geding komen door onvoorziene fouten en onsystematische handelen (Boeije, 2005). In dit onderzoek is gepoogd een controleerbaarheid mogelijk te maken door duidelijk aan te geven welke keuzes er zijn gemaakt en welke stappen er zijn gezet ten aanzien van de dataverzameling en verwerking. Aan de hand van de vooraf opgestelde topiclijsten zijn de interviews afgenomen en documenten geanalyseerd waardoor een heldere systematiek is gecreëerd. De interviews zijn opgenomen, getranscribeerd en gethematiseerd, ook de documenten zijn gethematiseerd, waarna alle relevante inzichten in dit onderzoek zijn verwerkt. Kortom, ten aanzien van de dataverzameling is transparantie vooropgesteld.

(2) Externe betrouwbaarheid

In dit onderzoek is gepoogd de gehanteerde onderzoeksmethoden en de keuze voor de wetenschapsfilosofische positie zo helder mogelijk in kaart te brengen om vergelijkbaar onderzoek mogelijk te maken. Dit is gedaan door aan te geven welke case is bestudeerd, welke respondenten zijn geïnterviewd en hoe de onderzoeksdata zijn geïnterpreteerd.

2.6.2 Validiteit

Boeije (2005) spreekt over 'validiteit' wanneer de onderzoeker meet of verklaart wat hij voor ogen had. De onderzoeksmethode is het middel om hieraan tegemoet te komen. Boeije (2005) onderscheidt (1) interne validiteit van de onderzoeksstrategie (dataverzamelingsmethode) van de (2) externe validiteit van het onderzoek (geldigheid, generaliseerbaarheid van conclusies).

(1) Interne validiteit

In het kader van de interne validiteit, is getracht uniform te handelen ten aanzien van de onderzoeksdata. Zo is tijdens de onderzoeksperiode bijgehouden welke artikelen gelezen zijn, gerelateerd aan de onderzoeksthematiek en zijn aantekeningen gemaakt gedurende het hele onderzoeksproces om als onderzoeker wijzer te worden en te blijven ontwikkelen. Daarnaast zijn topiclijsten gebruikt bij de semi-gestructureerde interviews en zijn de documenten per thema gecodeerd om subjectiviteit zoveel mogelijk tegen te gaan. Bovendien zijn de medewerkers in staat gesteld commentaar te leveren op de transcripten. Na hun goedkeuring, kan worden gezegd dat de inkoopmedewerkers zich herkennen in de verzamelde data. Bovendien zijn tijdens de interviews tussentijdse samenvattingen gegeven waardoor kon worden nagegaan of hetgeen verteld werd door inkoopmedewerkers goed werd geïnterpreteerd.

(2) Externe validiteit

De onderzoeksresultaten zijn niet generaliseerbaar aangezien het onderzoek is gefocust op de toepassing van het circulair inkopen binnen diverse inkooppraktijken, hetgeen diverse contextuele factoren met zich meebrengt. Bovendien zijn de onderzoeksresultaten niet toepasbaar omdat deze gebaseerd zijn op interpretaties van de respondenten die tezamen een realiteit creëren. De resultaten kunnen wel gebruikt worden als handvatten voor verdere kennis en theorievorming rondom het toepassen van circulair inkopen (Boeije, 2005). Dit is ook één van de theoretische doelstellingen.



HOOFDSTUK 3:
LITERATUURSTUDIE

In paragraaf 3.1 wordt inhoud gegeven aan het concept 'innovatie' en in verband gebracht met het concept 'circulaire economie'. Het concept 'circulaire economie' geeft namelijk invulling aan een nieuw economisch systeem (MVO Nederland, 2014) wat in de wetenschappelijke organisatieliteratuur in verband gebracht wordt met het begrip 'innovatie'.

Het aangaan van sterke samenwerkingsverbanden is een vereiste binnen het concept van een circulaire economie (Mandel & Steelman, 2003; MVO Nederland, 2014). In paragraaf 3.2. wordt stilgestaan bij de tendens dat organisaties steeds vaker op zoek gaan naar beleid overstijgende samenwerkingsverbanden. Zo wordt kennis gemaakt met het concept 'interorganisationele innovaties'.

'Open innovatie' is een tendens die in de hedendaagse maatschappij steeds vaker te ontdekken is (Chesbrough, 2003, 2006; von Hippel, 2005; Miller & Morris, 1999). Hierdoor is het relevant dieper in te gaan op de processen die innovatie met zich meebrengt. In dit kader wordt in paragraaf 3.3 en 3.4 aandacht besteed aan de verspreiding en adoptie van innovatie en de factoren die hierop van invloed zijn volgens Rogers (2003). In paragraaf 3.5 wordt als reactie op de theorie van Rogers (2003), het innovatiesysteem (Boschma, 2005; Hekkert, 2008) belicht dat het collectieve proces en de disorde van innovatie benadrukt.

Aangezien in dit onderzoek wordt bestudeerd welke factoren invloed hebben op de toepassing van circulair inkopen binnen uiteenlopende organisaties, wordt in paragraaf 3.6 de implementatiefase van innovatie bestudeerd. Diverse inkooppraktijken en dus de inkoopprofessionals komen namelijk in aanraking met het circulaire gedachtegoed, oftewel met het concept 'circulair inkopen'. Om gehoor te geven aan deze 'nieuwe' manier van werken wordt 'nieuw' gedrag verondersteld van de professional. In paragraaf 3.7 wordt uitvoerig ingegaan op het beïnvloeden van het gedrag van de professional, waarna in paragraaf 3.8 theoretisch inzicht wordt verschaft over de veranderbereidheid van de professional. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een terugblik op de wetenschappelijke inzichten.

3.1 Een circulaire economie als een innovatie

Het concept 'circulaire economie' geeft invulling aan een nieuw economisch systeem (MVO Nederland, 2014). Een 'nieuw concept' wordt in de wetenschappelijke organisatieliteratuur in verband gebracht met het begrip 'innovatie'. Osborne & Brown (2005) stellen dat een innovatie verwijst naar 'de introductie van nieuwe elementen in een systeem'. Rogers (2003), de grondlegger van de theorie over de verspreiding van innovatie, definieert een innovatie als *"Een idee dat, of een praktijk die nieuw is voor een organisatie"*.

Uit het volgende citaat van Osborne & Brown (2005) komt naar voren dat volgens de auteurs een innovatie dusdanig vernieuwend is dat gesproken kan worden over 'een breuk met het verleden' en het ontstaan van een 'nieuwe praktijk': *"Innovation is the introduction of new elements into a public service – in the form of new knowledge, a new organization, and/or new management or processual skills. It represents discontinuity with the past"*. Rogers (2003) veronderstelt dat een innovatie een verandering vereist maar dat een verandering niet per definitie innovatief is.

Volgens MVO Nederland (2014) en Mandel & Steelman (2003) is het aangaan van beleid overstijgende samenwerkingsverbanden een vereiste voor de totstandkoming van een circulaire economie. Het is interessant te ontdekken wat hierover in de literatuur staat geschreven, zie paragraaf 3.2.

3.2 Beleid overstijgende samenwerkingsverbanden

Binnen het publieke domein worden vele innovaties gekenmerkt door een interorganisationeel karakter (Borins, 2001; Mandell & Steelman, 2003; Moore & Hartley, 2008; van Twist, 2005). Hiermee wordt bedoeld dat beleid overstijgende samenwerkingsverbanden worden aangegaan tussen publieke en soms ook met private organisaties. Deze samenwerkingsverbanden worden in het leven geroepen om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken (Mandell & Steelman, 2003).

Volgens Mandell en Steelman (2003) kan gesproken worden over 'interorganisationele innovaties' omdat er sprake is van een nieuwe, structurele en inhoudelijke vorm van samenwerking die vaak resulteert in (een combinatie van) nieuwe producten of processen, een nieuwe organisatie of concept, en nieuwe onderlinge relaties.

Ook in het private domein zijn interorganisationele innovaties steeds vaker terug te vinden. Volgens diverse auteurs is binnen de private wereld namelijk veel aandacht voor zogenaamde 'open innovatie' (Chesbrough, 2003, 2006; von Hippel, 2005; Miller & Morris, 1999). Chesbrough (2006) omschrijft open innovatie als: "*Het combineren van interne en externe hulpbronnen bij de ontwikkeling en het op de markt brengen van nieuwe producten en diensten*". Organisaties werken in dit geval samen met bijvoorbeeld concurrenten, leveranciers, kennisinstellingen en gebruikers tijdens het bedenken, vormgeven en/of implementeren van nieuwe producten.

Uit de kenmerken van innovatie binnen het publieke en private domein, kan worden opgemaakt dat interorganisationele innovatie het gevolg is van het besef dat organisaties van elkaar afhankelijk zijn. Binnen het publieke domein is dit voornamelijk het geval wanneer complexe vraagstukken aangepakt dienen te worden. Binnen het private domein gebeurt dit niet alleen vanwege de toenemende internationale concurrentie en de hoge mobiliteit van kenniswerkers, maar ook omdat de vraag naar integrale producten en diensten stijgt (Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, 2006; Chesbrough, 2003, 2006). Ook Plasier & Bouwman (2013) stellen dat organisaties vaker samenwerkingsverbanden aangaan. Hart en van Weele (1997) menen dat wanneer organisaties geen samenwerkingsverbanden aangaan, belangrijke voordelen blijven liggen en de organisaties een grote kans van falen hebben met het zicht op de competitieve toekomst (Hart & van Weele, 1997).

Concepten als ketenmanagement, co-makership, co-development, vlechtwerken, strategische allianties en partnerships zullen hierdoor alleen nog maar aan belangstelling winnen volgens Hart & van Weele (1997). De Rijk, van Raak & van der Made (2007) voegen hieraan toe dat samenwerking tussen partijen alleen vruchtbaar is wanneer alle partijen de bereidwilligheid en de mogelijkheid hebben om samen te werken.

Nu een beeld is geschetst van de kenmerken van innovatie binnen het publieke en private domein, is de volgende stap te achterhalen wat in de literatuur staat geschreven over de processen die innovatie (zoals de circulaire principes) met zich meebrengt. In dit kader wordt door Rogers (2003) gesproken over verspreiding en adoptie van innovatie. Ten aanzien van het innovatieproces, veronderstelt de auteur een lineair model dat is opgebouwd uit een aantal fasen die één voor één, na elkaar doorlopen worden. Omdat in het kader van innovatie, het lineaire gedachtengoed van Rogers een bekende theorie is, wordt in paragraaf 3.3 en 3.4 stilgestaan bij de begrippen 'verspreiding' en 'adoptie', evenals factoren die hierop van invloed zijn.

3.3 Verspreiding van innovaties

Het verspreidingsproces wordt door Rogers (1995) gekenmerkt als een proces waarin een innovatie wordt gecommuniceerd door middel van verschillende kanalen in een bepaalde tijd, binnen een sociaal systeem.

Een sociaal systeem bestaat volgens de auteur uit onderling gerelateerde units die door samenwerkingsverbanden problemen oplossen en gemeenschappelijke doelen nastreven. Naast deze units, vind je ook individuen, informele groepen, organisaties of subsystemen binnen het sociale systeem van Rogers (1995). De verspreiding van innovatie wordt volgens de auteur bepaald door bijvoorbeeld opinieleiders en "change agents". Rogers (2003) onderscheidt een tweetal factoren die van invloed zijn op de verspreiding van innovatie; (1) *de verspreidingsstrategie* en (2) *ondernemerschap en ambassadeurs*.

(1) De verspreidingsstrategie

De verspreiding van innovatie wordt grotendeels bepaald door het bewust of onbewust toepassen van een verspreidingsstrategie (Rogers, 2003). Het toepassen van een dergelijke strategie is volgens de auteur van belang omdat (potentiële) adopters bekend moeten raken met de innovatie en overtuigd dienen te raken van de meerwaarde die de innovatie biedt. Het systematisch overbrengen van de informatie kan worden gedaan door aanbodorganisaties, maar kan ook worden uitbesteed aan intermediairs zoals kenniscentra, commerciële organisaties, brancheorganisaties en opinieleiders (Greenhalgh, Robert, Bate, Kyriakidou, Macfarlane & Peacock, 2004).

Ten aanzien van de verspreiding van innovatie, is niet alleen het overbrengen van informatie maar ook het aanbieden van kennis en begeleiding van belang. Door evenementen te organiseren wordt het delen van context gebonden kennis aangemoedigd en wordt netwerkvorming versterkt (Kruizinga & Schuurman, 2004). Ten aanzien van het overdragen van kennis, voegen Nonaka & Takeuchi (1995) toe dat de kennis verwerkt moet worden in de vorm van boeken, rapporten, formele procedures en informatiesystemen. Bovendien stellen zij dat de media als katalysator van grote invloed kan zijn op de verspreiding van innovatie.

(2) Ondernemerschap en ambassadeurs

Het hebben van ambassadeurs en het stimuleren van ondernemerschap hebben beiden een sterk verband met de eerder besproken verspreidingsstrategie van aanbodorganisaties. Ondernemerschap (leiderschap) betekent het gericht uitdragen van de meerwaarde die de innovaties brengen door kennisdeling, risico's te nemen en de innovaties aan te jagen. Door hun persoonlijke betrokkenheid spelen ambassadeurs ook een belangrijke rol bij het onder de aandacht brengen van de innovaties.

3.4 Adoptie van innovaties

Rogers (2003) beschrijft het adoptieproces van een innovatie als: "*Het proces dat wordt doorlopen door een organisatie vanaf de eerste kennismaking met de innovatie tot aan de adoptiebeslissing (of non-adoptiebeslissing)*". Dit betekent dat het adoptieproces verloopt tot de implementatie. In de volgende paragraaf worden factoren belicht die van invloed zijn op de adoptie van innovatie.

3.4.1 Factoren die van invloed zijn op adoptie

Ten aanzien van de factoren die van invloed zijn op de adoptie van innovatie, wordt aandacht besteed aan (1) de organisatiekenmerken van de (potentiële) adopter en (2) de lokale context van de (potentiële) adopter, waarbinnen een drietal overwegingen van de (potentiële) adopter worden uitgelicht.

(1) Organiseatiekenmerken van de (potentiële) adopter

Volgens Rogers (2003) spelen de organisatiekenmerken van de (potentiële adopter) een belangrijke rol tijdens het adoptieproces van innovatie. Ten eerste bepaalt de grootte van een (potentieel) adopterende organisatie in welke mate adoptie plaatsvindt en vervolgens wordt ingevoerd. Zo stellen diverse auteurs dat een organisatie voldoende groot moet zijn om tijd, personeel en financiën vrij te maken (Scott, 2001; Rogers, 2003; Greenhalgh et al., 2004). Ten tweede wordt de adoptiebeslissing beïnvloedt door de formele structuur, oftewel de mate van centralisatie, formalisatie, specialisatie, functionele differentiatie en professionalisering (Scott, 2001; Rogers, 2003). Hiermee wordt bedoeld dat het besluitvormingsproces en de regels die gelden binnen een organisatie belemmerend kunnen werken voor interne kennisuitwisseling waardoor adoptie van innovatie tegengewerkt kan worden. Ten derde heeft de innovatiebereidheid invloed op de adoptiebeslissing. Hiermee wordt bedoeld op de mate waarin organisaties nieuwe ideeën destilleren uit hun omgeving en intern de mogelijkheid hebben om deze nieuwe ideeën te testen. Dit wordt ook wel innovatiekracht van organisaties genoemd (Burns & Stalker 1961; Rogers, 2003; Greenhalgh et al., 2004).

