



Toepassing van maatschappelijk verantwoord inkopen:

capaciteiten, bereidheid en gelegenheid

Een onderzoek naar de invloed van individuele en collectieve factoren van het AMO-model op de toepassing van maatschappelijk verantwoord inkopen in de Nederlandse publieke sector.

Student	Dylan Jan Peter Voncken
Studentnummer	429380
Opleiding	Master Management van HR en verandermanagement
Afstudeerbegeleider	dr. Jolien Grandia
Tweede lezer	prof.dr. A.J. Steijn
Datum	27-9-2016

Voorwoord

Voor u ligt de thesis ‘Toepassing van maatschappelijk verantwoord inkopen: capaciteiten, bereidheid en gelegenheid’. Dit scriptieonderzoek naar factoren van invloed op de toepassing van MVI bestaat uit kwantitatief onderzoek en verdiepende semigestructureerde interviews onder verschillende aanbestedende diensten in Nederland. Deze thesis is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Bestuurskunde: Management van HR en verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam in opdracht van PIANOo (Expertisecentrum Aanbesteden) bij het Ministerie van Economische Zaken. Vanaf januari 2016 tot en met september 2016 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de thesis.

De hoofdvraag en het idee voor het onderzoek is tot stand gekomen samen met mijn scriptiebegeleider (Jolien Grandia) en stagebegeleiders (Rosa Peek en Marije Geluk). Ik mag absoluut van geluk spreken dat ik met hen heb mogen samenwerken: één bonk van kennis en energie. Een scriptie schrijf je immers niet écht alleen. Zij stonden direct voor mij klaar, reageerde snel, waren kritisch op de goede momenten en gaven constructieve feedback.

Ik wil hierbij dan ook mijn begeleiders ontzettend bedanken voor de fijne begeleiding en (nodige) ondersteuning tijdens dit traject. Tevens wil ik uiteraard mijn collega's van PIANOo, NEVI, de opdrachtgevers, Peter Hermus (Risbo) en de respondenten hartelijk bedanken voor hun inzet. Zonder hun medewerking had ik het onderzoek nooit kunnen volbrengen.

Tot slot wil ik graag mijn vrienden en familie bedanken voor de steun en de motiverende woorden die soms nodig waren om me de energie te geven om weer door te gaan. Al met al heb ik genoten van de kansen die ik heb gehad het afgelopen half jaar en alles wat ik heb mogen leren. Thanks!

Veel plezier met het lezen van mijn thesis.

Dylan Voncken

Abstract

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) is een belangrijk thema binnen de publieke sector; de inkoop van de overheid bedraagt immers een aanzienlijk percentage van het Bruto Binnenlands Product (BBP). Het aandeel van MVI verschilt echter sterk per organisatie en is nog niet conform de huidige doelstellingen. Er zijn inmiddels verschillende onderzoeken gedaan naar de toepassing van MVI in de publieke sector. Hierbij zijn onder andere kennis en bereidheid als belangrijk aangemerkt. Het is echter van belang dat er ook gekeken wordt naar faciliterende factoren vanuit de organisatie. Om meer inzicht te krijgen in factoren die (mogelijk) een rol spelen bij de toepassing van MVI, is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Hoe en waarom beïnvloeden de verschillende componenten van het AMO-model de mate van toepassing van maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) door aanbestedende diensten in de Nederlandse publieke sector?* De mate van toepassing varieert hierbij van het “nooit toepassen” van MVI tot het “altijd toepassen” van MVI in aanbestedingen.

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is er gebruik gemaakt van een *mixed-method* onderzoeksdesign. Enerzijds is er een vragenlijst onder respondenten verspreid om data te verzamelen. Daarnaast zijn er verdiepende interviews afgenomen om verdere invulling te geven aan bepaalde verbanden die zijn vastgesteld in het kwantitatieve deel van het onderzoek. Uit de resultaten blijkt dat motivatie een rol speelt voor de toepassing van milieuvriendelijk inkopen. Tevens bleken kennis en vaardigheden invloed te hebben op *biobased* inkopen en circulair inkopen. Ruimte voor toepassing, risico en interactie met de omgeving bevorderen bovendien de toepassing van MVI in het algemeen, met uitzondering van milieuvriendelijk inkopen. Tot slot blijkt uit de interviews dat participatie en communicatie op het gebied van MVI van belang zijn voor de toepassing van milieuvriendelijk inkopen. Effectieve participatie en communicatiecampagnes kunnen effectief worden ingezet om de verandering naar MVI te bevorderen.

Op basis van de resultaten wordt aanbevolen om management, bestuurders en budgethouders actief in te lichten over de mogelijkheden die MVI biedt ten behoeve van het realiseren van beleidsdoelstellingen. Motivatie van een inkoper wordt immers beperkt indien MVI niet is ingebed door de hele organisaties. Delen van kennis en vaardigheden op het gebied van de meer innovatieve en nieuwe thema's (*biobased* en circulair inkopen) blijft daarom voor de toekomst van belang.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Abstract	3
Hoofdstuk 1 Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Relevantie	8
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	8
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	9
1.4 Leeswijzer	9
Hoofdstuk 2 MVI in de Nederlandse Publieke Sector	11
2.1 Wat is maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)?	11
2.2 Rijksbeleid MVI	14
2.3 PIANOo	15
2.4 Samenvatting	16
Hoofdstuk 3 Theoretisch framework	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Onderzoek naar toepassing DPI/MVI	17
3.3 AMO-model	19
3.3.1 Ability	20
3.3.2 Motivation	21
3.3.3 Opportunity	22
3.4 Conceptueel model	24
3.5 Samenvatting	25
Hoofdstuk 4 Methodologische verantwoording	26
4.1 Inleiding	26
4.2 Onderzoeksdesign	26
4.3 Kwantitatief onderzoek	27
4.3.1 Onderzoeksprocedure	27
4.3.2 Data-analyse	27
4.3.3 Steekproeftrekking, respons en opschoning data	28
4.3.4 Meetinstrumenten	31
4.4 Kwalitatief onderzoek	35
4.4.1 Onderzoeksprocedure	35
4.4.2 Selectie	36
4.4.3 Data-analyse	37
4.5 Kwaliteit van het onderzoek	39
4.5.1 Betrouwbaarheid	39
4.5.2 Validiteit	40

Hoofdstuk 5 Kwantitatieve analyse	41
5.1 Inleiding	41
5.2 Beschrijvende statistiek	41
5.2.1 Kenmerken respondenten	41
5.2.2 Scores onderzoeksvariabelen	43
5.3 Correlaties	47
5.4 Regressieanalyses	50
5.5 Aanvullende regressieanalyses	55
5.6 Samenvatting	57
Hoofdstuk 6 Kwalitatieve analyse	59
6.1 Inleiding	59
6.2 Toepassing van MVI	59
6.3 <i>Ability</i> : kennis en vaardigheden	60
6.4 <i>Motivation</i> : Affectief commitment t.a.v. verandering	61
6.5 <i>Opportunity</i> : Organizational Learning Capability	62
6.6 Samenvatting	63
Hoofdstuk 7 Conclusie	66
7.1 Inleiding	66
7.2 Beantwoording deelvragen en hoofdvraag	66
7.2.1 Deelvraag 1	66
7.2.2 Deelvraag 2	67
7.2.3 Deelvraag 3	68
7.2.4 Hoofdvraag	69
7.3 Conclusie	71
Hoofdstuk 8 Discussie	74
8.1 Reflectie bevindingen	74
8.2 Praktische aanbevelingen	75
8.2 Vervolgonderzoek	76
Geraadpleegde Literatuur	78
Bijlage 1: Vragenlijst	82
Bijlage 2: Topiclijst respondent en Topiclijst interviewer	91
Bijlage 3: Codeerschema	94
Bijlage 4: Aanvullende regressieanalyses	95

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2005 werd door Koopmans (CDA) en de Krom (VVD) een motie ingediend om voor alle overheidsdiensten te laten gelden: 'uiterlijk in 2010 dient bij 100% van de rijksaankopen en investeringen duurzaamheid als zwaarwegend criterium mee te worden genomen' (Kamerstukken II 2014/15, 29800, 103). Hiermee werd Nederland in Europa vanaf toen gezien als koploper in het veld dat duurzaam of maatschappelijk verantwoord inkopen heet (Padding, 2011). Toch blijkt uit cijfers dat de ambitie om in 2010 100% duurzaam in te kopen niet is gerealiseerd en blijft er kritiek op duurzaam inkopen, zowel vanuit de politiek als bepaalde maatschappelijke organisaties (Ministerie van Infrastructuur en Milieu en KPMG, 2010). Ook is er een verschil in de mate van duurzaam inkopen tussen organisaties; de ene organisatie is beter in staat om haar doelen op het gebied van duurzaam inkopen te realiseren dan andere. Zo kochten de kerndepartementen in 2010 99,8% duurzaam in, maar kochten de universiteiten in 2010 slechts 80,2 % duurzaam in (Ministerie van Infrastructuur en Milieu en KPMG, 2010). In 2015 raakt Nederland haar koppositie duurzaam publiek inkopen (DPI) kwijt en stelt Berentsen (2015) vast dat duurzaam en innovatief inkopen bij de overheid nog steeds niet écht van de grond komt. Desondanks blijven de doelen die in 2010 werden gesteld staan en wordt er op verschillende manieren gewerkt om over een aantal jaar alsnog 100% duurzaam in te kopen (Padding, 2011).

Er zijn verschillende onderzoeken die zich richten op de factoren die mogelijk van invloed zijn op de mate waarin duurzaam publiek inkopen (DPI) wordt toegepast. Zo blijkt uit onderzoek van Grandia (2014) dat kennis op het gebied van DPI en bereidheid om aan de slag te gaan met DPI invloed hebben op de mate waarin DPI wordt toegepast binnen aanbestedingstrajecten. Daarmee kunnen kennis en bereidheid worden aangedragen als sleutelfactoren om de toepassing van DPI te verbeteren en optimaliseren. Dat kennis belangrijk is, wordt bevestigd in een recent rapport over duurzaam inkopen in Zweden: *'The general problem in driving sustainable public procurement is, as mentioned above, the frequent lack of knowledge about which environmental criteria are relevant, which requirements can be set and on what terms this can be done'* (SVANEN, 2016).

Het AMO-model van Boxall en Purcell (2011) beschrijft individuele en collectieve prestaties aan de hand van *ability*, *motivation* en *opportunity*. Zoals aangegeven heeft Grandia (2014) aangetoond dat kennis (mogelijkheid) en bereidheid (affectief commitment aan de verandering) inderdaad van invloed zijn op de prestaties van DPI. Kennis (mogelijkheid) kan binnen het AMO-model invulling geven aan *ability* (A) en bereidheid (affectief commitment ten aanzien van de verandering) kan invulling geven aan *motivation* (M) (Boxall en Purcell, 2011). Op het gebied van *opportunity* (O) is echter nog geen onderzoek gedaan. Toch benadrukken Grob en Benn (2014) het feit dat er naast interne capaciteiten – zoals kennis en vaardigheden van relevante betrokkenen – er ook gekeken dient te worden naar interne processen binnen organisaties in relatie tot duurzaam inkopen. Vandaar dat dit onderzoek zich naast *ability* en *motivation* ook zal richten op het derde, nog onbekende component van het AMO-model.

De ambitie is om aan de hand van het AMO-model van Boxall en Purcell (2011) (verdere) invulling te geven aan organisationele factoren die mogelijk invloed hebben op de toepassing van MVI in de Nederlandse publieke sector. Deze ambitie vormt (naast het plan van aanpak MVI 2015-2010) de aanleiding van dit onderzoek.

1.2 Probleemstelling

Het doel van het onderzoek is om een meer genuanceerd inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op de mate van toepassing van maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) in de Nederlandse publieke sector met behulp van het AMO-model van Boxall en Purcell (2011). Hierbij zal er gebruikt worden gemaakt van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek (*mixed-method*). Daarmee kan niet alleen worden aangetoond of de factoren van het AMO-model zorgen voor een hogere mate van toepassing van MVI, maar ook waarom dat eventueel zo is.

De vraagstelling die hieruit voortvloeit luidt:

Hoe en waarom beïnvloeden de verschillende componenten van het AMO-model de mate van toepassing van maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) door aanbestedende diensten in de Nederlandse publieke sector?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn eerst de volgende deelvragen gesteld:

- Wat is maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)?
- Wat is het AMO-model en hoe kunnen de verschillende componenten van het model worden ingevuld in het kader van de toepassing van MVI?
- Hoe beïnvloeden de verschillende componenten van het AMO-model de mate van toepassing van MVI?

Het onderzoek begint met het schetsen van de beleidscontext van het onderzoek. Vervolgens wordt de wetenschappelijke literatuur en (beleids)rapporten over de verschillende componenten van het AMO-model uiteengezet. Na een theoretische achtergrond van deze componenten en contextfactoren, zullen de methoden en technieken worden vastgesteld die gebruikt worden om de benodigde gegevens te verzamelen en de hypothesen van het onderzoek te toetsen.

Tot slot komt uit de resultaten naar voren of de hypothesen van het onderzoek aangenomen of verworpen dienen te worden. Hieruit zullen verschillende conclusies en aanbevelingen tot stand komen.

1.3 Relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

De inkoop van de Nederlandse overheid bedraagt een aanzienlijk percentage van het Bruto Binnenlands Product (BBP). Jaarlijks kopen overheidsdiensten in Nederland voor ruim €60 miljard euro aan werken, diensten en leveringen in. Dit uiteenlopend van de beleidsvoering tot de eigen bedrijfsvoering, variërend van kantoorartikelen tot duikboten, afvalophaaldiensten en bruggen (Rijksoverheid Aanbesteden, 2016). Inzicht in de factoren die bijdragen aan de toepassing van MVI, leidt ertoe dat belastinggeld beter besteed kan worden en duurzame dienstverlening met het oog op de toekomst gerealiseerd wordt. Hierbij is iedere burger van Nederland, maar ook van de EU gebaat. Tevens kan er op lange termijn geld worden bespaard, wat naderhand kan worden geïnvesteerd in andere (nieuwe) sociale of maatschappelijke problemen. Het is dan ook van belang om meer te weten te komen over de relatie tussen de componenten van het AMO-model (Boxall en Purcell, 2011) en de toepassing van MVI.

Verder zijn er in Nederland verschillende opleiders en expertisecentra op het gebied van MVI. Inzicht in de relatie tussen het AMO-model en de toepassing van MVI kan voor hen aanleiding zijn om informatieverschaffing, opleidingen of andere dienstverlening waar nodig aan te passen. Zo kan de dienstverlening worden toegespitst op de daadwerkelijk behoefte van relevante betrokkenen in het inkoopproces en kan de overheid instrumenten of beleid gericht inzetten om de toepassing van MVI te bevorderen. Dit vormt de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Onlangs is er een Zweeds rapport verschenen (SVANEN, 2016) over duurzaam inkopen: van gedachte naar toepassing. Hierin worden drijfveren en barrières ten aanzien van de toepassing van duurzaam inkopen in kaart gebracht. De meeste belangrijke barrière hierbij is het structureel gebrek aan kennis van het specifieke thema: relevantie milieucriteria of gunningscriteria. Dit hangt met name samen met het gebrek aan middelen voor onderzoek, maar ook de vaardigheden van de actoren die betrokken zijn bij het inkoopproces. Bovendien is er veelvuldig gebrek aan kennis ten aanzien van complexe kwesties op het gebied van milieu: producten, grondstoffen, goederen, productieketens, etc. (SVANEN, 2016). Ook in Nederlandse context benadrukt Grandia (2014) het belang van kennis en vaardigheden – in het model van AMO benoemd als *ability*. Daarnaast concludeert Grandia (2015) dat de affectieve commitment ten aanzien van de verandering – in het AMO-model gedefinieerd als *motivation* – een rol speelt ten aanzien van de mate van toepassing van duurzaam inkopen (2015). Eerder onderzochte factoren richten zich voornamelijk op het individu. Dit onderzoek zal zich daarnaast ook richten op een organisatiegeoriënteerde factor, namelijk: *opportunity*. Bovendien zal dit onderzoek zich niet richten op duurzaam publiek inkopen (DPI), maar op maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI). MVI is een begrip dat steeds vaker wordt gebruikt en is breder dan DPI omdat het zich naast milieugerelateerde thema's ook richt op sociale- en economisch-innovatieve thema's. Zo vormt het onderzoek een aanvulling op eerdere onderzoeken die zich ook richtten op factoren (drijfveren en barrières) die van invloed zijn op de toepassing van DPI in de publieke sector.

1.4 Leeswijzer

De thesis bestaat uit acht hoofdstukken die allen ingaan op een ander onderdeel van het onderzoek. In hoofdstuk 1 is de inleiding van het onderzoek geschetst: aanleiding, doel en probleemstelling. Hoofdstuk 2 presenteert de casuïstiek van het onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens de theoretische onderbouwing gegeven die ten grondslag ligt aan het onderzoek. Hoofdstuk 4 gaat verder in het de methodologie van het onderzoek dat bestaat uit zowel kwantitatief als kwalitatief

onderzoek. In hoofdstuk 5 worden de kwantitatieve resultaten en analyses gepresenteerd en in hoofdstuk 6 de kwalitatieve resultaten en analyses. Hoofdstuk 7 biedt een opsomming van de resultaten en geeft antwoord op de deelvragen en hoofdvraag. Hoofdstuk 8 sluit af met een uitgebreide discussie van het onderzoek.

Hoofdstuk 2 MVI in de Nederlandse Publieke Sector

2.1 Wat is maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)?

Traditioneel werd er bij inkoopbeslissingen slechts gekeken naar de prijs, kwaliteit en levertijd van specifieke producten, diensten of werken (MVO Nederland, Wat is MVI?). Bij maatschappelijke verantwoord inkopen (MVI) daarentegen wordt er ook gekeken naar de sociale, economische en milieu gerelateerde aspecten die met de inkoop gepaard gaan. Tevens zou men na moeten denken over hoe inkoop bij kan dragen aan het realiseren van bepaalde beleids- en duurzaamheidsdoelstellingen van de eigen organisatie (PIANOo - MVI in het inkoopproces, z.j. en Inkoopportaal – Duurzaam Inkopen, z.j.).

De mate waarin MVI wordt toegepast of geambieerd binnen het inkoopproces wordt door PIANOo (Expertisecentrum Aanbesteden) omschreven in termen van: voorschrijven, aanmoedigen en uitnodigen. Bij voorschrijven worden minimale eisen meegenomen waarbij niet-duurzame producten en diensten worden uitgesloten van inschrijving. Bij aanmoedigen is er sprake van het overtreffen van minimeisen. Hiervoor worden instrumenten gebruikt zoals Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) of kwalitatieve gunningscriteria. Er is sprake van uitnodigen indien de markt de kans krijgt om mee te denken over oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Hierbij kan bijvoorbeeld de inkoopbehoefte functioneel worden gespecificeerd. (PIANOo - Van voorschrijven naar uitnodigen, z.j.).

MVI is een breed concept dat in zes verschillende thema's is verdeeld (PIANOo – MVI-thema's, z.j.). Binnen de thema's kan op twee manieren een onderscheid worden gemaakt. Het eerste onderscheid richt zich op de 3 P's (*people*, *planet* en *profit*). *People* staat hierbij voor de thema's die zich richten op het sociale vlak: *social return* en internationale sociale voorwaarden (ISV). *Planet* staat voor de thema's die zich richten op milieugerelateerde gevolgen of doelstellingen: milieuvriendelijk inkopen, circulair inkopen en *biobased* inkopen. *Profit* omvat in feite alle MVI-thema's en richt zich op de economische effecten van goederen en diensten (PIANOo – MVI-thema's, z.j.).

Het tweede onderscheid wordt gemaakt aan de hand van traditioneel en nieuw. Milieuvriendelijk inkopen, *social return* en ISV zijn traditionele MVI-thema's. De toepassing van deze thema's is vastgelegd in beleid waaraan de Tweede Kamer zich gecommitteerd heeft. Milieuvriendelijk inkopen is van deze thema's het oudste en meest bekende thema. Circulair inkopen, *biobased* inkopen en

innovatiegericht inkopen daarentegen zijn nieuwere thema's en gaan gepaard met een hoger ambitieniveau. Deze MVI-thema's zijn dan ook niet vastgelegd in beleid. De zes thema's die onder het concept MVI vallen, worden nu nader toegelicht (PIANOo - MVI-thema's, z.j.):

A. Milieuvriendelijk inkopen

Wanneer er sprake is van milieuvriendelijk inkopen, dan streeft men naar het inkopen van producten die milieuvriendelijk geproduceerd zijn, waardoor deze (vaak) langer meegaan en eenvoudig kunnen worden gerecycled (PIANOo - Milieuvriendelijk inkopen, z.j.). Het doel van milieuvriendelijk inkopen is het terugdringen of zelfs voorkomen van negatieve invloeden op het milieu, of juist het leveren van een positieve bijdrage aan het milieu. Dit is dan ook waar 100% duurzaam inkopen aanvankelijk over ging (Kamerstukken II 2014/15, 29800, 103). Het beleid ten aanzien van milieuvriendelijk inkopen is opgenomen in de milieucriteria-documenten (PIANOo - Milieuvriendelijk inkopen, z.j.). Hierin zijn per productgroep concrete criteria en suggesties opgenomen om milieuvriendelijk inkopen toe te passen. Voor bepaalde productgroepen geldt dat deze (milieu)criteria verplicht zijn, terwijl bij andere productgroepen toepassing van milieuvriendelijk inkopen een vrijwillige basis kent (dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld circulair inkopen, dat volledig vrijwillig is). Een voorbeeld van milieuvriendelijk inkopen is het aanbesteden van wegen, waarbij emissies van schadelijke stoffen naar water, bodem en lucht worden geminimaliseerd en de grondwaterstand zo min mogelijk wordt beïnvloed (PIANOo - Milieuvriendelijk inkopen, z.j.).

B. Social return

Social return behoudt een aanpak waarbij opdrachtnemers worden gestimuleerd (of verplicht) om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te betrekken bij de uitvoering van opdrachten (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2011). Het is dus een manier om werkgelegenheid te creëren voor bijvoorbeeld langdurig werklozen, mensen die gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn of jongeren met een beperking. Deze groep kan op deze manier participeren op de arbeidsmarkt, waarmee productiviteit die anders onbenut bleef, benut wordt. *Social return* kan op verschillende manieren worden toegepast door overheden. Er is dan ook geen landelijk beleid op *social return*. Veel overheidsorganisaties geven daarom zelf invulling aan beleid voor *social return* (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2011). Dit dient echter in overeenstemming te zijn met het Gemeenschapsrecht en moet daarom voldoen aan de algemene beginselen van het aanbestedingsrecht. Namelijk: objectiviteit, transparantie, non-discriminatie en proportionaliteit (PIANOo - Aan de slag met social return, z.j.). Een voorbeeld van *social return* is dat bij een aanbesteding voor het faciliteren van schoonmaak, er een x-aantal personen wordt meegenomen die tot een van de eerder genoemde groepen behoren.

C. Internationale sociale voorwaarden (ISV)

Bij toepassing van ISV wordt gestreefd naar betere internationale arbeidsvoorwaarden, het uitbannen van kinderarbeid, hongerlonen en onmenselijke werkomstandigheden (PIANOo – ISV, z.j.). Toepassing ervan richt zich op het bevorderen van mensenrechten, zoals het tegengaan van dwangarbeid, slavernij en kinderarbeid. Belangrijk is dat er bij de toepassing van ISV gekeken wordt naar de gehele inkoopketen, waarbij leveranciers analyseren of zij risico's in de keten voorzien. Het gaat hierbij om een stuk bewustwording en het stimuleert leveranciers om bepaalde condities in de keten te bevorderen (PIANOo – ISV, z.j.). De toepassing van ISV is verplicht voor rijksaanbestedingen (leveringen, diensten en werken) groter of gelijk aan de Europese aanbestedingsdrempelwaarde (PIANOo - Aan de slag met ISV, z.j.). Echter bij andere (kleinere) opdrachten dient er een afweging te worden gemaakt of de inspanning van de leverancier om ISV te garanderen in verhouding staat tot de omvang van de opdracht (PIANOo - Aan de slag met ISV, z.j.). Een voorbeeld van ISV is dat leveranciers van elektronische apparaten uit China, waar veel kinderarbeid voorkomt, de risico's voor de arbeidsnormen en mensenrechten in de productieketen dienen te voorzien (PIANOo - ISV toegelicht, z.j.).

D. Biobased inkopen

Het uitgangspunt bij *biobased* inkopen is dat fossiele grondstoffen worden vervangen door hernieuwbare grondstoffen (PIANOo - Biobased inkopen, z.j.). Deze hernieuwbare grondstoffen kunnen keer op keer worden gebruikt. Zo kan bijvoorbeeld maïs worden gebruikt als grondstof voor bioplastic. Het is interessant om *biobased* in te kopen omdat het naast economische kansen ook zorgt voor verduurzaming, nieuwe producten, energie- en grondstofzekerheid en de verbetering van de algehele economie in de landbouw (PIANOo - Biobased inkopen, z.j.). Zoals aangegeven is *biobased* inkopen nog redelijk nieuw binnen de inkooppraktijk. Er bestaat dan ook geen beleid en er zijn geen algemene procedures of handreikingen beschikbaar (PIANOo - Aan de slag met biobased inkopen, z.j.). Een voorbeeld van de toepassing van *biobased* inkopen is dat in plaats van het gebruik van plastic koffiebekers, men kiest voor *biobased* koffiebekers, die volledig afbreekbaar zijn en niet hoeven worden verbrand.

E. Circulair inkopen

Bij circulair inkopen wordt maximaal gebruik gemaakt van herbruikbare producten en materialen om waardenvernietiging te minimaliseren, waardoor verspilling van grondstoffen wordt gereduceerd (PIANOo - Circulair inkopen, z.j.). Het circulaire systeem verschilt van het lineaire systeem in die zin dat grondstoffen steeds opnieuw kunnen worden gebruikt en dus is er sprake van continue waardencreatie, in plaats van het vernietigen van producten aan het einde van de levensduur. Bij

toepassing van circulair inkopen bestaat er geen afval. Circulair inkopen is tevens erg belangrijk, simpelweg omdat het winnen van hoogwaardige grondstoffen steeds moeilijker wordt. Bovendien heeft circulair inkopen economische voordelen (PIANOO - Circulair inkopen, z.j.). Net als voor *biobased* inkopen is er voor circulair inkopen ook geen generiek beleid. Een voorbeeld van circulair inkopen is de aanbesteding ICT-apparatuur door de provincie Utrecht. Hierbij dient de producent ervoor te zorgen dat producten of materialen die geleverd worden, aan het einde van de levensduur of gebruiksfase weer (optimaal) in een nieuwe cyclus kunnen worden ingezet (PIANOO - Provincie Utrecht: over tien jaar is circulair inkopen de norm, 2015).

F. Innovatiegericht inkopen

Innovatieve oplossingen en het ontwerpen van producten kan worden gestimuleerd door de overheid. Er zijn in feite twee manieren waarop de overheid innovatiegericht inkopen kan aanmoedigen. Enerzijds kan de overheid zelf actief op zoek gaan naar vernieuwende, innovatieve oplossingen. Anderzijds kan de overheid opdrachtnemers de ruimte bieden om met het ontwikkelen van innovatieve producten en oplossingen aan de slag aan te gaan. Erg belangrijk hierbij is de formulering van de vraag en de wijze waarop het contact met de markt wordt ingevuld (PIANOO - Innovatiegericht inkopen, z.j.). Eigenlijk is innovatiegericht inkopen een enigszins vreemd thema dat onder MVI valt. Het is in de praktijk namelijk zo dat het vaak wordt gecombineerd met een ander thema. Zo kan men bijvoorbeeld op een innovatieve manier milieuvriendelijk inkopen. Bij innovatiegericht inkopen staat het resultaat immers voorop en wordt er een innovatie ingekocht. Als het gaat om milieuvriendelijk inkopen zou men bijvoorbeeld een aanbesteding kunnen uitzetten voor een innovatie voor het aanleggen van 'groene' wegen met behulp van nieuw asfalt.

