

# Betrokkenheid nog belangrijker dan kennis

Inkopers zijn van cruciaal belang voor de toepassing van duurzaam inkopen bij het Rijk, zo blijkt uit promotieonderzoek van Jolien Grandia. Hoe meer kennis, betrokkenheid en duurzaam inkoopgedrag zij hebben, hoe duurzamer er wordt ingekocht.

De Nederlandse Rijksoverheid koopt jaarlijks voor zo'n 10 miljard euro goederen en diensten in. Steeds vaker gebruikt het Rijk zijn inkoopkracht om maatschappelijke doelen te bereiken. Zo probeert het sinds 2008 door middel van duurzaam inkopen de markt voor duurzame goederen en diensten te stimuleren. Om duurzaam te kunnen inkopen, zijn een beleidsprogramma en milieucriteria opgesteld voor ruim zeventig productgroepen, variërend van audiovisuele apparatuur tot inburgeringstrajecten en zware motorvoertuigen. De criteria fungeren als minimumeisen voor leveranciers. Zo moet kantoormeubilair een levensduur hebben van minimaal vijf jaar en mogen bij papierproductie geen gevaarlijke stoffen en mengsels gebruikt zijn. De Rijksoverheid eist dat deze milieucriteria worden toegepast (verplicht), maar wenst daarnaast dat rijksinkopers bijvoorbeeld ook duurzame gunningscriteria opstellen (vrijwillig). Hierdoor is de toepassing van duurzaam inkopen niet bij elk inkoopproject gelijk.

## Duurzaam inkoopgedrag

In mijn promotieonderzoek zoek ik naar factoren die binnen het Rijk van invloed zijn op de toepassing van duurzaam inkopen binnen inkoopprojecten. Hiervoor zijn verschillende casestudies en een enquête uitgevoerd. In deze enquête heb ik, samen met masterstudent bestuurskunde Robin Vermeer, gekeken naar de rol van de rijksinkoper bij de toepassing van duurzaam inkopen in inkoopprojecten. In dit artikel worden de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek gepresenteerd.

In de literatuur wordt het inkoopproces gezien als een speciaal soort besluitvormingsproces waarin keuzes (en daarmee gedrag) van inkopers bepalen in hoeverre de mogelijkheden van duurzaam inkopen worden benut (Günther & Scheibe, 2006). Het gedrag van inkopers op het werk wordt dan ook gezien als een belangrijke voorspeller van de mate van duurzaam inkopen in een project. Duurzaam inkoopgedrag omvat alle acties van een inkoper om duurzaam inkopen te implementeren. Denk aan het uitdagen van leveranciers om met duurzame oplossingen te komen of het opzoeken van extra informatie over duurzaam inkopen. De belangrijkste veronderstelling in het onderzoek was dan ook dat hoe meer duurzaam inkoopgedrag de inkoper vertoont, hoe duurzamer het inkoopproject wordt.

## Drijfveren

De vraag die hierbij opkomt, is: wat zijn de drijfveren van rijksinkopers om meer of minder duurzaam inkoopgedrag te vertonen?

Binnen de literatuur wordt affectieve betrokkenheid bij verandering gezien als de belangrijkste gedragsvoorspeller. Dit betekent dat een medewerker wil veranderen omdat hij daar de meerwaarde van inziet, en niet omdat hij ertoe gedwongen wordt. Een rijksinkoper zou affectief betrokken kunnen zijn bij de transformatie naar duurzame inkoop omdat hij zelf veel waarde hecht aan een beter milieu en hiermee rekening wil houden bij de aanschaf van goederen of diensten.

Daarnaast wordt kennis gezien als een cruciale factor bij het inkopen van duurzame goederen en diensten. Zonder voldoende kennis over duurzaamheid en het milieu wordt het bijvoorbeeld lastiger om de ontvangen biedingen op waarde te schatten en is het aantrekkelijker om te kiezen voor de traditionele, niet-duurzame weg (Meehan & Bryde, 2011). Onze tweede veronderstelling is derhalve dat hoe meer kennis rijksinkopers hebben en hoe meer zij zich affectief betrokken voelen bij duurzaam inkopen, hoe meer duurzaam inkoopgedrag zij zullen vertonen.

## Toetsing

Vervolgens veronderstelden wij dat kennis en affectieve betrokkenheid direct zorgen voor →



Auteur

Jolien Grandia  
Functie: docent-promovendus Bestuurskunde  
Instelling: Erasmus Universiteit Rotterdam



< **Figuur 2** Kenmerken van de respondenten in het onderzoek onder rijksinkopers.

meer duurzaam inkoopgedrag, en indirect voor meer toepassingen van duurzaam inkopen in inkoopprojecten. We gaan er dus niet vanuit dat veel kennis en affectieve betrokkenheid automatisch zorgen voor duurzame inkoop, je moet er ook echt iets mee doen. De derde veronderstelling is dan ook: hoe meer kennis en affectieve betrokkenheid een rijksinkoper heeft, hoe duurzamer zijn gedrag is, en hoe duurzamer er in zijn inkoopproject wordt ingekocht (zie figuur 1).