(2) De context van de (potentiële) adopter

Naast de organisatiekenmerken, speelt ook de lokale context van een organisatie een belangrijke rol bij het adoptieproces (Hall, 2005). Volgens Rogers (2003) maken organisaties op basis van hun lokale context (alle factoren die de omgeving bepalen zoals politieke, economische en culturele omstandigheden) een drietal overwegingen tijdens het adoptieproces namelijk: *functionele overwegingen*, *politiek-bestuurlijke overwegingen* en *institutionele overwegingen*. Iedere overweging wordt hieronder toegelicht.

- *Functionele overwegingen*

Volgens Rogers (2003) maken organisaties overwegingen op basis van een aantal kenmerken van een innovatie. Zo stelt de auteur dat organisaties bestuderen welk (1) *relatieve voordeel* die innovatie oplevert, bijvoorbeeld op het gebied van effectiviteit of efficiëntie, maar ook in termen van prestige, draagvlak, legitimiteit of kwaliteit. Ook (2) *de mate van zichtbaarheid* ten aanzien van succesvolle resultaten, bijvoorbeeld in cijfers, jaarberichten, monitors hebben invloed volgens Rogers (2003). Daarnaast wordt bekeken (3) in hoeverre de innovatie *past binnen* de bestaande waarden, normen, werkprocessen, ervaringen uit het verleden en de behoeften van de organisatie. Ook wordt bestudeerd (4) *hoe complex* de innovatie is ten aanzien van de benodigde kennis en kunde en (5) of een (deel van de) innovatie via een pilot of gebruikersovereenkomst te *testen* is op kleine schaal. Tot slot maken organisaties een afweging door te bekijken (6) in hoeverre de innovatie gevormd kan worden naar de *eigen situatie, wensen en behoeften* en (7) hoeveel het invoeren van de innovatie *kost* en via welke vorm (subsidies) dit bekostigd wordt.

De kans dat een organisatie een innovatie adopteert, hangt volgens Rogers (2003) af van deze zeven factoren. Een grote kans van adoptie wordt verondersteld wanneer een innovatie een hoog relatief voordeel, een hoge zichtbaarheid, een hoge toepasbaarheid, een lage complexiteit, een hoge testbaarheid, een hoge kneedbaarheid en lage kosten (of een hoge tegemoetkoming in de kosten) oplevert. Hartley (2005) en Rogers (2003) menen dat tijdens het adoptieproces veelal de innovatie aangepast wordt aan de specifieke situatie en wensen van de (set van) organisatie(s).

- *Politiek-bestuurlijke overwegingen*

Politiek-bestuurlijke overwegingen zijn ook van grote invloed op de adoptiebeslissing van een (potentiële) adopter. Het is van belang dat binnen een organisatie ruimte is, of ruimte wordt gecreëerd voor nieuw ontwikkelde ideeën of geïnitieerde oplossingen; dit wordt ook wel een “policy window” genoemd. Wanneer een policy window gecreëerd is, is het mogelijk innovaties te koppelen aan behoeften en problemen binnen de organisatie. Voor het creëren van policy windows spelen bemiddelaars een belangrijke rol omdat zij als ondernemer en/of ambassadeur de meerwaarde van de innovatie voor de betreffende organisatie kunnen benadrukken. Daarnaast kan een hogere politieke en maatschappelijke druk of dwang een policy window creëren. Deze druk of dwang kan ontstaan door bijvoorbeeld vernieuwde wet- en regelgeving of subsidies (Rogers, 2003).

In het kader van politiek-bestuurlijke overwegingen kan verondersteld worden dat de kans op adoptie van een innovatie groter is wanneer sprake is van openstaande policy windows, wanneer bemiddelaars een actieve rol spelen en politieke en/of maatschappelijke druk of dwang ontstaat.

- *Institutionele overwegingen*

Ten aanzien van institutionele overwegingen, stelt Rogers (2003) dat de druk die een organisatie voelt (bijvoorbeeld in termen van behoud van legitimiteit), bepaalt in welke mate de innovatie wordt geadopteerd. Volgens de auteur geldt: hoe hoger de druk gevoeld wordt, hoe vollediger de adoptie van innovatie plaatsvindt.

Als reactie op het lineaire gedachtegoed van Rogers (2003), is het innovatiesysteemmodel ontwikkeld. In de volgende paragraaf wordt hier bij stil gestaan. In het innovatiesysteemmodel staan niet de verschillende fasen van innovatie of het verspreidingsproces centraal, maar de omgeving waarin het innovatieproces plaatsvindt. Zo wordt gesteld dat de complexe interactie tussen de betrokken partijen sterk van invloed is op de snelheid en de richting van innovaties (Boschma, 2005; Hekkert, 2008).

3.5 Het innovatiesysteemmodel

Het innovatiesysteemmodel is de opvolger van het lineaire model van innovatie. Vanuit de innovatiesysteem-gedachte ligt de focus op de gehele omgeving waarin het innovatieproces plaatsvindt. Tevens is er minder aandacht voor de opeenvolgende fasen van innovatie en het verspreidingsproces, zoals besproken in de voorgaande paragrafen. Vanuit dit gedachtengoed wordt gefocust op de gehele omgeving, omdat wordt stilgestaan bij de invloed van politieke, economische en culturele instituties op innovatie (Hekkert, 2008).

Het innovatiesysteem wordt volgens Boschma (2005) gekenmerkt door een drietal facetten: (1) partijen met bepaalde competenties die invloed hebben op de toepassing en verspreiding van de innovatie, (2) kennisuitwisselingsrelaties tussen deze partijen en (3) formele en informele regels (instituties). Met andere woorden: het innovatiesysteem van een innovatie wordt gevormd door de partijen en instituties waartussen relaties bestaan (de 'regels van het spel') die de toepassing en verspreiding van de innovatie beïnvloeden. Een vijftal partijen en instituties worden onderscheiden:

- (1) Bedrijven, die nieuwe technologieën verder willen ontwikkelen en commercialiseren;
- (2) Kennisinstellingen, vaak ingesteld met het uitdrukkelijke doel nieuwe kennis en technologieën te ontwikkelen;
- (3) Financiële organisaties, die de middelen voor de ontwikkeling leveren;
- (4) Overheden, die versterking van de economie nastreven door technologieontwikkeling en innovatie;
- (5) Intermediairs, die proberen de ontwikkeling te bevorderen.

Vanuit de innovatiesysteem-gedachte wordt onderstreept dat al deze partijen niet alleen elkaar sterk beïnvloeden, maar ook de innovatieprocessen. Omdat de partijen continu interacteren kan geconstateerd worden dat een innovatie geen individueel, maar juist een collectief proces is waardoor het systeem nooit in balans is en dus moeilijk te voorspellen.

Echter een goed werkend innovatiesysteem is geen toeval maar een gevolg van een langdurige en gerichte samenwerking (en onderlinge concurrentie) tussen bedrijven, kennisinstellingen, specialistische toeleveranciers, dienstenleveranciers en geassocieerde instituties, ook wel een cluster genoemd (Porter, 2008). Binnen dit 'specifieke veld' zijn de spelers gezamenlijk verantwoordelijk voor het creëren van een dynamisch innovatieklimaat.

Nu het proces van verspreiden en het proces van adoptie van innovaties uitgebreid behandeld is, wordt in de volgende paragraaf dieper ingegaan op het proces van de implementatie van innovaties.

3.6 De implementatiefase van innovaties

In de praktijk blijkt dat het daadwerkelijk toepassen van een innovatie (zoals circulair inkopen) moeizaam verloopt. Fagerberg (2005) stelt dat dit meestal komt door een gebrek aan tijd, capaciteit en financiële middelen en/of door een politiek klimaat dat de innovatie niet toelaat. Ondanks het moeizame karakter van de implementatie, zijn in de literatuur stimulerende factoren voor de implementatie van innovatie te vinden. Deze factoren worden in paragraaf 3.8.1 uiteengezet.

3.6.1 Stimulerende factoren voor implementatie van innovatie

Uit de literatuur (Borins, 2001; Loos, 2006; Mulgan & Albury, 2003; Osborne & Brown, 2005; Walters, 2001) blijkt dat diverse factoren de implementatie van een innovatie stimuleren. Er wordt bijvoorbeeld gewezen op het belang van het zichtbaar maken van resultaten die tegenstanders van de innovatie alsnog kunnen overtuigen (Borrins, 2001; Loos, 2006). Daarnaast stellen Cameron & Green (2009) dat interne samenwerking van belang is bij het implementeren van innovatie(s).

In verschillende definities wordt onder samenwerken verstaan: het gemeenschappelijk werken aan eenzelfde taak, voor alle partijen waarde toevoegend, met een duidelijke taakverdeling en wederzijdse hulp voor het behalen van de doelen en resultaten (Visser, 1995; Smeters, 2007; Scruijer en Vansina, 2007).

In het kader van dit onderzoek, waarbij diverse inkooppraktijken en dus de inkoopprofessionals in aanraking komen met het innovatieve circulaire gedachtengoed, wordt een nieuwe manier van werken verondersteld, namelijk het *circulair inkopen*. Dit betekent dat het gedrag van de inkoopmedewerkers mee dient te veranderen om gehoor te kunnen geven aan het circulaire gedachtengoed. Het is interessant om wetenschappelijk inzicht te verkrijgen in het beïnvloeden van het gedrag van de professional. Hier wordt in paragraaf 3.7 dieper op ingegaan.

3.7 Beïnvloeden van het gedrag van de professional

Witman, Meurs en Willems (2010) stellen dat het beïnvloeden van het gedrag van professionals bijzonder moeizaam gaat, omdat professionals een eigen beroepsidentiteit hebben. Onder deze professionele identiteit wordt de mentale structuur verstaan die in een sociale omgeving wordt ontwikkeld en uiteindelijk bepalend is voor de manier waarop de professionals de wereld aanschouwen (en hun gedrag hierop aanpassen).

Het gevolg hiervan is dat wanneer professionals een overeenkomstige sociale achtergrond hebben ontwikkeld (en dus een vergelijkbare identiteit), zij gelijksoortige strategieën hanteren (zoals intuïtie, sociaal instinct of spelgevoel). De auteurs menen dat managers en of andere activators deze professionele strategieën moeten begrijpen wanneer zij invloed willen uitoefenen op het gedrag van deze professionals. Zij zien dat professionele geloofwaardigheid en acceptatie een grote rol spelen bij het beïnvloeden van medewerkers.

Naast de hierboven besproken professionele strategieën (Witman, Meurs en Willems, 2010), staat in de literatuur beschreven dat ook regelgeving en leiderschap factoren zijn die het gedrag van de professional kunnen beïnvloeden. Deze factoren worden hieronder nader toegelicht.

(1) Beïnvloeden van gedrag door regels

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de institutionele context op individueel organisatieniveau omdat dit relevante inzichten biedt in het kader van de beïnvloeding van het gedrag van medewerkers middels regels. Zoals aangehaald in paragraaf 2.7, stelt ook Scott (2008) dat organisaties en individuen in belangrijke mate worden beïnvloed door normen, waarden, overtuigingen, regels en procedures. Enerzijds leveren deze normen, waarden, overtuigingen, regels en procedures structuur en orde. Anderzijds worden ze als vanzelfsprekend aangenomen waardoor ze veelal niet bewust worden ervaren door de individuen. Deze twee facetten dragen ertoe bij dat deze instituties lastig te veranderen zijn. Met andere woorden; organisaties zijn in meer of mindere mate geïnstitutionaliseerd met als gevolg dat allerlei patronen en processen ingesleten zijn.

Volgens Clemens en Cook (1999) in: De Rijk et al., 2007; Van Raak et al., 2005) zijn regels sterke middelen om doelen te bereiken wanneer zij als legitiem worden gezien of wanneer ze door meervoudig gebruik geïnternaliseerd zijn door medewerkers.

Scott (2008) stelt dat professionals middels hun professionele macht invloed kunnen uitoefenen op de vorming en de in stand houding van instituties. Professionals hebben volgens de auteur de positie gecreëerd van waaruit institutionele facetten door henzelf gecreëerd, beheerst en veranderd kunnen worden. Uit de veronderstelling van Clemens en Cook (1999) en Scott (2008) kan worden afgeleid dat regels pas zinvol zijn wanneer de professionals (1) de regels als legitiem beschouwen of geïnternaliseerd zijn en (2) wanneer de professionals zélf de regels in stand willen houden.

Ten aanzien van de regelgeving kan een kanttekening worden geplaatst. Het opvoeren van druk en dwang kan ook spanning tussen rationele controle en centrale vrijheid met zich meebrengen (Noordegraaf, Geuijen & Meijer, 2011). In dit kader stellen diverse auteurs dat het implementeren van innovatie wordt bemoeilijkt door de strijdigheid van expliciete politieke en bestuurlijke opdrachten waarmee publieke organisaties geconfronteerd worden (Noordegraaf et al, 2011; Gastelaars, 2013 en Huy, 2002). Zo wordt meer van de professional gevraagd en dient de professional resultaatgericht te werken als gevolg van efficiëntieslagen en bezuinigingen (Noordegraaf et al., 2011). Hoewel de resultaten van organisaties beheersbaar moeten zijn, is het ook van belang dat voor organisaties een zekere mate van professionele vrijheid aanwezig is om de nieuw ontwikkelde ideeën of geïnitieerde oplossingen te kunnen exploreren.

(2) Beïnvloeden van gedrag door leiderschap

Stoker (2005) meent dat het beïnvloeden van gedrag van medewerkers valt onder 'leiderschap'. Een leider wordt door Koster & van Dijk (2013) gekenmerkt als een persoon die leiding geeft op basis van zijn of haar persoonlijkheid, optreden en of positie. Visser (1995) voegt hieraan toe dat een leider formeel eindverantwoordelijk is voor het halen van de organisatiedoelen. Ten aanzien van leiderschapstaken, stelt Visser (1995) dat een leider richtinggevend moet zijn middels het overbrengen van geformuleerde doelen naar medewerkers. Lozano (2012) meent dat leiders de organisatie moeten hervormen, herontwerpen en herstructureren wanneer een transitie nodig is omdat leiders de dagelijkse gang van zaken kunnen doorbeken.

Uit voorgaande paragrafen kan worden afgeleid dat het invoeren van regels, nieuw gedrag teweeg kan brengen. Echter of het invoeren van nieuwe regels werkelijk nieuw gedrag teweeg brengt bij professionals is zeer de vraag. Niet alleen regels, maar ook sterk leiderschap middels hervormingen, herontwerpen en herstructurering worden in de wetenschap gezien als sterk middel om nieuw gedrag aan te moedigen.

Echter, hierbij wordt geen rekening gehouden met de welwillendheid van medewerkers om gedrag te veranderen. Omdat volgens diverse auteurs de veranderbereidheid van medewerkers van belang is, wordt hier in de laatste paragraaf aandacht aan besteed.