2.2 Rijksbeleid MVI

Het Rijk zet in op een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving. Daarvoor dienen economische vooruitgang en sociale en ecologische belangen met elkaar in balans te zijn. Hiervoor kan MVI worden ingezet als strategische beleidsinstrument. Zo zet de Rijksoverheid in op opwekking van hernieuwbare energie, groene groei in het bedrijfsleven, energiebesparing, arbeidsparticipatie en de transitie van de lineaire economie naar een circulaire of *biobased* economie. Het inzetten op duurzame ontwikkeling wordt echter van het Rijk verwacht. Uiteraard omdat het zo is vastgelegd in het beleid, maar ook omdat zij een voorbeeld is voor andere overheden en private organisaties. Bovendien is het volume van de inkoopkracht van het Rijk aanzienlijk. Daarom maakt de overheid graag gebruik van leveranciers die duurzame, goede producten leveren (Rijksoverheid – MVI, z.j.).

Vanuit deze verantwoordelijkheid is er in september 2015 het plan van aanpak MVI 2015-2020 aangenomen in de Tweede Kamer. Het plan is opgesteld door verschillende departementen: IenM, BZK, EZ, SZW en BZ. Daarnaast is het afgestemd en besproken met vertegenwoordigers van medeoverheden (provincies, gemeenten, Unie van Waterschappen (UvW) en andere relevante partijen. De kerngedachte van het plan is om MVI meer in te zetten om de duurzaamheidsambities van de eigen organisatie te realiseren. Hierbij wordt beoogd dat er een verschuiving plaatsvindt van het toepassen van de minimumeisen naar het omarmen van gunningscriteria (aanmoedigen) of zelfs functioneel specificeren (uitnodigen). Op deze manier worden producten en diensten zo duurzaam mogelijk geleverd en ingekocht. Er zijn in feite twee aspecten waar het plan op inzet. Ten eerste is het van belang dat er nieuwe activiteiten worden ondernomen gericht op het formuleren van duurzaamheidsambities (voor MVI) samen met medeoverheden; de inrichting van een regelmatige monitoring en het verder ontwikkelen van bestaande activiteiten. Hierbij is effectieve kennisdeling cruciaal. Ten tweede is het van belang om de koplopers op het gebied van MVI te mobiliseren en *best practices* uit te wisselen (intervisie en benchmark) (Kamerstukken II 2014/15, 30196, 358).

PIANOO, Expertisecentrum Aanbesteden, houdt zich bezig met het verder professionaliseren van inkoop en aanbesteden bij alle overheden en is dus een belangrijke actor op het gebied van MVI bij aanbestedingen in de Nederlandse publieke sector. Een belangrijk deel van hun expertise is gewijd aan de toepassing van MVI. PIANOO is onderdeel van het Ministerie van Economische Zaken (EZ).

2.3 PIANOO

De dienstverlening van PIANOO draagt bij aan stap 3 uit het Plan van aanpak MVI: verbetering van kennis, instrumenten en opleiding van inkopers en opdrachtgevers voor de toepassing van MVI. Dit omvat onder andere het Rijk, medeoverheden (koepels en individueel), het bedrijfsleven en andere maatschappelijke partijen (Plan van aanpak MVI 2015-2020). PIANOO bekleedt een kennis en netwerkfunctie waarmee de verdere professionalisering van de inkoopfunctie kan worden gerealiseerd (PIANOO - Over PIANOO, z.j.). Het idee is dat om de toepassing van MVI verder te brengen, er betrokkenheid dient te zijn in de gehele inkoopketen. Dit gaat dus verder dan slechts de inkoper. PIANOO richt zich dus niet slechts op de inkoper, maar beschouwd ook relevante actoren die zich bezighouden met MVI en dus mogelijk een rol spelen bij de toepassing ervan, als haar doelgroep. Deze doelgroep staat dan ook centraal in dit onderzoek. Toch blijft de grootste focus liggen op de behoeften en randvoorwaarden die gelden voor inkopers. De vraag die PIANOO hierbij blijft stellen is:

wat is er mogelijk, wat kan er nog gedaan worden? Het beschikbaar stellen van praktijkvoorbeelden en het (op tijd) signaleren van problemen of knelpunten in de inkoopuitvoeringspraktijk is daarbij prioriteit nummer een (PIANOO - Over PIANOO, z.j.).

PIANOO dient bij haar dienstverlening rekening te houden met het juridische aspect van inkoop en aanbesteden (rechtmatigheid). Echter is het ook van belang te kijken hoe economische, maatschappelijke en duurzame factoren efficiënt kunnen worden meegenomen in inkoop- of aanbestedingstrajecten (doelmatigheid). Professionele inkoop kan bijdragen aan specifieke beleidsdoelstellingen van organisaties en het creëren van (meer)waarde voor belastinggeld. In opdracht van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM), Ministerie van Economische Zaken (EZ), het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK), het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BuZa) brengt PIANOO daarvoor experts op inkoop- en aanbestedingsgebied bij elkaar, bundelt zij kennis en geeft zij advies en praktische tips. Tevens stimuleert het expertisecentrum de dialoog tussen het bedrijfsleven en opdrachtgevers bij de overheid. Het gehele netwerk van PIANOO bestaat uit ruim 3.500 inkopers en aanbesteders (PIANOO - Over PIANOO, z.j.).

2.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de context van het onderzoek beschreven. Eerst is er uiteengezet wat MVI is, wat de gedachte erachter is en welke thema's het omvat. Vervolgens is het beleid dat het Rijk voert op het gebied van MVI beschreven. Er is afgesloten met een korte beschrijving van de rol van PIANOO op het gebied van MVI in de Nederlandse publieke sector. Dit hoofdstuk biedt de casuïstiek van het onderzoek.

Hoofdstuk 3 Theoretisch framework

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de theoretische onderbouwing van het onderzoek beschreven. Hierbij wordt begonnen met de theorie ten aanzien van de toepassing van MVI in paragraaf 3.2. Daarna worden in paragraaf 3.3, naar aanleiding van analyse van bestaande literatuur, verschillende factoren beschreven die van invloed zijn op de toepassing van MVI. Vervolgens wordt in paragraaf 3.4 uitgelegd waarom het AMO-model bruikbaar is in deze specifieke context en zullen de verschillende componenten van het model uitvoerig worden behandeld. Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting in de vorm van een pijlenschema wat de opstap is naar het empirische onderzoek.

3.2 Onderzoek naar toepassing DPI/MVI

Onderzoek op het gebied van duurzaam publiek inkopen (DPI) richt zich het meest op het identificeren van factoren die invloed hebben op de toepassing ervan (Giunipero, Hooker & Denslow, 2012; Grandia, 2015; Grandia, Groeneveld, Kuipers en Steijn, 2014; Grandia, Steijn en Kuipers, 2015; Gunther & Scheibe, 2006, Varnas, Balfors & Faith-Ell, 2009; Walkker & Brammer, 2009). Er kan hierbij een onderscheid worden gemaakt tussen factoren die zich richten op individuele waarden of kenmerken (individuele factoren) of factoren vanuit de organisatie (organisationele factoren).

De belangrijkste individuele factoren die in de literatuur naar voren komen zijn commitment en kennis en kunde. Dat individuele factoren (gedrag, psychologie en commitment) belangrijk zijn, wordt onderbouwd door Walker, Miemczyk, Johnsen en Spencer (2012). Ook Grandia (2014) stelt dat het affectief commitment ten aanzien van de verandering (om dus duurzaam inkopen toe te passen) de toepassing van DPI bevordert. Indien de persoonlijk visie van een individu meer in lijn staat met de verandering, zal diegene ook duurzaam inkopen toepassen (Grandia, 2014). Het belang van kennis en kunde wordt aangetoond door Testa et al. (2012): men dient zich bewust te zijn van duurzame inkooppraktijken, handreikingen en regels en daar kennis van te nemen (Testa et al., 2012). Het belang van kennis wordt tevens onderbouwd in een Zweeds rapport (SVANEN, 2016) dat zich richt op de drijfveren en barrières omtrent de toepassing van duurzaam inkopen. Het rapport stelt dat de grootste barrière voor de toepassing van duurzaam inkopen, een structureel gebrek aan kennis betreft. Hierbij gaat het om een gebrek aan inhoudelijke kennis ten aanzien van de

verschillende MVI-thema's, maar ook de vaardigheden van de actoren als het gaat om het opstellen van bijvoorbeeld gunningscriteria. Daarnaast is er veelvuldig gebrek aan kennis ten aanzien van milieugerelateerde kwesties op het gebied van: (her)gebruik van producten en grondstoffen; herkomst goederen en het in kaart brengen van productieketens (SVANEN, 2016). Ook Grandia (2014) onderbouwt de invloed van kennis en kunde (capaciteiten) op de toepassing van duurzaam inkopen: "*if procurers feel they are knowledgeable enough to procure goods and service professionally and sustainably, they show more sustainable behaviour*" (Grandia, 2014, pp. 106).

Grob en Benn (2014) erkennen het belang van individuele capaciteiten zoals kennis en kunde, maar benadrukken daarnaast het belang van interne processen van organisaties, organisationele factoren, voor de toepassing van duurzaam inkopen. Zij hanteren hiertoe een *institutional theory perspective*. Regulatie (het maken van beleid en programma's), beïnvloeding van managementsystemen en samenwerking met derde partijen bevorderen de toepassing van duurzaam inkopen bij organisaties (Grob en Benn, 2014). De voorkeur voor duurzaam inkopen heeft volgens hen dus institutionele effecten op zowel de inkoper als de markt. Zo dient een inkoper zich bijvoorbeeld te houden aan bepaalde beleidsvoering of programma's op het gebied van duurzaam inkopen of kunnen er bepaalde duurzaamheidsteams worden ingezet die zich richten op de markt. Dit omschrijft 't Hart (1995) als een *resource based view*. Met andere woorden: interne processen dienen te worden ingericht met als doel het verkrijgen van gewenste *resources* en *capabilities*, met als uitgangspunt een competitief voordeel en dus meer toepassing van duurzaam inkopen ('t Hart, 1995). Grob en Benn (2014) geven echter aan dat het van belang is meer onderzoek te doen naar de relatie tussen interne processen en de toepassing van duurzaam inkopen (Grob en Benn, 2014).

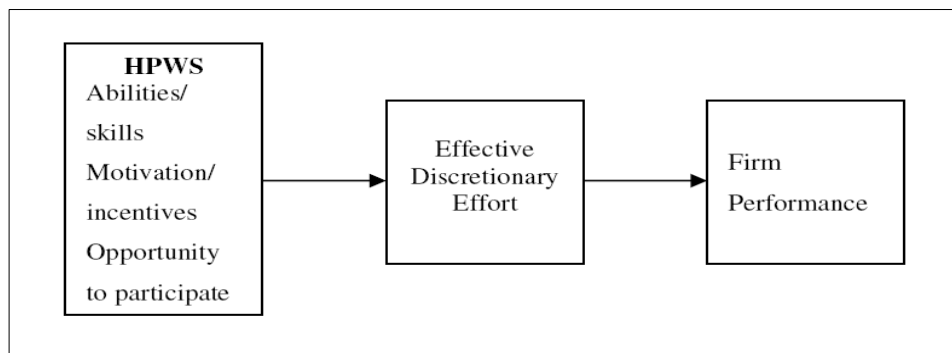
Naast het identificeren van individuele en organisationele factoren is het echter ook van belang na te gaan waarom deze factoren bestaan, hoe ze zich ontwikkelen en waarom ze daadwerkelijk invloed hebben op MVI (Grandia, 2014). We weten bijvoorbeeld dat interne processen binnen organisaties een rol spelen bij de toepassing van MVI, maar er is nog beperkt verklarend onderzoek hiernaar gedaan (Grob en Benn, 2014). Het onderzoek naar organisationele factoren die van invloed zijn op MVI is daarmee behoorlijk beperkt. Verder weten we dat kennis, kunde en commitment de belangrijkste individuele factoren zijn, die invloed hebben op duurzaam inkopen. Deze factoren zijn echter niet onderzocht voor MVI (een breder concept dan DPI).

Het AMO-model wordt als fundament gebruikt voor het conceptueel model van dit onderzoek (Boxall en Purcell, 2011). Daarvoor zijn een aantal redenen. Ten eerste biedt het model de ruimte om individuele en collectieve prestaties te verklaren aan de hand van *ability*, *motivation* en *opportunity*.

Dit maakt het mogelijk om reeds onderzochte variabelen (kennis, vaardigheden en affectief commitment) te onderzoeken in het kader van de mate van toepassing van MVI. Daarnaast is het mogelijk om (gewenst) onderzoek te verrichten naar organisationele factoren die mogelijk van invloed zijn op de toepassing van MVI. Tot slot richt de onderzoeksvraag zich op de mate van toepassing van MVI. De mate van MVI kan beschouwd worden als de prestaties die een individu of organisatie levert op het gebied van MVI.

3.3 AMO-model

HRM gaat over de manier waarop arbeidsrelaties in organisaties worden gemanaged. Boxall en Purcell (2011) benadrukken het belang van HRM voor organisaties, omdat het zorgt voor een beter gebruik van mogelijkheden van medewerkers wat leidt tot betere prestaties en dus een competitief voordeel ten opzichte van andere organisaties. Het AMO-model brengt de relatie in kaart tussen HRM praktijken en individuele en collectieve prestaties (Appelbaum, 2000). Het model behoort tot een van de meest toegepaste theorieën als het gaat over onderzoek naar prestaties en HRM (Pauwe en Boselie, 2005). Het AMO-model is weergegeven in figuur 3.1.



In verschillende organisaties en cases komt naar voren dat er inderdaad een relatie is tussen HRM-beleid en individuele en collectieve prestaties. Om deze relatie te beschrijven kan het AMO-model dus worden gebruikt. Van Loo en de Grip (2002) concluderen bijvoorbeeld dat door het ontwikkelen van High Performance Work Systems (HPWS), waardoor medewerkers bijvoorbeeld meer autonomie krijgen, werknemers ook meer tevreden zijn en betrokken worden. Dit resulteert in hogere inzet van werknemers om organisatieprestaties en doelstellingen te behalen. Ook Boselie (2007) gebruikt het model om de werknemersbeleving van *best practices* in HRM binnen het onderwijs te onderzoeken. Hij stelt vast dat HRM daadwerkelijk een bijdrage kan leveren aan de organisatieprestaties van onderwijsinstellingen (Boselie, 2007).

Het AMO-model stelt dan ook dat werknemers gemotiveerd zijn en bereid zijn om zich (extra) in te zetten als een organisatie aan drie aspecten voldoet: de organisatie stelt de werknemers in staat hun werk goed te doen (*ability*); de werknemers ontvangen gepaste prikkels om hun werk te doen (*motivation*); de werknemers hebben inspraak en ruimte om taken uit te voeren (*opportunity*) (Appelbaum, 2000).

Onder *ability* wordt verstaan: indien een persoon over meer capaciteiten beschikt (zowel theoretisch als praktisch), dan neemt de kans op betere prestaties toe (Boxall en Purcell, 2011). Het gaat hierbij dus om zowel kennis als vaardigheden.

De *motivation* wordt traditioneel gezien als motivatie die gegenereerd wordt door baanzekerheid, promotiemogelijkheden, hulp bij privé problemen en de kans op een toenemend salaris. Al deze factoren dragen bij aan een hogere motivatie van werknemers, waardoor de kans op betere prestaties van de desbetreffende werknemer toeneemt (Boselie et al., 2005).

De component die nog een nadere invulling verdient is *opportunity*. Hierbij gaat het om de mate waarin de organisatie haar vertrouwen en waardering voor werknemers toont. Meer specifiek dat werknemers de ruimte krijgen om met input te komen en worden behandeld als waardevolle bron in plaats van een radartje binnen de organisatie. Hier speelt onder andere ook de ruimte om te leren een grote rol (Boselie et al., 2005).

Een belangrijke voorwaarde ten aanzien van de werking van het AMO-model is echter wel dat alle componenten van het model dienen te worden ingevuld. Indien er een component niet ingevuld wordt, hebben de andere twee ook geen invloed, hoe hoog de mate ook is (Appelbaum, 2000). Als bijvoorbeeld een werknemer over voldoende kennis en vaardigheden beschikt, maar niet de ruimte heeft om te participeren en te communiceren, dan wordt de mate waarin deze kennis en vaardigheden effectief gebruikt kunnen worden aanzienlijk beperkt. Nu zullen de verschillende componenten van het model verder worden ingevuld in het kader van de toepassing van MVI.

3.3.1 Ability

Zoals eerder aangegeven bevestigde Grandia (2014) de invloed van *ability* op duurzaam inkoopgedrag en indirect op de toepassing van duurzaam inkopen. Dat kennis en vaardigheden belangrijke factoren zijn binnen organisaties bevestigt Gold (2001). Gold (2001) schrijft over de manier waarop informatieverwerving kan leiden tot daadwerkelijke toepassing. Gold (2001) bevestigt daarmee het verband tussen informatieverwerving, kennis, vaardigheden en toepassing en implementatie. Het proces werkt als volgt: in eerste instantie dient een werknemer informatie te

verwerven (*acquisition proces*). Vervolgens wordt deze informatie omgezet zodat deze binnen de kaders past van de organisatie, hiermee wordt de informatie begrepen (*conversion process*). Hierna is het van belang dat de kennis wordt omgezet in vaardigheden en daadwerkelijk wordt toegepast en geïmplementeerd (*application process*). Dit proces heeft indirect invloed op de effectiviteit van organisaties omdat het hierbij gaat over het inrichten van kennisprocessen. In het kader van dit onderzoek leidt dit tot de volgende hypothese:

Hypothese 1: Meer *ability* op het gebied van MVI zorgt voor meer MVI.

3.3.2 Motivation

Motivation behelst de drijfveren die iemand heeft om iets te willen doen (Paauwe, 2013). Met andere woorden: wat beweegt iemand om iets te gaan doen of tot bepaalde prestaties te komen? Zo'n beweegreden kan commitment zijn: "a force that binds an individual to a course of action that is of relevance to a particular target" (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301). Commitment kan dus worden gezien als een vorm van *motivation*.

Zoals aangegeven deed Grandia (2014) al onderzoek naar verschillende vormen van commitment ten aanzien van verandering in relatie tot de mate van toepassing van duurzaam publiek inkopen (DPI). De drie vormen van *commitment* die zij onderzocht heeft, komen oorspronkelijk van het *three-component model of commitment* (Meyer en Herscovitch, 2001). Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen *affective commitment* (AC), *normative commitment* (NC) en *continuance commitment* (CC). *Affective commitment* doelt op de emotionele hechting, identificatie en de persoonlijke betrokkenheid met een organisatie (in dit geval de verandering). *Normative commitment* is het gevoel dat een werknemer heeft om bij een organisatie te moeten blijven (de mate waarin je mee moet met de verandering). *Continuance commitment* tot slot behelst de waargenomen kosten van een werknemer om naar een andere organisatie te gaan en dus niet met de verandering mee te gaan (Meyer en Herscovitch, 2001).

Grandia (2014) concludeert dat affectief commitment ten aanzien van de verandering daadwerkelijk invloed heeft op de mate van toepassing van duurzaam inkopen. Met andere woorden indien een inkoper zich betrokken voelt, zich identificeert met de verandering en deze in lijn is met zijn/haar persoonlijke visie, dan neemt de mate van toepassing van DPI binnen een inkoop- of aanbestedingstraject toe (Grandia, 2014). In het kader van de omvang van dit onderzoek is besloten de andere vormen van commitment in dit onderzoek buiten beschouwing te laten. In dit onderzoek

ligt de focus op de algehele toepassing van MVI. Aangezien affectieve commitment ten aanzien van verandering een positieve invloed had op DPI, vloeit hier de volgende hypothese uit voort:

Hypothese 2: Meer affectief commitment ten aanzien van de verandering (*motivation*) zorgt voor meer MVI.

3.3.3 Opportunity

Het derde en laatste component van het AMO-model behoeft in dit onderzoek de meeste uitleg. Dit omdat onderzoek naar de relatie tussen *opportunity* die een inkoper of andere betrokkene krijgt en de toepassing van MVI nog nauwelijks is gedaan: '*we suggest that further research is needed to understand...*' (Grob en Benn, 2014, pp. 18). Wel heeft Boselie (2010) al onderzoek gedaan binnen de Nederlandse gezondheidszorg, om na te gaan of werknemersontwikkeling (vaardigheidstraining, algemene training en taak verrijking) en de mate van betrokkenheid van werknemers invloed hebben op de totstandkoming van een HPW klimaat. Ook hier is gebruik gemaakt van het AMO-model en is onder andere *opportunity* gemeten. Hierbij lag de focus op werkzelfstandigheid, betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen en werknemersinvloed en is er een schaal tot stand gekomen op basis van bevindingen van Huselid (1995) en den Hartog en Verburg (2004) (Boselie, 2010). Onincx (2005) meet *opportunity* aan de hand van de speelruimte die de respondenten ervaren in termen van autonomie en inspraak. Als die speelruimte groter is, neemt het vertrouwen toe en neemt de behoefte aan directe aansturing af. Daarmee wordt een organisatie meer flexibel en efficiënt en komen collectieve prestaties tot stand (Onincx, 2005).

Om *opportunity* te definiëren in het kader van de toepassing van MVI is gekozen voor het concept '*Organizational Learning Capability*' (OLC) van Chiva, Alegre, en Lapiedra (2007). Hiervoor zijn drie redenen. Zo wordt OLC door Goh en Richards (1997) gedefinieerd als: '*the ability of an organization to implement the appropriate management practices, structures and procedures that facilitate and encourage learning*'. Hoewel OLC nog niet eerder gebruikt is om *opportunity* van het AMO-model te meten, wordt in deze definitie wel de relatie tussen A, M en O duidelijk geïncorporeerd. Bovendien past het binnen de operationalisaties die eerder gehanteerd zijn door Boselie (2010) en Onincx (2005).

Daarnaast wordt OLC beschreven aan de hand van vijf dimensies die het leervermogen van een organisatie mogelijk maken, dan wel faciliteren: ideeënontwikkeling, risico's, interactie met omgeving, communicatie en participatie bij besluitvorming. De drie componenten van het AMO-model kennen sterke samenhang in deze verschillende dimensies. Vaardigheden en het verkrijgen van kennis (*ability*) krijgen bijvoorbeeld een impuls indien het leervermogen van een organisatie

hoger is. Daarnaast zijn werknemers over het algemeen meer gemotiveerd als zij ruimte hebben voor het ontwikkelen van ideeën of het nemen van risico's (Boselie, 2010).

Tot slot richt OLC, net als MVI zich op ontwikkeling en kansen van organisaties. Het concept van OLC kan daarom worden gebruikt om het derde component van het AMO-model effectief in te vullen. Nu zal meer uitgebreid in worden gegaan op de verschillende dimensies van het model:

Ideeënontwikkeling en ruimte voor risico's

Ideeënontwikkeling verwijst naar de mate waarin aandacht wordt besteed aan nieuwe ideeën en suggesties en de mate waarin er sympathiek mee om wordt gegaan (Chiva et al., 2007). Ook heeft het te maken met een bepaalde mate van nieuwsgierigheid van werknemers. Het gaat om ondersteuning van innovatieve ideeën en de mogelijkheid om af te wijken van bestaande regels en procedures (Chiva et al., 2007). Ruimte voor risico's en het daadwerkelijk nemen van risico beschrijft de mate van tolerantie ten aanzien van uiteenlopende meningen, onzekerheid en fouten. Het accepteren en tolereren van risico's kan namelijk ook bijdragen aan vooruitgang, hoewel er uiteraard ook een kans is op het daadwerkelijk maken van fouten (Chiva et al., 2007).

Interactie met omgeving en communicatie

Deze dimensie behoudt de ruimte die er is voor relaties met externe organisaties of collega's (Chiva et al., 2007). Het belang van deze ruimte en daarmee gepaarde relaties heeft ermee te maken dat organisaties zich voortdurend dienen aan te passen op de externe factoren. Hierbij dient er een balans te zijn tussen externe factoren en interne processen. Indien de informatie niet goed kan stromen van buiten naar binnen de organisatie, is het erg lastig om de organisatie aan te passen aan de omgeving (Chiva et al., 2007). Hedberg (1981) stelt dan ook dat de omgeving waarin een organisatie opereert één van de belangrijkste drijfveren is, die bijdraagt aan het leervermogen van een organisatie (Chiva et al., 2007). Vooral vanuit een sociaal perspectief wordt het belang benadrukt van dialoog en communicatie ten aanzien van het leervermogen van een organisatie. Communicatie binnen een organisatie is een basisprincipe dat zorgt voor het begrijpen en doorspelen van informatie. Indien dit basisprincipe goed is vastgelegd van boven naar beneden en andersom, en tussen collega's, dan neemt de mate van effectieve communicatie toe (Chiva et al., 2007).

Betrokkenheid en participatie besluitvorming

Betrokkenheid bij besluitvorming behelst de mate waarin werknemers invloed hebben op het besluitvormingsproces binnen organisaties (Chiva et al., 2007). Het gaat er hierbij om dat werknemers inspraak hebben op de besluitvorming binnen een organisatie. Organisaties betrekken

werknemers onder andere om de motivatie van werknemers te laten toenemen, waardoor zij meer betrokken raken en de werktevredenheid toeneemt (Chiva et al., 2007).

De vijf dimensies samen vormen een schaal voor *Organizational Learning Capability* (OLC). In een onderzoek van Jolodar en Jolodar (2012) naar de relatie tussen OLC en werktevredenheid is de schaal gevalideerd met een Cronbach's alpha van: 0.76. Ook in onderzoek van Mallén (2016) naar het belang van OLC ten aanzien van prestaties in excellente HRM organisaties, worden de verschillende constructen van de schaal gevalideerd met een Cronbach's alpha van minimaal 0.80. De verwachting die hieruit voortvloeit is:

Hypothese 3: Meer OLC van een organisatie (*opportunity*) zorgt voor meer MVI.