Om onze drie veronderstellingen te toetsen, zijn alle (920) rijksinkopers in 2014 uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Ruim 360 rijksinkopers uit alle inkoopuitvoeringscentra en specialistische inkoopcentra werkten mee. Inkopers hebben daarmee hun kennis en ervaringen met het duurzaam inkopen van zeer diverse goederen en diensten gedeeld, variërend van facilitaire inkoop tot inhuur van externen en GWW-projecten. In figuur 2 staan de kenmerken van de respondenten gepresenteerd.

### Aandacht voor duurzaamheid

Uit het onderzoek blijkt dat in de meeste inkoopprojecten aandacht is voor duurzaamheid. Zo gaf 70 procent van de respondenten aan dat in het laatste project waar zij actief aan meewerkten, alle verplichte milieucriteria waren toegepast. En volgens bijna 40 procent van de respondenten werden ook niet-verplichte duurzaamheidseisen gesteld, zoals duurzame gunningscriteria. Veel rijksinkopers blijken dan ook zeer affectief betrokken te zijn bij de toepassing van duurzaam inkopen. 80 procent van de respondenten vindt dat duurzaam inkopen een belangrijk doel dient, en ruim 75 procent is van mening dat het management een goede keuze maakt met de implementatie van duurzaam inkopen. De meerderheid van de rijksinkopers is overtuigd van de meerwaarde van duurzaam inkopen en de toepassing ervan.

### Winst te behalen

Op het gebied van kennis over duurzaamheid en milieu valt nog wel wat winst te behalen. Meer dan de helft van de rijksinkopers vindt dat zij eigenlijk over te weinig kennis beschikken om professioneel duurzaam te kunnen inkopen. Dit is een belangrijke bevinding. Onze theoretische veronderstelling was immers dat hoe meer kennis een rijksinkoper zou hebben, hoe meer duurzaam inkoopgedrag hij zou vertonen. Uit de analyses blijkt inderdaad een positieve invloed.

Ook de relatie tussen affectieve betrokkenheid bij de verandering en duurzaam inkopen werd bevestigd door de resultaten. Veel rijksinkopers zijn dus niet alleen sterk affectief betrokken, dit beïnvloedt ook direct hun duurzaam inkoopgedrag. Het onderzoek toonde zelfs aan dat affectieve betrokkenheid bij de verandering naar duurzame inkoop een sterkere invloed op het inkoopgedrag heeft dan kennis of een gebrek daaraan.

### Verplicht en vrijwillig

De resultaten lieten ook zien dat hoe meer duurzaam inkoopgedrag een rijksinkoper vertoont, hoe duurzamer wordt ingekocht in het project. Het individuele gedrag van de rijksinkoper in zijn werk blijkt dus direct van invloed te zijn op de toepassing van duurzaam inkopen in een inkoopproject. Opvallend hierbij is dat dit gedrag meer invloed heeft op de toepassing van vrijwillig duurzaam inkopen dan van verplicht duurzaam inkopen. Het individuele inkoopgedrag bepaalt dus sterker of in een project extra duurzaamheidseisen worden gesteld, dan of verplichte milieucriteria worden toegepast.

Ten slotte bleek dat kennis en affectieve be-

trokkenheid ook indirect, dus via duurzaam inkoopgedrag, invloed hebben op de toepassing van vrijwillig en verplicht duurzaam inkopen in inkoopprojecten. Dus hoe meer kennis en affectieve betrokkenheid bij de verandering, hoe meer duurzaam inkoopgedrag bij de inkoper, hoe duurzamer wordt ingekocht. Ook hierbij bleek de (indirecte) invloed van kennis en affectieve betrokkenheid op de toepassing van vrijwillig duurzaam inkopen groter dan op de toepassing van de verplichte milieucriteria. Alle bevindingen staan schematisch weergegeven in figuur 3.

### Sleutel tot succes

De conclusie is dat rijksinkopers heel belangrijk zijn voor het succes van duurzaam inkopen bij het Rijk. Zonder kennis, affectieve betrokkenheid en duurzaam inkoopgedrag van de inkoper wordt minder duurzaam ingekocht. De sleutel tot het succes van duurzaam inkopen lijkt dan ook bij de inkopers te liggen. Om de toepassing van zowel verplicht als vrijwillig duurzaam inkopen te stimuleren, is het belangrijk om te zorgen dat inkopers voldoende kennis hebben om professioneel duurzaam in te kopen en dat zij ook intrinsiek overtuigd zijn van nut en noodzaak van duurzaam inkopen. Om de invloed van andere factoren op duurzaam inkopen te meten, is meer onderzoek nodig. ○

*Jolien Grandia voert bij Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit een promotieonderzoek uit naar duurzaam inkopen bij het Rijk. Dit is deels gefinancierd door het ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties. De literatuurlijst is op te vragen bij de auteur (www.joliengrandia.com).*