3.8 Veranderbereidheid

Rafferty & Simons (2005) spreken over het belang van 'employee readiness': *"It is an important driver of change success- if employees do not believe that change is needed, or if they feel the organization will not be able to change, then change initiatives may fail"* (Rafferty & Simons, 2005 p. 326). Wanneer 'readiness' aanwezig is onder werknemers, ontstaat er volgens de auteurs draagvlak om te veranderen. Wanneer medewerkers in staat zijn om het eigen veranderproces vorm te geven en de competenties en capaciteiten hebben om de nieuwe werkprocessen eigen te maken, ontstaat volgens Greenwood & Hinings (1996) bereidheid voor actie. In de literatuur worden factoren aangedragen die de veranderbereidheid van medewerkers beïnvloeden.

Bordia et al, (2004) stelt dat verandering altijd onzekerheid met zich mee brengt. In het kader van veranderbereidheid, brengt een grote mate van onzekerheid, een grote kans met zich mee dat medewerkers niet mee willen veranderen (Greenwood & Hinings, 1996). Ook is de mate van zelfwerkzaamheid van belang ten aanzien van de veranderbereidheid. Rafferty & Simons (2005) definiëren 'zelfwerkzaamheid' als de bewegingsvrijheid die medewerkers hebben om middels de eigen manier van denken en handelen de verandering vorm te geven. In dit kader speelt de intrinsieke motivatie van medewerkers een belangrijke rol (Van den Broeck et al., 2009; Gagne & Deci, 2005). Intrinsieke motivatie betekent dat de medewerker een verlangen voelt om gedrag te veranderen omdat de nieuwe handelingen niet strijdig zijn met de eigen waarden en interesses (Van den Broeck et al. 2009).

Terugblik

Het concept 'circulaire economie' is vergeleken met het concept 'innovatie' omdat innovatie verwijst naar 'de introductie van nieuwe elementen in een systeem'. Door de bewustwording van onderlinge afhankelijkheid van organisaties bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en door de toenemende vraag naar integrale producten, gaan organisaties (beleid overstijgende) samenwerkingsverbanden aan. Dit is te typeren als 'open innovatie'.

Vervolgens is bestudeerd welke processen innovatie met zich meebrengen. Om erachter te komen welke visies er bestaan over de innovatieprocessen, zijn twee modellen besproken.

Vanuit het traditionele perspectief zijn innovatieprocessen terug te brengen tot (1) het lineaire model waarbij belangrijke facetten aaneengesloten zijn en elkaar opvolgen. Diverse auteurs dragen aan dat dit lineaire model een te simplistisch beeld geeft van innovatieprocessen.

Als reactie op dit simplistische beeld van innovatieprocessen, is het innovatiesysteem (2) ontwikkeld waarbinnen innovatieprocessen niet ordelijk verlopen en niet vast te leggen zijn in opeenvolgende fasen en stappenplannen. Bovendien wordt verondersteld dat het innovatieproces geen individueel proces is (zoals het lineaire model betaamt), maar een collectief proces. Vanuit het innovatiesysteemmodel wordt verondersteld dat binnen het veld diverse partijen op elkaar inwerken en elkaar nodig hebben tijdens het innovatieproces, waardoor de richting en snelheid van het innovatieproces wordt beïnvloed. Met andere woorden: het innovatiesysteem wordt gekenmerkt door alle partijen en instituties (de 'regels van het spel') waartussen relaties bestaan en die de ontwikkeling, de toepassing en de verspreiding van innovaties bepalen.

In de praktijk blijkt dat het daadwerkelijk toepassen van een innovatie (zoals circulair inkopen) moeizaam verloopt. Hierdoor zijn diverse stimulerende factoren voor de implementatie van innovatie aangedragen, zoals het belang van sleutelfiguren, de zichtbaarheid van resultaten en interne samenwerking. Bovendien wordt verondersteld dat het beïnvloeden van het gedrag van professionals middels de kennis van professionele identiteit, regelgeving en leiderschap, de implementatie positief stimuleert. Welke interpretaties de inkoopmedewerkers geven ten aanzien van het verspreiden, adopteren en implementeren van het circulaire gedachtengoed (vanuit hun eigen inkooppraktijk) wordt besproken in het hoofdstuk: resultaten.



HOOFDSTUK 4: RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd die afkomstig zijn uit de geanalyseerde interviews en documenten. De resultaten zijn samengevat aan de hand van zeven thema's:

- (1) Het samen stimuleren van een circulaire economie;
- (2) Het verspreidingsproces van het circulaire gedachtengoed;
- (3) Het adoptieproces van het circulaire gedachtengoed;
- (4) Belemmerende factoren voor het adoptieproces;
- (5) Stimulerende factoren voor het adoptieproces;
- (6) Stimulerende factoren voor het implementeren van het circulaire gedachtengoed;
- (7) Belemmerende factoren voor het implementeren van het circulaire gedachtengoed.

4.1 Het samen stimuleren van een circulaire economie

Aan inkoopmedewerkers is gevraagd waarom zij het noodzakelijk achten de transformatie van de huidige Nederlandse economie naar een circulaire economie te stimuleren.

Inkoopmedewerkers onderstrepen het belang van duurzame principes ten behoeve van het welzijn van de burgers. Twee inkoopmedewerkers laten weten dat het belangrijk is om (1) als organisatie mee te bewegen met de duurzaamheidsgedachte en (2) als werknemer eigen verantwoordelijkheid te dragen voor de wereld. Onderstaande citaten onderstrepen dit.

“ Als je niet meebeweegt met de duurzaamheidsgedachte en als je als werknemer geen eigen verantwoordelijkheid draagt voor de wereld, verlies je. ”

“ Het is niet iets van Greenwashing; als we niet duurzaam verantwoord handelen, bestaan we niet meer over 100 jaar en dragen we niet bij aan het welzijn van de burger. ”

Vervolgens is aan inkoopmedewerkers gevraagd op welke manier volgens hen de transformatie van de huidige economie naar een circulaire economie vormgegeven dient te worden. Voor de totstandkoming van een circulaire economie dragen inkoopmedewerkers aan dat het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere organisaties noodzakelijk is.

Door het aangaan van deze organisatie overstijgende samenwerkingsverbanden kan groter gedacht worden en kan meer verbinding gezocht worden met organisaties die dezelfde visie hebben. Een voorbeeld van een dergelijk samenwerkingsverband is Green Deal Circulair Inkopen waar middels circulair inkopen gepoogd wordt de transformatie naar een circulaire economie te stimuleren.

Het belang van het aangaan van samenwerkingsverbanden komt naar voren in de volgende uitspraak van een inkoper:

“ We moeten samen in gesprek gaan, meer verbinding zoeken met gelijkgestemde organisaties en samenwerkingsverbanden aangaan zodat uiteindelijk de markt denkt: 'ho eens even, er is geen vraag meer naar product a maar naar b. Het aanbod verandert gewoonweg niet als de vraag niet verandert. Wat ik probeer te doen is om de samenwerking aan te gaan met andere organisaties zodat we uiteindelijk de negatieve impact die onze bedrijfsvoering heeft op de samenleving kunnen reduceren. Je ziet dat het hele landschap waarin wij werken verandert; daar spelen wij een cruciale rol in. ”

Als voorbeeld van een beleid overstijgend samenwerkingsverband geven inkoopmedewerkers als voorbeeld 'Green Deal Circulair Inkopen'. Zoals eerder vermeld bestaat Green Deal Circulair Inkopen uit 37 organisaties die samen het doel hebben gesteld het circulair inkopen aantoonbaar geïntegreerd te hebben in de inkoopprocessen, het inkoopbeleid en de inkoopstrategie (MVO, 2015).

Uit de volgende uitspraak van de oprichter van Green Deal Circulair Inkopen komt naar voren dat samenwerken de drijfveer is van het Green Deal instrument (Ondernemen in een circulaire economie, 2015):

“ *Circulair ondernemen is sterk in opkomst en inkoop is een belangrijke sleutel om die versnelling de ruimte te geven. Van elkaar en met elkaar leren is dé manier om meters te maken. Met verschillende deskundigen bij elkaar boeken we sneller vooruitgang, dat gaan we in deze Green Deal met de inkoopende organisaties ook doen.* ”

Om de belemmerende en stimulerende factoren te identificeren die een rol spelen bij het toepassen van circulair inkopen, is bestudeerd op welke wijze de inkoopmedewerkers (wel en niet aangesloten bij Green Deal Circulair Inkopen) het proces van verspreiding, adoptie en implementatie van het circulaire gedachtengoed interpreteren. In de volgende paragrafen wordt hier dieper op ingegaan.

4.2 Het verspreidingsproces van het circulaire gedachtengoed

Allereerst is met inkoopmedewerkers (aangesloten bij Green Deal Circulair Inkopen) besproken hoe zij het verspreidingsproces interpreteren tussen organisaties die zijn aangesloten bij Green Deal Circulair Inkopen.

Een inkoopmedewerker die actief is binnen Green Deal Circulair Inkopen meent dat deelnemers oog hebben voor de verspreiding van kennis en ervaring rondom het circulaire gedachtengoed tussen organisaties die zijn aangesloten bij Green Deal Circulair Inkopen. De koplopers geven volgens de inkoper richting aan het verspreidingsproces met als resultaat dat kennis en kunde naar alle leden wordt overgedragen en inkoopmedewerkers sneller het circulaire gedachtengoed eigen kunnen maken. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

“ *De geleerde lessen worden verspreid onder een breed publiek, zodat andere inkoopmedewerkers niet zelf het wiel hoeven uit te vinden.* ”

Een andere inkoper meent ook dat kennisdeling van belang is omdat veel organisaties worstelen met dezelfde problematieken. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

“ *Gedurende de bijeenkomsten zie je dat veel bedrijven in de breedte wel worstelen met dezelfde problematieken. Denk aan de financiële verantwoording in de organisatie, politieke geladenheid van het onderwerp, prioriteitstelling, creëren van draagvlak en inspiratie. Kennisdeling is dan een groot doel.* ”

In het kader van het verspreiden van kennis en ervaring, trachten Initiatiefnemers van Green Deal Circulair Inkopen (MVO Nederland, NEVI, Kirkman Company, Duurzame Leverancier, Pianoo en Circle Economy) de deelnemende organisaties te inspireren middels begeleiding en een groot netwerk.

Naast de inzet van deze initiatiefnemers, dragen inkoopmedewerkers aan hoe belangrijk het is om een ambassadeur binnen je eigen organisatie te hebben die intensief het circulaire gedachtengoed aanjaagt. Deze ambassadeur kan zowel binnen de organisatie, als buiten de organisatie het verspreidingsproces stimuleren volgens de inkoopmedewerkers. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

“ *Het liefst wil je natuurlijk fulltime een ambassadeur binnen de organisatie, die ook buiten de organisatie kennis deelt en mee terugneemt.* ”

4.3 Het adoptieproces in praktijk

Niet alleen het verspreiden van ervaring en kennis, ook het proces van adopteren van het circulaire gedachtegoed is van belang voor het toepassen van circulair inkopen. Inkoopmedewerkers benoemen dat binnen Green Deal Circulair Inkopen niet alleen een focus dient te liggen op het verspreiden van kennis en ervaring, ook moet werkelijk actie ondernomen worden. Met actie bedoelen de inkoopmedewerkers dat gestart moet worden met circulair inkopen in plaats van blijven hangen in 'gedachte-experimenten'. Dit blijkt uit de volgende uitspraak van een inkoper die is aangesloten bij Green Deal Circulair Inkopen.

“ *Het concept 'een circulaire economie' is te begrijpen; maar we moeten ook actie ondernemen om hieraan tegemoet te komen. Circulair inkopen is gewoon de toekomst. Je moet gewoon beginnen. Geen beren op de weg zien, dan valt het uiteindelijk reuze mee. Een circulaire economie wordt nog teveel gezien als een gedachte-experiment. Het vraagt een langetermijnvisie en actie op de korte termijn.* ”

In het kader van het toepassen van het circulair inkopen, dragen inkoopmedewerkers aan dat een klein aantal deelnemers van Green Deal Circulair Inkopen bestempeld kan worden met de benaming 'koploper'.

Aan inkoopmedewerkers is gevraagd waarom dit groepje in verhouding 'klein' is terwijl de leden van Green Deal Circulair Inkopen gezamenlijk het doel hebben circulair inkopen te integreren in hun inkoopprocessen, -strategie en -beleid in 2016. Inkoopmedewerkers geven aan dat het veelal ontbreekt aan 'lef' bij organisaties. Dit blijkt uit de volgende uitspraak van een inkoper (aangesloten bij Green Deal Circulair Inkopen):

“ *Het hebben van 'lef' is gewoonweg noodzakelijk om als organisaties tezamen te transformeren naar 'circulaire entiteiten'. Helaas ontbreekt het vaak aan lef om circulair te kopen omdat het nieuw is en het vele risico's met zich meebrengt. Je kunt gewoon niet in een glazen bol kijken om te zien wat het ons brengt.* ”

Naast het ontbreken van 'lef', meent een inkoper (lid van Green Deal Circulair Inkopen) dat de deelnemende organisaties te onderscheiden zijn in: 1) organisaties die zich oprecht willen inzetten voor de totstandkoming van een circulaire economie en (2) organisaties die deelnemen vanuit persoonlijk gewin en nieuwsgierigheid. In de volgende uitspraak van deze inkoper komt dit naar voren:

“ *Ik denk dat partijen die bij Green Deal Circulair Inkopen zitten, te onderscheiden zijn in 2 typen: (1) partijen die echt van binnenuit erbij zitten en denken: het moet anders, ten aanzien van de aarde, (2) Er zitten ook partijen bij die denken; ik moet zorgen dat ik op die trein zit, want ik wil niet achterblijven.* ”

Ondanks het gebrek aan lef en het gemis aan een gedeelde intrinsieke motivatie onder deelnemende organisaties, stelt een inkoper dat 'het olievlekje' (bestaande uit het werkelijk toepassen van het circulair inkopen) langzaam groter wordt. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

“ *We zijn zelf nog in die verandering bezig van circulair inkopen en een circulaire economie. Wat je ziet, is dat heel langzaam het olievlekje wat groter wordt. Heel langzaam omarmen organisaties het circulaire inkopen en zij zetten echt stappen om hier mee bezig te zijn.* ”

De vraag die hieruit voortvloeit, is waarom dit olievlekje langzaam groter wordt terwijl organisaties tezamen het doel hebben gesteld om circulair in te kopen in 2016. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op welke factoren volgens inkoopmedewerkers belemmerend werken ten aanzien van het adoptieproces. Niet alleen inkoopmedewerkers die deelnemen aan Green Deal Circulair Inkopen hebben hun visie gegeven, ook inkoopmedewerkers die hier niet bij aangesloten zijn hebben belemmerende factoren genoemd.

4.4 Belemmerende factoren voor het adoptieproces

Op de vraag waarom het adoptieproces in de praktijk wordt bemoeilijkt, dragen inkoopmedewerkers tien belemmerende functionele argumenten aan. Deze tien argumenten worden hieronder uitgewerkt.