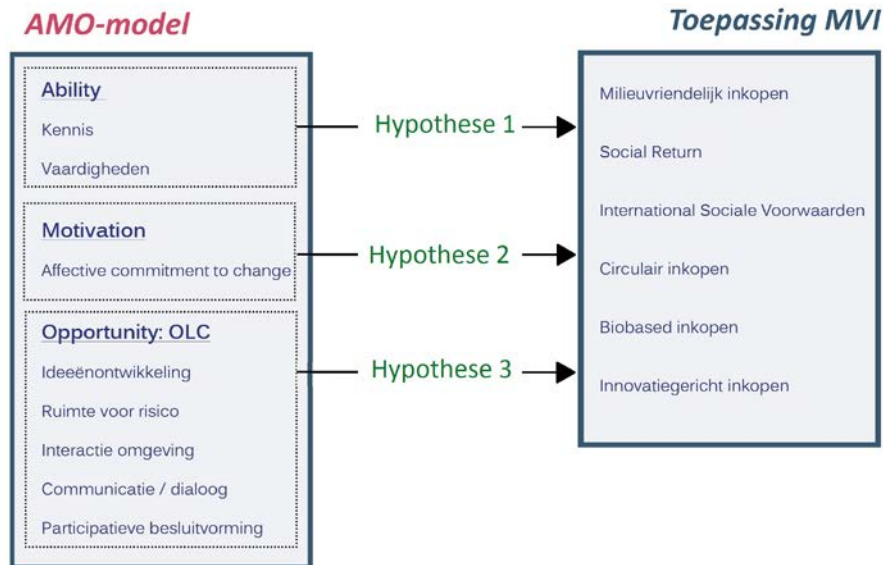
3.4 Conceptueel model

In dit hoofdstuk is de relevante wetenschappelijke literatuur en theorie voor het onderzoek uiteengezet. In het kader van het onderzoek is er een specifieke invulling van het AMO-model tot stand gekomen. *Ability* wordt hierbij beschreven als kennis en vaardigheden ten aanzien van MVI; *motivation* als het affectief commitment ten aanzien van de verandering (Grandia, 2014 & Meyer en Herscovitch, 2001); en *opportunity* in termen van *Organizational Learning Capability* (Chiva et al., 2007). Als het gaat om de toepassing of prestaties op het gebied van MVI, wordt er een onderscheid gemaakt tussen verschillende MVI-thema's. Als al deze elementen worden gecombineerd, kan het conceptueel model voor het onderzoek worden opgesteld. Het model is weergegeven in figuur 3.2. De verwachtingen van het onderzoek zijn tevens opgenomen in het model, in het kort worden de volgende hypothesen in het onderzoek getoetst:

Hypothese 1: Meer *ability* op het gebied van MVI zorgt voor meer MVI.

Hypothese 2: Meer affectief commitment ten aanzien van de verandering (*motivation*) zorgt voor meer MVI.

Hypothese 3: Meer OLC van een organisatie (*opportunity*) zorgt voor meer MVI.



Figuur 3.2 Conceptueel model

3.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de theoretische onderbouwing ten aanzien van het onderzoek beschreven. Eerst is er een schets gegeven van de theorie die ingaat op de factoren die een rol spelen bij de toepassing van MVI. Vervolgens is geschetst wat het AMO-model van Appelbaum (2000) is en waar het voor kan worden gebruikt, waarna uitleg is gegeven hoe het model toepasbaar is in deze specifieke context. Hierbij zijn de verschillende componenten van het AMO-model ingevuld met respectievelijk theorieën aangaande kennis en vaardigheden (Gold 2001 en Grandia 2014), affectieve commitment aan verandering (Meyer en Hercovitz, 2001 & Grandia, 2014) en de OLC (Chiva et al. (2007). Daaropvolgend zijn op basis van bevindingen hypothesen geformuleerd en is er een conceptueel model voor het onderzoek vastgesteld.

Hoofdstuk 4 Methodologische verantwoording

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk omvat de methodologische verantwoording van het onderzoek. Daartoe beschrijft paragraaf 4.2 het onderzoeksdesign, paragraaf 4.3 gaat in op de onderzoeksprocedure, steekproeftrekking en respons, meetinstrumenten en operationalisaties en de data-analyse ten aanzien van het kwantitatieve deel van het onderzoek. Paragraaf 4.4 zet dezelfde onderwerpen uiteen voor het kwalitatieve deel van het onderzoek. Paragraaf 4.5 gaat in op de kwaliteit van het onderzoek. Paragraaf 4.6 sluit af met een samenvatting van het hoofdstuk.

4.2 Onderzoeksdesign

Er is bij dit onderzoek gebruik gemaakt van een *mixed-method* onderzoeksdesign. Hierbij worden kwalitatieve en kwantitatieve methoden, ideeën, strategieën, analytische benaderingen en interpretaties geïntegreerd in één onderzoek (Greene, 2006). Kwalitatief onderzoek wordt door Babbie (2010) beschreven als het non-numeriek onderzoeken en interpreteren van observaties met als doel het vaststellen van diepere betekenissen en patronen van verbanden. Kwantitatief onderzoek daarentegen wordt beschreven als de numerieke vertaling van observaties, waarbij het doel ligt in het beschrijven en uitleggen van het fenomeen dat deze observatie spiegelt (Babbie, 2010). De keuze voor een onderzoeksdesign dient gebaseerd te zijn op de doelen en gestelde hoofdvraag van het onderzoek en de kenmerken van het empirische fenomeen dat bestudeerd wordt (Gerring, 2007; Swanborn, 2002).

Er zijn twee redenen waarom er gekozen is voor een *mixed-method* onderzoeksdesign. Ten eerste kunnen bij een *mixed-method* onderzoeksdesign kwalitatieve en kwantitatieve data worden geïntegreerd door middel van triangulatie: *‘the mixing of data types known as triangulation, is often thought to help in validating the claims that might arise from an initial pilot study. The mixing of methodologies, e.g. mixing the use of survey data with interviews, is a more profound form of triangulation’* (Olsen, 2004). Een *mixed-method* onderzoeksdesign biedt namelijk de mogelijkheid om eerst kwantitatief onderzoek te doen om (significante) verbanden tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen te identificeren (Babbie, 2010). Vervolgens is het middels kwalitatief onderzoek mogelijk om in te gaan op de vraag hoe, wanneer of waarom dit verband zich in de praktijk voordoet (Babbie, 2010). Een *mixed-method* onderzoeksdesign biedt zo de mogelijkheid om

beschrijvend en verklarend onderzoek met elkaar te combineren, wat aansluit bij de gestelde hoofdvraag in paragraaf 1.2.

Ten tweede is het gebruik van *mixed-method* onderzoek geschikt voor onderzoek dat zich richt op innovatieve en nieuwe thema's, zoals de gezondheidszorg (Demakis, McQueen, Kizer en Feussner, 2000). De invulling van MVI en de toepassing daarvan is door de jaren heen veel veranderd en verbreed. Voor veel organisaties in de Nederlandse publieke sector is MVI dan ook een (tamelijk) nieuw en innovatief thema en is een *mixed-method researchdesign* geschikt voor dit onderzoek.

4.3 Kwantitatief onderzoek

4.3.1 Onderzoeksprocedure

Het kwantitatieve deel van het onderzoek richt zich op alle aanbestedende diensten in de gehele Nederlandse publieke sector (Rijksoverheid tot en met academische ziekenhuizen en waterschappen). Het onderzoek kent dus een brede invalshoek. Daarom is er gekozen een vragenlijst te gebruiken. Het doel hiervan is te kijken of er verschillen zijn aan te tonen in de rol van factoren bij de verschillende bestuurslagen. Het zou immers kunnen dat bepaalde factoren wel van invloed zijn op de toepassing van MVI op Rijksniveau, terwijl dat bijvoorbeeld niet het geval is op lokaal niveau.

De vragenlijst werd gebruikt voor het kwantitatieve deel van het onderzoek en voor het in kaart brengen van de behoeftes van relevante berokkenen bij aanbestedende diensten in de Nederlandse publieke sector (in opdracht van PIANOo). De vragenlijst is tot stand gekomen met hulp van Rosa Peek (stagebegeleider PIANOo) en Jolien Grandia (afstudeerbegeleider Erasmus Universiteit). Deze vragenlijst is vervolgens afgestemd met het programmateam MVI (PIANOo) en Peter van Assen en Karin van IJselmuide van de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI). Tot slot is de vragenlijst getest in een pilot en verschillende keren aangekondigd middels nieuwsbrieven van PIANOo, NEVI en Rijksinkoop, alvorens deze werd uitgezet op 14 april 2016. De vragenlijst is opgenomen in de bijlage (Bijlage 1: Vragenlijst).

4.3.2 Data-analyse

IBM SPSS Statistics 23 is gebruikt om de kwantitatieve data te analyseren. In paragraaf 4.3.3 is er een analyse gemaakt van de *response-rate* en wordt beschreven hoe de verkregen data zijn opgeschoond om de betrouwbaarheid te garanderen. Voor verdere analyse kon plaatsvinden, moesten er bij de schaal voor affectief commitment ten aanzien van de verandering (Meyer & Hercovitch, 2002) twee items worden gehercodeerd. Dit omdat deze negatief (en dus andersom) zijn uitgevraagd ten

opzichte van de andere items die tot deze schaal behoren. Als je de items dus niet worden gehercodeerd, heeft dit invloed op de uitkomst van de betrouwbaarheidsanalyse. Het ging om de vragen: *‘Ik denk dat het management een verkeerde weg in slaat door aan de slag te gaan met MVI’* en *‘De inkoop in mijn organisatie is beter af zonder MVI’*.

Om de validiteit en betrouwbaarheid van de schalen OLC en ACC te beoordelen en om na te gaan of *ability* als schaal mag worden gebruikt, zijn er verschillende factoranalyses en betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. Deze zijn te vinden in paragraaf 4.3.3. Voor de factoranalyse gelden de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) waarden van .50 - .70 als middelmatig, .70 - .80 als goed; .80 - .90 als heel goed en boven de .90 als subliem (Hutcheson & Sofroniou, 1999). Als de verschillende componenten een eigenwaarde hebben van boven de één, kunnen zij worden beschouwd als een onafhankelijke factor. Voor de betrouwbaarheidsanalyse van de schaal geldt dat de schaal valide en betrouwbaar wordt beschouwd als de Cronbach’s alpha ten minste .70 bedraagt (Pallant, 2010).

In Hoofdstuk 5 ‘Kwantitatieve analyse’ zijn aan de hand van beschrijvende statistiek de gemiddelde item- en schaalscores van zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabelen en controlevariabelen bepaald. Tot slot is er gebruik gemaakt van correlatie- en regressieanalyse om analyses te maken ter beantwoording van de gestelde hypothesen en onderzoeksvraag. Bij de correlatieanalyse is de Pearsons correlatiecoëfficiënt gebruikt als maat voor correlatie.

4.3.3 Steekproeftrekking, respons en opschoning data

De vragenlijst is uitgezet onder 4488 respondenten uit het gecombineerde CRM-bestand dat bestaat uit nieuwsbriefbestanden van PIANOo en NEVI, waarbij dubbele contacten zijn verwijderd. Achteraf bleek uit analyse van het CRM-bestand dat dit bestand niet actueel was en dat niet alle e-mailadressen nog werkten. Een schematische weergave van deze analyse is te vinden in tabel 4.1.

Tabel 4.1 Analyse CRM-bestand

Datum	Aantal	Opmerking
Aantal respondenten combineerde CRM-bestand	4488	-
Mailadressen buiten werking	445	-
Niet tot de doelgroep	790	- 580 niet werkzaam binnen Nederlandse publieke sector - 98 geen functie in het inkoop(vak) - 112 respondenten gebrekkige data beschikbaar
Uitgeschreven voor nieuwsbrief	70	-
Totale onderzoekspopulatie	3183	In totaal waren er 1305 respondenten die niet tot de onderzoekspopulatie behoorde. Daarom wordt er bij de verdere analyse 3183 respondenten als onderzoekspopulatie gehanteerd.

Er waren er 445 mailadressen die niet werkten. Daarnaast bleek uit analyse van het CRM-bestand dat er 790 respondenten die wel geabonneerd waren op de nieuwsbrief niet tot de doelgroep van het onderzoek behoorde. Hiervan waren er 580 niet werkzaam in de Nederlandse publieke sector; hadden er 98 geen functie in het inkoop(vak) (bijvoorbeeld jurist of communicatie adviseur); en was er van 112 respondenten slechts gebrekkige data beschikbaar (bijvoorbeeld functie of organisatie onbekend). Zoals aangegeven in paragraaf 2.3 richt het onderzoek zich op dezelfde doelgroep als PIANOo. Dit gaat weliswaar verder dan alléén de inkoper, maar benadrukt wel het belang dat een respondent een relevante actor dient te zijn die zich bezighoudt met MVI en dus mogelijk een rol speelt bij de toepassing ervan. Vandaar dat er dan ook is voor gekozen deze 790 respondenten uit te sluiten van de populatie. Deze behoren immers niet tot de doelgroep van het onderzoek.

Tot slot hebben 70 respondenten zich naar aanleiding van de verschillende uitnodigingen uitgeschreven voor de nieuwsbrief door in de uitnodiging op 'uitschrijven' te klikken. Dit vermoedelijk omdat zij niet geïnteresseerd waren in het onderzoek of omdat ook zij niet tot de doelgroep behoorden. In totaal zijn er 1305 respondenten uitgesloten van de populatie. Daarom wordt er bij de verdere analyse 3183 respondenten als totale onderzoekspopulatie gehanteerd.

Na het eerste verspreidingsmoment op 14 april 2016 zijn er nog twee herinneringen uitgestuurd om de vragenlijst onder de aandacht te brengen. Daarnaast zijn er verschillende acties ondernomen om het aantal deelnames te optimaliseren. Een overzicht van de verspreidingsmomenten en de bijbehorende acties is te vinden in tabel 4.2.

Tabel 4.2 Acties, verspreiding, cijfers

Datum	Acties	Deelnames (cum.)	Volledig doorlopen (cum.)	Response-rate (cum.)	Overall Response-rate (cum.)*
14 april 2016	<i>Officiële verspreiding</i> - Aandacht bij Marktonthoening Biobased wegwerpartikelen voor zorg en catering (19 april)	88	55	1.7%	2.9%
26 april 2016	<i>Herinnering 1 (ondertekend dhr. Wouter Stolwijk)</i> - Contact met Henkjan Vermeer (UvW) - Contact Jan van Spronsen (Manager IUC EZ) via Marije Geluk – tevens in verschillende overleggen - Bericht op aanbestedingsmakelaar door Marc J. Brugman	252	158	4.9%	8.2%
12 mei 2016	<i>Herinnering 2</i> - Aandacht inkoopdag Waterschappen 2016 (12 mei) - Bij alle interviews gevraagd of de vragenlijst ontvangen en ingevuld was	324	205	6.4%	10.7%
*De overall response-rate (cum.) is berekend ten aanzien van het aantal unieke respondenten dat de uitnodiging, eerste en tweede reminders hebben geopend. Dat zijn 1922 unieke respondenten.					

Zoals te zien in tabel 4.2 waren er naar aanleiding van het eerste verspreidingsmoment slechts 88 deelnames, waarvan er 55 respondenten de vragenlijst volledige doorlopen hadden. Om het aantal respondenten te verhogen zijn er in eerste instantie de volgende acties ondernomen:

- Er is op 26 april 2016 een herinnering uitgestuurd door de directeur van PIANOo Wouter Stolwijk naar de respondenten die nog niet hadden deelgenomen aan het onderzoek. Dit blijkt namelijk effectiever te zijn dan het sturen van een uitnodiging door een 'gewone' medewerker (Luiten, 2009).
- Er is aan diverse sleutelfiguren in het speelveld, zoals Jan van Spronsen (IUC EZ) en Henkjan Vermeer (UvW), gevraagd of ze de vragenlijst bij hun medewerkers of netwerk onder de aandacht wilden brengen.
- Er een bericht geplaatst op www.aanbestedingsmakelaar.nl
- De vragenlijst is bij verschillende bijeenkomsten en in verschillende nieuwsbrieven nogmaals onder de aandacht gebracht.

Zoals uit tabel 4.2 blijkt, waren er naar aanleiding van de eerste herinnering en de genoemde acties cumulatief 252 deelnames, waarvan er 158 respondenten de vragenlijst volledig doorlopen hadden. Om het aantal respondenten alsnog te vergroten, is er op 12 mei 2016 nog een tweede en laatste herinnering door mij persoonlijk uitgestuurd. Naar aanleiding van de tweede en laatste herinnering waren er uiteindelijk 324 deelnames, waarvan er 205 respondenten de vragenlijst volledig hebben doorlopen (*valid responses*) (Babbie, 2010).

Met 205 *valid responses*, kan er voor de gehele populatie van 3183, een *response rate* worden vastgesteld van slechts 6.4%. Het bleek echter dat de uitnodiging en beide herinneringen door 1922 unieke respondenten zijn geopend. De *overall response-rate* is vervolgens berekend aan de hand van dit aantal. De *overall response-rate* wordt berekend door het aantal *valid responses* te delen door het aantal unieke respondenten die de vragenlijst geopend hebben, maal 100%. Op deze manier is er een *overall response rate* vastgesteld van 10.7%. Helaas blijft de *response rate* betrekkelijk laag, in vergelijking met het onderzoek naar duurzaam publiek inkopen (DPI) van Grandia (2015). Hier zal in paragraaf 4.5.1 Betrouwbaarheid, nader worden behandeld.

In tabel 4.2 is te zien dat 205 van de 324 respondenten de vragenlijst volledig hebben doorlopen. Alleen deze respondenten worden meegenomen in de verdere analyse. Dit omdat het merendeel van de afgehaakte respondenten (110), dat deed vóórdat zij de vragen over de relevante onderzoeksvariabelen hadden beantwoord. Zij hebben dus geen bijdrage kunnen leveren aan het

beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Vervolgens is de lijst van 205 respondenten verder opgeschoond door respondenten die niet tot de doelgroep hoorden te verwijderen. Er bleken 14 respondenten niet werkzaam te zijn in de Nederlandse publieke sector en er waren twee respondenten die geen functie hadden binnen het (inkoop)vak. Deze zijn dan ook niet meegenomen in de verdere analyse omdat zij, net als de respondenten die vroegtijdig afhaakten, geen relevante data bieden en daarmee de betrouwbaarheid van onderzoek zouden kunnen beïnvloeden.

4.3.4 Meetinstrumenten

Bij de vragenlijst is gebruikt gemaakt van twee verschillende schalen, die in eerdere onderzoeken zijn gevalideerd: affectief commitment ten aanzien van verandering en *Organizational Learning Capability* (OLC). Daarnaast zijn er losse items uitgevraagd (kennis, vaardigheden en de toepassing van MVI) en zijn er zes controlevariabelen in de vragenlijst opgenomen. Een overzicht van de variabelen, items en schalen is te vinden in tabel 4.3.

Tabel 4.3 Constructen, bronnen en aantal items

Construct	Source	Number of items
<i>Kennis</i>	Grandia, 2015	1
<i>Vaardigheden</i>	Grandia, 2015	1
<i>Affectieve commitment ten aanzien van verandering</i>	Herscovitch & Meyer, 2002	6
<i>Organizational Learning Capability</i>	Chiva et al., 2007	14
<i>Toepassing MVI (per thema)</i>	Grandia, 2015	1
<i>Controlevariabelen</i>	-	6

Ability: Kennis en vaardigheden

Om kennis ten aanzien van MVI te meten, wordt er gebruik gemaakt van een vertaalde en omgekeerde versie van het item dat Grandia (2015) gebruikte om kennis op het gebied van DPI te meten: *‘to professionally procure sustainably, I really should have more knowledge about sustainability and the environment’* (Grandia, 2015). Deze stelling is vertaald naar *‘om professioneel duurzaam in te kopen, zou ik meer kennis moeten hebben van duurzaamheid en het milieu’*. Deze is in dit onderzoek aangepast naar: *‘ik beschik over voldoende kennis om de ambities ten aanzien van MVI te realiseren’*. Dit item is gemeten op basis van een 5-punts Likert schaal, waarbij 1 staat voor “volledige mee oneens” en 5 staat voor “volledig mee eens”.

Tevens is een aangepaste versie van het item van Grandia (2015) gebruikt om vaardigheden ten aanzien van MVI te meten. De stelling kan vertaald worden als: *‘om professioneel duurzaam in te kopen, zou ik meer vaardigheden moeten hebben om duurzaamheid en milieu mee te nemen in mijn*

aanbesteding'. Hierbij wordt de stelling wederom omgekeerd uitgevraagd: *'ik beschik over voldoende vaardigheden om de ambities ten aanzien van MVI te realiseren'*. Ook deze vraag is gemeten op basis van een 5-punts Likert schaal, waarbij 1 staat voor "volledige mee oneens" en 5 staat voor "volledig mee eens".

In de factoranalyse voor *ability* geeft SPSS geen verdere output. Het concept *ability* blijkt immers slechts uit één factor te bestaan. De items over kennis en vaardigheden, die betrekking hebben op *ability*, laden deze factor en vormen dus samen één construct. SPSS geeft namelijk aan: *'only one component was extracted. The solution cannot be rotated.'* Helaas is de KMO van deze schaal .50 en dus slechts middelmatig (Hutcheson & Sofroniou, 1999).

Uit de betrouwbaarheidsanalyse voor *ability* komt naar voren dat de Cronbach's alpha .857 bedraagt. Zoals aangegeven in de methodologie is dit boven .70, de gestelde waarde van Pallant (2010). Hiermee wordt bevestigd dat *ability* een valide en betrouwbare schaal is. In verdere analyses is daarom de nieuwe variabele *ability* meegenomen.

Motivation: Affectief commitment ten aanzien van verandering

Affectief commitment ten aanzien van verandering wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van de schaal die hiervoor is ontwikkeld door Herscovitch en Meyer (2002). De schaal van Herscovitch en Meyer (2002) is in wetenschappelijk onderzoek al veelvuldig gebruikt en is al meerder keren gevalideerd (Choi, 2011). Ook in het onderzoek van Grandia (2015), naar individueel duurzaam inkoopgedrag en de toepassing van DPI, wordt de schaal gebruikt. De schaal omvat zes items, die worden gemeten aan de hand van een 5-punts Likert schaal, waarbij 1 staat voor "volledige mee oneens" en 5 staat voor "volledig mee eens".

Zoals aangegeven in paragraaf 4.3.4 zijn er bij deze schaal twee items andersom uitgevraagd. Dit waren: *'ik denk dat het management een verkeerde weg in slaat door aan de slag te gaan met MVI'* en *'de inkoop in mijn organisatie is beter af zonder MVI'*. Deze items zijn daarom voor de factor- en betrouwbaarheidsanalyse gehercodeerd. Hierbij is een score van 1, omgezet in 5, een score van 2 omgezet in 4, enzovoort. In de factoranalyse voor *motivation* geeft SPSS wederom geen verdere output. Het concept *motivation* (affectief commitment ten aanzien van verandering) blijkt immers slechts uit één factor te bestaan. De items die betrekking hebben op *motivation*, laden deze factor en vormen dus samen een construct, wat leidt tot de uitkomst: *'only one component was extracted. The*

solution cannot be rotated'. KMO van deze schaal wordt vastgesteld op .837 en is daarmee dus heel goed (Hutcheson & Sofroniou, 1999).

Uit de betrouwbaarheidsanalyse voor *motivation* komt naar voren dat de Cronbach's alpha .856 bedraagt. Zoals aangegeven in de methodologie is dit boven .70, de gestelde waarde van Pallant (2010). Hiermee wordt bevestigd dat *motivation* een valide en betrouwbare schaal is. In verdere analyses is daarom de nieuwe variabele *motivation* meegenomen.

Opportunity: Organizational Learning Capability (OLC)

Het leervermogen van een organisatie wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van de schaal van *Organizational Learning Capability (OLC)* van Chiva et al. (2007). De schaal is een gevalideerde schaal die in verschillende onderzoek is toegepast (Ebrahimian, 2011). De schaal bestaat uit 14 items die te zijn herleiden naar de vijf faciliterende factoren zoals beschreven in het theoretisch kader: ideeënontwikkeling, ruimte voor risico's, interactie met omgeving, communicatie en participatie bij besluitvorming. Een voorbeeld van een bevraagde stelling is: '*binnen uw organisatie krijgen medewerkers steun en worden zij aangemoedigd wanneer zij met nieuwe ideeën komen*'. De items worden gemeten aan de hand van een 5-punts Likert schaal, waarbij 1 staat voor "volledige mee oneens" en 5 staat voor "volledig mee eens".

Uit factoranalyse in SPSS voor *opportunity* blijkt dat OLC in dit onderzoek wordt gevormd door drie factoren, die een eigenwaarde hebben van boven de één. De KMO van deze analyse bedraagt .871 en is daarom heel goed (Hutcheson & Sofroniou, 1999). Daarmee mag deze factoranalyse dan ook worden aangenomen en gebruikt. Er is een gering verschil tussen de componenten die naar aanleiding van de factoranalyse zijn vastgesteld en de vijf dimensies zoals beschreven door Chiva et al. (2007). Het verschil in factoren kan veroorzaakt zijn doordat de schaal is vertaald van Engels naar Nederlands. Factor 1 omvat de ruimte voor ideeënontwikkeling, risico en de interactie met de omgeving. Deze factor gaat over de daadwerkelijke ruimte van een medewerker en richt zich tevens op de interactie en kennisuitwisseling met de omgeving waarin een organisatie zich begeeft. In de verdere analyse zal factor 1 als 'ideeën, risico en interactie omgeving' worden meegenomen. Factor 2 komt exact overeen met de subschaal gericht op communicatie en kennisdeling binnen een organisatie. In de verdere analyse zal factor 2 dan ook als 'communicatie en kennisdeling' worden meegenomen. Factor 3 ten slotte komt exact overeen met de subschaal gericht op betrokkenheid en participatie en wordt in de verdere analyse als 'betrokkenheid en participatie' meegenomen.

Tabel 4.4 Resultaten factoranalyse OLC

I t e m s 1	F a c t o r 1	F a c t o r 2	F a c t o r 3
1	. 7 3 3		
2	. 6 9 4		
3	. 6 6 5		
4	. 6 4 8		
5	. 6 1 2		
6	. 5 9 3		
7	. 5 7 1		
8		. 8 1 2	
9		. 7 8 4	
1 0		. 7 7 3	
1 1		. 6 9 5	
1 2			. 8 6 7
1 3			. 8 6 3

1 4			. 8 3 6
E i g g e n v a l u e s	3 . 3 4 0	2 . 9 9 1	2 . 6 6 2
% v e r k l a a r d e v a r .	2 3 . 8 5 6	2 1 . 3 6 4	1 9 . 0 1 3
C u m m . % v a n v e r k l a a r d e v a r .	2 3 . 8 5 6	4 5 . 2 2 0	6 4 . 2 3 3
*opmerkin g: alleen factoren			

groter dan
,40 zijn
weergegeven.
De ladingen
met de
grootste
waarden
zijn in
componen
ten
ingedeeld.
¹Alle items
correspon
deren met
de items
van de
OLC-schaal
(Chiva et
al., 2007).

Voor iedere afzonderlijke factor is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Voor de verschillende factoren kan een Cronbach's alpha worden vastgesteld van ruim boven de .70 (factor 1: .828, factor 2: .861, factor 3: .889). Voor factor 1 en 3 geldt dat de Cronbach's alpha niet stijgt wanneer er een item wordt verwijderd. Voor factor 2 is dit wel het geval. Als bij voor factor 2 het laatste item wordt verwijderd (*'binnen uw organisatie is het gebruikelijk om met medewerkers met andere functies samen te werken'*), stijgt de Cronbach's alpha naar .869. Hierbij is er echter slechts een verschil van .008, bovendien is de waarde al ruim boven de .70. Daartoe is besloten het item niet te verwijderen uit de factor.

Tabel 4.5 Resultaten betrouwbaarheidsanalyse OLC

Organizational Learning Capability (OLC)	Cronbach's alpha
Factor 1: ideeën, risico en interactie omgeving**	0.828
Factor 2: communicatie en kennisdeling**	0.861
Factor 3: betrokkenheid en participatie**	0.889
** de items hebben een meetschaal van 1 tot 5	

Toepassing van MVI

Het thema van MVI is een erg breed begrip dat zes thema's omvat. Dit maakt het lastig voor de respondent antwoord te geven op de vraag: 'hoe vaak koopt u maatschappelijk verantwoord in?'. Het antwoord hierop is namelijk erg situationeel en hangt af van het inkooptraject. Daarom is er

gekozen om de MVI-thema's afzijdig van elkaar uit te vragen. Hiermee kan er worden onderzocht of er verschillen zijn in de relaties tussen MVI en kennis, vaardigheden, affectief commitment ten aanzien van verandering en de OLC, wanneer deze worden toegespitst op verschillende thema's. De items zijn gekozen op basis van de vragen over verplichte- en vrijwillige toepassing van *sustainable public procurement* van Grandia (2015). Hierbij wordt er specifiek gerefereerd naar het laatste inkooptraject om de objectiviteit van de meting te garanderen: *'Deze vraag gaat over de toepassing van specifieke MVI-thema's toegepast binnen uw inkooptrajecten. Geeft per thema aan hoe vaak u de onderstaande thema's daadwerkelijk in uw inkooptrajecten heeft toegepast'*. De verschillende MVI-thema's worden gemeten aan de hand van een 5-punts Likert schaal, waarbij 1 staat voor "nooit" en 5 staat voor "altijd".