(1) De organisatie als een 'Logge Machine'

Inkoopmedewerkers (zowel deelnemers als geen deelnemers van Green Deal Circulair Inkopen) stellen dat het moeilijk is voor een organisatie om als 'logge machine' (1) open te staan voor innovatie(s) en (2) om innovatie(s) werkelijk te adopteren. In het kader van het 'grote machine' argument worden diverse organisatiekenmerken aangedragen, onder andere: de grootte, inflexibiliteit, gesloten houding, de hiërarchische lagen en de samenwerking met logge bedrijven. Dat hiërarchische lagen van een organisatie het adopteren van het circulaire gedachtengoed bemoeilijken, blijkt uit de volgende uitspraak van een inkoper:

“ Ja, mijn organisatie is echt een machine voordat je door alle organisatielagen heen bent! Ik heb bijvoorbeeld een investeringsvoorstel geschreven naar de Raad van Commissarissen over dit project. Voordat je reactie krijgt van de commissarissen ben je 6 maanden verder ”

Dat ook de grootte en inflexibiliteit het adopteren bemoeilijkt, blijkt uit de volgende uitspraak:

“ Wij willen een groen en gezond bedrijf zijn. Maar we zijn wel te groot om innovatief te zijn en om de hele keten samen te brengen. De eerste stap die we nu aan het nemen zijn; daar zijn we veel later mee dan kleine bedrijven. Ze zijn flexibel; kunnen linkjes leggen tussen verschillende bedrijven; zien, horen en spreken mensen en staan open voor nieuwe initiatieven. ”

Tot slot beschouwt een inkoper zijn organisatie als een niet optimaal functionerend systeem waardoor verandering stroperig is en adoptie van innovatie een moeizaam karakter kent. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

“ We doen er 2 jaar over voorbereidingen te doen voor veranderingen. Bij ons is het een vrij grote 'culture shock'. Het is gewoon heel moeilijk om aan een bestaand systeem te draaien. Als een systeem niet optimaal werkt, kun je niet optimaliseren. Je moet het systeem dan vervangen. ”

Naast de argumenten die worden aangedragen in het kader van organisatiekenmerken, meent een inkoper dat nieuwe innovatieve ontwikkelingen altijd worden bestudeerd vanuit de berekening welke relatieve voordelen het oplevert voor de eigen organisatie. De inkoper stelt dat hijzelf niet in aanraking komt met circulair inkopen omdat zijn organisatie hier niet de prioriteiten heeft liggen en de relatieve voordelen minder snel worden herkend, dit blijkt uit zijn volgende uitspraak:

“ Circulair inkopen zal sneller geadopteerd worden door een bedrijf met een meer Nederlandse visie denk ik omdat in Amerika andere prioriteiten gelden en niet zo snel de relatieve voordelen worden herkend. ”

(2) Financieel gewin en positieve resultaten

Inkoopmedewerkers die betrokken zijn bij Green Deal Circulair Inkopen, stellen juist dat duurzaamheid en circulariteit financieel gewin oplevert en het geen 'geitenwollen sokken' thema meer is. Het is volgens hen van belang dat besef ontstaat welke positieve resultaten dit circulaire gedachtengoed met zich mee kan brengen. Het aandragen van succesverhalen wordt heel belangrijk gevonden:

“ Het gaat om het samen verzamelen van succesverhalen waardoor kennisdeling en overtuiging ontstaat. ”

In dit kader is de keerzijde dat organisaties zich bezighouden met het circulaire gedachtengoed wegens financieel gewin, in plaats van bezig te zijn gezamenlijk maatschappelijke problemen op te lossen. Dit blijkt ook uit de volgende opmerking van een inkoper die aangesloten is bij Green Deal Circulair Inkopen:

“ Het grootste deel van de deelnemers binnen Green Deal Circulair Inkopen zit in een afwachtende houding: als het klopt dat een label 'circulair' meer oplevert, dan staan zij vooraan. Het gaat dus om het opleveren van economische waarde, niet persé ten aanzien van duurzaamheid of milieu. Het is jammer; maar de trigger blijft geld in een economie. ”

(3) Eigen normen en waarden behouden

Ondanks het financiële gewin en de succesverhalen stellen inkoopmedewerkers dat de eigen normen en waarden van de organisaties beschermd moeten blijven. Zoals in de volgende uitspraak naar voren komt, stelt een inkoper van een organisatie die zich niet inzet voor de circulariteitsgedachte dat zekerheid te allen tijde boven duurzaamheid wordt verkozen:

“ *Het Universiteit Medisch Centrum Erasmus heeft een belangrijke functie. Te allen tijde moeten wij volgens de wet de patiënt zorg verlenen. Kijk, je hebt een Universitair Medisch centrum die heeft een Raad van Bestuur voor 4 jaar. In vergelijking tot een CEO voelen zij de pijn niet. Plus hebben ze zaken die meer prioriteiten hebben dan verduurzaming, namelijk het welzijn van de mens.* ”

Ook stellen inkopers dat hun organisatie zich niet bezighoudt met het circulaire gedachtengoed omdat circulair inkopen als een te groot risico wordt gezien, het teveel complexe belangen met zich meebrengt en dat in diverse organisaties een focus ligt op de core business, in plaats van een focus op de MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) gedachte.

Naast dat in vele gevallen zekerheid boven duurzaamheid wordt verkozen, dragen zij (ongeacht lid van Green Deal Circulair Inkopen) aan dat het adopteren van innovatie ook bepaald wordt door de medewerkers van een organisatie. Dit medewerkers-argument wordt hieronder uiteengezet aan de hand van een vijftal uitspraken die dit argument versterkt.

(4) De karakteristieken van medewerkers

Inkoopmedewerkers geven aan dat het adopteren van het circulaire gedachtengoed afhankelijk is van de medewerkers binnen de organisatie. Rondom het thema ‘de karakteristieken van medewerkers’ wordt een aantal uitspraken gedaan door inkoopmedewerkers.

Allereerst wordt de adoptie tegengewerkt wanneer medewerkers een ‘kokervisie’ hebben tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden met als gevolg dat zij niet buiten de grenzen van de organisatie kijken. Dit blijkt uit de volgende uitspraak van een inkoper:

“ *Veel mensen hier zitten in een kokertje; ze kijken niet buiten hun koker, laat staat buiten de organisatie. We moeten af en toe wel verder kijkens.* ”

Ten tweede wordt het belangrijk gevonden dat het circulaire gedachtengoed wordt gedragen door medewerkers die werkzaam zijn binnen verschillende lagen van de organisatie. Uit de volgende uitspraak komt het belang naar voren dat niet alleen je naaste collega's het circulaire gedachtengoed dienen te dragen, ook interne opdrachtgevers en managers:

“ *Je hebt ook collega's nodig die het ook belangrijk vinden, evenals de opdrachtgevers, managers, etc. Je hebt een opdrachtgeverslijn nodig die draagt; 'dit willen wij'. Maar dat werkt dus voor iedere organisatie anders. Ook zou het weer anders werken dan in Duitsland bijvoorbeeld. Het is afhankelijk van welke personen op welk moment bij elkaar zitten en denken: we gaan het doen. Je kunt dan vervolgens de rest er wel bij vinden.* ”

Een derde uitspraak van inkoopmedewerkers ten aanzien van ‘de karakteristieken van medewerkers’, heeft betrekking op de gemiddelde leeftijd van medewerkers. Oudere medewerkers zullen minder openstaan voor vernieuwing. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

“ *Gemiddelde leeftijd van ons bedrijf is ongeveer 47 jaar. En we zijn nu een verjongingsslag aan het maken. Je merkt dat deze jongeren heel anders in het leven staan dan mensen die al 50 jaar exact hetzelfde doen.* ”

Ten vierde bespreken inkoopmedewerkers dat door cultuurverschillen, uiteenlopende visies over duurzaamheid ontstaan. Door de grote diversiteit aan cultuurverschillen wordt verondersteld dat het adoptieproces van het circulaire gedachtengoed moeizamer verloopt. Dit komt naar voren in de volgende uitspraak:

“ *De grap is dat alle mensen die hier werken, hebben een andere achtergrond; andere culturen. Mensen vanuit Rusland denken: Afval? Gooi het op een hoop en verbrand het. Het duurt dus veel langer voordat je mensen meekrijgt.* ”

Tot slot veronderstellen inkoopmedewerkers dat het adoptieproces wordt door de type medewerkers van de organisatie. Met het 'type' bedoelen inkoopmedewerkers of een medewerker zich bijvoorbeeld kenmerkt als 'analytisch en rationeel', en minder als 'een creatieveling en ondernemer.' Dit komt naar voren in de volgende uitspraak:

“ De mensen die 'blauwe' types zijn, zijn meer rationeel en analytisch en stellen de Waarom-vraag? Ik bewaak 'tijd en geld', ik wil weten waar ik aan toe ben. En de andere kant, de 'gele en rode' type mensen; zien mogelijkheden, hebben lef, zijn besluitvaardig, etc. Dus je zou eigenlijk meer van die gele en rode types moeten hebben tijdens je samenwerking. ”

Kortom, inkoopmedewerkers benadrukken via diverse uitspraken hoezeer het adoptieproces van het circulaire gedachtegoed afhankelijk is van de medewerkers binnen de organisatie. Niet alleen de medewerkers binnen de organisatie, ook de 'partners' buiten de organisatie beïnvloeden volgens inkoopmedewerkers het adoptieproces. Dit vijfde argument wordt hieronder uiteengezet.

(5) Afhankelijkheid van 'partners'

Ook onderstrepen dat het adoptieproces afhankelijk is van de 'partners' waar je mee samenwerkt. Zo geeft een inkoper van Green Deal Circulair Inkopen aan dat het makkelijker is het circulaire gedachtegoed te adopteren wanneer je als organisatie de samenwerking aangaat met organisaties die duurzaamheid vooropstellen:

“ Er zijn verschillende mogelijkheden. Je kunt makkelijk zaken doen met bedrijven die vanuit de top duurzaamheid voorop stellen. Een bedrijf dat daar (nog) niet mee werkt, kan het wel circulair doen, maar dat zou dan kleinschaliger zijn, meer uitproberen. ”

Uit de volgende uitspraak, van een inkoper die niet samenwerkt vanuit Green Deal Circulair Inkopen, blijkt dat inkopers gebonden zijn aan de wil en keuze van leveranciers die macht uitoefenen waardoor circulair inkopen wordt bemoeilijkt:

“ Natuurlijk challengen wij leveranciers op het stukje duurzaamheid. Daar zijn ze allemaal mee bezig, zeker met ons eigen merk. Alleen hebben wij hier een stuk minder invloed op bij grote leveranciers ten aanzien van A-merken, dit maakt het moeilijk. ”

Naast de werknemers en partners, speelt ook de type producten waar een inkoper mee werkt een belangrijke rol als het gaat om de keuze wel of niet circulair inkopen. Dit vormt de basis voor het zesde argument dat door inkoopmedewerkers wordt aangedragen. Hieronder worden uitspraken uitgelicht die dit argument ondersteunt.

(6) Tastbare grondstoffen lenen zich beter

Uitdegesprekken met inkoopmedewerkers komt naar voren dat inkoopmedewerkers afhankelijk zijn van de producten die in het inkoopproces een grote rol spelen. Uit de volgende uitspraak blijkt dat voor een inkoper die zicht bezighoudt met ICT software, circulair inkopen niet relevant is. De inkoper stelt dat het belangrijk is producten circulair in te kopen die hier het meest geschikt voor zijn.

“ Het begrip duurzaamheid ken ik natuurlijk wel, maar voor sommige productgroepen is het natuurlijk makkelijker toe te passen dan bij anderen. Kijk als je begint bij de basis; als je het hebt over de grondstoffen. Daar zijn relaties meer aanwijsbaar. Vanuit hier creëer je het meeste effect. Je moet beginnen bij de productgroepen die zich daar het meest voor lenen. We hebben nu wel initiatieven op verpakkingen bijvoorbeeld, waarbij de relatie duidelijk aanwezig is. Maar bij ICT en diensten is dit minder aan de orde. In onze productieketen is maatschappelijk verantwoord ondernemen natuurlijk super belangrijk. ”

Dat circulair inkopen productafhankelijk is, komt ook naar voren in de keuze van productgroepen waarvoor diverse pilots zijn uitgevoerd of momenteel uitgevoerd worden (MVO Nederland, 2014). Producten die zich goed lenen voor pilots van circulair inkopen volgens inkoopmedewerkers (lid van Green Deal Circulair Inkopen), zijn: gebouwen, meubilair, catering, kleding, ICT hardware, auto's, papier en verpakkingsmateriaal.

Ook wordt het uitvoeren van 'pilots' als argument aangedragen als reden waarom het adoptieproces van het circulaire gedachtegoed moeizaam verloopt. Dit zevende argument wordt nu besproken.

(7) Testen op kleine schaal is te voorzichtig

Inkoopmedewerkers die werkzaam zijn binnen Green Deal Circulair Inkopen geven aan dat tegenwoordig veel getest wordt op kleine schaal om te exploreren wat circulair inkopen met zich meebrengt. Toch worden ook kanttekeningen geplaatst door inkoopmedewerkers (lid van Green Deal Circulair Inkopen) ten aanzien van het uitvoeren van deze pilots. Zo zegt een inkoper dat als je gelooft in het circulaire gedachtengoed, organisaties noodzakelijkerwijs 100% inzet moeten tonen en in het geheel moeten transformeren, in plaats van kleinschalig pilots uit te blijven voeren. Dit blijkt ook uit de volgende uitspraak:

“ We moeten ophouden met de kleine pilots. Als je circulair belangrijk vindt, en je gelooft dat daar een verdienmodel inzit; dan moet je gelijk 100% circulair. Dat ga je niet halen maar dan zit je wel op 60%, in plaats van 2%. Want we hebben inmiddels wel bewezen met de pilots dat er potentie in zit. We hebben in gedachten allang beredeneerd dat het kan kloppen. Alleen wat we nu nodig hebben is volumegarantie (Bedrijf X 50% omzet garandeert bij 10 klanten), dan heb je ook een bank die wilt investeren. ”

Inkoopmedewerkers stellen dat het lastig is het circulaire gedachtengoed te laten aansluiten met de huidige situatie van de organisatie. Zo vertelt een inkoper die geen lid is van Green Deal Circulair Inkopen afhankelijk te zijn van de sector waarbinnen hij werkzaam is. Dit wordt in argument 8 verder uitgediept.

(8) Behoudzuchtige sector

Het wel of niet circulair inkopen is volgens inkoopmedewerkers afhankelijk van de sector waarbinnen de organisatie opereert. Zo stelt een inkoper dat het circulaire gedachtengoed moeizaam wordt omdat hij binnen een redelijk behoudende sector werkzaam is. Het is volgens de inkoper moeilijk om aanpassingen te door te voeren, omdat binnen zijn sector regelgeving en certificaten de drijfveren zijn. Dit wordt in de volgende uitspraak bevestigd:

“ Ik werk in een behoudende sector. Het duurt jaren om een vernieuwing gecertificeerd te krijgen. Dit schrikt af voor het initiëren van nieuwe ontwikkelingen. Als je het vergelijkt met de auto-industrie; we maken maximaal 200-300 vliegtuigen per jaar. Vliegtuigprogramma's lopen heel lang; bijvoorbeeld 20-30 jaar bouwen; dan kan je moeilijk aanpassingen doen door middel van nieuwe certificaten. Vandaar dat dit soort ontwikkelingen heel moeilijk doorkomen. ”

Naast de afhankelijkheid van de sector waarbinnen de organisatie opereert, worden tot slot een laatste tweetal functionele argumenten aangedragen die volgens inkoopmedewerkers het adoptieproces bemoeilijken. Deze argumenten bestaan uit; het belang van het invoeren van nieuwe bedrijfsmodellen om circulair in te kunnen kopen en de blijvende focus op de prijs-kwaliteit verhouding, terwijl voor de acceptatie van het circulaire gedachtengoed de lange termijn gedachte aangehaald dient te worden. Deze twee argumenten worden hieronder verder besproken.