Controlevariabelen

Buiten de onderzoeksvariabelen zoals eerder beschreven zijn er ook een aantal controlevariabelen opgenomen in de vragenlijst. Controlevariabelen worden gedefinieerd als: *"variables that is held constant in an attempt to clarify further the relationship between two other variables"* (Babbie, 2010: p. 453). Er zijn in dit onderzoek zes controlevariabelen meegenomen, namelijk: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, organisatie, dienstjaren en leidinggevende positie. Deze zijn geanalyseerd met behulp van IBM SPSS Statistics 23. Bij de regressieanalyse zijn geslacht, organisatie en leidinggevende positie als dummy variabelen gehercodeerd.

4.4 Kwalitatief onderzoek

4.4.1 Onderzoeksprocedure

Om meer diepgang te verkrijgen en de resultaten van het kwantitatieve deel van het onderzoek te onderbouwen, is er gekozen om kwalitatieve data te verzamelen. Zoals eerder aangegeven is het doel hierbij om diepere betekenissen en patronen van verbanden vast te stellen (Babbie, 2010). Semigestructureerde interviews zijn hiervoor uiterst geschikt. Ehigie en Ehigie (2005) stellen dat een semigestructureerd interview de mogelijkheid biedt om de perceptie van de respondent duidelijk te krijgen. Daarnaast biedt een semigestructureerde manier van werken de mogelijkheid om door te vragen en om dieper in te gaan op bepaalde thema's die naar voren komen in de interviews (Verschuren en Doorewaard, 2007). De vragenlijst voor het interview is dan ook op deze manier tot stand gekomen.

Ten aanzien van de onderzoeksvariabelen *ability*, *motivation*, *opportunity* en de mate van toepassing van MVI zijn er omvattende vragen in de topiclijst opgenomen, wat het coderen ervan eenvoudiger maakt. Er is een beknopte topiclijst naar de respondenten gestuurd met een korte inleiding aangaande het onderzoek. Zo was het voor de respondenten duidelijk wat het thema en de context van het onderzoek was, en wat de rode draad van het gesprek zou gaan worden. Bovendien was er op deze manier tijdens de interviews ruimte om dieper in te gaan op onderwerpen waar meer uitleg nodig was. Ter voorbereiding van de interviews is er een meer uitgebreide topiclijst voor de interviewers opgesteld. Beide topicslijsten zijn te vinden in de bijlage (Bijlage 2: Topiclijst respondent & Topiclijst interviewer).

De respondenten voor de interviews zijn begin april benaderd. Er is hierbij veelal gebruik gemaakt van contacten die beschikbaar waren via het netwerk van PIANOo. Daarbij is er een planning gemaakt zodat, naast de onderzoeker, een collega van PIANOo aanwezig was bij het interview. Tijdens de interviews zijn er aantekeningen gemaakt door de interviewers. Bovendien zijn alle interviews opgenomen met behulp van digitale opnameapparatuur. Deze opnames zijn vervolgens beluisterd en getranscribeerd.

4.4.2 Selectie

Het kwalitatieve deel van het onderzoek heeft zoals aangegeven plaatsgevonden aan de hand van semigestructureerde interviews. Deze vonden plaats in de periode van 11 tot en met 30 mei 2016. Er zijn in totaal bij 13 verschillende aanbestedende diensten interviews afgenomen met 23 respondenten. Een overzicht van de interviewers, organisaties en respondenten is te vinden in onderstaande tabel.

Tabel 4.6 Overzicht respondenten, organisaties en functies

Datum en tijd	Interviewer(s)	Respondenten	Functie	Organisatie
11 mei 14.00 – 15.00 uur	Eylem Koseoglu Dylan Voncken	Mathijs Notermans	Strategic Buyer	Erasmus MC
12 mei 13.00 – 14.00 uur	Rosa Peek Dylan Voncken	Annelies Parie-Nagelhout Brigitte de Kraker Atse Numan Gijs Vos	Inkoopadviseur Strategisch adviseur inkoop en aanbesteding Clustermanager projecten -	Brabantse Delta De Dommel Wetterskip Fryslan Rivierenland
17 mei 15.00 – 16.00 uur	Rosa Peek Dylan Voncken	Ron de Vries Janneke Verkleij	Senior Inkoper Inkoper	Stichting RIJK Stichting RIJK
19 mei 10.00 – 11.30 uur	Dylan Voncken	Heleen de Mul Patrick de Jong	Beleidsadviseur Projectleider openbare werken	Gemeente Velsen Gemeente Velsen
19 mei 15.30 – 17.00 uur	Carla Dekker Dylan Voncken	Stefan Boogaard Martin Scherpenisse	Inkoopadviseur Senior strategische inkoopadviseur	Provincie Zeeland Provincie Zeeland
23 mei 9.30 – 11.00 uur	Marije Geluk Dylan Voncken	Kim van Zundert Jaco de Boer	Senior inkoopadviseur Senior inkoopadviseur	HIS HIS
24 mei 10.00 – 11.00 uur	Marije Geluk Dylan Voncken	Marjolein Switzar Astrid van Mastrigt	Adviseur inkoop -	IUC EZ IUC EZ

24 mei 14.00 – 15.00 uur	Carla Dekker Dylan Voncken	Nicole Karman Wim Naberman Arno van den Engel	Inkoopadviseur ICT - Teammanager inkoop en administratie	Gemeente Apeldoorn Gemeente Apeldoorn Gemeente Apeldoorn
25 mei 10.00 – 11.30 uur	Rosa Peek Dylan Voncken	Dominique Fermont Jacques Brouwer	Senior procurement consultant Stafmedewerker inkoop	UWV UWV
26 mei 9.30 – 11.00 uur	Marije Geluk Dylan Voncken	Debbie van Haastrecht Kees Grootveld Jessica van der Meij	Senior adviseur Bestuur en Strategie Beheerder -	Gemeente Oegstgeest Gemeente Oegstgeest SP71

Om een genuanceerd beeld te verkrijgen van de inkooppraktijk en verschillende invalshoeken mee te nemen in het onderzoek, zijn de interviews gehouden met inkopers, strategisch inkopers, inkoopadviseurs, beleidsmedewerkers en andere relevante betrokkenen in het inkoopproces. Verder is bij de selectie van de organisaties (en respondenten) rekening gehouden met de diversiteit om een representatieve sample te garanderen. Hierbij is er sprake van variatie in zowel de organisatie als de verwachte mate van toepassing van MVI. Meer uitgebreid betekent dit dat:

- Selectie plaatsvindt op basis van bestuurslaag (nationaal, provinciaal, lokaal). Daarnaast zijn er ook speciale medeoverheden en inkoop samenwerkingen meegenomen in het onderzoek (UWV, Waterschappen).
- Selectie plaatsvindt op basis van de mate van toepassing van MVI. Zo zijn er interviews gehouden met koplopers, maar ook met organisaties die nog aan het begin stonden van het proces.

4.4.3 Data-analyse

Bij de analyse van de data verkregen in kwalitatieve deel van het onderzoek, gaat het om de systematische interpretatie van teksten in het kader van de onderzoeksvraag (Van Zwieten, 2007). De data van de semigestructureerde interviews wordt geanalyseerd door middel van coderen. Er is hierbij gebruikt gemaakt van het program Atlas-Ti (versie 7). Na het coderen is de data geordend en gegroepeerd. Het is de bedoeling dat bepaalde verbanden zo kunnen worden gelegd en patronen kunnen worden geïdentificeerd (Van Zwieten, 2007) Het codeerschema voor het onderzoek is opgenomen in de bijlage (Bijlage 3: Codeerschema). Bij de analyse gelden de zes stappen van Van Zwieten (2007).

Stap 1. Ordenen en klaarmaken onderzoeksmateriaal voor analyse. In dit geval zijn de opgenomen interviews en gemaakte notities uitgetypt en verwerkt.

Stap 2. Ontwikkelen van een globaal overzicht van het onderzoeksmateriaal. In dit onderzoek zijn de verkregen documenten bij stap 1 globaal gelezen. Zo is een algemene indruk verkregen en de verzamelde informatie in het licht van de onderzoeksvraag gezet.

Stap 3. Start van gedetailleerde analyse. Hier is een begin gemaakt met het coderen van de tekst, waarbij de ruwe data zijn georganiseerd in fragmenten tekst. Daarvoor is er een codeerschema gemaakt, gebaseerd op de topiclijst (Bijlage 3: Codeerschema). Gaandeweg zijn er nog wel codes toegevoegd en aangepast (*back and forth coding*). Zo is er onder de groep OLC een code toegevoegd 'waan van de dag'. Dit onderwerp kwam regelmatig terug in verband met de ruimte van de respondenten.

Stap 4. Uitdieping van de gedetailleerde analyse. Bij deze stap worden verbanden gelegd en wordt er nieuwe betekenis gegeven aan de verzamelde data. Tevens is op basis van topic alles gerangschikt, zodat verbanden makkelijker te onderscheiden zijn. Om de objectiviteit te garanderen, is er voor iedere variabele de waarde bepaald (neutraal, belangrijk of zeer belangrijk) aan de hand van verschillende beslisregels:

- Voor *ability* geldt dat de waarde neutraal is, indien een respondent geen mening heeft of aangeeft dat kennis en vaardigheden op het gebied niet tot nauwelijks invloed hebben op de toepassing van MVI. *Ability* is belangrijk als een respondent aangeeft dat kennis en vaardigheden op het gebied van MVI inderdaad belangrijk zijn voor de toepassing van MVI. *Ability* is zeer belangrijk als een respondent aangeeft dat kennis en vaardigheden de belangrijkste factoren zijn voor de toepassing van MVI, waarbij gebrek aan *ability* inderdaad zal leiden tot een mindere toepassing van MVI.
- Voor *motivation* geldt dat de waarde neutraal is, indien een respondent geen mening heeft of aangeeft dat onder andere persoonlijk *commitment* en identificatie met MVI nauwelijks invloed hebben op de toepassing van MVI. *Motivation* is belangrijk als een respondent aangeeft dat onder andere persoonlijk *commitment* en identificatie met MVI wel belangrijk zijn voor de toepassing van MVI. *Motivation* is zeer belangrijk als een respondent aangeeft persoonlijk *commitment* en identificatie met MVI de belangrijkste factoren zijn voor de toepassing van MVI, waarbij gebrek aan *motivation* inderdaad zal leiden tot een mindere toepassing van MVI.
- Binnen *opportunity* kan er een onderscheid worden gemaakt tussen drie factoren. Factor 1 ruimte voor ideeën, risico en externe interactie; factor 2 kennisdeling en communicatie; en factor 3 betrokkenheid en participatie. Voor ieder afzonderlijke factor wordt de waarde

bepaald. Zo is de waarde van factor 1 neutraal, wanneer een respondent hiertoe geen mening heeft of aangeeft dat ruimte voor ideeënontwikkeling, ruimte voor het nemen van risico's en externe interactie niet tot nauwelijks invloed hebben op de toepassing van MVI. Factor 1 wordt belangrijk geacht als een respondent deze randvoorwaarden wel van belang acht in het kader van de toepassing van MVI. Factor 1 wordt zeer belangrijk geacht als een respondent aangeeft dat dit de belangrijkste voorwaarden zijn voor de toepassing van MVI, waarbij een gebrekkige aanwezigheid van deze factor inderdaad zal leiden tot een mindere mate van toepassing van MVI. Voor factor 2 en 3 geldt in principe hetzelfde, alleen richten deze zich op andere randvoorwaarden, namelijk 'kennisdeling en communicatie' en 'betrokkenheid en participatie'.

Stap 5. Betekenisvolle weergave van de resultaten. De variabelen en eventuele verbanden zijn schematisch weergegeven in een tabel met daarin de invloed van factoren op de vormen van MVI.

Stap 6. Interpretatie van de analyse als geheel. Naar aanleiding van de schematische weergave van resultaten volgt in combinatie met de data uit het kwantitatieve deel van het onderzoek een conclusie. Dit vormt hoofdstuk 7 van het onderzoek (Van Zwieten, 2007).

4.5 Kwaliteit van het onderzoek

Bij wetenschappelijk onderzoek is de kwaliteit erg van belang. Deze dient dan ook inzichtelijk te worden gemaakt. Omdat bij dit onderzoek sprake is van een *mixed-method researchdesign*, neemt de kwaliteit van het onderzoek toe. Enerzijds biedt het een mooie afspiegeling van objectieve conclusies met behulp van kwantitatieve dataverzameling en analyse. Anderzijds bieden de verdiepende semigestructureerde interviews een verdiepingsslag en kan daarmee antwoord worden gegeven op de vraag waarom bepaalde resultaten naar voren komen in het kwantitatieve deel. In de volgende paragrafen wordt bondig de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek uiteengezet.

4.5.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid gaat uit van het feit dat indien hetzelfde onderzoek opnieuw zou worden uitgevoerd, dit dezelfde data zal opleveren (Babbie, 2010). Hiertoe is bij het kwantitatieve deel ervoor gezorgd dat er zo veel mogelijk respondenten zijn bereikt. Helaas was de *response rate* erg beperkt. Dit heeft mogelijk invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Os en Beek (2011) geven echter aan dat verschillen in de *response rate* altijd voorkomen. Bovendien blijkt uit analyse dat de respondenten een goede afspiegeling zijn van de onderzoekspopulatie. Zo zijn van de

volledige deelnames, 157 respondenten man (76.6%) en 48 respondenten vrouw (23.4%). Dit komt nagenoeg overeen met de populatie die voor 70% uit mannen bestaat. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 50 jaar en varieerde van 27 jaar tot en met 67 jaar oud. Hoewel de gemiddelde leeftijd van de populatie onbekend is, komt het wel overeen met de gemiddelde leeftijd van ambtenaren in Nederland (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015). Tot slot is het opleidingsniveau van de respondenten, zoals verwacht, erg hoog. Maar liefst 88.9% van de respondenten heeft ten minste een HBO- of WO bachelor. Dit is niet vreemd, dit komt immers overeen met het vereiste opleidingsniveau in vacatures voor inkopers (Vacatures bij Rijksoverheid, 2016). Voor het kwalitatieve deel zijn er in het kader van de betrouwbaarheid geen suggererende of leidende vragen gesteld en heeft de onderzoeker zich objectief opgesteld. Daarnaast is er een vaste topiclijst gebruikt om ervoor te zorgen dat indien het onderzoek herhaald wordt, dezelfde opbouw kan worden gebruikt. Zo kunnen de interviews systematisch met elkaar worden vergeleken.

4.5.2 Validiteit

Er zijn twee verschillende invalshoeken aangaande validiteit. Interne validiteit gaat uit van het idee dat binnen een onderzoek een onderzoeker daadwerkelijk meet wat er hiertoe beoogd wordt (Babbie, 2010). Externe validiteit behoudt de generaliseerbaarheid van het onderzoek, dus in hoeverre de resultaten te generaliseren zijn naar de gehele populatie (Babbie, 2010). Om de interne validiteit te garanderen, is er gebruik gemaakt van betrouwbare, reeds gevalideerde schalen. Daarmee wordt immers het risico kleiner om iets anders te meten dan wat er beoogd wordt. Voor de externe validiteit is er gekeken naar de populatie, die dient hiertoe een representatieve afspiegeling te zijn de gehele populatie. Dan mogen resultaten immers gegeneraliseerd worden naar de gehele populatie. Zoals hierboven gesteld, blijkt de populatie representatief.

Hoofdstuk 5 Kwantitatieve analyse

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de analyse van het kwantitatieve onderzoek gepresenteerd. In paragraaf 5.2 komt de beschrijvende statistiek aan bod, waarbij de kenmerken van de respondenten en de gemiddelde item- en schaalscores voor de variabelen aan bod komen. In paragraaf 5.3 wordt de correlatieanalyse en bijbehorende correlatietabel behandeld. Vervolgens komt in paragraaf 5.4 de regressieanalyse aan bod. Naar aanleiding van de regressieanalyses zijn er in paragraaf 5.5 aanvullende regressieanalyses uitgevoerd. Paragraaf 5.6 somt de bevindingen van het kwantitatieve onderzoek op en sluit af met een beknopte samenvatting van het hoofdstuk.

5.2 Beschrijvende statistiek

5.2.1 Kenmerken respondenten

Het databestand gegenereerd uit de vragenlijst bestaat uit 324 respondenten, waarvan er 189 daadwerkelijk zijn meegenomen in de analyse. De kenmerken van de respondenten zijn hieronder weergegeven aan de hand van de zes controlevariabelen zoals eerder vastgesteld: geslacht, geboortejaar, organisatie, opleidingsniveau, ervaring in het (inkoop)vak en formeel leidinggevende positie.

Tabel 5.1 Kenmerken van respondenten: geslacht

Geslacht	Respondenten	
	<i>n</i>	<i>percentage</i>
Man	142	75.1 %
Vrouw	47	24.9 %
Totaal	189	100 %

Tabel 5.2 Kenmerken van respondenten: geboortejaar

Geboortejaar	Respondenten	
	<i>n</i>	<i>percentage</i>
1946-1955	32	17.3 %
1956-1965	60	32.4 %
1966-1975	56	30.3 %
1976-1985	34	18.4 %
1986 -	3	1.6 %
Totaal	185	100 %

Uit tabel 1 komt duidelijk naar voren dat er meer mannelijke dan vrouwelijke respondenten zijn. Zo is 75.1% van de respondenten man en 24.9% van de respondenten vrouw. Dit komt nagenoeg overeen met de populatie die voor 70% uit mannen bestaat (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015). Verder blijkt uit tabel 2 dat de meeste respondenten geboren zijn tussen 1956 en 1965 (32.4%), kort gevolgd door een groot aantal respondenten geboren tussen 1966 en 1975 (30.3%). Tot slot zijn er drie respondenten die later geboren zijn dan 1986 (1.6%). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is daarmee redelijk hoog: 50 jaar. Hoewel de gemiddelde leeftijd van de onderzoekspopulatie niet bekend is, komt dit wel overeen met de gemiddelde leeftijd van ambtenaren in Nederland (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015).

Tabel 5.3 Kenmerken van respondenten:
opleidingsniveau

Opleidingsniveau	Respondenten	
	<i>n</i>	<i>percentage</i>
Basisonderwijs	0	0.0 %
Vorgezet onderwijs	7	3.7 %
Middelbaar beroepsonderwijs	16	8.6 %
Hoger beroepsonderwijs of WO Bachelor	115	61.5 %
Academisch of postacademisch onderwijs	49	26.2 %
Totaal	187	100%

Tabel 5.4 Kenmerken van respondenten:
organisatie

Organisatie	Respondenten	
	<i>n</i>	<i>percentage</i>
Rijksoverheid	46	24.3 %
Provincie	6	3.2 %
Gemeente	63	34.9 %
Waterschap	13	6.9 %
ZBO	6	3,2 %
Universiteit of Hoge- of Middelbare School	15	7.9 %
Academisch Ziekenhuis	4	2.1 %
Overig	36	19.0 %
Totaal	189	100%

Uit tabel 5.3 blijkt dat

het merendeel van de respondenten beschikt over

een afgeronde opleiding in het hoger beroepsonderwijs of over een WO bachelor (61.5%). Verder is in tabel 5.4 te zien dat de meeste respondenten werkzaam zijn bij gemeente (34.9%) en bij de Rijksoverheid (24.3%). Wat verder opvalt, is dat een groot aantal respondenten aangeeft bij een andere organisatie werkzaam te zijn dan opgenomen in de vragenlijst (19.0%). Veel van deze respondenten zijn werkzaam in de zorg, veiligheid of scholen.

Tabel 5.5 Kenmerken van respondenten:
functie

Functie	Respondenten	
	<i>n</i>	<i>percentage</i>
Inkoper	36	19.7 %
Inkoopadviseur	70	38.3 %
Inkoopmanager	19	10.4 %
Contractmanager	14	7.7 %
Categoriemanager	4	2.2 %
Opdrachtgever	0	0.0 %
Bestuurder	2	1.1 %
Beleidsmedewerker	5	2.7 %
Projectleider	8	4.4 %
Jurist	4	2.2 %
Overig	21	11.5 %
Totaal	183	100 %

Ervaring in het i(nkoop)vak	Respondenten	
	<i>n</i>	<i>percentage</i>
0 – 3 jaar	35	18.7 %
3 – 7 jaar	66	35.3 %
7 – 15 jaar	64	34.2 %
Meer dan 15 jaar	22	11.8 %
Totaal	187	100 %

Leidinggevende positie	Respondenten	
	<i>n</i>	<i>percentage</i>
Ja	30	15.9 %
Nee	152	80.4 %
Overig	7	3.7 %
Totaal	189	100 %

Uit tabel 5.5 blijkt dat het grootste deel van de respondenten een functie heeft als inkoopadviseur (38.3%) of als inkoper (19.7%). Uit tabel 5.6 blijkt dat er nagenoeg evenveel respondenten zijn met een ervaring in het inkoopvak tussen de 3 en 7 jaar (35.3%), als tussen de 7 en 15 jaar (34.2%). Er zijn zelfs 22 respondenten die meer dan 15 jaar ervaring hebben in het vak (11.8%). Daaruit blijkt dat de meeste mensen die een functie in het inkoopvak bekleden, dit voor langere tijd doen. Tot slot is in tabel 5.7 te zien dat respectievelijk 15.9% van de respondenten een formeel leidinggevende positie bekleedt. Hiermee wordt duidelijk dat binnen het inkoopvak de meeste werkzaamheden vaak uitvoerend zijn.

5.2.2 Scores onderzoeksvariabelen

Ability: Kennis en vaardigheden

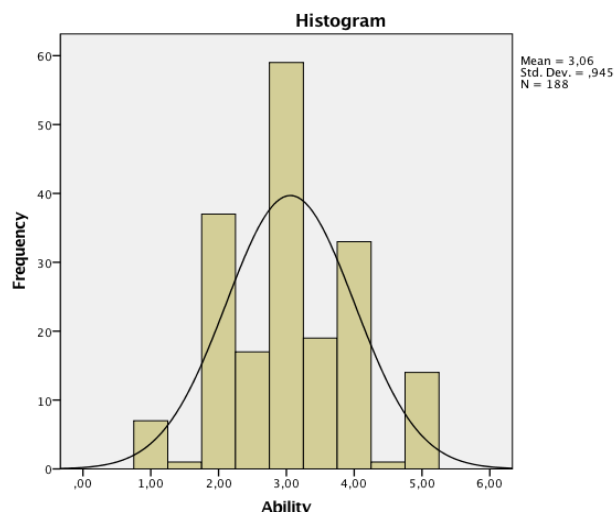
Ability op het gebied van MVI is een schaal die bestaat uit twee items, namelijk: kennis op het gebied van MVI en vaardigheden op dit gebied. Beide items zijn gemeten op basis van een 5-punt Likert schaal, waarbij 1 staat voor “volledig mee oneens” en 5 staat voor “volledig eens”. Respondenten die een 5 scoren, geven dus aan dat zij over voldoende kennis dan wel vaardigheden op het gebied van MVI beschikken om de ambities van MVI te realiseren. Gemiddelde scores en standaardafwijkingen voor kennis, vaardigheden en *ability*, zijn te vinden in tabel 5.8.

Tabel 5.8 Beschrijvende statistiek voor Ability (A): kennis en vaardigheden

	<i>n</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Gem.</i>	<i>SD</i>	<i>Cronbach's alpha</i>
Kennis**	188	1	5	3.00	1.01	-
Vaardigheden**	189	1	5	3.12	1.01	-
Ability**	188	1	5	3.06	0.94	0.857
** de items hebben een meetschaal van 1 tot 5						

Opvallend is dat de gemiddelde scores op kennis en vaardigheden slechts .12 van elkaar verschillen. Hiermee wordt duidelijk dat kennis en vaardigheden op het gebied van MVI erg dicht bij elkaar liggen en mogelijk met elkaar in verband staan. Figuur 5.2 is een histogram van de spreiding van de schaalscores voor *ability*. Ook hiervoor geldt een 5-punt Likert schaal, waarbij 1 staat voor “volledig mee oneens” en 5 staat voor “volledig eens”. De gemiddelde schaalscore voor *ability* bedraagt 3.06, wat betekent dat respondenten aangeven dat zij niet over veel of weinig *ability* op het gebied van MVI beschikken, maar dat het tussen deze twee uitersten ligt. Bovendien wordt het duidelijk dat de meeste respondenten hetzelfde scoren op kennis en vaardigheden, er zijn immers weinig respondenten die 1.5, 2.5, 3.5 of 4.5 scoren.

Figuur 5.1 Histogram spreiding *ability*



Motivation: Affectief commitment ten aanzien van verandering

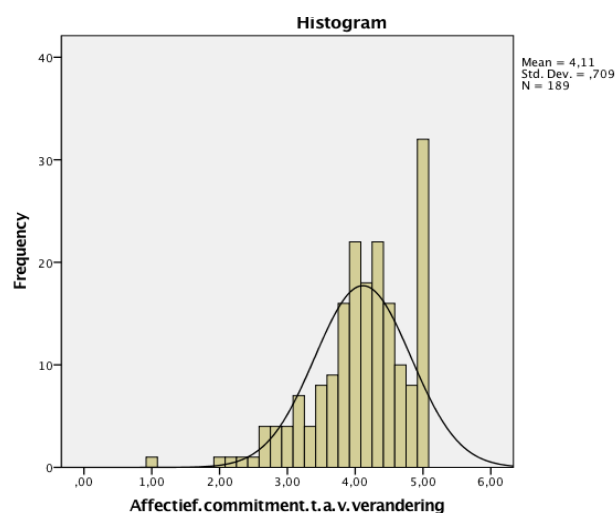
Affectief commitment ten aanzien van verandering is in dit onderzoek gemeten aan de hand van de schaal van Herscovitch en Meyer (2002). De schaal omvat zes items, die worden gemeten aan de hand van een 5-punts Likert schaal, waarbij 1 staat voor “volledig mee oneens” en 5 staat voor “volledig eens”. Een score van 5 betekent dat een respondent beschikt over een hoge mate van affectief commitment ten aanzien van verandering.

Tabel 5.9 Beschrijvende statistiek voor Motivation (M): affectief commitment ten aanzien van verandering

	<i>n</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Gem.</i>	<i>SD</i>	<i>Cronbach's alpha</i>
Affective commitment to change**	189	1	5	4.11	0.71	0.869
** de schaal heeft een meetschaal van 1 tot 5						

Uit tabel 5.9 blijkt dat de gemiddelde schaalscore 4.11 bedraagt. Dit is betrekkelijk hoog, maar verschilt slechts .32 van de gemiddelde score voor affectief commitment ten aanzien van verandering in het onderzoek naar duurzaam publiek inkopen van Grandia (2014), namelijk: 3.79. Figuur 5.3 is een histogram van de spreiding van de schaalscores voor *motivation*. Hierin is te zien dat, hoewel de gemiddelde schaalscore betrekkelijk hoog is, de scores voor *motivation* alsnog normaal verdeeld zijn.

Figuur 5.2 Histogram spreiding *motivation*



Opportunity: Organizational Learning Capability (OLC)

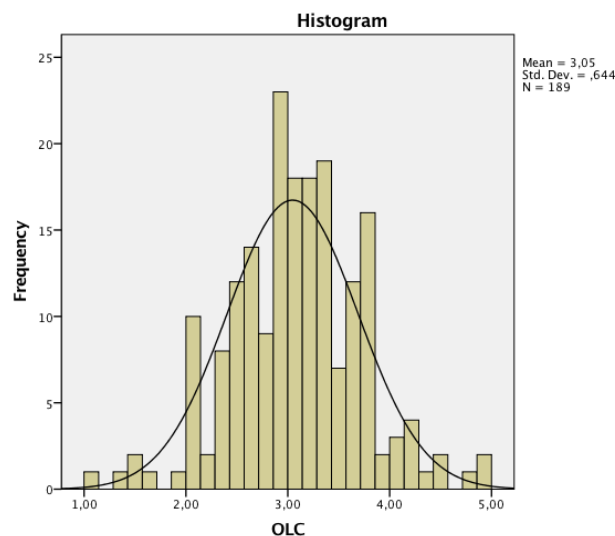
Het leervermogen van een organisatie is in dit onderzoek gemeten aan de hand van de schaal van *Organizational Learning Capability* (OLC) van Chiva et al. (2007). Uit de factoranalyse in paragraaf 4.3.3 bleek dat er binnen de OLC schaal drie factoren te onderscheiden zijn. Factor 1: ideeën, risico en interactie omgeving, factor 2: communicatie kennisdeling en factor 3: betrokkenheid en participatie. Deze schaal is gemeten aan de hand van een 5-punts Likert schaal, waarbij 1 staat voor “volledig mee oneens” en 5 staat voor “volledig eens”. Een score van 5 duidt dus op het feit dat er bijvoorbeeld veel communicatie en kennisdeling plaatsvindt binnen een organisatie.

Tabel 5.11 Beschrijvende statistiek voor Opportunity (O): Organizational Learning Capability

Organizationa Learning Capability (OLC)	<i>n</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Gem.</i>	<i>SD</i>	<i>Cronbach's alpha</i>
Factor 1: ideeën, risico en interactie omgeving**	189	1	5	2.86	0.71	0.828
Factor 2: communicatie en kennisdeling**	189	1.25	5	3.50	0.79	0.861
Factor 3: betrokkenheid en participatie**	189	1	5	2.88	0.87	0.889
OLC**	189	1.07	4.86	3.05	0.64	0.898
** de componenten en schaal hebben een meetschaal van 1 tot 5						

Uit tabel 5.11 wordt duidelijk dat de respondenten op factor 2 het hoogst scoren. Factor 1 en 3 liggen betrekkelijk dicht bij elkaar met respectievelijk een score van 2.86 en 2.88. Figuur 5.4 is een histogram van de spreiding van de schaalscores voor *opportunity*. Hierin is te zien dat de scores voor *opportunity* normaal verdeeld zijn.

Figuur 5.3 Histogram spreiding opportunity



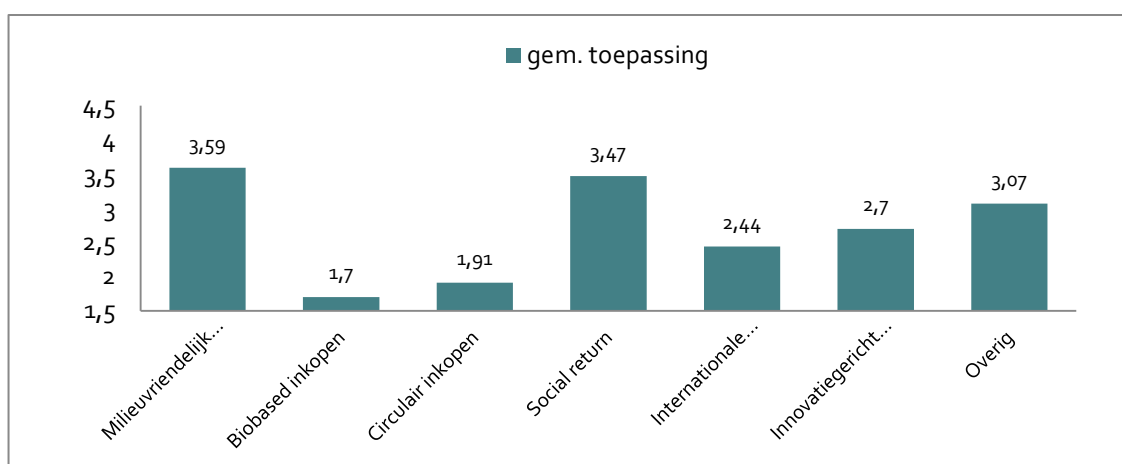
Toepassing van MVI

De afhankelijke variabele in het onderzoek is de mate van toepassing van MVI. MVI omvat echter zes thema's. Om een genuanceerd beeld van de werkelijkheid te garanderen, zijn deze zes thema's los van elkaar uitgevraagd. De verschillende MVI-thema's zijn gemeten aan de hand van een 5-punts Likert schaal waarbij 1 staat voor "nooit" en 5 staat voor "altijd". Bij een score van 5 past een respondent een bepaald MVI-thema dus altijd toe in een inkooptraject.

Tabel 5.12 Beschrijvende statistiek voor Performance (P): toepassing van MVI-thema's

Toepassing thema-MVI	<i>n</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Gem.</i>	<i>SD</i>	<i>N.v.t.</i>
Milieuvriendelijk inkopen**	182	1	5	3.59	1.21	4
Biobased inkopen**	169	1	5	1.70	0.97	20
Circulair inkopen (C2C)**	173	1	5	1.91	1.09	15
Social return**	182	1	5	3.47	1.35	7
Internationale sociale voorwaarden (ISV)**	165	1	5	2.44	1.53	21
Innovatiegericht**	180	1	5	2.70	1.06	7
Overig**	14	1	5	3.07	1.77	34
** de thema's hebben een meetschaal van 1 tot 5						

Uit de tabel 5.12 blijkt dat de gemiddelde toepassing van milieuvriendelijk inkopen (3.59) en *social return* (3.47) het hoogst zijn. De gemiddelde toepassing van *biobased* inkopen (1.70) en circulair inkopen (1.91) zijn daarentegen het laagst. Daarnaast is het opvallend dat de meeste respondenten 'niet van toepassing' hebben aangegeven bij *biobased* inkopen (20) en internationale sociale voorwaarden (21).



5.3 Correlaties

Om inzicht te krijgen in hoeverre de variabelen van het onderzoek met elkaar correleren zijn de controlevariabelen, de onafhankelijke en afhankelijke variabelen van het onderzoek opgenomen in een correlatietabel. Er is voor gekozen de drie factoren die onderdeel zijn van de OLC schaal mee te nemen in de correlatietabel. De resultaten van de correlatieanalyse is te vinden in tabel 5.13 op de volgende pagina.

MVI-thema's

Uit de correlatietabel blijkt dat de zes thema's die MVI omvat allemaal sterk met elkaar correleren. Dit laat zien dat de verschillende thema's allemaal behoren tot het concept MVI, maar wel gericht zijn op een ander deel van het concept. Uit de correlatietabel blijkt innovatiegericht inkopen geen sterke correlatie te kennen met de toepassing van de sociale MVI-thema's. Dit is echter niet vreemd omdat innovatiegericht inkopen, zoals aangegeven in hoofdstuk 2, eigenlijk altijd tegelijkertijd met een van de andere manieren van inkopen samenvalt. Zo kan men in de praktijk bijvoorbeeld milieuvriendelijk inkopen op een innovatiegerichte manier.

***Ability* en de mate van toepassing van MVI per thema**

Uit de correlatietabel blijkt dat *ability* op het gebied van MVI correleert met de toepassing van alle MVI-thema's met uitzondering van *social return*. De correlatie varieert van .260** met *biobased* inkopen, tot .192** met innovatiegericht inkopen. Het lijkt er dus op dat *ability* op het gebied van MVI een zwakke tot matige correlatie kent met de toepassing van MVI.

***Motivation* en de mate van toepassing van MVI per thema**

Uit de correlatietabel wordt duidelijk dat het affectief commitment ten aanzien van verandering (*motivation*) van de respondenten correleert met de toepassing van milieuvriendelijk inkopen (.275**). De correlatie tussen *motivation* en de toepassing van milieuvriendelijk inkopen is hiermee een matige correlatie.

Construct *opportunity*

Factoren 1, 2 en 3, naar aanleiding van de factoranalyse te onderscheiden zijn binnen de OLC schaal, correleren allemaal sterk met elkaar. Hiermee wordt bevestigd dat de drie componenten met elkaar in verband staan en inderdaad het concept OLC meten. De verschillende factoren kennen echter een andere invalshoek.

Tabel 5.13 Correlatietabel voor de variabelen

Variabele	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.
1. Geslacht	1																		
2. Geboortejaar	.293**	1																	
3. Opleidingsniveau	.006	.120	1																
4. Rijksoverheid (dummy)	-.041	-.095	.028	1															
5. Gemeente (dummy)	.087	.012	.010	-.401**	1														
6. Provincie of waterschap (dummy)	-.152*	.042	-.074	-.190**	-.236**	1													
7. Ervaring (inkoop)vak	-.192**	-.296**	-.047	-.026	-.032	.050	1												
8. Leidinggevende positie (dummy)	-.183*	-.137	.083	.024	-.154*	-.097	.123	1											
9. Ability	.010	.040	.192**	.017	-.062	-.049	.071	.050	1										
10. Motivation	.034	-.038	.009	-.091	.000	-.104	.004	-.005	.322**	1									
11. Factor 1: ideeën, risico en interactie omgeving	-.064	-.038	.070	-.204**	-.023	.092	-.018	.146*	.214**	.142	1								
12. Factor 2: communicatie en kennisdeling	-.098	-.036	.054	-.114	-.047	.122	.049	.169*	.137	.029	.617**	1							
13. Factor 3: berokkenheid en participatie	-.092	.006	.017	-.175*	.048	.072	-.005	.158*	.073	.034	.473**	.493**	1						
14. Milieuvriendelijk inkopen	.091	-.077	.234**	0.123	-.021	.035	-.069	.002	.212**	.275**	.256**	.148*	.189*	1					
15. Biobased inkopen	.001	-.072	.075	.011	-.023	.014	-.177*	.097	.260**	.110	.317**	.182*	.182*	.397**	1				
16. Circulair inkopen (C2C)	-.042	-.109	.068	.018	-.091	-.006	.012	.251**	.213**	.052	.322**	.182*	.106	.357**	.617**	1			
17. Social return	.024	-.007	.034	-.035	.328**	-.159*	-.048	.005	.073	.026	.114	-.022	.023	.291**	.230**	.212**	1		
18. Internationale sociale voorwaarden (ISV)	.033	-.162*	.152	.221**	.038	-.087	-.041	-.015	.217**	.109	.252**	.090	.151	.300**	.434**	.312**	.284**	1	
19. Innovatiegericht inkopen	.067	-.044	.132	-.067	-.034	-.057	-.072	.127	.192**	.112	.327**	.211**	.058	.257**	.428**	.506**	.141	.115	1

Opportunity en de mate van toepassing van MVI per thema

Uit de correlatietabel blijkt dat ideeën, risico en interactie omgeving (factor 1) correleert met alle MVI-thema's met uitzondering van *social return*. De correlatie varieert van .252** met internationale sociale voorwaarden (ISV) tot .327** met innovatiegericht inkopen. Hierbij is er dus sprake van een matige correlatie. Verder blijkt dat communicatie en kennisdeling (factor 2) binnen een organisatie correleert met respectievelijk milieuvriendelijk inkopen (.148*), *biobased* inkopen (.182*), circulair inkopen (.182*) en innovatiegericht inkopen (.211**). Dit duidt op een zwakke correlatie. Tot slot blijkt uit de tabel dat betrokkenheid en participatie van werknemers (factor 3) correleert met milieuvriendelijk inkopen (.189*) en *biobased* inkopen (.182*). Ook hierbij is er sprake van een matige correlatie. Het blijkt dus dat de verschillende factoren die *opportunity* omvatten, een zwakke tot matige correlatie kennen met de toepassing van MVI.

Controlevariabelen en de mate van toepassing van MVI per thema

In de correlatieanalyse zijn zes controlevariabelen meegenomen, zoals besproken in hoofdstuk 4 van het onderzoek. Hiertoe zijn er voor 'type organisatie' drie dummyvariabelen ontwikkeld: Rijksoverheid, gemeente en provincie of waterschap. Dit onderscheid is gebaseerd op de verdeling die wordt gebruikt in *Handleiding Duurzaam Inkopen voor overheidsinkopers* (2011). Ook voor 'formeel leidinggevende positie' en 'geslacht' is een dummyvariabele ontwikkeld.

Uit de correlatietabel blijkt dat geslacht (man of vrouw) geen correlatie kent met de toepassing van de verschillende MVI-thema's. Het geboortjaar van de respondenten correleert negatief en zwak met de toepassing van ISV (-.162*). Het opleidingsniveau van de respondenten correleert matig positief met de mate van toepassing van milieuvriendelijk inkopen (.234**). Ten aanzien van type organisatie is er een zwakke correlatie tussen het werken bij de Rijksoverheid en de toepassing van ISV (.221**); een matige correlatie tussen het werken bij een gemeente en de toepassing van *social return* (.328**); en een zwakke negatieve relatie tussen het werken bij een provincie of waterschap en de toepassing van *social return* (-.159*). Tot slot blijkt er een zwakke negatieve correlatie te zijn tussen ervaring in het vak en *biobased* inkopen (-.177*) en blijkt er een matige correlatie te zijn tussen de toepassing van circulair inkopen en het hebben van een formeel leidinggevende positie (.251**).

5.4 Regressieanalyses

Om te onderzoeken of de mate van toepassing van specifieke MVI-thema's kan worden verklaard door de controlevariabelen, *ability* op het gebied van MVI van de respondent, het affectief commitment ten aanzien van verandering (*motivation*) van de respondent en de drie factoren van OLC van de organisatie waarbinnen de respondent werkzaam is (*opportunity*), zijn regressieanalyses uitgevoerd. In elke regressieanalyse kan slechts één afhankelijke variabele worden meegenomen. Uit de correlatieanalyse blijkt dat er correlatie bestaat tussen de onderzoeksvariabelen en vijf verschillende MVI-thema's. Voor de toepassing van *social return* is er geen correlatie vastgesteld en wordt er geen significant verband verwacht tussen de onderzoeksvariabelen en de toepassing ervan. Daarom is er voor gekozen slechts vijf regressieanalyses uit te voeren, respectievelijk voor de toepassing van: milieuvriendelijk inkopen, *biobased* inkopen, circulair inkopen, ISV en innovatiegericht inkopen, wordt er een regressieanalyse uitgevoerd.

Per regressieanalyse is er gekeken welke controlevariabelen correleren met een specifiek MVI-thema. Correlerende controlevariabelen zijn meegenomen, indien een significant verband met de toepassing van een MVI-thema, verwacht werd. De keuze om alléén deze controlevariabelen te overwegen en mee te nemen in de regressieanalyse is gebaseerd op twee punten. Enerzijds wordt van niet-correlerende controlevariabele verwacht dat deze geen significante invloed hebben op de verschillende afhankelijke variabelen. Anderzijds blijkt uit verschillende analyses dat het meenemen van een vast aantal controlevariabelen invloed heeft op de uitkomsten van de regressieanalyses. In het eerste model van de regressieanalyse worden de relevante controlevariabelen voor een specifiek MVI-thema getoetst. Vervolgens worden in het tweede model de onafhankelijke variabelen *ability*, *motivation* en *opportunity* toegevoegd. In tabel 5.14, 5.15, 5.16, 5.17 en 5.18 zijn de resultaten van de verschillende regressieanalyses opgenomen.

Tabel 5.14 Regressieanalyse 1: Invloed variabelen op toepassing Milieuvriendelijk inkopen

	Model 1	Model 2
Controlevariabele(n)		
Opleidingsniveau	.234**	.207**
Ability	-	.071
Motivation	-	.211**
OLC		
Factor 1: ideeën, risico en interactie omgeving	-	.170
Factor 2: communicatie en kennisdeling	-	-.059
Factor 3: betrokkenheid en participatie	-	.122
R ²	.055	.182
Noot: *p≤.05, **p≤.01, ***p≤.001		

Uit de resultaten blijkt in tabel 5.14 dat de verklaarde variantie van het model ten aanzien van de mate van toepassing van milieuvriendelijk inkopen beperkt is. De controlevariabele verklaart slechts 5.5% van de variantie. Na toevoeging van de onafhankelijke onderzoeksvariabelen stijgt de verklaarde variantie echter naar 18.2%. Hypothese 1, die veronderstelt dat meer *ability* op het gebied van MVI zorgt voor meer toepassing van MVI, moet voor de toepassing van milieuvriendelijk inkopen helaas worden verworpen. Hypothese 2 veronderstelt een positief verband tussen de mate van affectief commitment ten aanzien van verandering (*motivation*) van een respondent en de mate van toepassing van MVI. De hypothese wordt voor de toepassing van milieuvriendelijk inkopen bevestigd ($\beta=.211$; $p\leq .01$). De toepassing van milieuvriendelijk inkopen neemt dus (licht) toe naarmate er meer affectief commitment ten aanzien van verandering is.

Zoals eerder beschreven is OLC (*opportunity*) in de regressieanalyse onderverdeeld in drie verschillende factoren. Uit tabel 5.14 blijkt dat er geen significant verband is tussen factor 1 ideeën, risico en interactie omgeving, factor 2 communicatie en kennisdeling en factor 3 betrokkenheid en participatie en de toepassing van milieuvriendelijk inkopen. Hypothese 3, die veronderstelt dat meer OLC van een organisatie (*opportunity*) zorgt voor meer toepassing van MVI, moet daarom voor de toepassing van milieuvriendelijk inkopen worden verworpen.

Tabel 5.15 Regressieanalyse 2: Invloed variabelen op toepassing Biobased inkopen

	Model 1	Model 2
Controlevariabele(n)		
Evaring in het (inkoop)vak	-.177	-.190
Ability	-	.212**
Motivation	-	.003
OLC		
Factor 1: ideeën, risico en interactie omgeving	-	.269**
Factor 2: communicatie en kennisdeling	-	-.037
Factor 3: betrokkenheid en participatie	-	.071
R ²	.031	.184
Noot: *p≤.05, **p≤.01, ***p≤.001		

Uit de resultaten in tabel 5.15 blijkt dat de verklaarde variantie van het model ten aanzien van de mate van toepassing van *biobased* inkopen beperkt is. De controlevariabele verklaart slechts 3.1% van de variantie. Na toevoeging van de onafhankelijke onderzoeksvariabelen stijgt de verklaarde variantie echter naar 18.4%. Hypothese 1, die veronderstelt dat meer *ability* op het gebied van MVI zorgt voor meer toepassing van MVI, wordt voor de toepassing van *biobased* inkopen bevestigd ($\beta=.220$; $p\leq .05$). Meer *ability* op het gebied van MVI leidt dus voor een (lichte) toename in de toepassing van *biobased* inkopen. Hypothese 2 veronderstelt een positief verband tussen de mate

van affectief commitment ten aanzien van verandering (*motivation*) van een respondent en de mate van toepassing van MVI. Hypothese 2 moet echter worden verworpen voor de toepassing van *biobased* inkopen.

Opnieuw is OLC (*opportunity*) in de regressieanalyse onderverdeeld in drie verschillende factoren zoals vastgesteld in de factoranalyse. Uit tabel 5.14 blijkt dat er een significant verband is tussen factor 1 ideeën, risico en interactie omgeving en de toepassing van *biobased* inkopen ($\beta=.269$; $p\leq .01$). Meer ruimte voor ideeënontwikkeling, het nemen van risico's en externe informatiewinning- en uitwisseling zorgt ervoor dat de toepassing van *biobased* inkopen toeneemt. Helaas wordt er geen significant verband aangetoond tussen factor 2 communicatie en kennisdeling en factor 3 betrokkenheid en participatie en de toepassing van *biobased* inkopen. Hypothese 3, die veronderstelt dat meer OLC van een organisatie (*opportunity*) zorgt voor meer toepassing van MVI, kan voor de toepassing van *biobased* inkopen worden aangenomen, echter van belang is dat het hier dan enkel gaat om factor 1 ideeën, risico en interactie.

Tabel 5.16 Regressieanalyse 3: Invloed variabelen op toepassing Circulair inkopen

	Model 1	Model 2
Controlevariabele(n)		
Formeel leidinggevende positie	.251***	.215**
Ability	-	.157*
Motivation	-	-.045
OLC		
Factor 1: ideeën, risico en interactie omgeving	-	.315***
Factor 2: communicatie en kennisdeling	-	-.041
Factor 3: betrokkenheid en participatie	-	-.056
R ²	.063	.173
Noot: * $p\leq .05$, ** $p\leq .01$, *** $p\leq .001$		

Uit de resultaten in tabel 5.15 blijkt dat de verklaarde variantie van het model ten aanzien van de mate van toepassing van circulair inkopen beperkt is. De controlevariabele verklaren slechts 6.3% van de variantie. Na toevoeging van de onafhankelijke onderzoeksvariabelen stijgt de verklaarde variantie echter naar 17.3%. Hypothese 1, die veronderstelt dat meer *ability* op het gebied van MVI zorgt voor meer toepassing van MVI, wordt voor de toepassing van circulair inkopen bevestigd ($\beta=.157$; $p\leq .05$). Meer *ability* op het gebied van MVI leidt tot een (lichte) toename in de toepassing van circulair inkopen. Hypothese 2 veronderstelt een positief verband tussen de mate van affectief commitment ten aanzien van verandering van een respondent en de mate van toepassing van MVI. Helaas moet hypothese 2 verworpen worden voor de toepassing van circulair inkopen.

Wederom is OLC (*opportunity*) in de regressieanalyse onderverdeeld in drie verschillende factoren zoals vastgesteld in de factoranalyse. Uit tabel 5.14 blijkt dat er een significant verband is tussen factor 1 ideeën, risico en interactie omgeving en de toepassing van circulair inkopen ($\beta=.315$; $p\leq.001$). Meer ruimte voor ideeënontwikkeling, het nemen van risico's en externe informatiewinning- en uitwisseling zorgt ervoor dat de toepassing van circulair inkopen toeneemt. Helaas wordt er geen significant verband aangetoond tussen factor 2 communicatie en kennisdeling en factor 3 betrokkenheid en participatie en de toepassing van circulair inkopen. Hypothese 3, die veronderstelt dat meer OLC van een organisatie (*opportunity*) zorgt voor meer toepassing van MVI, kan voor de toepassing van circulair inkopen worden aangenomen, echter van belang is dat het hier dan enkel gaat om factor 1 ideeën, risico en interactie.

Tabel 5.17 Regressieanalyse 4: Invloed variabelen op toepassing ISV

	Model 1	Model 2
Controlevariabele(n)		
Geboortejaar	-.139	-.100
Rijksoverheid (dummy)	.188*	.286***
Ability	-	.133
Motivation	-	.050
OLC		
Factor 1: ideeën, risico en interactie omgeving	-	.292**
Factor 2: communicatie en kennisdeling	-	-.153
Factor 3: betrokkenheid en participatie	-	.144
R ²	.061	.186
Noot: *p≤.05, **p≤.01, ***p≤.001		

Uit de resultaten in tabel 5.17 blijkt dat de verklaarde variantie van het model ten aanzien van de mate van toepassing van internationale sociale voorwaarden beperkt is. De controlevariabelen verklaren slechts 6.1% van de variantie. Opvallend is echter wel dat respondenten die bij de Rijksoverheid werken significant meer internationale sociale voorwaarden toepassen dan respondenten die bij andere organisaties werkzaam zijn. Na toevoeging van de onafhankelijke onderzoeksvariabelen stijgt de verklaarde variantie naar 18.6%. Hypothese 1, die veronderstelt dat meer *ability* op het gebied van MVI zorgt voor meer toepassing van MVI, moet voor de toepassing van internationale sociale voorwaarden (ISV) helaas worden verworpen. Hypothese 2 veronderstelt een positief verband tussen de mate van affectief commitment ten aanzien van verandering van een respondent en de mate van toepassing van MVI. Ook hypothese 2 moet worden verworpen voor de toepassing van internationale sociale voorwaarden (ISV).

Ook hier is OLC (*opportunity*) in de regressieanalyse onderverdeeld in drie verschillende factoren die zijn vastgesteld in de factoranalyse. Uit tabel 5.14 blijkt dat er een significant verband is tussen factor 1 ideeën, risico en interactie omgeving en de toepassing van internationale sociale voorwaarden ($\beta=.292$; $p\leq.01$). Meer ruimte voor ideeënontwikkeling, het nemen van risico's en externe informatiewinning- en uitwisseling zorgt ervoor dat de toepassing van ISV toeneemt. Helaas wordt er geen significant verband aangetoond tussen factor 2 communicatie en kennisdeling en factor 3 betrokkenheid en participatie en de toepassing van ISV. Hypothese 3, die veronderstelt dat meer OLC van een organisatie (*opportunity*) zorgt voor meer toepassing van MVI, kan voor de toepassing van ISV worden aangenomen, echter van belang is dat het ook hier enkel gaat om factor 1 ideeën, risico en interactie.

Tabel 5.18 Regressieanalyse 5: Invloed variabelen op toepassing Innovatiegericht inkopen

	Model 1	Model 2
Controlevariabele(n)		
Opleidingsniveau	.122	.079
Formeel leidinggevende positie	.119	.082
Ability	-	.096
Motivation	-	.032
OLC		
Factor 1: ideeën, risico en interactie omgeving	-	.319***
Factor 2: communicatie en kennisdeling	-	.052
Factor 3: betrokkenheid en participatie	-	-.140
R ²	.031	.151
Noot: * $p\leq.05$, ** $p\leq.01$, *** $p\leq.001$		

Uit de resultaten in tabel 5.18 blijkt dat de verklaarde variantie van het model ten aanzien van de mate van toepassing van innovatiegericht inkopen beperkt is. De controlevariabele verklaart slechts 3.1% van de variantie. Na toevoeging van de onafhankelijke onderzoeksvariabelen stijgt de verklaarde variantie naar 15.1%. Hypothese 1, die veronderstelt dat meer *ability* op het gebied van MVI zorgt voor meer toepassing van MVI, moet voor de toepassing van innovatiegericht inkopen worden verworpen. Hypothese 2 veronderstelt een positief verband tussen de mate van affectief commitment ten aanzien van verandering van een respondent en de mate van toepassing van MVI. Ook hypothese 2 moet echter worden verworpen voor de toepassing van innovatiegericht inkopen.

Tot slot geldt ook hier dat OLC (*opportunity*) in de regressieanalyse is onderverdeeld in drie verschillende factoren die zijn vastgesteld in de factoranalyse. Uit tabel 5.14 blijkt dat er een significant verband is tussen factor 1 ideeën, risico en interactie omgeving en de toepassing van innovatiegericht inkopen ($\beta=.319$; $p\leq.001$). Meer ruimte voor ideeënontwikkeling, het

nemen van risico's en externe informatiewinning- en uitwisseling zorgt ervoor dat de toepassing van innovatiegericht inkopen toeneemt. Helaas wordt er geen significant verband aangetoond tussen factor 2 (communicatie en kennisdeling) en factor 3 (betrokkenheid en participatie) en de toepassing van innovatiegericht inkopen. Hypothese 3, die veronderstelt dat meer OLC van een organisatie (*opportunity*) zorgt voor meer toepassing van MVI, kan voor de toepassing van innovatiegericht inkopen worden aangenomen, echter van belang is dat het hier dan gaat om factor 1 ideeën, risico en interactie.