(9) Nieuwe bedrijfsmodellen betekent ketens overstijgende herstructureringen

Het thema 'nieuwe bedrijfsmodellen' wordt meermaals aangehaald door inkoopmedewerkers wanneer gesproken wordt over het wel of niet circulair inkopen. Zo blijkt het noodzakelijk een nieuw bedrijfsmodel te initiëren om als organisatie tegemoet te komen aan het circulaire gedachtengoed. In het artikel 'Ondernemen in een circulaire economie', wordt onderstreept dat tegenwoordig binnen veel economische ketens nog steeds de eindfabrikant en de consument centraal worden gesteld en de producten worden beoordeeld op (leverings) betrouwbaarheid en (kosten)efficiëntie. Zo staat het volgende geschreven over het initiëren van nieuwe business modellen:

“ In een circulaire economie dienen de gehele grondstoffenstromen en -ketens te worden geoptimaliseerd. Van de bron (het delven van grondstoffen en aardmetalen) en de ontwerpfase tot aan de herplaatsing van gebruikte producten en de toepassing van recyclen in nieuwe producten. De goede wil van de consument of fabrikant alleen is niet voldoende om dergelijke grootschalige en ketens overstijgende herstructureringen af te dwingen: er zullen geheel nieuwe economische modellen ontstaan, waar we nu al de eerste voorbeelden van zien. ”

(10) De focus op prijs-kwaliteit

Een inkoper (geen lid van Green Deal Circulair Inkopen) onderstreept dat binnen hun organisatie enkel wordt gefocust op de prijs-kwaliteit verhouding, in plaats van het innovatieve circulaire inkopen te omarmen waarin kostenreductie op korte termijn geen rol speelt:

“*Circulair inkopen is een fenomeen; tja dan kijk je verder dan de klassieke inkoop. Het is tot op heden iets waar wij nog niet mee werken. Het is nu allemaal gefocust op: hoe kunnen wij prijs-kwaliteit balanceren. Verder gaan we niet.*”

Een inkoper vertelt dat het initiëren van een dergelijk circulair business model logischer wijs een vereiste is voor circulair inkopen, maar dat dit heel lastig te integreren is binnen de huidige organisatiepraktijk. De inkoper geeft hiervoor als reden: dat niet op korte termijn wordt verdiend maar op de lange termijn, waardoor andere financieringsmechanismen in het leven geroepen moeten worden en dus ook de medewerking van de bank noodzakelijk is. Met andere woorden: organisaties en banken willen geen onzekere opbrengst en geen onzekere termijn stelling waarin de opbrengt wordt terugverdiend. Het gevolg hiervan is dat circulair inkopen wordt bemoeilijkt. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

“*In een circulair model; waarbij een meubel niet eenmalig verkocht wordt, maar in lussen bij mij terugkomt; schoonmaken, repareren en uiteindelijk materiaal ga gebruiken voor nieuwe producten. Dan krijg ik wel meer geld binnen, maar dan pas over 15 jaar. Dus ja, mijn business model verandert, terwijl mijn financiering niet verandert want de bank werkt niet mee. Vanuit de financiële sector; zijn de banken grote 'change agents', maar zij financieren nog niet de omslag van bedrijven, want de banken redeneren nog steeds in lineaire risico-overwegingen. Dus men wil geen onzekere opbrengst en geen onzeker termijn waarin die opbrengt wordt terugverdiend.*”

Ook stellen diegenen die aangesloten zijn bij Green Deal Circulair Inkopen, dat organisaties moeten verdienen aan circulair inkopen. Een aantal inkoopmedewerkers is van mening dat men wel eens kiest voor duurzame producten met hogere kosten op korte termijn, maar uiteindelijk is het streven om op de lange termijn hieraan te verdienen. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

“*Circulair inkopen goedkoper? Nee gelijk. Of duurder. Plus leveranciers hebben geen ervaring met circulair inkopen waardoor ze voor de zekerheid nog een plusje bovenop de prijs doen. En ja, wat je ziet als je het echt circulair gaat insteken, dat het best wel lastig wordt natuurlijk. Want dan moet je ook de afweging maken van.. –wat als het duurder is, maar wel veel duurzamer?.”*”

Kortom, in het kader van het adopteren van het circulaire gedachtengoed wordt door inkoopmedewerkers een tiental belemmerende, functionele argumenten aangedragen. Naar aanleiding van deze belemmerende factoren is aan inkoopmedewerkers gevraagd welke factoren juist een stimulerende werking kunnen hebben op het werkelijk toepassen van circulair inkopen. Inkoopmedewerkers dragen aan dat organisaties onder 'druk en dwang' sneller geneigd zijn circulair in te kopen. De stimulerende factoren 'druk' en 'dwang' worden nader toegelicht in de volgende paragraaf.

4.5 Stimulerende factoren voor het adoptieproces

Volgens inkoopmedewerkers (ongeacht of zij aangesloten zijn bij Green Deal Circulair Inkopen) dienen organisaties 'druk en dwang' te voelen om het adoptieproces van het circulaire gedachtengoed te stimuleren. Onder 'druk en dwang' wordt verstaan: (1) overheidsbemoeienis in het kader van het invoeren van nieuwe regels en (2) druk die organisaties of medewerkers kunnen voelen door organisaties die wél innovatief bezig zijn. Het 'druk en dwang' argument wordt hieronder uiteengezet.

(1) Overheidsbemoeienis en regelgeving

Inkoopmedewerkers zien dat de circulariteitsgedachte met een bepaalde druk of dwang moet worden aangemoedigd vanuit de overheid. Allereerst wordt hiermee bedoeld dat vanuit de Europese Unie regelgeving omtrent circulair inkopen moet worden opgelegd, evenals de Rijksoverheid en lagere overheden. Een inkoper die niet circulair inkoop zegt bijvoorbeeld dat overheden inkoopbarrières moet instellen:

“ Ik denk dat overheden inkoopbarrières moeten instellen; Europese barrières. Mensen zijn dan genoodzaakt om binnen Europa te hergebruiken; opnieuw te produceren, grondstoffen opnieuw invoeren, of wat. Ik denk dat dit helpt om circulair inkopen te stimuleren. ”

Dat een bemoeienis van de overheid fungeert als drijfveer voor circulair inkopen, blijkt ook uit de uitspraak van een inkoper die aangesloten is bij Green Deal Circulair Inkopen. De inkoper meent namelijk dat door de ‘drive’ van de overheid, zij in aanraking zijn gekomen met dit circulaire gedachtengoed:

“ Halverwege kwam de Rijksoverheid op de proppen met: “Willen jullie een pilot-locatie worden voor circulair inkopen?”. Die kans hebben we gegrepen, ook al hadden we nog nooit gehoord over circulair inkopen. ”

Ook meent een inkoper dat organisaties niet circulair inkopen omdat zij geen druk of dwang voelen vanuit de wet- en regelgeving op het gebied van circulariteit, terwijl dit volgens de inkoper wel van belang is om problematieken aan te pakken. Dit komt naar voren in de volgende uitspraak:

“ Er zijn zeker ontwikkelingen op het gebied van duurzaam produceren, maar dat is meer gedreven vanuit toekomstige wetgeving, bijvoorbeeld op het gebied van chemische behandelingen. Dit is nog niet zo innovatief. Alleen wanneer er een probleem ontstaat, doemt wetgeving op. ”

Ook is opvallend dat inkoopmedewerkers aangeven dat huidige regelgeving vanuit de overheid op het gebied van duurzaamheid, nauwelijks wordt nageleefd. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

“ Vanuit de overheid worden eisen gesteld, bijvoorbeeld energie level criteria. Maar dat wordt niet altijd gedaan. Dit wordt simpelweg niet nageleefd. Dit is het defect in stap 1. En als je bijvoorbeeld verder wilt gaan zoals – ‘ik wil iets doen met circulariteit, of het aanjagen van slim omgaan met materialen of grondstoffen’; moet je dat doen in een omgeving waar stap 1 al moeilijk is? ”

Uit deze uitspraak kan worden afgeleid dat de overheidsregels te minimalistisch zijn als het gaat om het aanjagen van duurzaamheid en dus van het circulaire gedachtengoed. Dat economische en juridische wetten juist belangrijk zijn om lineaire processen te laten transformeren naar circulaire processen komt naar voren in het volgende citaat van een initiatiefnemer van Green Deal Circulair Inkopen (Ondernemen in een circulaire economie, 2015):

“ Een aantal randvoorwaarden voor succes liggen op het vlak van de regels van het spel. Zolang economische en juridische wetten zijn ingericht voor lineaire processen is een grote dosis creativiteit nodig om te laten zien dat het ook circulair kan. ”

(2) Andere organisaties passen circulair inkopen toe

Ook onderstreept een inkoper, die zich niet bezighoudt met het circulaire gedachtengoed, dat eerst een probleem moet ontstaan en of druk van andere organisaties gevoeld moet worden, voordat men tegemoet komt aan circulair inkopen. Dit blijkt uit de volgende citaat:

“ Een grote stimulans zou zijn wanneer bepaalde grondstoffen niet meer verkrijgbaar zijn, dan moeten we wel. Er moet dus eerst een probleem ontstaan en druk gevoeld worden van andere bedrijven; dan pas kan het een vogelvlucht nemen. ”

Een inkoper (die een circulair inkoop-traject heeft geleid binnen een organisatie waar het circulaire gedachtengoed niet wordt gedragen door de Raad van Bestuur) kaart aan dat ook de directie ‘druk’ moet voelen om mee te gaan in het circulaire gedachtengoed. In dit kader wordt bedoeld op ‘druk’ die ontstaat omdat andere organisaties circulair inkopen. Dit komt in de volgende uitspraak naar voren:

“ Ik denk dat de Raad van Bestuur tijd nodig heeft om bij andere bedrijven het ook te zien en te horen waarom andere bedrijven circulair inkopen waardoor meer druk gevoeld wordt. Wanneer ze dit “afkijken” kan het snel gaan. Zeker als het balletje van boven naar beneden valt. ”

Kortom, uit de bovenstaande uitspraken kan worden afgeleid dat ‘druk en dwang’ van buitenaf ten aanzien van het toepassen van circulair inkopen van belang is.

Naast het proces van verspreiden en adopteren van het circulaire gedachtengoed, speelt ook het implementatieproces een grote rol in het werkelijk toepassen van het circulair inkopen. Aan inkoopmedewerkers (ongeacht of zij aangesloten zijn bij Green Deal Circulair Inkopen) is gevraagd welke factoren volgens hen stimulerend werken en welke juist belemmerend, ten aanzien van het implementeren van het circulair inkopen. De stimulerende en belemmerende factoren worden achtereenvolgens in de volgende paragrafen nader toegelicht.

4.6 Stimulerende factoren voor het implementeren van het circulaire gedachtengoed

Naast het proces van verspreiden en adopteren van het circulaire gedachtengoed, is ook stilgestaan bij de vraag welke facetten volgens de inkoopmedewerkers van belang zijn om werkelijk circulair in te kopen. Met andere woorden, welke factoren de inkoopmedewerkers van belang achten om het circulaire gedachtengoed te implementeren binnen de inkooppraktijk van de organisatie. Inkoopmedewerkers dragen het volgende aan dat van belang is: (1) het invoeren van organisatorische regels en richtlijnen, (2) het hebben van ‘een leidende inspirator’ en (3) medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn om circulair in te kopen. Deze drie factoren worden hieronder achtereenvolgend uiteengezet.

(1) Het invoeren van organisatorische regels en richtlijnen

Inkoopmedewerkers dragen aan dat het invoeren van regels en richtlijnen (binnen de grenzen van de organisatie) noodzakelijk is, wanneer het doel gesteld is inkoopmedewerkers werkelijk circulair te laten inkopen. Zo wordt aangedragen dat de veranderingsslag naar circulair inkopen versneld wordt door harde sturing door middel van het invoeren van nieuwe regels, ofwel gedragscodes. Volgens inkoopmedewerkers is aangescherpt beleid nodig om duidelijk te stellen wat een inkoper kan ondernemen om tegemoet te komen aan circulair inkopen.

Ter ondersteuning van de nieuwe regels en richtlijnen wordt van belang geacht om (1) het circulaire gedachtengoed in te bedden in een prestatieladder, (2) documenten te ontwikkelen waarin geleerde lessen staan beschreven en (3) een coördinator aan te stellen die het circulaire inkopen kan aanjagen. In de volgende uitspraken van twee inkoopmedewerkers komt het belang van nieuwe beleidsvoering ten aanzien van het circulaire gedachtengoed ter sprake:

“ Je hebt borging in het beleid nodig. Dat is best lastig maar niet onmogelijk. Kijk als het eenmaal in de prestatie-ladder staat, gaat het als een trein. De prestatieladder is verplicht voor aanbestedingen. ”

“ Kijk, uiteindelijk is het een onderdeel van je beleid. Het is onderdeel van het proces en dat zal het ook altijd blijven. Als nieuwe inkoopmedewerkers aangenomen worden (ongeacht de functie) is er een werktraject. Je moet de processen leren kennen voordat je aan de slag kunt. Je moet het beleid goed kennen. Het beleid draagt alles uit. ”

Ook meent een inkoper die niet aangesloten is bij Green Deal Circulair Inkopen, dat organisaties die een duurzame prestatieladder hanteren sneller naar circulair inkopen zullen ontwikkelen:

“ Bij andere organisaties wordt al met een duurzame prestatieladder gewerkt. Zij werken er continu mee. Dat is gewoon toepassen van criteria waarbij je een hoeveelheid punten kunt krijgen. Ik vermoed dat als je binnen deze organisaties aan inkoopmedewerkers vraagt naar de principes van ‘circle economy’ en de manier waarop anders ingekocht kan worden, je veel sneller met hen over de inhoud kunt gaan praten. Wij hebben niet een prestatieladder waardoor bij ons nog vaak onbegrip is. ”

(2) Een leidende inspirator

Een factor die een positieve uitwerking heeft volgens inkoopmedewerkers (ongeacht of zij wel of geen lid zijn van Green Deal Circulair Inkopen) is het hebben van ‘een leidende inspirator’ die het circulaire gedachtengoed aanzwengelt. Deze stelling komt in de volgende uitspraak naar voren:

“ Een absolute succesfactor is een directeur die het uitdraagt. Een inspirator. Voorbeeldfunctie. Er moet vanaf boven een visie zijn en lager in de organisatie worden uitgedragen. Vaak komt kortstondig een ‘change agent’. Maar je moet intern en extern de tijd nemen om de woorden te verspreiden. Bijvoorbeeld Hendrik van Zandvoort van Alliander doet dit. Staat ook in zijn functieomschrijving. Hij is bijvoorbeeld ook lid van de Green Deal. Men is intrinsiek gemotiveerd, zijn eigenwijs, nieuwsgierig en hebben lef. Deze mensen gaan 100% voor circulariteit. ”

Kortom, ‘een leidende inspirator’ binnen een grote organisatie kan inspireren, activeren en enthousiasmeren op het gebied van circulair inkopen en heeft de kracht draagvlak hiervoor te creëren. Deze mensen zijn volgens inkoopmedewerkers eigenwijs, nieuwsgierig en hebben lef waardoor gepoogd kan worden de ‘olievlek’ te vergroten.

Naast het belang van een medewerker die een ambassadeursrol vervult, is ook medewerking vanuit de Raad van Bestuur noodzakelijk om het circulaire gedachtegoed te implementeren in de organisatie. Dit komt terug in de volgende uitspraak van een inkoper die zich bezighoudt met circulair inkopen:

“ Je hebt gewoon iemand nodig in de top, die zegt: ‘Dit gaan we doen’. Als je geen opdrachtgever hebt (op directieniveau), voor wie doe je het dan? Dan wordt het moeizaam draagvlak te creëren intern! Wij hebben nu meer naamsbekendheid buiten de organisatie, daar doen wij ons best voor. ”

Deze inkoper geeft aan dat hun circulaire inkoopproject rondom circulair inkopen niet is gedragen door de CEO waardoor het traject minder snel draagvlak krijgt binnen de organisatie.

Opvallend is dat hun circulaire inkooptraject wel bekendheid heeft gekregen buiten de organisatie, bijvoorbeeld binnen Green Deal Circulair Inkopen. De inkoper voegt hieraan toe dat het van belang is succesverhalen naar buiten te brengen en de naamsbekendheid groter te laten worden, met als gevolg dat de pers de verhalen oppikt en publiceert waardoor de CEO mogelijk overtuigd raakt van het circulaire gedachtegoed.

Ondanks dat het belang van het invoeren van regels en het hebben van ‘een leidende inspirator’ die het circulaire gedachtegoed draagt, is volgens inkoopmedewerkers de ‘veranderbereidheid’ ook van belang, oftewel de intrinsieke motivatie van medewerkers om werkelijk circulair in te kopen.

(3) Intrinsiek gemotiveerde medewerkers

Dat intrinsieke motivatie nodig is, blijkt uit de uitspraak van een inkoper die niet aangesloten is bij Green Deal Circulair Inkopen. De inkoper stelt dat zijn organisatie wel op de hoogte is van duurzame initiatieven, maar dat hier niet veel gehoor aan wordt gegeven omdat het niet vanuit een (gezamenlijk) geloof, c.q. intrinsieke motivatie ontstaat. Dit komt naar voren in de volgende uitspraak:

“ Heel veel duurzame initiatieven zijn goede bedoelingen die naast elkaar leven. Het komt niet voort vanuit een GELOOF dat het beter is voor het runnen van een ziekenhuis. Wij hebben als publieke instelling best veel impact; dan zou je denken; daar moet toch iets mee gedaan worden. ”

Ook op medewerkersniveau geeft dezelfde inkoper aan dat ondanks het gebrek aan een geloof in de circulariteitsgedachte, hijzelf wel gemotiveerd is hieraan bij te dragen. Hij zet zich volledig in om zelf zoveel mogelijk te bereiken, zonder continue de discussie aan te gaan. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

“ Als je de discussie aangaat aan de voorkant: “gaan we dit wel of niet doen?”; is vaak een trage discussie. Iedereen is aan het analyseren en iedereen weet het beter. En dan zit je ook nog met hoogleraren etc; zij weten het allemaal beter denken ze. Ikzelf doe gewoon wat kan en houd rekening met duurzaamheid en circulariteit in mijn werk. ”

Wanneer inkoopmedewerkers zelf de motivatie moeten voelen om zich in te zetten voor het circulaire gedachtegoed, wordt het proces van verspreiden van kennis en ervaring versterkt, zowel binnen als buiten de organisatie. Dit blijkt uit de volgende uitspraak van een inkoper die intrinsiek gemotiveerd is om ‘circulariteit’ binnen het inkoop vak aan te moedigen:

“ Grappig is, we hebben heel veel presentaties en interviews gedaan. We zijn bijna meer bekend in ‘het circulaire land’, dan in onze eigen interne organisatie. ”

De intrinsieke motivatie circulair in te kopen is bovendien van belang omdat een inkoper die het circulaire gedachtengoed aanzwengelt, meent dat het eigenbelang vaak boven het afdelingsbelang en organisatiebelang uitstijgt. Dit komt naar voren in de volgende uitspraak:

“ Ik zie het organisatiebelang als een soort piramide: (1) organisatiebelang (2) afdelingsbelang (3) individuele belang. Organiseatiebelang is om maatschappelijke impact te realiseren; dit moet gedragen worden door de afdelingen; marketing/uitvoering/finance etc. Het individu die uiteindelijk in de afdeling werkt; moet doelen van afdeling en organisatie breed dienen. Maar ik heb soms het idee dat het individuele belang boven het afdelingsbelang uitstijgt en afdelingsbelang boven organisatiebelang. ”

Kortom, in het kader van intrinsieke motivatie, menen diegenen die voorstander zijn van circulair inkopen (lid zijn van Green Deal Circulair Inkopen) dat het belangrijk is (1) eigen initiatief te tonen, (2) dat circulair inkopen een kwestie is van 'gewoon doen' en (3) dat voorstanders andere medewerkers moeten overtuigen van de meerwaarde door gesprekken aan te gaan.

4.7 Belemmerende factoren voor het implementeren van het circulaire gedachtengoed

Ondanks het feit dat inkoopmedewerkers de noodzaak zien van het invoeren van organisatorische regels en richtlijnen om het circulaire gedachtengoed te stimuleren, is er een spanningsveld vast te stellen op dit gebied. Dit spanningsveld bestaat uit drie factoren: (1) (te)veel regels binnen het inkoopvak, (2) een inbreuk op de professionele vrijheid en (3) zonder nieuwe regels, verandert er niets. Deze factoren worden hieronder nader toegelicht.

(1) (Te)veel regels

Inkoopmedewerkers beschouwen het invoeren van nieuwe regels en richtlijnen als een goed middel om medewerkers in hun werk te confronteren met het circulaire gedachtengoed.

Toch stellen inkoopmedewerkers dat er al (te)veel regels bestaan binnen het huidige inkoopvak en leiden nieuwe regels volgens hen tot verwarring en andere problematieken. Dit komt naar voren in de volgende uitspraak:

“ Erg goed hoor al die nieuwe regels om circulair in te kopen, maar we hebben zoveel procedures en richtlijnen; daar wordt je bijna eng van. Het is gewoon een valkuil van je eigen beleid, teveel regels. Bovendien reageren mensen op nieuwe regels als: 'We moeten toch niet weer veranderen?', 'We hebben geen tijd en capaciteit om de nieuwe regels eigen te maken' en 'strikte richtlijnen maakt het inkopen alleen maar ingewikkelder. ”

(2) Inbreuk professionele vrijheid

Bovendien neemt het invoeren van hernieuwd beleid de bewegingsruimte en creativiteit weg volgens inkoopmedewerkers, terwijl deze ruimte volgens hen zo belangrijk is. In de volgende uitspraak laat een inkoper zien dat regelgeving binnen zijn organisatie niet 'in beton gegoten' is en dat dit het omarmen van het circulaire gedachtengoed volgens hem ten goede komt:

“ Ook in managementcontracten staan zaken op hoofdlijnen benoemd. Dus meestal is er wel ruimte voor eigen invulling en creativiteit. Ze zijn gelukkig niet 'in beton gegoten' waardoor flexibiliteit mogelijk is. Deze ruimte is belangrijk voor het circulair inkopen. ”

Het bewaken van de bewegingsruimte van de professional is dus van belang, maar bovengenoemde inkoper benadrukt wel dat afdelingen kaders nodig hebben waarbinnen zij moet functioneren om tegemoet te komen aan het circulaire gedachtengoed. In de organisatie van de inkoper communiceert de Raad van Bestuur 'de uitdagingen, visie en het financiële plaatje' naar de medewerkers, waardoor verschillende afdelingen ruimte hebben hier een eigen invulling aan te geven:

“ Elk jaar wordt er vanuit de Raad van Bestuur een kaderstellingsbrief geschreven waarin het financiële plaatje gepresenteerd wordt en uitdagingen worden geformuleerd zoals: "We moeten in het komende jaar 3% bezuinigen en de productie mag maar maximaal overstijgen". Aandacht besteden aan duurzaamheid is als doelstelling geformuleerd waardoor divisies de ruimte hebben hier eigen invulling aan te geven. Divisies gaan vervolgens met de Raad van Bestuur een contract sluiten. Op die manier stuurt de Raad van Bestuur de divisies weer aan. ”

(3) Zonder nieuwe regels, verandert er niets

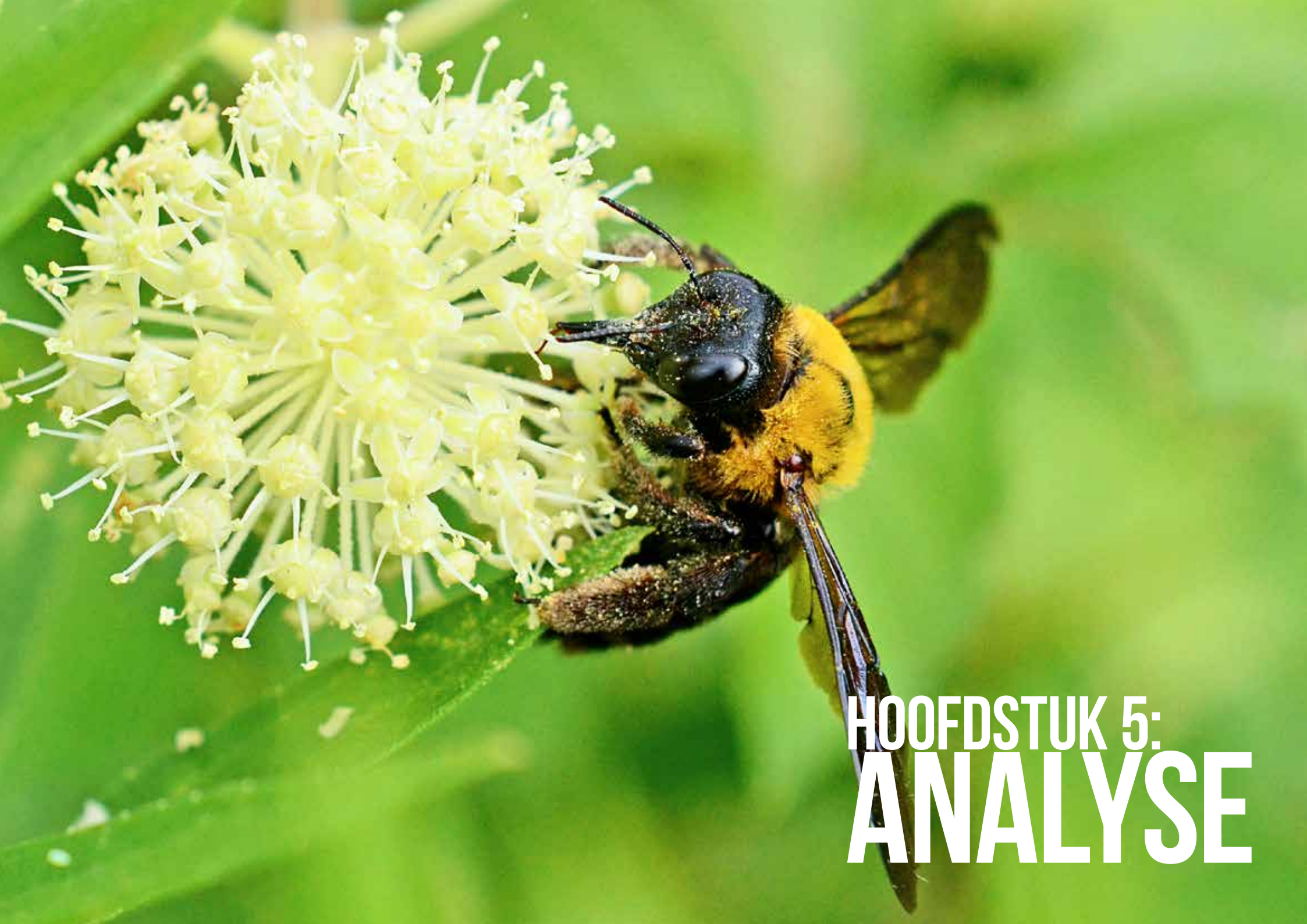
Inkoopmedewerkers stellen dat ondanks de grote hoeveelheid bestaande regels en richtlijnen, medewerkers wel aangestuurd moeten worden om werkelijk circulair in te kopen. Dit blijkt ook uit de volgende uitspraak van een inkoper die zich bezighoudt met circulair inkopen:

“ Maar goed, als er geen regels en richtlijnen bestaan rondom circulair inkopen, wordt er helemaal niets mee gedaan. ”

Dat strengere regels en richtlijnen nodig zijn, wordt ook benadrukt vanuit de aanname dat iedere inkoper uiteindelijk gewoon doet wat hij wil, zolang hier geen directe consequenties aan verbonden zijn. Hier wordt aan toegevoegd dat men de behoefte heeft aan een coördinator die ondersteuning en begeleiding kan geven ten aanzien van het toepassen van de nieuwe regels en richtlijnen rondom circulair inkopen. De kanttekening die geplaatst kan worden, is dat deze regels en richtlijnen zijn bedoeld om kaders te stellen en te zorgen voor verheldering hoe circulair ingekocht moet worden, in plaats van de flexibiliteit van de inkoper in te perken. Volgens inkoopmedewerkers dienen nieuwe regels en richtlijnen juist interne kennisdeling en samenwerking te stimuleren.

Kortom, in het kader van het invoeren van nieuwe regels en richtlijnen om medewerkers circulair in te laten kopen geven inkoopmedewerkers aan dat (1) binnen het inkoop vak al (te)veel regels en richtlijnen bestaan, (2) dit een afbreuk doet aan de professionele bewegingsvrijheid van de inkoopmedewerkers, maar (3) dat er wel kaders gesteld moeten worden omdat zonder regels en richtlijnen inkoopmedewerkers minder snel het circulaire gedachtengoed laten doorklinken in hun werkzaamheden.

In het volgende hoofdstuk worden de thema's geanalyseerd die in dit hoofdstuk uiteengezet zijn.



HOOFDSTUK 5:
ANALYSE

In het vorige hoofdstuk zijn een zevental thema's besproken. Op basis van deze resultaten wordt in dit hoofdstuk blootgelegd in hoeverre (1) organisaties (wel of niet deelnemend aan het Green Deal programma) de verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen om circulair inkopen toe te passen in het kader van de totstandkoming van een circulaire economie en (2) in hoeverre de rol van de overheid hierbij aansluit, in het kader van het dienen van het maatschappelijke belang.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd; allereerst wordt in paragraaf 5.1 uitgelegd waarom organisaties wél een onderlinge afhankelijkheid voelen maar géén gezamenlijke verantwoordelijkheid tonen in het kader van het toepassen van het circulair inkopen. In Paragraaf 5.2 wordt uiteengezet dat organisaties (van Green Deal Circulair Inkopen) een bewuste verspreidingsstrategie toepassen. Toch blijkt dat het verspreiden van het circulaire gedachtegoed beperkt blijft tot 'gedachten-experimenten' als het gaat om het werkelijk toepassen van circulair inkopen.