5.5 Aanvullende regressieanalyses

Bij alle regressieanalyses, behalve die voor milieuvriendelijk inkopen, is er een significant verband tussen factor 1 ideeën, risico en interactie en de toepassing van een specifiek MVI-thema. Opvallend is verder dat hypothese 1, meer *ability* zorgt voor meer MVI, en hypothese 2, meer *motivation* zorgt voor meer MVI, vaak moeten worden verworpen. De verwachting was echter dat hypothese 1 en hypothese 2 bevestigd zouden worden voor de toepassing van meer MVI-thema's dan milieuvriendelijk inkopen, *biobased* inkopen en circulair inkopen. Het is echter mogelijk dat *ability* of *motivation* gemedieerd worden door factor 1 ideeën, risico en interactie. Daarom zijn er aanvullende stapsgewijze regressieanalyses uitgevoerd. Hierbij is er elke keer één variabele toegevoegd aan de analyse. Hierbij zijn de stappen van de methode van Baron en Kenny (1986) worden gebruikt.

Voor de eerste stap van Baron en Kenny (1986) worden de reeds uitgevoerde regressieanalyse gebruikt als uitgangspunt. Hierbij geldt dat voor een mediator, er een significant verband dient te zijn tussen deze (onafhankelijke) variabele en de afhankelijke variabele. Omdat bij regressieanalyse 1 er geen significant verband was tussen factor 1 ideeën, risico en interactie, zal voor deze regressieanalyse geen mediatie worden onderzocht. Bij regressieanalyse 2 *biobased* inkopen en 3 circulair inkopen zal er gekeken worden naar factor 1 als mediator voor *motivation*. Hierbij is er immers al een direct significant verband aangetoond tussen *ability* en de toepassing van de desbetreffende thema's. Tot slot zal voor regressieanalyse 4 ISV en regressieanalyse 5 innovatiegericht inkopen gekeken worden naar factor 1 als mediator voor *ability* of *motivation* (Model A en B).

De tweede stap van Baron en Kenny (1986) stelt dat er een significant verband moet zijn tussen de mogelijke mediator als afhankelijke variabele en de andere onafhankelijke variabele(n). Hiertoe is er voor iedere regressieanalyse een aanvullende regressieanalyse uitgevoerd met de mediator als

afhankelijke variabele, de controlevariabele en de overige onafhankelijke variabele(n) (Model C). De resultaten van de aanvullende regressieanalyses zijn te vinden in de bijlage (Bijlage 4: Aanvullende regressieanalyses). De belangrijkste bevindingen zijn te vinden in tabel 5.19.

Uit de resultaten van de aanvullende stapsgewijze regressieanalyses voor de toepassing van *biobased* en circulair inkopen blijkt er geen significant verband te zijn tussen *motivation* en de mate van toepassing. Hiermee wordt in dezen factor 1 ideeën, risico en interactie, als mediator uitgesloten. Voor de toepassing van ISV echter er echter wel een significant verband te zijn tussen *ability* en de mate van toepassing ervan, indien factor 1 niet wordt meegenomen in de regressieanalyse. Het significant verband verdwijnt als factor 1 wordt toegevoegd aan de regressieanalyse. Helaas is het zo dat indien factor als afhankelijke variabele wordt meegenomen er geen significantie is tussen *ability* als onafhankelijke variabele en factor 1. Hiermee is in dezen factor 1 ideeën, risico en interactie ook geen mediator. Tot slot blijkt voor de toepassing van innovatiegericht inkopen dat er een significant verband is tussen *ability* en de mate van toepassing als alléén *ability* wordt meegenomen in de regressieanalyse. Het verband verdwijnt wanneer *motivation* wordt toegevoegd. Toch is er in dezen geen sprake van mediatie, omdat er op voorhand geen significant verband is aangetoond tussen *motivation* en de toepassing van innovatiegericht inkopen.

Tabel 5.20 Samenvatting mediatie toetsen

	Biobased inkopen	Circulair inkopen	ISV	Innovatiegericht
Model A				
Ability	.277**	.200**	.199**	.172*
Model B				
Ability	.267**	.204**	.176*	.153
Motivation	.028	-.012	.067	.058
Model 2				
Ability	.212**	.157*	.133	.096
Motivation	.003	-.045	.050	.032
Factor 1: ideeën, risico en interactie omgeving	.269**	.315**	.292**	.319***
Factor 2: communicatie en kennisdeling	-.037	-.041	-.153	.052
Factor 3: betrokkenheid en participatie	.071	-.056	.144	-.140
Model C β Factor 1: ideeën, risico en interactie omgeving	n.v.t.	n.v.t.	Geen significant verband tussen ability en factor 1 (.101). Dus geen mediatie	n.v.t. Er is immers in model 1 geen significant verband tussen <i>motivation</i> en de toepassing van ISV.
Noot: *p≤.05, **p≤.01, ***p≤.001				

5.6 Samenvatting

Tabel 5.20 biedt een overzicht van de getoetste hypothesen zoals vastgesteld in hoofdstuk 3 van het onderzoek. Hierin wordt aangegeven of de hypothesen kunnen worden aangenomen of verworpen voor de toepassing van de verschillende MVI-thema's. Hierbij geldt:

Hypothese 1: Meer *ability* op het gebied van MVI zorgt voor meer MVI.

Hypothese 2: Meer affectief commitment ten aanzien van de verandering (*motivation*) zorgt voor meer MVI.

Hypothese 3: Meer OLC van een organisatie (*opportunity*) zorgt voor meer MVI.

Echter naar aanleiding van de factoranalyse voor OLC, bleek dat er drie verschillende factoren kunnen worden onderscheiden. Daarom vervalt hypothese 3 en wordt deze vervangen door de volgende hypothesen:

Hypothese 4a: Meer ruimte voor ideeën, risico en interactie met omgeving van een organisatie (factor 1) zorgt voor meer MVI.

Hypothese 4b: Meer communicatie en kennisdeling binnen een organisatie (factor 2) zorgt voor meer MVI.

Hypothese 4c: Meer betrokkenheid en participatie van werknemers binnen een organisatie (factor 3) zorgt voor meer MVI.

Tabel 5.20 Overzicht toetsing hypothesen

	Mate van toepassing milieuvriendelijk inkopen	Mate van toepassing biobased inkopen	Mate van toepassing circulair inkopen	Mate van toepassing ISV	Mate van toepassing innovatiegericht inkopen
H1	verworpen	bevestigd	bevestigd	verworpen	verworpen
H2	bevestigd	verworpen	verworpen	verworpen	verworpen
H4a	bevestigd	bevestigd	bevestigd	bevestigd	bevestigd
H4b	verworpen	verworpen	verworpen	verworpen	verworpen
H4c	verworpen	verworpen	verworpen	verworpen	verworpen

Voor Hypothese 1 geldt dat deze significant is voor de toepassing van *biobased* en circulair inkopen. Opvallend is, dat *ability* alleen een rol speelt voor de toepassing van de nieuwere, meer innovatieve thema's, zoals *biobased* inkopen en circulair inkopen. Hypothese 2 kan alleen worden bevestigd voor de toepassing van milieuvriendelijk inkopen. Meer emotionele hechting, identificatie en de persoonlijke betrokkenheid met de toepassing van MVI, zorgt dus voor meer toepassing van

milieuvriendelijk inkopen. Hypothese 4a wordt bevestigd voor alle thema's, met uitzondering van milieuvriendelijk inkopen. Meer ruimte voor ideeënontwikkeling, risico en interactie met de omgeving leidt dus voor meer toepassing op het gebied van *biobased* inkopen, circulair inkopen, ISV en innovatiegericht inkopen. Milieuvriendelijk inkopen lijkt hiermee dus een afwijkend thema, dat een andere aanpak vereist. Tot slot blijkt uit de tabel dat hypothese 4b en hypothese 4c niet significant zijn voor alle MVI-thema's en dus moeten worden verworpen.

Hoofdstuk 6 Kwalitatieve analyse

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de analyse voor het kwalitatieve onderzoek gepresenteerd. Hierbij staat de vraag centraal hoe verbanden die zijn vastgesteld in het kwantitatieve onderzoek mogelijk tot stand komen. De focus ligt op de verschillende variabelen en trends die naar voren komen uit analyse van de semigestructureerde interviews. Paragraaf 6.2 richt zich op de toepassing van MVI per thema. Paragraaf 6.3 gaat vervolgens in de *ability*, op kennis en vaardigheden. Paragraaf 6.4 richt zich op *motivation*, namelijk affectief commitment ten aanzien van verandering en in paragraaf 6.5 wordt de focus gelegd op *opportunity*, namelijk *Organizational Learning Capability*. In paragraaf 6.6 worden de bevindingen van het kwalitatieve onderzoek kort opgesomd in een subconclusie en paragraaf 6.7 sluit af met een korte samenvatting.

6.2 Toepassing van MVI

In deze paragraaf wordt de mate van toepassing van MVI besproken aan de hand van de verdiepende interviews. Tijdens de interviews is het lastig gebleken om voor elk MVI-thema te beantwoorden in welke mate het al dan niet werd toegepast. Daarom is er gevraagd naar de toepassing van MVI in het algemeen en daarnaast welke thema's in de organisatie er worden toegepast. Het heersende sentiment werd door een respondent goed geformuleerd: *'Er wordt rekening gehouden met de minimumcriteria waarbij sociale thema's nadrukkelijker worden toegepast dan milieugerelateerde thema's'* (Interview VIII).

Uit de kwantitatieve analyse blijkt dat de toepassing van MVI voor elk thema gemiddeld verschilt van "redelijk vaak" op het gebied van milieuvriendelijk inkopen (3.59) tot "bijna nooit" op het gebied van *bioabased* inkopen (1.70). Daarnaast kennen de verschillende MVI-thema's een *range* van 4, wat wil zeggen dat per organisatie de toepassing van MVI verschilt van "nooit" tot "vaak". De vraag waarom de toepassing voor elk thema en per organisatie verschilt, staat in de kwalitatieve analyse van de interviews centraal. Volgens de respondenten is de mate van toepassing en de keuze voor bepaalde MVI-thema's voornamelijk afhankelijk van het type productgroep (tastbaarheid van het onderwerp) en daarmee samenhangend de volwassenheid van de markt: *'Het is erg situationeel, hangt af van productgroep, volwassenheid, markt'* (Interview IX). Ook wordt aangekaart dat de toepassing afhangt van de mate waarin deze samenhangt met het beleid van de organisatie: *'doelen moeten zijn afgeleid van de totale doelstellingen van organisatie'* (Interview V). Bovendien is het zo dat er, van de zes

MVI-thema's, alleen beleid is voor de toepassing van milieuvriendelijk inkopen. Dit verklaart dan ook dat milieuvriendelijk inkopen het vaakst wordt toegepast in een inkoop- of aanbestedingstraject.

Tevens onderbouwen de interviews het verschil in de toepassing van MVI per organisatie ("vaak" tot "nooit"). Alle ondervraagde respondenten gaan aan de slag met de minimumeisen op het gebied van MVI. De meeste organisaties willen de markt aanmoedigen en gunningscriteria gebruiken bij aanbestedingstrajecten. Helaas blijkt echter de helft van deze organisaties er niet in te slagen hiermee succesvol aan de slag te gaan en moeite te hebben met het opstellen van gunningscriteria. Er zijn slechts twee organisaties waarvan de respondenten aangeven dat de markt wordt uitgenodigd binnen het inkooptraject om bijvoorbeeld functioneel specificeren toe te passen. Er zijn dus naar aanleiding van de interviews ook duidelijke verschillen in de mate van toepassing van MVI per organisatie vastgesteld.

6.3 Ability: Kennis en vaardigheden

In deze paragraaf wordt de relatie tussen *ability* op het gebied van MVI en de toepassing ervan behandeld. Uit de kwantitatieve analyse blijkt dat *ability* invloed heeft op de mate van toepassing van *biobased* en circulair inkopen. Daarom staat hier de vraag centraal: waarom speelt *ability* ten aanzien van MVI een rol bij de toepassing van *biobased* en circulair inkopen?

Uit de interviews blijkt dat in het algemeen *ability* als belangrijke factor wordt beschouwd ten aanzien van de toepassing van MVI: '*de toepassing is gedeeltelijk kennis*' en '*naast kennis ook adviesvaardigheden en overtuigingskracht*' (Interview VI). Meer specifiek richt kennis zich op het inzicht van wat er mogelijk is met behulp van verschillende thema's en hoe je de verschillende thema's daartoe daadwerkelijk inzet: '*kennis heb je nodig om je te verdiepen in bepaalde markten*' (Interview III) en '*...heb je een bepaalde basiskennis nodig*' (Interview I). Respondenten geven hierbij aan dat je kennis simpelweg nodig hebt om MVI toe te passen. Bovendien biedt het genereren van kennis de mogelijkheid om de concrete kansen die gepaard gaan met de toepassing van MVI in te zien. Deze kennis moet weliswaar terechtkomen bij de juiste personen binnen de organisatie, maar speelt absoluut een rol in de toepassing van MVI.

Ook geven respondenten aan dat vaardigheden van belang zijn als het gaat om de toepassing van MVI: '*naast kennis heb je ook communicatie- en adviesvaardigheden en overtuigingskracht nodig*' (Interview VI). Enerzijds zijn deze vaardigheden niet direct te relateren aan MVI. Hierbij gaat het om

het overbrengen van ideeën, kennis en mogelijkheden op het gebied van MVI aan collega's, budgethouders of bestuurders. Anderzijds zijn er ook concrete vaardigheden relevant om de toepassing van MVI te bevorderen als het bijvoorbeeld gaat om de vraag naar concrete sjablonen en het opstellen van gunningscriteria: *'beschikbaar stellen van voorbeeldspecificaties en vaardigheden om gunningscriteria op te stellen'* (Interview IX). Helaas kan er op basis van de interviews alleen antwoord worden gegeven op de vraag waarom *ability* belangrijk is voor de toepassing van MVI in het algemeen.

6.4 Motivation: Affectief commitment ten aanzien van verandering

In deze paragraaf wordt de waarde van *motivation* in het kader van de toepassing van MVI verklaard. Uit de kwantitatieve analyse bleek dat meer *motivation* zorgt voor meer toepassing van milieuvriendelijk inkopen. De vraag waarom *motivation* van een respondent mogelijk een rol speelt bij de toepassing van MVI stond in de interviews centraal.

In de interviews wordt de waarde van *motivation* verschillend beoordeeld. Vooral bij organisaties waar MVI-doelstellingen niet één op één zijn opgenomen in inkoopbeleid, of waar er weinig weet is van de manier waarop de toepassing van MVI kan bijdragen aan de beleidsdoelstellingen, blijkt *motivation* zeer belangrijk te zijn. *'Als er weinig aandacht voor MVI is, dan is het lastig – dan ben je 'roepende in een woestijn'* (Interview I). Als iemand dan aan de slag wil met MVI, dient diegene (een inkoper of andere relevante betrokkene) dat op eigen houtje te bewerkstelligen. Als gevolg staan veel organisaties pas aan het begin van de verandering om met MVI aan de slag te gaan. Zij zijn bijvoorbeeld alleen actief op het gebied van milieuvriendelijk inkopen, een meer traditioneel MVI-thema. Dit kan verklaren waarom *motivation* voor de toepassing van milieuvriendelijk inkopen een grotere rol speelt. Hierbij ligt de nadruk op persoonlijke affiniteit of inzicht in de daadwerkelijke mogelijkheden die gepaard gaan met de toepassing van MVI: *'affiniteit in die zin, dat ik me bewust ben van mijn handelen en dat is een goede drijfveer'* (Interview V).

Bij organisaties waar MVI meer belegd is binnen de organisatie, lijkt *motivation* een minder belangrijke rol te spelen. Als MVI immers meer bij de hele organisatie is belegd, is *motivation* minder belangrijk en is het voor een inkoper of andere relevante betrokkenen eenvoudiger om met MVI aan de slag te gaan: *'het is business as usual: het hoort er gewoon bij'* (Interview VII).

Al met al neemt de invloed van *motivation* dus af naarmate een organisatie meer ervaring heeft met de toepassing van MVI en het dus meer ingebed raakt in de gehele organisatie. Voor de toepassing

van milieuvriendelijk inkopen bleek *motivation* zeer belangrijk, terwijl voor de toepassing van de andere MVI-thema's de waarde van *motivation* neutraal tot belangrijk bleek.

6.5 Opportunity: Organizational Learning Capability (OLC)

In deze paragraaf wordt de rol van de drie factoren binnen het *Organizational Learning Capability* (OLC) besproken die de respondenten ervaren ten aanzien van de toepassing van MVI. Uit de kwantitatieve analyse bleek dat factor 1 ruimte voor ideeënontwikkeling, risico en externe interactie, een rol speelt voor alle MVI-thema's, met uitzondering van milieuvriendelijk inkopen. Er bleek echter geen significant verband te zijn tussen factor 2 communicatie en kennisdeling en factor 3 betrokkenheid en participatie en de toepassing van MVI. De vraag waarom deze drie factoren al dan niet van invloed zijn op de toepassing van MVI wordt hier aan de hand van de interviews verklaard.

Het belang van ruimte voor ideeënontwikkeling, ruimte voor risico en externe interactie in relatie tot de toepassing van MVI wordt bevestigd in de interviews. Factor 1 is zelfs zeer belangrijk: *'mensen dienen de ruimte te krijgen om ideeën te ontwikkelen in het kader van MVI. Als je die niet krijgt, dan moet je gewoon doorgaan'* (Interview VII). Zonder deze ruimte is er geen inzicht in de mogelijkheden van de manier waarop de toepassing van MVI kan bijdragen aan verschillende beleidsdoelstellingen.

Binnen het inkoopvak heerst er echter altijd een bepaalde tijdsdruk, waarbij er soms gewoon gehandeld dient te worden omdat een opdracht vóór een bepaalde tijd gerealiseerd moet worden. Respondenten geven aan dat indien er sprake is van tijdsdruk, het makkelijker is om terug te grijpen naar bekende middelen: *'Er wordt gestuurd op het behalen van deadlines. Als de druk hoger is, dan neem je minder snel de moeite om aan de slag te gaan met MVI'* (Interview VIII).

Verder is het zo dat interactie met externe partijen en dan vooral de markt zeer van belang is, omdat zo kennis binnen de organisatie kan worden gebracht: *'want zijn de ideeën van de leveranciers en is wat we willen haalbaar?'* (Interview VII). De ruimte voor ideeënontwikkeling, risico's en interactie met externe partijen, verlaagt dus de tijdsdruk en zorgt ervoor dat inkopers of andere relevante betrokkenen de kans krijgen inzicht krijgen in de mogelijkheden van de toepassing van MVI. Hieruit volgend kan MVI verder ingebed raken binnen een organisatie, waarna de vanzelfsprekendheid van deze faciliterende factoren toeneemt.

Hoewel er geen significant verband is tussen factor 2, factor 3 en de toepassing van MVI, blijkt naar aanleiding van de interviews dat factor 2 communicatie en kennisdeling en factor 3 betrokkenheid en

participatie toch een belangrijke rol spelen bij de toepassing van (voornamelijk) milieuvriendelijk inkopen. Dit kan verklaard worden door het volgende: om de toepassing van MVI te vergroten of zelfs in gang te zetten, dient MVI ingebed te zijn in de hele organisatie. Inbedding kan plaatsvinden doordat MVI van bovenaf wordt gedragen, omdat daarmee ruimte wordt gecreëerd om een verdiepingsslag te maken op het gebied van MVI. Er dient dan consequent de vraag te worden gesteld: waar liggen de kansen en worden deze ook helemaal benut?

Het moet duidelijk worden dat er met behulp van MVI beleidsdoelen kunnen worden gerealiseerd omdat het kansen biedt die in lijn liggen met de waarden van de organisatie. Organisaties die MVI organisatiebreed omarmen, erkennen de rol die communicatie en participatie spelen: *'...communicatie is daarbij ontzettend van belang' en 'bij interne bijeenkomsten wordt er veel gespard en samen nagedacht over allerlei acties en visies'* (Interview IX).

Factor 2 en 3 zijn voornamelijk belangrijk voor de toepassing milieuvriendelijk inkopen, omdat dit vaak een van de eerste thema's is waar organisaties mee aan de slag gaan. Als de toepassing, mogelijkheden en kansen van MVI meer zijn belegd binnen de gehele organisatie (inclusief bestuurder en budgethouders) is er meer mogelijk en kan er, indien gewenst, een volgende stap worden gezet. Hiertoe kan er bij externe partijen kennis worden vergaard en ook gekeken worden naar *best practices* (benchmark), waarbij juist ruimte voor het nemen van risico en het ontwikkelen van ideeën op het gebied van MVI zeer belangrijk zijn.

Met behulp van communicatie en participatie kan er dus een nieuwe impuls worden gegeven aan MVI binnen een organisatie. Informatie- en communicatiebeleid kan succesvol worden ingezet om MVI meer te laten leven binnen de organisatie.

6.6 Samenvatting

Er zijn verschillende factoren die de toepassing van MVI bevorderen, dan wel belemmeren. Belangrijk is te kijken hoe deze met elkaar in verband staan. Een overzicht van de waarde van de onderzoeksvariabelen ten aanzien van de toepassing van MVI, die op basis van de kwalitatieve analyse is vastgesteld, is te vinden in tabel 6.1.

Ability op het gebied van MVI blijkt bij de toepassing van alle thema's van belang. Echter voornamelijk op het gebied van de nieuwe(re) thema's (circulair inkopen en *biobased* inkopen), is er bij veel inkopers nog weinig bekend. Zowel inhoudelijk als de daadwerkelijke mogelijkheden die de

Tabel 6.1 Overzicht waarde onderzoeksvariabelen i.r.t. mate van MVI op basis van kwalitatieve analyse

	Milieuvriendelijk inkopen	Biobased inkopen	Circulair inkopen	Internationale sociale voorwaarden (ISV)	Innovatiegericht inkopen
<i>Ability</i>	Neutraal	Belangrijk	Belangrijk	Neutraal	neutraal
<i>Motivation</i>	Zeer belangrijk	Neutraal/belangrijk	Neutraal/belangrijk	Neutraal/belangrijk	Neutraal/ belangrijk
<i>Factor 1: ruimte ideeën, risico en externe interactie</i>	Belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer belangrijk
<i>Factor 2: communicatie en kennisdeling</i>	Belangrijk	Neutraal	Neutraal	Neutraal	neutraal
<i>Factor 3: betrokkenheid en participatie</i>	Belangrijk	Neutraal	Neutraal	Neutraal	Neutraal

toepassing biedt ten aanzien van het realiseren van beleidsdoelstellingen. Het is dan ook niet vreemd dat deze thema's in vergelijking met de andere thema's minder vaak worden toegepast in aanbestedingen. Kennis en vaardigheden zijn voor de toepassing van *biobased* en circulair inkopen van belang omdat er bij deze thema's nu (en in de toekomst) nog veel ontwikkelingen plaatsvinden.

Motivation blijkt zeer belangrijk voor de toepassing van MVI. Vooral bij organisaties waar MVI nog niet erg is ingebed in de organisatie door middel van beleid, strategie, visie), en waar MVI nog niet wordt beschouwd als dagelijkse routine, is de persoonlijke affiniteit en het inzicht in de mogelijkheden van MVI (affectief commitment ten aanzien van verandering) erg van belang. Organisaties waarbij dit het geval is, stonden vaak aan het begin van MVI. Hierbij is de eerste stap vaak om aan de slag te gaan met milieuvriendelijk inkopen. Dit is namelijk het meest bekende en toegankelijke thema. Milieuvriendelijk inkopen (en het in gang zetten van inbedding van MVI binnen een organisatie) geschiedt in dezen op eigen initiatief van de inkoper of relevante betrokkenen, waarbij *motivation* dus een grote rol speelt.

In het kader van *opportunity* is de belangrijkheid van factor 1 ideeën, risico en externe interactie in het kader van de toepassing van MVI (in het algemeen) zeer belangrijk. Zonder ruimte voor ideeënontwikkeling en het nemen van risico's kan een inkoper of andere relevante betrokkene immers geen inzicht krijgen in de mogelijkheden van de verschillende manieren waarop MVI kan bijdragen aan verschillende beleidsdoelstellingen. Daarnaast geven respondenten aan altijd met een bepaalde tijdsdruk te maken te hebben. Zo wordt de toepassing van MVI niet aangemoedigd door bijvoorbeeld bestuurders of budgethouders. Verder is het zo dat interactie met externe partijen en vooral de markt zeer van belang is, omdat door middel van marktonderzoek veel kennis en informatie binnen de organisatie kan worden gebracht. Deze kennis kan vervolgens worden omgezet in bruikbare informatie die nodig is voor de toepassing van bepaalde thema's.

Verder blijken factor 2 en 3 voornamelijk belangrijk voor de toepassing van milieuvriendelijk inkopen, hoewel er geen significant verband is tussen de toepassing van MVI en factor 2 en 3. De achterliggende gedachte hierbij is, dat interne communicatie en participatie theoretisch gezien faciliterende factoren zijn om het leren van een organisatie te bewerkstelligen, maar deze factoren bieden ook de mogelijkheid om MVI in te bedden in organisaties. Respondenten geven dan ook aan dat verschillende communicatie- en informatiecampagnes effectief worden ingezet om MVI onder de aandacht te brengen. Tevens zorgt het betrekken van werknemers bij het opstellen van een visie aangaande MVI of bepaalde doelstelling ervoor dat er binnen een organisatie draagkracht ontstaat om de toepassing van MVI te bevorderen.

Hoofdstuk 7 Conclusie

7.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de conclusie en aanbevelingen ten aanzien van het onderzoek. Daartoe beschrijft paragraaf 6.2 de beantwoording van de deelvragen en de hoofdvraag. De praktische en wetenschappelijk implicaties van het onderzoek worden gepresenteerd in paragraaf 6.3.1. Vervolgens worden in paragraaf 6.3.2 de beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek uiteengezet. Het hoofdstuk sluit af met praktische aanbevelingen die uit het onderzoek zijn af te leiden.

7.2 Beantwoording deelvragen en hoofdvraag

Kennis en bereidheid om te veranderen worden in eerder onderzoek (Grandia, 2014; SVANEN, 2016 en Testa et al., 2012; Walker et al., 2012) als sleutelfactoren aangedragen om de toepassing van MVI te verbeteren en optimaliseren. In dit onderzoek is er gekeken of deze factoren in combinatie met OLC, door middel van het AMO-model van Boxall en Purcell (2011) de toepassing op het gebied van MVI kunnen verklaren en waarom. Hiermee is er getracht verdere invulling te geven aan de manier waarop prestaties op het gebied van MVI tot stand komen. De hoofdvraag die hierbij centraal staat, kan aan de hand van de opgestelde deelvragen worden beantwoord. De hoofdvraag luidde:

Hoe en waarom beïnvloeden de verschillende componenten van het AMO-model de mate van toepassing van maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) door aanbestedende diensten in de Nederlandse publieke sector?

7.2.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag van het onderzoek luidde: *wat is maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)?*

Als het gaat om maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI), wordt er bij inkoop niet alleen gekeken naar prijs en kwaliteit van producent, diensten of werken, maar wordt er ook rekening gehouden met sociale, economische en milieugerelateerde aspecten die met de inkoop gepaard gaan.