In paragraaf 5.3 worden de factoren beschreven die volgens de inkoopmedewerkers belemmerend werken ten aanzien van de adoptiebeslissing. Vervolgens worden in paragraaf 5.4 de door inkoopmedewerkers aangedragen stimulerende factoren voor de adoptiebeslissing uiteengezet. Daarna wordt in paragraaf 5.5 in kaart gebracht welke factoren van belang zijn volgens de inkoopmedewerkers als het gaat om het werkelijk circulair inkopen, oftewel de implementatie van het circulaire gedachtegoed. In dit kader wordt het moeizame karakter van gedragsverandering aangestipt. Tot slot komen in paragraaf 5.6 de analyses van paragraaf 5.1 tot en met 5.5 samen. Hierbij wordt getoond in hoeverre (1) organisaties circulair kunnen en willen inkopen en (2) in hoeverre de rol van de overheid hierin een belangrijke rol speelt.

5.1 Wél onderlinge afhankelijkheid, géén gezamenlijke verantwoordelijkheid

Het concept 'circulaire economie' wordt in verband gebracht met 'innovatie'. Bij de totstandkoming van een circulaire economie ontstaat namelijk een nieuwe organisatiepraktijk (Rogers, 2003; Osborne & Brown, 2005). Ook inkoopmedewerkers veronderstellen een *nieuwe inkooppraktijk* als gevolg van een transformatie naar een circulaire economie. Zij onderstrepen dat het een *eigen verantwoordelijkheid* van organisaties is om gehoor te geven aan het circulaire gedachtegoed. Voor de totstandkoming van een circulaire economie benadrukken inkoopmedewerkers, die wel en niet aangesloten zijn bij Green Deal Circulair Inkopen, dat het *aangaan van samenwerkingsverbanden* noodzakelijk is in het kader van de verbinding zoeken met gelijkgestemde organisaties.

Met andere woorden: de inkoopmedewerkers onderkennen de onderlinge afhankelijkheid voor de totstandkoming van een circulaire economie. Deze interpretaties sluiten aan bij het innovatiesysteem gedachtegoed, omdat deze theorie stelt dat het proces van innovatie complex is en wordt gevormd door partijen waartussen relaties bestaan. Volgens de theorie is een goed werkend innovatiesysteem een gevolg van een langdurige en gerichte samenwerking (Boschma, 2005; Hekkert, 2008).

Green Deal Circulair Inkopen is een voorbeeld van een samenwerkingsverband tussen bedrijven, kennisinstellingen en specialistische toeleveranciers. Om deze reden kan gesproken worden over een cluster, of ook wel een 'specifiek veld' genoemd (Porter, 2008). Vanuit het innovatiesysteem gedachtegoed (Boschma, 2005; Hekkert, 2008) zijn de spelers binnen dit veld, onder andere de 37 organisaties van Green Deal Circulair Inkopen, gezamenlijk verantwoordelijk voor het creëren van een dynamisch innovatieklimaat (Porter, 2008). Inkoopmedewerkers beseffen dat organisaties onderling afhankelijk zijn en dat het aangaan van samenwerkingsverbanden een vereiste is voor de totstandkoming van een circulaire economie (Mandel & Steelman, 2003; MVO Nederland, 2014).

Echter is in de praktijk de gezamenlijke verantwoordelijkheid, van waaruit collectief, circulair denken en handelen voortvloeit, (nog) niet te exploreren. In het kader van het toepassen van circulair inkopen interpreteren inkoopmedewerkers vanuit een individueel, lineair en berekenend perspectief dat aansluiting vindt bij het individuele, lineaire en berekenende gedachtengoed van Rogers (1995). Rogers (1995) ziet het innovatieproces als een lineair proces van achtereenvolgende acties waarin verspreiding en adoptie een centrale rol inneemt. Daarom worden de interpretaties van de inkoopmedewerkers, ten aanzien van de verspreiding en de adoptie van het circulaire gedachtengoed, besproken in de volgende paragraaf.

5.2 Een bewuste verspreiding blijft beperkt tot een gedachte-experiment

De initiatiefnemers van Green Deal Circulair Inkopen (MVO Nederland, NEVI, Kirkman Company, Duurzame Leverancier, Pianoo en Circle Economy) hebben het streven om aan de hand van het verspreiden van kennis, ervaring en inspiratie de deelnemende organisaties te overtuigen van de meerwaarde van het circulaire gedachtengoed. Dit streven van de initiatiefnemers kan geïnterpreteerd worden als het toepassen van een bewuste verspreidingsstrategie zoals Rogers (2003) deze beschrijft. De auteur voegt hier aan toe dat bij het toepassen van een verspreidingsstrategie zowel ambassadeurs als ondernemers nodig zijn om het circulaire gedachtengoed onder de aandacht te brengen, risico's te benoemen en vernieuwingen aan te jagen. Ook inkoopmedewerkers die aangesloten zijn bij Green Deal Circulair Inkopen onderstrepen de noodzaak van het hebben van ambassadeurs en ondernemers voor het verspreiden van kennis en ervaring van het circulaire gedachtengoed. Ondanks dat initiatiefnemers en deelnemers *bewust verspreidingsstrategieën toepassen* (een stimulerende factor), menen inkoopmedewerkers (lid van Green Deal Circulair Inkopen) dat circulair inkopen vaak blijft 'hangen' als een 'gedachte-experiment'.

Volgens inkoopmedewerkers verloopt het werkelijk toepassen van het circulair inkopen moeizaam en daarom is de vraag gesteld welke factoren volgens hen een stimulerende en belemmerende werking hebben op de toepassing van circulair inkopen. In de volgende paragraaf wordt allereerst stil gestaan bij de belemmerende factoren voor het adoptieproces.

5.3 Belemmerende factoren voor de adoptiebeslissing

Inkoopmedewerkers stellen dat een tiental factoren belemmerend werken voor de adoptiebeslissing van organisaties (ongeacht lid van Green Deal Circulair Inkopen). De door inkopers aangedragen factoren sluiten aan bij de functionele overwegingen die een organisatie volgens Rogers (2003) maakt tijdens de adoptiebeslissing van het circulaire gedachtengoed. Met andere woorden; de belemmerende factoren die inkoopmedewerkers aandragen kunnen worden geschaard onder de berekenende, individuele en lineaire adoptiebeslissing zoals Rogers (2003) deze beschrijft. Hieruit kan worden opgemaakt dat organisaties moeite hebben om middels een collectief, circulair en lange termijn gedachtegoed het circulair inkopen te adopteren.

In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de stimulerende factoren voor de adoptiebeslissing.

5.4 Stimulerende factoren voor de adoptiebeslissing

Naast de belemmerende factoren, zijn in het kader van het adopteren van het circulaire gedachtengoed ook stimulerende factoren aangedragen door de inkoopmedewerkers. Inkoopmedewerkers menen dat een bepaalde *druk of dwang* nodig is om de adoptie van het circulaire gedachtengoed te stimuleren bij organisaties.

In het kader van het opleggen van 'druk of dwang' spreekt Rogers (2003) over politiek-bestuurlijke overwegingen en institutionele overwegingen. Volgens de auteur beïnvloeden deze overwegingen de adoptiebeslissing van een organisatie.

Ten aanzien van de eerder genoemde stimulerende factoren kan wederom worden gesteld dat de interpretaties van inkoopmedewerkers (ongeacht lid) aansluiten bij het lineaire en berekenende gedachtengoed van Rogers (2003). Opvallend is dat inkoopmedewerkers 'druk en dwang' van belang achten om organisaties te activeren om het circulaire gedachtengoed te adopteren. Inkoopmedewerkers geven hiermee indirect aan dat organisaties moeite hebben om zonder strikte regels en richtlijnen vanuit een collectief, circulair gedachtengoed te opereren.

Kortom, het lineaire, berekenende en individuele perspectief van de inkoopmedewerkers heeft een negatieve impact op (1) de samenwerking tussen organisaties, op (2) het toepassen van circulair inkopen en op (3) de transformatie naar een circulaire economie.

Naast de stimulerende en belemmerende factoren voor het adoptieproces van het circulaire gedachtengoed, is ook gevraagd naar stimulerende en belemmerende factoren ten aanzien van het implementeren van het circulaire gedachtengoed. Dit zijn de factoren die ertoe leiden dat circulair inkopen werkelijk wordt toegepast in de organisaties. Door met inkoopmedewerkers te spreken over het implementatieproces, wordt de organisatiepraktijk blootgelegd. In de volgende paragraaf wordt het moeizame karakter van de implementatie van circulair inkopen uiteengezet.

5.5 De implementatie van circulair inkopen: het moeizame karakter van gedragsverandering

Opvallend is dat inkoopmedewerkers (ongeacht lid) wederom aankaarten hoe belangrijk *regels zijn* (die voortvloeien uit de beleidsvoering op organisatie niveau) om inkoopmedewerkers daadwerkelijk circulair te laten inkopen. Vanuit de theorie van Scott (2001), waarin hij de institutionele context van een organisatie aanhaalt, valt af te leiden dat zowel formele als informele regels een belangrijk rol spelen bij het werkelijk integreren van het circulaire gedachtengoed. Met andere woorden: de formele en informele regels leiden volgens deze theorie tot een zekere gedragsverandering van medewerkers.

Als kanttekening kan hierbij geplaatst worden dat Clemens en Cook (1999) en Scott (2008) stellen dat regels pas zinvol zijn wanneer de professionals (1) de regels als legitiem beschouwen of geïnternaliseerd zijn en (2) wanneer de professionals zélf de regels in stand willen houden.

De vraag is of inkoopmedewerkers nieuwe regels als legitiem beschouwen én de regels in stand willen houden. Uit de uitspraken van inkoopmedewerkers blijkt dat het invoeren van nieuwe regels op organisatieniveau niet alleen voordelen oplevert. Door de enorme hoeveelheid bestaande regels en richtlijnen wordt volgens inkoopmedewerkers het (circulair) inkopen complexer en zelfs bemoeilijkt.

Inkoopmedewerkers menen dat kaders gesteld moeten worden die enerzijds duidelijk maken wat er van hen wordt verlangd en anderzijds toch voldoende bewegingsvrijheid geven om creatief en innovatief te kunnen handelen. Ook Noordegraaf, Geuijen & Meijer (2011) stellen dat het opvoeren van 'druk en dwang' een spanning tussen rationele controle en centrale vrijheid met zich meebrengt. Hoewel de resultaten van organisaties beheersbaar moeten zijn, is het volgens de auteurs ook van belang dat voor organisaties een zekere mate van professionele vrijheid aanwezig is om nieuwe ideeën te ontwikkelen of oplossingen te initiëren.

Naast het invoeren van regels, wordt een tweede facet belangrijk gevonden, namelijk binnen je organisatie de beschikking hebben over een *'leidende inspirator'* die het circulaire gedachtengoed aanjaagt. Ook vanuit de literatuur kan worden aangedragen dat leiders richtinggevend zijn, doordat zij de geformuleerde doelen overbrengen en verder verantwoordelijk zijn voor hervormen, herontwerpen en herstructureren bij noodzakelijke organisatorische veranderingen (Stoker, 2005). Bovendien kan een leider, naast het invoeren en begeleiden van de formele regels, ook aan de hand van informele regels het gedrag van de medewerkers beïnvloeden. Een leider beïnvloedt namelijk de organisatie door zijn of haar persoonlijkheid, optreden en/of positie (Koster & van Dijk, 2013). Hierdoor worden ook de informele regels (normen, waarden en gebruiken) beïnvloed, evenals het gedrag van de medewerkers.

Naast het invoeren van regels en het hebben van een *'leidende inspirator'* die het circulaire gedachtengoed draagt, is volgens de inkoopmedewerkers ook de *veranderbereidheid van medewerkers* van belang. Vanuit de theorie valt hier aan toe te voegen dat inkoopmedewerkers te maken krijgen met een bepaalde onzekerheid, omdat circulair inkopen iets nieuws is en er een zekere bewegingsvrijheid noodzakelijk is om hen kennis te laten maken met circulair inkopen (Bordia et al, 2004).

In de volgende paragraaf wordt een overkoepelende analyse gegeven op basis van de paragrafen 5.1 tot en met 5.5.

5.6 Een gemis aan gezamenlijke verantwoordelijkheid, een gemis aan een sterk overheidsoptreden

Op basis van de door de inkoopmedewerkers aangedragen factoren die van invloed zijn op het toepassen van circulair inkopen, is ontdekt in hoeverre de nationale overheid en publieke en private organisaties zich gezamenlijk inzetten voor de totstandkoming van een circulaire economie.

Dat de nationale overheid zich vandaag de dag inzet voor de transformatie naar een circulaire economie, blijkt uit het 'Green Deals Programma' dat door de Rijksoverheid is ontwikkeld. 'Green Deal Circulair Inkopen' is een onderdeel van dit programma. De deelnemende organisaties hebben tezamen het doel gesteld circulair in te kopen in 2016. Kortom, de organisaties zijn zelf verantwoordelijk voor het toepassen van het circulair inkopen en de rol van de overheid hieromtrent kan worden geïnterpreteerd als 'stimulerend faciliterend'.

Op basis van de door inkopers aangedragen stimulerende en belemmerende factoren is geconcludeerd dat organisaties vanuit een berekenend, lineair en individueel perspectief een adoptiebeslissing maken. Dit perspectief staat haaks op het innovatiesysteem gedachtengoed. Hierin wordt gesteld dat innovatie complex, veranderlijk en niet te plannen is én dat alle actoren die actief zijn rondom de innovatie elkaar beïnvloeden (Boschma, 2005; Hekkert, 2008). Bovendien sluit dit perspectief niet aan bij het circulaire gedachtengoed, want bij het toepassen van circulair inkopen is juist een circulair, collectief en lange termijn gedachtengoed een vereiste. Hieruit valt af te leiden dat organisaties moeite hebben met het werkelijk adopteren van het circulair inkopen, ondanks de bewuste verspreiding van het circulaire gedachtengoed, de vele gedachten-experimenten en de pilots die worden uitgevoerd.

Inkoopmedewerkers zien de noodzaak voor het aandragen van het invoeren van organisatorische regels en richtlijnen. Inkopers plaatsen als kanttekening dat het invoeren van nieuwe regels en richtlijnen niet enkel voordelen oplevert. Zo stellen zij dat mede hierdoor het inkoopproces complexer kan worden en de vrijheid van inkoopmedewerkers in het geding kan komen. Als oplossing hiervoor stellen inkoopmedewerkers dat 'druk' en 'dwang' van buiten de organisatiegrenzen noodzakelijk is om organisaties te activeren om circulair in te kopen. Hieruit blijkt dat, in het kader van de transformatie naar een circulaire economie, inkoopmedewerkers regels en richtlijnen vanuit de overheid nodig achten om organisaties gezamenlijk te laten transformeren naar 'circulaire entiteiten'.