MVI is een 'paraplu-begrip'. Het omvat een zestal thema's, waarvan er drie thema's meer traditioneel zijn: milieuvriendelijk inkopen, *social return* en internationale sociale voorwaarden (ISV). Twee MVI-thema's zijn nieuwer en worden vooral toegepast door organisaties die al meer ervaring

hebben met de toepassing van MVI, namelijk: *biobased* inkopen en circulair inkopen. Innovatiegericht inkopen is in de praktijk niet per se een afzonderlijk thema, maar meer een methodiek die kan worden toegepast. Zo is het in de praktijk mogelijk om circulair of milieuvriendelijk in te kopen op een innovatiegerichte manier. Niet alle MVI-thema's zijn evenveel, of überhaupt, vastgelegd in beleid. Zo is de toepassing van *biobased* inkopen en circulair inkopen volledig vrijwillig, maar is de toepassing van milieuvriendelijk inkopen voornamelijk verplicht (het toepassing van vastgestelde milieucriteria voor specifieke productgroepen) en slecht voor specifieke productgroepen vrijwillig. Door in de zetten op specifieke thema's kunnen beleidsdoelstellingen van organisaties worden gerealiseerd. Hierbij kan er een onderscheid worden gemaakt tussen thema's die zich richten op sociale doelstellingen (*people*), op milieugerelateerde doelstellingen (*planet*) en thema's die zich richten op economische effecten van goederen en diensten (*profit*).

7.2.2 Deelvraag 2

De tweede deelvraag van het onderzoek luidde: *wat is het AMO-model en hoe kunnen de verschillende componenten van het model worden ingevuld in het kader van de toepassing van MVI?*

Kennis en vaardigheden zijn een belangrijke factor binnen organisaties. Gold (2001) bevestigt het verband tussen informatieverwerving, kennis, vaardigheden en toepassing en implementatie. In het onderzoek omvat *ability* in het kader van MVI het hebben van voldoende kennis om de ambities ten aanzien van MVI te realiseren en het hebben van voldoende vaardigheden om de ambities ten aanzien van MVI te realiseren. Kennis is hierbij breed te interpreteren en kan gaan om inhoudelijke kennis van specifieke thema's, maar ook kennis of notie van wat de toepassing van MVI kan bijdragen aan het realiseren van beleidsdoelstellingen. Het begrip 'vaardigheden' wordt meer ingevuld in de zin van overtuigingsvaardigheden of de vaardigheid om bijvoorbeeld gunningscriteria op te stellen.

Motivation binnen het AMO-model van Boxall en Purcell (2011) richt zich oorspronkelijk op de bereidheid van een werknemer om prestaties te leveren. Grandia (2014) deed onderzoek naar verschillende vormen van *commitment* ten aanzien van verandering in relatie tot de mate van toepassing van duurzaam publiek inkopen (DPI). Grandia (2014) concludeerde dat affectief commitment ten aanzien van de verandering daadwerkelijk invloed heeft op de mate van toepassing van duurzaam inkopen. Affectief commitment behoudt de emotionele hechting, identificatie en de persoonlijke betrokkenheid met een organisatie (in dit geval de verandering). Met andere woorden: vermoedelijk komt de bereidheid om met MVI aan de slag te gaan tot stand door emotionele

hechting, identificatie en persoonlijke betrokkenheid met MVI. Daarom kan *motivation* in het kader van MVI worden ingevuld als affectief commitment ten aanzien van verandering verandering.

Opportunity binnen het AMO-model van Boxall en Purcell (2011) richt zich oorspronkelijk op de gelegenheid die medewerkers krijgen om te presteren. Het gaat hierbij met name om participatie en ruimte die van bovenaf aanwezig is om bepaalde prestaties te leveren. Tevens gaat het in het kader van MVI om een betrekkelijk nieuw thema waar kennisvergaring- en deling er van belang is. Daartoe kan *opportunity* in het kader van MVI worden beschreven in termen van *Organizational Learning Capability* (OLC): het leervermogen van een organisatie. Waaronder vijf factoren vallen die het leren van organisaties en werknemers faciliteren in termen van ruimte voor ideeënontwikkeling, ruimte voor het nemen van risico's, communicatie en kennisdeling en participatie en betrokkenheid.

7.2.3 Deelvraag 3

De derde deelvraag van het onderzoek luidde: *hoe beïnvloeden de verschillende componenten van het AMO-model de mate van toepassing van MVI?*

Tabel 7.1 biedt een overzicht van de getoetste hypothesen zoals vastgesteld in hoofdstuk 3 en 5 van het onderzoek. Voor hypothese 1, die stelt dat meer *ability* op het gebied van MVI zorgt voor meer MVI, geldt dat deze significant is voor de toepassing van *biobased* inkopen en circulair inkopen. Opvallend is, dat *ability* dus slechts een rol speelt voor de toepassing van de nieuwere, meer innovatieve thema's. Tevens blijkt uit de aanvullende regressieanalyses dat factor 1: ideeënontwikkeling, ruimte voor risico's en externe interactie, het verband tussen *ability* en de toepassing van de andere MVI-thema's niet medieert. Kortom: kennis en vaardigheden op het gebied van MVI hebben slechts invloed op de toepassing van *biobased* inkopen en circulair inkopen.

Tabel 7.1 Resultaten van kwantitatieve toetsing hypothesen

	Mate van toepassing milieuvriendelijk inkopen	Mate van toepassing biobased inkopen	Mate van toepassing circulair inkopen	Mate van toepassing ISV	Mate van toepassing innovatiegericht inkopen
H1	verworpen	bevestigd	bevestigd	verworpen	verworpen
H2	bevestigd	verworpen	verworpen	verworpen	verworpen
H4a	bevestigd	bevestigd	bevestigd	bevestigd	bevestigd
H4b	verworpen	verworpen	verworpen	verworpen	verworpen
H4c	verworpen	verworpen	verworpen	verworpen	verworpen

Hypothese 2, die stelt dat meer affectief commitment ten aanzien van de verandering (*motivation*) zorgt voor meer MVI, wordt alleen bevestigd voor de toepassing van milieuvriendelijk inkopen. Meer emotionele hechting, identificatie en de persoonlijke betrokkenheid met de toepassing van MVI,

zorgt dus voor meer toepassing van milieuvriendelijk inkopen. Ook voor deze variabele blijkt uit de aanvullende regressieanalyses dat factor 1: ideeënontwikkeling, ruimte voor risico's en externe interactie, het verband tussen *motivation* en de toepassing van MVI niet medieert. Kortom: om de toepassing van milieuvriendelijk inkopen in organisaties te vergroten, dient er te worden ingezet op persoonlijk betrokkenheid en emotionele hechting met de toepassing van MVI.

Hypothese 3, die stelt dat meer OLC van een organisatie (*opportunity*) zorgt voor meer MVI, is naar aanleiding van de factoranalyse verdeeld in drie hypothesen, namelijk: hypothese 4a, 4b en 4c. Voor hypothese 4a, die stelt dat meer ruimte voor ideeënontwikkeling, ruimte voor risico's en externe interactie leidt tot meer MVI, wordt bevestigd voor de toepassing van alle MVI-thema's, met uitzondering van milieuvriendelijk inkopen. Meer ruimte voor ideeënontwikkeling, ruimte voor het nemen van risico's en interactie met de omgeving (bijvoorbeeld het raadplegen van marktpartijen) leidt dus meer toepassing op het gebied van *biobased* inkopen, circulair inkopen, internationale sociale voorwaarden (ISV) en innovatiegericht inkopen. Hypothese 4b en 4c moeten helaas worden verworpen. Kortom: de aan- of afwezigheid van factor 2 en 3 zorgt dus niet voor meer MVI, ongeacht welk thema.

7.2.4 Hoofdvraag

De hoofdvraag van het onderzoek luidde: *hoe en waarom beïnvloeden de verschillende componenten van het AMO-model de mate van toepassing van maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) door aanbestedende diensten in de Nederlandse publieke sector?*

Ability

Zoals vastgesteld kent *ability* een significant verband met de toepassing van *biobased* inkopen circulair inkopen. Zoals eerder vastgesteld zijn dit betrekkelijk nieuwe thema's. Het is dan ook niet vreemd dat de vraag naar kennis op gebied van circulair en *biobased* inkopen het grootst is. Uit de interviews komt naar voren waarom *ability* een rol speelt bij de toepassing van MVI. Dit heeft te maken met het feit dat kennis en vaardigheden simpelweg nodig zijn om bepaalde thema's toe te passen. Hierbij is er immers een bepaalde basiskennis nodig. Het gaat hier om inhoudelijke kennis van een specifiek thema. Tevens is er binnen organisaties vaak weinig bekend van de mogelijkheden waarop *biobased* of circulair inkopen kunnen bijdragen aan het realiseren van bepaalde beleidsdoelstellingen. De reden waarom *ability* minder invloed heeft op de toepassing van milieuvriendelijk inkopen, *social return* en ISV, heeft vermoedelijk te maken met het feit dat deze thema's meer traditioneel zijn en organisaties zodoende al over meer inhoudelijk kennis beschikken

ten over deze thema's. Bovendien is er meer besef van de manier waarop de toepassing kan bijdragen aan het behalen van beleidsdoelstellingen.

Motivation

Opvallend is, dat er alleen een significant verband is tussen affectief commitment ten aanzien van verandering en de toepassing van het thema milieuvriendelijk inkopen. Organisaties die aan de slag gaan met MVI, beginnen hierbij vaak met de toepassing van milieuvriendelijk inkopen. Hiermee kan worden aangenomen dat desbetreffende organisaties in feite aan het begin staan van de verandering om met MVI aan de slag te gaan. Hierbij speelt *motivation* dan ook een grotere rol dan bij de toepassing van de andere MVI-thema's. Het lijkt immers zo dat bij de toepassing van milieuvriendelijk inkopen, en dus organisaties die aan het begin staan van de verandering, de relevante betrokkenen bij het inkoopproces, MVI vaak op eigen houtje moeten initiëren. Dit omdat er geen MVI doelstellingen zijn vastgelegd in beleid, visie of strategie van een organisatie. Dit duidt op een beperkte inbedding van MVI binnen een organisatie, waarbij MVI niet als strategisch beleidsinstrument van de grond komt. In de interviews wordt echter het belang van affectief commitment ten aanzien van verandering voor de andere MVI-thema's ook onderbouwd. Echter hierbij is *motivation* minder van belang. Als MVI namelijk meer is ingebed in de organisatie, neemt het belang van *motivation* af. *Motivation* is het meest van belang aan het begin van de verandering om aan de slag te gaan met MVI.

Opportunity

Zoals vastgesteld is er een significant verband tussen de ruimte voor ideeënontwikkeling, het nemen van risico's en externe interactie en de toepassing van alle MVI-thema's, met uitzondering van milieuvriendelijk inkopen. Ook in de interviews komt het belang hiervan aan de orde. Het idee hierachter is, dat zonder ruimte voor ideeënontwikkeling en risico's er geen inzicht is in de mogelijkheden van de manier waarop de toepassing van MVI kan bijdragen aan verschillende beleidsdoelstellingen. Bovendien biedt deze ruimte de mogelijkheid om kennis en vaardigheden op het gebied van MVI te vergaren, wat leidt tot meer toepassing van *biobased* en circulair inkopen. Verder is het zo dat interactie met externe partijen en dan vooral de markt zeer van belang is, omdat bijvoorbeeld door middel van marktconsultaties veel kennis binnen de organisatie kan worden gebracht. De ruimte voor ideeënontwikkeling, risico's en interactie met externe partijen, verlaagt de tijdsdruk en zorgt er voor dat inkopers of andere relevante betrokkenen de kans krijgen om inzicht te krijgen in de mogelijkheden van de toepassing van MVI. Hiermee kan MVI verder ingebed raken binnen een organisatie, waarna de vanzelfsprekendheid van deze faciliterende factoren toeneemt.

Hoewel er geen significantie is, spelen factor 2 communicatie en kennisdeling en factor 3 betrokkenheid en participatie op basis van de interviews wel een belangrijke rol bij de toepassing van (voornamelijk) milieuvriendelijk inkopen. Het idee hierachter is, dat deze factoren kunnen bijdragen aan de inbedding van MVI binnen een organisatie, waardoor MVI écht gaat leven binnen een organisatie. Organisaties waarbij de inbedding van MVI binnen de organisatie groot is en MVI organisatiebreed wordt omarmd, erkennen immers het belang van communicatie en participatie hierbij. Zo kan er met behulp van communicatie en participatie een nieuwe impuls worden gegeven aan MVI binnen een organisatie. Hierbij wordt informatie- en communicatiebeleid succesvol ingezet, evenals het brainstormen over een gezamenlijk MVI-visie of strategie waarbij werknemers betrokken worden. Factor 2 en 3 zijn voornamelijk belangrijk voor de toepassing milieuvriendelijk inkopen, omdat dit vaak een van de eerste thema's is waar organisaties mee aan de slag gaan. Als de toepassing, mogelijkheden en kansen van MVI meer zijn belegd binnen de gehele organisatie (inclusief bestuurder en budgethouders) is er meer mogelijk en kan er, indien gewenst, een volgende stap worden gezet. Kortom: inbedding van MVI met behulp van communicatie, kennisdeling en het creëren van betrokkenheid is belangrijk voor de toepassing van (voornamelijk) milieuvriendelijk inkopen en kan de toepassing van MVI in het algemeen een impuls geven binnen een organisatie.

7.3 Conclusie

Het doel van het onderzoek was meer inzicht te krijgen in de factoren die invloed hebben op de toepassing van MVI en dus verklaren hoe en waarom deze factoren de prestaties of mate van toepassing ten aanzien van MVI verklaren. De ambitie hierbij was om aan de hand van het AMO-model van Boxall en Purcell (2011) (verdere) invulling te geven aan organisationele factoren die mogelijk invloed hebben op de toepassing van MVI in de Nederlandse publieke sector. De hoofdvraag die hierbij centraal stond luidde:

Hoe en waarom beïnvloeden de verschillende componenten van het AMO-model de mate van toepassing van maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) door aanbestedende diensten in de Nederlandse publieke sector?

De resultaten laten zien dat de componenten van het AMO-model voor een deel de prestaties van verschillende MVI-thema's verklaren. Om de toepassing van alle MVI-thema's te vergroten, geldt dat ruimte voor ideeënontwikkeling, risico en interactie met de omgeving het belangrijkste is. Omdat in dit onderzoek de MVI-thema's afzijdig zijn uitgevraagd is duidelijk geworden dat affectief

commitment ten aanzien van verandering alleen invloed heeft op de toepassing van milieuvriendelijk inkopen en dat *ability* alleen invloed heeft op de toepassing van *biobased* en circulair inkopen.

Met behulp van een *mixed-method research design* is het naast het vast stellen van de bovenstaande significante verbanden voor een omvangrijke populatie ook mogelijk geweest om aan de hand van kwalitatief onderzoek verdere invulling te geven op de vraag waarom de componenten van het AMO-model al dan niet de toepassing van MVI verklaren. Hiervoor zijn kwantitatieve en kwalitatieve data geïntegreerd, waardoor beschrijvend en verklarend onderzoek is gecombineerd om de gestelde hoofdvraag te beantwoorden.

Voor *ability* geldt dat bepaalde basiskennis- en vaardigheden gewoonweg nodig zijn om MVI in het algemeen toe te passen. Voor *biobased* inkopen en circulair inkopen blijkt *ability* meer van belang omdat er bij veel organisaties weinig bekend is van de mogelijkheden waarop de toepassing van deze thema's kan bijdragen aan het behalen van beleidsdoelstellingen. Deze bekendheid kan gerealiseerd worden door het innemen van inhoudelijke kennis en oefening met vaardigheden omtrent *biobased* en circulair inkopen.

Het feit dat *motivation* alleen invloed heeft op de toepassing van milieuvriendelijk inkopen, heeft te maken met het feit dat bij organisaties die met milieuvriendelijk inkopen aan de slag gaan, MVI nog niet belegd is binnen de organisatie. Daarom dient een inkoper of andere relevante betrokkene op eigen houtje aan de slag te gaan met MVI, waarbij *motivation* een grote rol speelt.

Tot slot geldt in het kader van *opportunity* dat ruimte voor ideeënontwikkeling, risico's en interactie met externe partijen, de tijdsdruk binnen het inkoopvak verlaagt en zorgt dat inkopers of andere relevante betrokkenen de kans krijgen om inzicht te krijgen in de mogelijkheden van de toepassing van MVI. Op deze manier is het mogelijk inbedding van MVI door de gehele organisatie te realiseren, waardoor de toepassing van MVI een impuls krijgt.

Zoals gezegd was de ambitie om met behulp van het AMO-model (Boxall en Purcell, 2011) verdere invulling te geven aan factoren die van invloed zijn op de toepassing van MVI in de Nederlandse publieke sector, waarbij de focus lag op organisationele factoren. Het AMO-model is een bruikbaar model gebleken omdat het de mogelijkheid bood om naast factoren gericht op het individu (kennis, vaardigheden en bereidheid) ook invulling te geven aan factoren vanuit de organisatie, namelijk: *Organizational Learning Capability*. Het onderzoek is een uitbreiding van andere onderzoeken naar factoren die van invloed zijn op de prestaties en de mate van toepassing van MVI, waarbij een belangrijk aspect wordt belicht, namelijk: de organisatie. Bovendien geeft het meer diepgang aan bevindingen van Grandia (2014 en 2015) doordat de MVI-thema's afzijdig zijn uitgevraagd. Dit laat

immers zien dat er een verschil is in de invloed van factoren ten aanzien van de toepassing van specifieke MVI-thema's. Op deze manier geeft het onderzoek verdere invulling aan de 'blackbox' zoals geschetst door Grandia (2014) en is er een meer genuanceerde beeld van de werking capaciteiten en bereidheid in relatie tot de toepassing van MVI tot stand gekomen.

Hoofdstuk 8 Discussie

8.1 Reflectie bevindingen

Er zijn een aantal bevindingen naar aanleiding van het onderzoek, die niet in lijn zijn met de theoretische verwachtingen en daarmee betrekkelijk opvallend zijn. Zo blijkt dat factor 2 en factor 3 van de OLC, anders dan factor 1, geen significant verband kennen met de toepassing van een enkel MVI-thema. Uiteraard is het zo dat factor 1 bestaat uit drie dimensies van de OLC schaal, namelijk: ruimte voor ideeënontwikkeling, ruimte voor het nemen van risico's en interactie met de omgeving. Factor 1 is daarmee in feite een breder concept dan factor 2 en factor 3, wat als gevolg kan hebben dat de invloed ervan op de toepassing van MVI wel significant is.

Als het gaat om factor 2 communicatie en kennisdeling, zijn de desbetreffende vragen redelijk vanzelfsprekend en is in tabel 5.11 dan ook te zien dat de score van factor 2 gemiddeld beduidend hoger is (3.50) dan de gemiddeld scores op factor 1 (2.86) en factor 3 (2.88). Tevens is communicatie en kennisdeling ook meer algemeen van aard, dan de andere factoren. Het feit dat factor 3 betrokkenheid en participatie geen rol speelt, zou verklaard kunnen worden aan de hand van de tijdsdruk die inkopers, of andere relevantie betrokkenen bij een aanbestedingstraject, ervaren. Het kost immers veel tijd om werknemers te betrekken bij het opstellen van organisatiebrede visies en doelen als het gaat om MVI. Werknemers prefereren hun tijd te spenderen aan het behalen van deadlines, waar zij door hun direct leidinggevende op beoordeeld worden.

Een tweede opvallende bevinding is dat milieuvriendelijk inkopen, anders dan de andere thema's slechts beïnvloed wordt door de *motivation* (en niet door *ability* of factor 1, die wel significant zijn voor de andere thema's). Dit biedt inzicht in het feit dat milieuvriendelijk écht verschilt van de andere MVI-thema's. Dit kan verklaard worden door het verschil in de mate van vrijwilligheid die met de toepassing van de verschillende MVI-thema's gepaard gaan. Milieuvriendelijk inkopen is het meest verplichte thema, in die zin dat het is vastgelegd in beleid en dat er verschillende criteriadocumenten bestaan. Het verschil tussen de verplichte toepassing en vrijwillige toepassing als het gaat om milieuvriendelijk inkopen, kan verklaard worden door de *motivation* van de respondent. Bovendien is milieuvriendelijk inkopen het eerste MVI-thema, waarmee een organisatie aan de slag gaat en ook daar blijkt *motivation* een grote rol te spelen.

8.2 Praktische aanbevelingen

Naar aanleiding van de resultaten en conclusies zijn er een aantal praktische aanbevelingen vast te stellen. Dit vertaalt zich in verschillende stappen voor de praktijk:

Allereerst is het van belang dat juist bestuurders en budgethouders meer inzicht krijgen in de toepassing van MVI en geïnspireerd worden hoe de toepassing van MVI concreet kan bijdragen aan het realiseren van beleidsdoelstellingen van hun organisatie. Hierbij richt inspireren zich niet op het geven van *best practices* en voorbeelden, maar op de manier waarop beleidsdoelstellingen concreet gekoppeld kunnen worden aan de toepassing van MVI. Die koppeling mist immers vaak. Als dat inzicht er is, neemt de ruimte om ideeën te ontwikkelen op het gebied van MVI, het nemen van risico's en de ruimte om extern informatie te vergaren en te delen toe. Hiermee ontstaat er binnen de gehele organisatie een notie van MVI als strategisch instrument en vindt er inbedding van MVI plaats. Concreet kunnen hier campagnes of cursussen voor worden opgezet waarbij juist bestuurders (en budgethouders) worden betrokken.

Ten tweede kunnen organisaties werknemers betrekken en laten participeren bij het opstellen van beleid, strategie of visie omtrent MVI. Dit kan bijvoorbeeld door het organiseren van thema bijeenkomsten of lunches aangaande duurzaamheid, waar om te brainstormen over de toekomst. Tevens kan het bestuur of MVI-team aan de slag met het ontwikkelen van communicatie- en informatiecampagnes. Op die manier neemt de inbedding van MVI wederom toe en is er een nieuwe impuls voor werknemers - inkopers en andere relevante betrokkenen – om met MVI aan de slag te gaan. Dit is vooral belangrijk omdat *motivation* vaak wel voorkomt en absoluut belangrijk is, maar met alléén *motivation* blijft de toepassing van MVI steken en blijven kansen onbenut. Bovendien is het erg lastig om affectief commitment ten aanzien van verandering te bevorderen, omdat dit vaak een intrinsieke grondslag kent en dit dus lastig extrinsiek kan worden geprikkeld.

Tot slot zijn kennis en vaardigheden uiteraard (altijd) van belang. Vooral om de toepassing van *biobased* en circulair inkopen te bevorderen dient een inkoper of andere relevante betrokkene over kennis en vaardigheden te beschikken, die hiertoe relevant zijn. Ook hierbij is het van belang dat organisaties ervoor zorgen dat er ruimte voor ideeënontwikkeling, risico en interactie met de omgeving is (*benchmark*, kennis halen en brengen). Hier liggen kansen voor PIANOo, NEVI en andere opleiders op het gebied van aanbesteding. Zij dienen immers kennis beschikbaar te stellen, zodat bij vraag aan kennis of informatie, inkopers of relevante betrokkenen hier terecht kunnen. Het gaat

hierbij echter niet alleen om het zenden. Een voorstel is het organiseren van intervisiebijeenkomsten: in plaats van zenden, juist faciliteren.

8.3 Vervolgonderzoek

Ten aanzien van het onderzoek zijn er bepaalde delen van de onderzoeksmethode die de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten hebben beïnvloed:

De *response rate* van het kwantitatieve deel van het onderzoek is beperkt. Hoewel de resultaten van het kwantitatieve onderzoek worden onderbouwd met resultaten uit het kwalitatieve deel (*mixed-method*) kan dit wijzen op een lagere betrouwbaarheid van het onderzoek. De sample was echter wel een betrouwbare afspiegeling van de populatie. Al met al dient men voorzichtig omgaan met het generaliseren van de conclusies naar de gehele populatie.

Verder is voor de vragen over kennis en vaardigheden slechts één item per variabele gebruikt. Wellicht zou het meer valide en betrouwbaar zijn om hiervoor een schaal te gebruiken. Hoewel de items gebaseerd zijn op items die eerder gebruikt zijn om kennis in het kader van DPI te meten, kan het zijn dat de respondenten de begrippen kennis en vaardigheden niet exact kunnen onderscheiden. Kennis en vaardigheden zijn immers brede begrippen, die op verschillende manieren kunnen worden geïnterpreteerd.

Nu het onderzoek is afgerond en de hoofdvraag is beantwoord, zijn er verschillende aanbevelingen die gedaan kunnen worden voor toekomstig onderzoek. Een logische aanbeveling ten aanzien van het kwantitatieve deel is, om ervoor te zorgen dat een meer actueel databestand gebruikt wordt. Hierdoor kan vermoedelijk een hogere *response rate* worden gerealiseerd. Ook is het goed het kwalitatieve onderzoek te herhalen met meer interviews met andere respondenten. Hiermee neemt de betrouwbaarheid van de kwalitatieve resultaten toe.

Verder kan het interessant zijn om te kijken of de andere vormen van *motivation* van Meyer en Herscovitch (2001) mogelijk een rol spelen bij de toepassing van MVI. Hiermee kan een inzicht worden verkregen of er een relatie is tussen andere vormen van *motivation* en de verschillende MVI-thema's. De andere vormen van *commitment* zijn in dit onderzoek immers niet meegenomen vanwege de omvang van het onderzoek.

Tevens is het goed om bij vervolgonderzoek in acht te nemen dat milieuvriendelijk inkopen écht afwijkt van de andere MVI-thema's. Vervolgonderzoek is nodig het onderscheid verder in kaart te brengen en te kijken of er andere factoren mogelijk van invloed zijn op de toepassing van milieuvriendelijk inkopen. Onderzoek naar *sense-making* en beeldvorming ten aanzien van MVI

binnen de Nederlandse Publieke sector in relatie tot de toepassing van milieuvriendelijk inkopen is bijvoorbeeld erg interessant. Daaruit kan verder invulling worden gegeven aan het eerder genoemde onderscheid, waarmee de overheid bepaalde middelen kan inzetten die zich specifiek richten op de toepassing van milieuvriendelijk inkopen of juist de andere MVI-thema's.

Tot slot kan er onderzoek worden gedaan naar de rol die effectief communicatiebeleid en participatie spelen ten aanzien van de manier waarop MVI-thema's (of MVI als geheel) leeft binnen een organisatie. Daarmee kan er meer concreet invulling worden gegeven aan de manier waarop organisaties er voor kunnen zorgen dat MVI meer wordt ingebed binnen organisaties. Zodat de verandering makkelijker tot stand komt in termen van ruimte voor ideeënontwikkeling, risico en interactie met de omgeving.

Geraadpleegde Literatuur

- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Babbie, E. (2010). *The practice of social research* (12th edition). Wadsworth: Cengage Learning.
- Berentsen, L. (2015, 5 februari), Duurzaam en innovatief inkopen wil bij de overheid maar niet van de grond komen. FD.
- Boselie, (2010). "High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study", *International Journal of Manpower*, Vol. 31 Iss 1 pp. 42 – 58.
- Boselie, J. P. P. E. F. (2007). Werknemersbeleving van best practices in HRM binnen het onderwijs. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 81(6), 282-292.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan. Plan van aanpak MVI 2015-2020.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Creswell, J. W., Klassen, A. C., Plano Clark, V. L., & Smith, K. C. (2011). *Best practices for mixed methods research in the health sciences*. Bethesda, MD: National Institutes of Health, 10.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Demakis, J. G., McQueen, L., Kizer, K. W., & Feussner, J. R. (2000). Quality Enhancement Research Initiative (QUERI): A collaboration between research and clinical practice. *Medical care*, 38(6), 1-17.
- den Hartog, D.N., & Verburg, R.M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Ehigie, B. O., & Ehigie, R. I. (2005). Applying qualitative methods in organizations: a note for industrial/organizational psychologists. *The Qualitative Report*, 10(3), 621-638.
- Giunipero, L.C., Hooker, R.E., & Denslow, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability: drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 258-269.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Gold, A. H., & Arvind Malhotra, A. H. S. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Grandia, J. (2015). The role of change agents in sustainable public procurement projects. *Public Money and Management*, 35(2), 119-126.
- Grandia, J., Groeneveld, S.M., Kuipers, B.S. & Steijn, A.J. (2014). Sustainable Procurement in Practice: Explaining the Degree of Sustainable Procurement from an Organisational Perspective. In F. Decarolis & M. Frey (Eds.)