Kortom, de organisaties zijn niet voldoende in staat om vanuit een circulair, collectief en lange termijn gedachtegoed het circulair inkopen toe te passen. Hiervoor is opgelegde (strengere) regelgeving vanuit de overheid nodig. De huidige stimulerende en faciliterende rol vanuit de overheid levert ten aanzien van het toepassen van circulair inkopen en de transformatie naar een circulaire economie te weinig resultaat op. Om ervoor te zorgen dat circulair inkopen werkelijk wordt toegepast in de praktijk én de transformatie naar een circulaire economie positief wordt gestimuleerd, dient de overheid strengere regels en richtlijnen toe te passen. Naar mijn mening moet de overheid haar rol hierin pakken. Gebeurt dit niet, dan kan in het kader van het dienen van het maatschappelijk belang vanuit de rechtspraak geëist worden dat de overheid alsnog harder optreedt. Een voorbeeld hiervan is de klimaatrechtzaak van Urgenda (2015) .



HOOFDSTUK 6:
CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag:

“Welke factoren stimuleren en belemmeren volgens inkoopmedewerkers de verspreiding, de adoptie en de implementatie van het circulaire gedachtengoed en hoe verhouden deze factoren zich tot innovatie in een verduurzaming van de economie?”

Om te kunnen achterhalen welke factoren volgens inkoopmedewerkers van invloed zijn op het toepassen van het circulair inkopen, is nagegaan hoe inkoopmedewerkers het proces van verspreiden, adopteren en implementeren van het circulaire gedachtengoed interpreteren.

Het verspreidingsproces

Ten aanzien van het verspreidingsproces van het circulaire gedachtengoed komt uit de interviews naar voren dat het welzijn van de burger te allen tijde beschermd moet worden waardoor inkoopmedewerkers de noodzaak zien om gehoor te geven aan duurzame en circulaire principes. Ondanks de positieve inzet van initiatiefnemers en leden (van Green Deal Circulair Inkopen) om kennis en ervaring te verspreiden, blijkt dat het circulair inkopen toch vaak een 'gedachten-experiment' blijft. De vraag die hieruit voortvloeit, is waarom het adopteren van het circulaire gedachtengoed moeizaam verloopt terwijl organisaties tezamen het doel hebben gesteld om in 2016 circulair in te kopen.

Belemmerende factoren adoptiebeslissing

Inkoopmedewerkers (ongeacht lid van Green Deal Circulair Inkopen) geven een tiental factoren aan die volgens hen een belemmerende werking hebben op het adoptieproces van het circulaire gedachtengoed. De door inkoopmedewerkers aangedragen belemmerende factoren kunnen worden geschaard onder het berekenende, individuele en lineaire gedachtengoed van Rogers (2003) ten aanzien van de adoptiebeslissing.

Kortom, ondanks het besef dat organisaties van elkaar afhankelijk zijn, om tegemoet te komen aan de duurzame en circulaire principes, blijkt in de praktijk de gezamenlijke verantwoordelijkheid van waaruit collectief, circulair denken en handelen voortvloeit, (nog) niet vast te stellen. Het uitblijven van het collectief en circulair denken en handelen kan als belemmering worden gezien in het kader van het adopteren van het circulaire gedachtengoed.

Stimulerende factoren adoptiebeslissing

Naast de belemmerende factoren, dragen inkoopmedewerkers ook stimulerende factoren aan in het kader van het adopteren van het circulaire gedachtengoed. Inkoopmedewerkers menen dat (1) striktere regelgeving vanuit de Europese Unie, Rijksoverheid en lagere overheden noodzakelijk is en (2) organisaties de noodzaak zouden moeten voelen om tegemoet te komen aan de duurzaamheids- en circulariteitsgedachte. Wederom kan worden gesteld dat de door inkoopmedewerkers aangedragen stimulerende factoren aansluiten bij het lineaire, berekenende gedachtengoed van Rogers (2003). Inkoopmedewerkers geven aan dat 'druk' en 'dwang' circulair inkopen stimuleren.

Naast de stimulerende en belemmerende factoren voor het adoptieproces van het circulaire gedachtengoed, is ook gevraagd naar stimulerende en belemmerende factoren ten aanzien van het implementeren van het circulaire gedachtengoed.

Stimulerende factoren implementatieproces

Inkoopmedewerkers benoemen drie factoren die een positieve invloed hebben op het toepassen van circulair inkopen namelijk (1) het belang van regelgeving, (2) het hebben van 'een leidende inspirator' en (3) de veranderbereidheid van inkoopmedewerkers.

Belemmerende factoren implementatieproces

Ten aanzien van het implementatieproces dragen inkoopmedewerkers ook belemmerende factoren aan. Inkoopmedewerkers geven aan dat het invoeren van nieuwe regels op organisatieniveau niet enkel voordelen met zich meebrengt. Regels zijn pas zinvol wanneer de professionals de regels als legitiem beschouwen of geïnternaliseerd zijn en wanneer de professionals zelf de regels in stand willen houden (Clemens en Cook, 1999; Scott, 2008). Er wordt gesteld dat kaderstelling van belang is omdat zonder regels en richtlijnen inkoopmedewerkers minder snel het circulaire gedachtegoed laten doorklinken in hun werkzaamheden.

Slot Conclusie

Uit de stimulerende en belemmerende factoren kan worden afgeleid dat organisaties niet voldoende in staat zijn om vanuit een circulair, collectief en lange termijn gedachtegoed het circulair inkopen toe te passen, zonder opgelegde (strengere) regelgeving vanuit de overheid. Kortom, het is de taak van de overheid, middels strengere regels en richtlijnen, het toepassen van circulair inkopen én de transformatie van de huidige economie naar een circulaire economie positief te stimuleren.



LITERATUURLIJST

Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (2006). *Opening van zaken: beleid voor open innovatie*. Quantas: Rijswijk.

“Advies over een Raamwerk voor Impactmeting voor Circulair Inkopen” (2014), geschreven door Dr. Walter J.V. Vermeulen, Ir. Sjors Witjes en Denise Reike MSc.

Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Alternative social science perspectives*. in: Doing critical management research. London: Sage Publications.

Boeije, H. (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek*, Amsterdam: Boom Onderwijs.

Boschma, R. A. (2005). *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*. Regional Studies, Vol 39.1, 61-74.

Borins, S. (2001). *The challenge of innovating in government*. Arlington: the Pricewaterhouse- Coopers Endowment for the Business of Government.

Cameron, E. & Green, M. (2009). *Making sense of change management*. London: Kogan Page.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2006). *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press.

Deetz, S. (1996). *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy*. Organization Science, 7(2), 191-204.

“De Green Deal overeenkomst” (2014): http://www.mvonderland.nl/system/files/media/green_deal_circulair_inkopen.pdf.

“De Klimaat rechtspraak” (2015) geraadpleegd via: <http://uitspraken.rechtspraak.nl/inziendocument?id=ECLI:NL:RBDHA:2015:7145>

MacArthur, E. (2013), *Towards the Circular Economy*; Aldersgate (2012), Resilience in the Round, p.5 OPAi & MVO Nederland (2014), Ondernemen in de Circulaire Economie, p.11.

Fagerberg, J. (2005). *Innovation: a guide to the literature*. In: Fagerberg, J., Mowery, D.C. & Nelson, R.R. (red.). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Gagne, M., & Deci, E. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.

Gastelaars, M. (2013). *How public middle managers relate to the institutional values their organizations represent*, in Leisink et al (Eds.) *Managing Social Issues. A Public Values Perspective*, Cheltenham, UK; Edward Elgar Publishing, p.183-202.

Greenhalgh, T., Robert, G., Bate, P., Kyriakidou, O., Macfarlane, F. & Peacock, R. (2004). *How to spread good ideas: a systematic review of the literature on diffusion, dissemination and sustainability of innovations in health service delivery and organisation*. National Co-ordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation.

Greenwood, R. & Hinings, B. (1996). *Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism*. *Academy of Management Review*. 21/4: 1022–1054.

Hart, H.W. en van Weele, A., *Trends in Businessmarketing en inkoop, in Dynamiek in commerciële relaties*, Hart, H.W. en Weele, A.J., Straver & Troost, Utrecht, 1997.

Hartley, J. F. (1994). *Case studies in organizational research. Qualitative methods in organizational research: A practical guide.* (pp. 208-229). London: Sage Publications.

Hekkert, M. P. (2008, Oktober). *Naar een duurzaam innovatieklimaat. Inaugurele rede in korte vorm.* Opgeroepen op Maart 20, 2011, van Duurzaam Ondernemen. Geraadpleegd via: <http://www.duurzaam-ondernemen.nl/duo/docs/200810161320254415.pdf>

Hekkert, M. P., & Negro, S. O. (2008, April). *Innovation Studies Utrecht, Working Paper Series: Functions of Innovation Systems as a Framework to Understand Sustainable Technological Change: Empirical Evidence of Earlier Claims.* Utrecht, Nederland. Geraadpleegd via: <http://www.geo.uu.nl/isu/pdf/isu0810.pdf>

Hippel, E. von (2005). *Democratizing innovation.* Cambridge: The MIT Press.

Huy, Q.N. (2002). *Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers.* Administrative Science Quarterly, 47: 31-69.

Horst, G. ter. (2009) *Voortgang initiatieven motie Schuurman.* Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (BZK).

Koster, M. & E. van Dijk (2013) *Ethnographies of leadership: The convergence of diverging values.* In: P. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenburg & D.M. Hosking (eds) *Managing Social Issues: A Public Values Perspective.* Cheltenham: Edward Elgar, pp. 220-237

Kruizinga, E. en Schuurman, J. (2004) *Methodiek ter ondersteuning van kennisverzameling, bewerking en verspreiding.* Den Haag/Bilthoven: InAxis/CIBIT.

Kvale, S. (2002). *Hoofdstuk 18: The social construction of validity.* Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds), *The qualitative inquiry reader,* Londen: Sage Publications, 299-325.

Loos, E. (2006). *Innovatie aan het werk: onderzoek op locatie naar succes- en faalfactoren van innovatieprojecten bij Nederlandse gemeenten vanuit een multiactor perspectief.* Den Haag: Boom Juridische uitgevers.

Lozano, R. (2012). *Orchestrating Organisational Changes for Corporate Sustainability: Overcoming barriers to change.* Greenleaf Publishing, 43-64.

Mandell, M.P. & Steelman T.A. (2003). *Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations: the importance of typologies, context and management strategies.* Public Management Review. Jrg. 5, nr. 2, p. 197-224.

Miller, M. & Morris, L. (1999). *Fourth generation R&D: managing knowledge, technology and innovation.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Moore, M. & Hartley, J. (2008). *Innovations in governance.* Public Management Review. Jrg. 10, nr. 1, p. 3-20.

Mulgan, G. & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector.* London: Strategy Unit, Cabi- net Office.

"MVO Nederland" (2014). geraadpleegd via: <http://www.mvonederland.nl/publicatie/green-deal-circulair-inkopen>

Noordegraaf, M., Geuijen, K. & Meijer, A. (Red.). (2011). *Handboek Publiek Management.* Boom Lemma uitgevers Den Haag.

Nonaka, I. & Takeuchi H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.* New York, Oxford University Press.

“Ondernemen in een circulaire economie; nieuwe verdienmodellen voor bedrijven en ondernemer” (2015), geschreven door Douwe Jan Joustra en Michel Schuurman van MVO Nederland.

Osborne, S.P. & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. Abingdon: Routledge.

Porter, M.E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard business Review, January 2008.

Rafferty, A.E. & Simons, R.H. (2005). *An Examination of the Antecedents of Readiness for Fine-Tuning and Corporate Transformation Changes*. Journal of Business and Psychology, 20 (3), 325-350

Rijk, de, A., Raak, van, A., & Made, van der, J. (2007). *A New Theoretical Model for Cooperation in Public Health Settings: The RDIC Model*. Qualitative Health Research, 1103-1116.

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). ‘*Not so Different after All: A Cross Discipline View of Trust*’, Academy of Management Review, 23: 393–404.

Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. 4e editie. New York: Free Press.

Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. 5e editie. New York: Free Press.

Scott, W.R. (2008), *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, 3rd ed. Sage Publications, Los Angeles, CA.

Schruijer, S.G.L. & Vansina, L.S. (2007). *Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen*. Tijdschrift voor management en organisatie (3/4), 206-218.

Smetsers, F. (2007). *Samenwerken in teams, een vanzelfsprekendheid?* Geraadpleegd via: http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/30069/30069%20_sameintee.pdf?sequence=1.

“TNO: Kansen voor een circulaire economie in Nederland”, in opdracht van Ministerie van Infrastructuur en Milieu’ (2013).

Twist, van M.J.W. (2005). *Vernieuwend verbinden, verbindend vernieuwen*. Bestuurskunde. Jrg. 14, nr. 7/8, p. 33-40.

Visser, W. (1995). *Leren organiseren: samenwerken en managen in de non-profit sector*. Bussum: Coutinho.

Walters, J. (2001). *Understanding innovation. What inspires it? What makes it successful?* Arlington: the PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.

Witman, Y., A. Smid, P. Meurs & D. Willems (2011) *Doctor in the lead: Balancing between two worlds*. Organization, 18(4):477-495

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd ed. Newbury Park, Sage Publications.



BIJLAGE

Bijlage 1, Interview Topics

Organisaties in relatie tot 'de buitenwereld':

- Hebben ze overzicht/kijken ze naar het grotere geheel?
- Zijn de organisaties flexibel/adaptief; veranderen de organisaties mee met circulaire gedachtengoed? Waarom wel/niet?
- Weten ze wat er buiten de organisatie gebeurt?
- Welke relaties zijn relevant voor hun dagelijkse inkooppraktijk?
- Veranderen deze relaties? Gaan ze nieuwe relaties aan?

Inkoop vak:

- Wat kopen jullie in?
- Wie is hierbij betrokken?
- Welke invloed hebben producenten?
- Welke invloed hebben jullie op producenten?
- Welke routines?
- Ben je zelf gemotiveerd circulair in te kopen?

In relatie tot 'de interne organisatie':

- Waarom wordt het circulair denken en handelen wel/niet opgepakt?; Welke barrières doen zich voor? Welke Drivers?
- Binnen de organisaties die succesvolle circulaire inkooptrajecten hebben voltooid; zijn de rollenpatronen en gedragspatronen veranderd van de (inkoop) medewerkers?
- Welke factoren hebben ervoor gezorgd dat het circulaire gedachtengoed (1) jullie organisatie heeft bereikt en (2) ook werkelijk is geïntegreerd binnen jullie werkprocessen?
- Binnen de organisaties die niet circulair inkopen/ meebewegen met het circulaire gedachtengoed; welke factoren hebben hier invloed op het wel/niet aan te pakken?

Bijlage 2, Documentanalyse

- Waar gaat het artikel/document over?
- Welke datum/versie?
- Door wie is het geschreven (Organisatie, individu, functie?)
- Voor welk publiek is het document/de tekst geschreven?
- Welke partij (en) worden in de tekst vertegenwoordigd?
- (Organisatie, individu, functie?)
- Wat is het doel van de tekst? (motiveren, activeren, alarmeren..?)
- Wat is feitelijk het onderwerp?
- Worden de basisprincipes het circulaire gedachtengoed vertegenwoordigd?
- In hoeverre wordt aandacht besteed aan het uitleggen van het concept 'circulair inkopen?'.
- Welke overwegingen worden besproken die er toe doen?
- Welke belemmeringen en of kansen worden besproken ten aanzien van het circulair inkopen?
- Welke belemmeringen en of kansen worden besproken ten aanzien van de circulair inkopen?
- Worden handvatten aangereikt in de tekst ten aanzien van de transitie naar het circulaire gedachtengoed?