- Grandia, J., Steijn, A.J. & Kuipers, B.S. (2015). It's not easy being green: increasing sustainable public procurement behaviour. *Innovation: the European Journal of Social Science Research*. 28(3), 243-260.
- Greene, J. C. (2006). Toward a methodology of mixed methods social inquiry. *Research in the Schools*, 13(1), 93-98.
- Grob, S. en S. Benn (2014). Conceptualising the adoption of sustainable procurement: an institutional theory perspective. In: *Australasian Journal of Environmental Management*, Volume 21, Issue 1, 2014.
- Günther, E., & Scheibe, L. (2006). The hurdle analysis. a self-evaluation tool for municipalities to identify, analyse and overcome hurdles to green procurement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(2), 61-77.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Hedberg, B. (1981), "How organizations learn and unlearn", in Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H.(Eds), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, New York.
- Herscovitch, L., & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Hutcheson, G. D., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Sage.
- Inkoopportaal. (z.j.). Duurzaam inkopen. Geraadpleegd op 23 juli, 2016, van http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/duurzaam_inkopen.
- Jolodar, S. Y. E., & Jolodar, S. R. E. (2012). The Relationship between organizational Learning capability and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 15.
- Julie Pallant, *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows* (4th edition, Open University Press, 2010)
- Kamerstukken II. (2004-2005). Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (XI) voor het jaar 2005. (No. 29800 XI, nr. 103). Tweede Kamer der Staten Generaal.
- Kamerstukken II. (2014-2015). Duurzame ontwikkeling en beleid, Brief van de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu (No. 30196, nr. 358). Tweede Kamer der Staten Generaal.
- Loo, J. van, Grip, A. de, 2002. *Loont HRM? Een literatuurverkenning*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Universiteit Maastricht.
- Luiten, A. (2009). *Benaderingsstrategien: Responsverhogende Maatregelen bij Sociale Statistieken. Methodenreeks*. Statistics Netherlands, The Hague/Heerlen.
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2016). Organicity and performance in excellent HRM organizations: the importance of organizational learning capability. *Review of Managerial Science*, 10(3), 463-485.
- McCrudden, C. (2004, November). Using public procurement to achieve social outcomes. In *Natural Resources Forum* (Vol. 28, No. 4, pp. 257-267). Blackwell Publishing.

Meyer en Herscovitch, 2001 - Commitment in the workplace: toward a general model. Human Resource Management Review, 11(3), 299-326. References 159.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2011). Social Return: handleiding voor aanbestedende diensten van het Rijk.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2015). Werken in de publieke sector, 2015. Trends en cijfers.

Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2011). Handleiding voor duurzaam inkopen voor overheidsinkopers.

Ministerie van Infrastructuur en Milieu en KPMG (2010, 11 juni). Monitor duurzaam inkopen 2010: Resultaten monitoringonderzoek duurzaam inkopen 2010.

MVO Nederland (2015). Wat is maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)?. Geraadpleegd op 16 augustus, van <http://mvonederland.nl/inkoop-en-keten/wat-is-maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi>

Olsen, W. (2004). Triangulation in social research: qualitative and quantitative methods can really be mixed. Developments in sociology, 20, 103-118.

Onincx, J. (2005). HR praktijken, betrokkenheid en organizational citizenship behaviour. Universiteit van Tilburg.

Pauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. Human Resource Management Journal, 15(4), 68-83.

Padding, T. (2011). 100%? Six years of sustainable procurement in the Netherlands.

PIANOo. (z.j.) Aan de slag met biobased inkopen. Geraadpleegd op 1 september, 2016, van <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-themas/biobased-inkopen/aan-slag-met-biobased-inkopen>

PIANOo. (z.j.) Aan de slag met Internationale Sociale Voorwaarden (ISV). Geraadpleegd op 1 september, 2016, van <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-themas/internationale-sociale-voorwaarden/aan-slag-met>

PIANOo. (z.j.) Aan de slag met social return. Geraadpleegd op 1 september, 2016, van <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-themas/social-return/aan-slag-met-social-return>

PIANOo (z.j.) Checklist Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Geraadpleegd op 23 juli, 2016, van <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-in-inkoopproces/checklist-maatschappelijk-verantwoord-inkopen>.

PIANOo. (z.j.). Circulair Inkopen. Geraadpleegd op 23 juli, 2016, van <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-themas/circulair-inkopen>.

PIANOo. (z.j.) Biobased inkopen. Geraadpleegd op 23 juli, 2016, van <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-themas/biobased-inkopen>.

PIANOo. (z.j.) Innovatiegericht inkopen. Geraadpleegd op 23 juli, 2016, van <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-themas/innovatiegericht-inkopen>.

PIANOO. (z.j.) Milieuvriendelijk inkopen toegelicht. Geraadpleegd op 23 juli, 2016, van <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-themas/milieuvriendelijk-inkopen/milieuvriendelijk-inkopen-toeg>.

PIANOO. (z.j.) MVI in het inkoopproces. Geraadpleegd op 23 juli, 2016, van <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen/mvi-in-inkoopproces>.

PIANOO. (z.j.). Internationale sociale voorwaarden. Geraadpleegd op 23 juli, 2016, van <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-themas/internationale-sociale-voorwaarden>.

PIANOO. (z.j.). Over PIANOO. Geraadpleegd op 23 juli, 2016, van <https://www.pianoo.nl/over-pianoo>.

PIANOO. (z.j.). Provincie Utrecht: over tien jaar is circulair inkopen de norm. Geraadpleegd op 27 september, 2016, van <https://www.pianoo.nl/provincie-utrecht-over-tien-jaar-is-circulair-inkopen-norm>

PIANOO. (z.j.). Social Return. Geraadpleegd op 23 juli, 2016, van <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-themas/social-return>.

Paauwe, J. (2013). Oma of amo?. P&O Actueel, (Maart). Human Capital

Rijksoverheid (z.j.). Aanbesteden. Geraadpleegd op 27 september, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden>

Rijksoverheid. (z.j.). Maatschappelijke Verantwoord Inkopen door het Rijk. Geraadpleegd op 23 juli, 2016, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/inkopen-door-het-rijk/inhoud/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-door-het-rijk>.

Rolfstam, M. (2009). Public procurement as an innovation policy tool: the role of institutions. Science and Public Policy, 36(5), 349-360.

SVANEN (2016, maart). Sustainable public procurement from rhetoric to practice Sweden: Dispelling myths and exploring effective solutions. A case study from Sweden.

Telgen, J. (2014). Inkopen in de publieke sector. From Science, april 2014, p.7.

Testa, F., Iraldo, F., Frey, M., & Daddi, T. (2012). What factors influence the uptake of GPP (green public procurement) practices? New evidence from an Italian survey. Ecological Economics, 82, 88-96.

Vacatures bij Rijksoverheid, 2016 - <https://www.werkenvoornederland.nl/vacatures> - (Vacatures bij Rijksoverheid, 2016).

Van Os, W., & van Beek, M. (2011). De lage respons bij digitale onderwijsbeoordelingen: een overschat probleem?.

Van Zwieten, van, M.C.B. (2007) in Handboek gezondheidszorgonderzoek, hoofdstuk 6 kwalitatief onderzoek, pp. 77 – 93.

Varnas, A., Balfors, B., & Faith-Ell, C. (2009). Environmental consideration in procurement of construction contracts: current practice, problems and opportunities in green procurement in the Swedish construction industry. Journal of Cleaner Production, 17(13), 1214-1222.

Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, J. A. C. M. (2007). Het ontwerpen van een onderzoek. Den Haag: Lemma.

Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T., & Spencer, R. (2012). Sustainable procurement: Past, present and future. Journal of Purchasing and Supply Management, 18(4), 201-206.

Bijlage 1: Vragenlijst

Wat heeft u nodig om maatschappelijk verantwoord in te kopen?

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) is een belangrijk thema voor overheden. In het kader van het [plan van aanpak MVI Overheden 2015-2020](#) inventariseren PIANOo en NEVI de specifieke MVI ambities van aanbestedende diensten en hun behoeften aan ondersteuning en kennisprogramma's. Hierbij wordt samengewerkt met de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Met het invullen van deze vragenlijst levert u een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van toekomstige MVI-activiteiten, kennisinstrumenten en trainingen. Deelname duurt tien tot vijftien minuten en is volledig anoniem. De identiteit van de respondenten kan niet worden achterhaald en in de onderzoeksrapporten of publicaties zullen slechts afgeleide gegevens worden gerapporteerd.

Als dank voor uw bijdrage kunt u aan het einde van de vragenlijst een MVI toolbox downloaden met daarin allerlei handige kennisdocumenten. Ook kunt u aangeven dat u kans wilt maken op een [Waka Waka lamp](#) of de onderzoeksresultaten wilt ontvangen.

Bij voorbaat onze hartelijke dank voor uw medewerking!

Erik van Assen

*NEVI: het kennisnetwerk voor Inkoop
& Supply management*

Marije Geluk

*PIANOo
Projectadviseur MVI*

Dylan Voncken

*PIANOo / Erasmus Universiteit
Rotterdam*

Vragenlijst 'Wat heeft u nodig om Maatschappelijk Verantwoord in te kopen?'

Algemeen

De vragenlijst start met enkele persoonlijk vragen over u en uw functie.

1.	Wat is uw geslacht?	Man/Vrouw
2.	Wat is uw geboortejaar?	Lijst met jaartallen
3.	Wat is de hoogste opleiding die u met een diploma of certificaat heeft afgesloten?	A) Basisonderwijs B) Voortgezet onderwijs (VMBO, VBO, Mavo, Havo, VWO) C) Middelbaar beroepsonderwijs (MBO, MTS, MEAO) D) Hoger beroepsonderwijs (HBO, HTS, HEAO) of WO Bachelor E) Academisch (WO Master) of postacademisch onderwijs (gepromoveerd)
4.	In welk type organisatie bent u werkzaam?	Rijksoverheid, Provincie, Kleine gemeente (0-20.000 inwoners), Middelgrote gemeente (20-100.000 inwoners), Grote gemeente (>100.000 inwoners), Waterschap, ZBO, Universiteit of Hoge- en Middelbare School, Academisch ziekenhuis, overig
5.	Wat is de naam van uw organisatie?	Open vraag
6.	Wat is uw functie?	Inkoper, Inkoopadviseur, Inkoopmanager, Contractmanager, Categoriemanager, Opdrachtgever, Bestuurder, Beleidsmedewerker, Projectleider, Jurist, anders, namelijk...
7.	Hoeveel jaar verricht u de werkzaamheden die bij deze functie horen al?	- 0-3 jaar - 3-7 jaar - 7-15 jaar - meer dan 15 jaar
8.	Heeft u formeel een leidinggevende functie/positie?	Ja / Nee / Anders, namelijk...

MVI-thema's en ambities binnen uw organisatie

De volgende vragen schetsen een beeld van de toepassing van MVI in uw organisatie en wat daarbij de inkoopambitie is.

9.	Op welk gebied koopt u in (meerdere antwoorden mogelijk)?	- Kantoorinrichting en kantoorbenodigdheden, middelen voor bedrijfsvoering en informatie - Automatisering en telecommunicatie - Flexibele arbeid - Advies en onderzoek (niet op basis van detachering) - Vervoer, aandrijfsystemen, emballage - Gebouwen en gebouwgerelateerde installaties - Grond-, Weg-, en Waterbouw (GWW) aanleg en onderhoud, niet gebouwgerelateerde installaties en openbare ruimten - Hulpverlening en openbare orde - Sociaal domein - Personeelgerelateerde zaken - Anders, namelijk...
10.	Deze vraag gaat over de toepassing van specifieke MVI-thema's <i>toegepast</i> binnen uw inkooptrajecten. Geef per thema aan hoe vaak u de onderstaande thema's daadwerkelijk in uw inkooptrajecten toegepast heeft. Hierbij staat 1 voor nooit en 5 voor altijd.	Nooit = 1 Altijd = 5 - Milieuvriendelijk inkopen - Biobased inkopen - Circulair inkopen (C2C) - Social return - Internationale sociale voorwaarden (ISV) - Innovatiegericht inkopen - anders, namelijk... Matrixvraag
11.	Wat is de inkoopambitie van uw organisatie op het gebied van de volgende MVI-thema's?	Hierbij staat 1 voor geen ambitie (het thema wordt niet of nauwelijks meegenomen in aanbestedingen) en 5 voor een zeer hoge ambitie (dit thema wordt op een innovatieve manier meegenomen in aanbestedingen). 1 = <i>geen</i> 5 = <i>zeer hoog</i> matrixvraag - Milieuvriendelijk inkopen - Biobased inkopen - Circulair inkopen (C2C) - Social return - Internationale sociale voorwaarden (ISV) - Innovatiegericht inkopen - anders, namelijk...
11.	Welke publieke organisatie ziet u als koploper op het gebied van MVI?	Open vraag

MVI doelstellingen

12. De volgende stellingen gaan over de MVI doelstellingen die in uw organisatie zijn vastgelegd. Geef per stelling aan of deze volgens u al dan niet van toepassing is op uw organisatie.

Binnen uw organisatie...

is MVI onderdeel van het inkoopbeleid.	Ja / nee / onbekend
is MVI onderdeel van een overkoepelende strategie.	Ja / nee / onbekend
zijn MVI doelstellingen bekend bij de gehele organisatie.	Ja / nee / onbekend
is er commitment bij het bestuur voor MVI.	Ja / nee / onbekend
is er een verantwoordelijke die MVI aanjaagt / aanmoedigt.	Ja / nee / onbekend

Uitvoering MVI

13. De volgende stellingen gaan over de uitvoering van MVI en de ruimte die u hiervoor krijgt van uw organisatie. Geef per stelling aan in hoeverre dit van toepassing is op uw organisatie.

Binnen uw organisatie...

zijn er veel belastende regels en procedures die de toepassing van MVI in de weg staan.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
heeft het delen van informatie op het gebied van MVI een hoge prioriteit.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
zien budgethouders / projectleiders het nut in van MVI.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
krijgt u voldoende tijd om MVI toe te passen in inkooptrajecten.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
is er geld beschikbaar ter toepassing van MVI wanneer er sprake is van een significante bijdrage aan MVI doelstellingen van uw organisatie	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
wordt gemonitord of men zich houdt aan de doelstellingen met betrekking tot MVI.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
controleert de contractmanager of de marktpartijen zich aan de duurzaamheidsafspraken in het contract houden.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
is er om de toepassing van MVI te vergroten met name steun nodig van mijn: - Inkoper - Interne klant - Bestuurder - Manager/afdelingshoofd - Contractmanager	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens. + niet van toepassing.

14. In welke fase(n) van het inkoopproces ondervindt u de meeste belemmering(en) ten aanzien van de toepassing van MVI (meerdere antwoorden mogelijk)?

- Voorbereidingsfase
- Specificatiefase
- Selectiefase
- Contractfase
- Gebruik-fase
- Geen

Mijn MVI kennis

De volgende vragen gaan over uw kennis van MVI. Deze geven ons inzicht in hoe wij u beter kunnen ondersteunen in het realiseren van uw ambities ten aanzien van MVI.

15.	Ik beschik over voldoende kennis om de ambities ten aanzien van MVI te realiseren.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
	Ik beschik over voldoende vaardigheden om de ambities ten aanzien van MVI te realiseren.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
16.	Wanneer ik informatie over MVI nodig heb, raadpleeg ik (meerdere antwoorden mogelijk): - Openbare informatie (o.a. website PIANOo/NEVI). - Experts (zoals adviesbureau/advocatenbureau). - Bijeenkomsten en congressen - Opleidingen en trainingen - Collega's - Uw netwerk bij andere overheidsorganisaties - Anders, namelijk...	Vinklijstje – naast elkaar waarbij er meerder antwoorden mogelijk zijn.
17.	Om de toepassing van MVI te vergroten, heb ik behoefte aan: - Verdere ontwikkeling van mijn kennis over MVI (kennisoverdracht, inhoudelijke verdieping, EMVI). - Het delen van kennis en praktijkervaring (leernetwerken, intervisie, inspiratiebijeenkomsten, green deals). - Ontwikkeling van instrumenten voor uitvoering van MVI (handreikingen, milieucriteriadocumenten, tools). - Ontwikkeling van mijn vaardigheden (adviesvaardigheden, projectmatig werken, beïnvloeding). - E-learning mogelijkheden (webinars, MOOC: massive online courses). - Leren door te doen (coaching on the job, oefening in de praktijk met casuïstiek). - Marktonthoetingen - Bestuurlijk commitment (MVI Manifest, Green Deal). - Vergelijkingen van de prestaties van de eigen organisatie met andere organisaties (benchmark en monitoring). - Advies van experts - Overig / anders, namelijk...	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens + niet van toepassing (optie)
18.	Heeft u behoefte aan meer kennis ten aanzien van MVI? Zo ja, geef dan aan in welke fase(n) binnen het inkoopproces dat het geval is (meerdere antwoorden mogelijk).	- Voorbereidingsfase (o.a. marktonderzoek) - Specificatiefase - Selectiefase - Contractfase - Gebruik-fase - Geen
19.	Over welke MVI-thema's wilt u meer kennis vergaren? Geef een top drie: - Milieuvriendelijk inkopen - Biobased inkopen - Circulair inkopen (C2C) - Social return - Internationale sociale voorwaarden (ISV) - Innovatiegericht inkopen - anders, namelijk...	Rijte van verschillende thema's met daarbij dus de mogelijkheid om een top drie te ranken.

Persoonlijke visie MVI

20. De volgende stellingen gaan over uw persoonlijke Visie over MVI. Geef per stelling aan in hoeverre deze van toepassing is op u.

Ik geloof in de waarde van MVI voor mijn organisatie.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
De implementatie van MVI is noodzakelijk.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
Ik zie het als mijn plicht om mee te gaan in de implementatie van MVI.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
De implementatie van MVI is een goede strategie voor mijn organisatie.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
De implementatie van MVI dient een belangrijk doel.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
Ik denk dat het management een verkeerde weg in slaat door aan de slag te gaan met MVI.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
Ik vind dat de implementatie van MVI hoort bij het vak van de inkoper.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
De inkoop in mijn organisatie is beter af zonder MVI.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.

MVI leren toepassen

Het uitvoeren van MVI is een flinke verandering voor een organisatie. Een vereiste voor deze verandering is dat de gehele organisatie in gelegenheid wordt gesteld om te leren. De Erasmus Universiteit Rotterdam onderzoekt daarom de samenhang tussen het leervermogen van een organisatie en het toepassen van MVI.

21. Ideeënontwikkeling en ruimte voor risico

De volgende stellingen gaan over hoe uw organisatie tegenover het ontwikkelen van ideeën en het nemen van risico's staat. Geef per stelling aan in hoeverre dit van toepassing is op uw organisatie.

Binnen uw organisatie:

krijgen medewerkers steun en worden zij aangemoedigd wanneer zij met nieuwe ideeën komen.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
krijgen initiatieven vaak positieve reacties, waardoor werknemers sneller en vaker ideeën ontwikkelen.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
worden medewerkers aangemoedigd om risico's te nemen.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
wagen medewerkers zich vaak op nieuw, nog onbekend terrein.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.

22. Interactie en kennisuitwisseling met omgeving

De volgende stellingen gaan over de interactie van uw organisatie met haar omgeving. Geef per stelling aan in hoeverre dit van toepassing is op uw organisatie.

Binnen uw organisatie:

is het een taak van alle medewerkers om informatie over wat er buiten de organisatie gaande is te verzamelen, mee te nemen en te delen.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
zijn er systemen en procedures voor het verzamelen, verwerken en delen van informatie van buiten de organisatie.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
worden medewerkers aangemoedigd om informatie uit te wisselen met externen: netwerk(en), green deals, Universiteiten, PIANOo, NEVI, etc.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.

MVI leren toepassen

23. Communicatie en kennisdeling binnen uw organisatie

De volgende stellingen gaan over communicatie en kennisdeling binnen uw organisatie. Geef per stelling aan in hoeverre dit van toepassing is op uw organisatie.

Binnen uw organisatie:

worden medewerkers aangemoedigd om te communiceren en kennis te delen.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
vindt er vrije en open communicatie en kennisdeling plaats.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
faciliteren managers/afdelingshoofden communicatie en kennisdeling	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
is het gebruikelijk om met medewerkers met andere functies samen te werken.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.

24. Betrokkenheid

De volgende stellingen gaan over de mate waarin medewerkers betrokken worden bij beslissingen in de organisatie. Geef per stelling aan in hoeverre dit van toepassing is op uw organisatie.

Binnen uw organisatie:

worden medewerkers regelmatig betrokken bij belangrijke beslissingen.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
wordt beleid beïnvloedt door de mening van de medewerkers.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.
voelen medewerkers zich betrokken bij grote besluiten.	5 punt Likert schaal. 1 = volledig mee oneens, 5 = volledige mee eens.

Einde van de vragenlijst

Onze hartelijke dank voor uw medewerking aan de vragenlijst. Graag stellen we u ter afsluiting nog een aantal algemene vragen.

We zijn benieuwd naar uw waardering van de dienstverlening van het MVI-loket bij PIANOo. Hier dus ook een voorstel.		5 punt likert schaal
Hoe waardeert u:		
- de themadossiers? - de bijeenkomsten? - het vragenloket MVI? - de praktijkvoorbeelden? - de milieucriteria?		
Wat mist u in de dienstverlening van het MVI-loket van PIANOo?		
Met een aantal respondenten nemen we graag een verdiepend interview af.		
Mogen wij u uitnodigen voor een verdiepend interview.	Ja / Nee (indien ja: mailveld)	
wilt u de onderzoeksresultaten graag ontvangen?	Ja / Nee (indien ja: mailveld)	
Wilt u kans maken op een Waka Waka lamp .	Ja / Nee (indien ja: mailveld)	
Heeft u nog opmerkingen?		
Open veld		

Uw antwoorden op de vragenlijst zijn niet gekoppeld aan uw emailadres. Uw emailadres wordt alleen gebruikt om u desgewenst de onderzoeksresultaten toe te sturen en natuurlijk als u een Waka Waka lamp gewonnen heeft.

Bijlage 2: Topiclijst respondent en topiclijst interviewer

I:Topiclijst respondent

Achtergrond:

Wat heeft u nodig om maatschappelijk verantwoord in te kopen? PIANOo en NEVI doen met de Erasmus Universiteit Rotterdam onderzoek naar de toepassing van MVI. Het onderzoek bestaat uit twee delen: kwantitatief (vragenlijst) en kwalitatief (verdiepende interviews).

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de toepassing van maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) bij aanbestedende diensten in de gehele publieke sector. PIANOo, NEVI en andere opleiders zijn hiermee in staat hun informatie, trainingen en opleidingen beter aan te laten sluiten bij de wensen en behoeften van aanbestedende organisaties. De topiclijst voor het interview is als volgt:

- **Inleiding + Voorstelronde**
- **Het begrip MVI**
- **Ervaringen MVI**
- **Organisatie doelstellingen**
- **MVI in het inkoopproces**
- **Ruimte voor toepassing MVI**
- **Belemmeringen MVI**
- **Informatieverschaffing MVI**
- **Ondersteuning MVI**
- **Toekomst MVI**

II: Topiclijst interviewer

Inleiding/doel & schetsen belang van expertise en deling ervaringen.

Wat heeft u nodig om maatschappelijk verantwoord in te kopen? PIANOo en NEVI doen met de Erasmus Universiteit Rotterdam onderzoek naar de toepassing van MVI. Het onderzoek bestaat uit twee delen: kwantitatief (vragenlijst) en kwalitatief (verdiepende interviews).

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de toepassing van maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) bij aanbestedende diensten in de gehele publieke sector. PIANOo, NEVI en andere opleiders zijn hiermee in staat hun informatie, trainingen en opleidingen beter aan te laten sluiten bij de wensen en behoeften van aanbestedende organisaties.

Voorstellen

Namens PIANOo ben ik hiervoor onder andere verantwoordelijk. Mijn naam is Dylan Voncken en ik ben momenteel bezig met afstuderen bij PIANOo.

Toestemming opnemen / rapporteren

Is het goed dat we het gesprek opnemen? Dat is handig voor eventuele latere uitwerking. Mogen we het (naam organisatie) noemen in het rapport?

Voorstelronde

Wie bent u? Kunt u mij vertellen wat uw rol is binnen de organisatie waar u werkt?

Het begrip MVI

Wat verstaat u onder MVI/DI?

Hoe acht u het belang van MVI?

Ervaringen MVI

Wat zijn uw ervaringen met MVI/Duurzaam Inkopen?

Organisatie doelstellingen

Zijn er binnen uw organisatie specifieke MVI doelstellingen en wat zijn deze?

Wat betekent MVI voor uw organisatie?

Wat doet uw organisatie aan MVI?

toepassing minimumcriteria, functioneel specificeren, etc.- verschilt dit per thema?

Worden werknemers betrokken bij het formuleren?

Welke thema's worden er zoal toegepast?

Milieuvriendelijk, biobased, circulair, social return, ISV, innovatiegericht

MVI in het inkoopproces

Hoe verloopt het inkoopproces van uw organisatie en kunt u schetsen hoe MVI/DI daarin wordt meegenomen/betrokken?

fasen – regels – wie is er bij betrokken? – waar wordt MVI het meest toegepast?

Hoe is MVI vastgelegd binnen uw organisatie (impliciet/expliciet)?

Onderdeel inkoopbeleid, overkoepelende strategie, bekend bij hele organisatie, commitment bestuur, ambassadeurs/aanjagers?

Ruimte voor toepassing MVI

Is er ruimte om MVI toe te passen binnen het inkoopproces?

Belastende regels/procedures, informatiedeling hoge prioriteit, nut van MVI, middelen: geld en tijd, monitoring doelstellingen, controle.

Ideeënontwikkeling?

Belemmeringen MVI

Belastende regels/procedures, informatiedeling hoge prioriteit, nut van MVI, middelen: geld en tijd, monitoring doelstellingen, controle

Informatieverschaffing MVI

Waar wordt informatie momenteel verschaft, indien daar behoefte aan is?

Openbare informatie (website), experts, bijeenkomsten en congressen, opleidingen en trainingen, collega's, uw netwerk bij andere overheidsorganisaties, anders?

Hoe loopt de informatiestroom binnen uit buiten de organisatie?

Wat vindt u daarvan?

Goede trainingen, voldoende kennis en vaardigheden, heeft u er baat bij?

Ondersteuning MVI

Hoe kunnen we u verder brengen met de toepassing van MVI, welke thema's gericht?

Verdere ontwikkeling van kennis over MVI

Delen van kennis en praktijkervaring

Ontwikkeling van instrumenten voor uitvoering van MVI

Ontwikkeling van vaardigheden

E-learning mogelijkheden

Leren door te doen

Marktontmoetingen

Bestuurlijk commitment

Benchmark

Experts?

Toekomst MVI

Hoe ziet u de rol van MVI binnen uw organisatie over 5 jaar?

Bijlage 3: Codeerschema

Toepassing MVI (per thema)

- 100 Toepassing MVI per thema?
- 101 Niet toegepast
- 102 Minimumcriteria
- 103 Gunningscriteria
- 104 Innovatiegericht nog een stap verder
- 105 Thema's?

Ability

- 200 Ability
- 201 Kennis aanwezig
- 202 Belangrijkheid kennis
- 203 Vaardigheden aanwezig
- 204 Belangrijkheid vaardigheden
- 205 Ability niet van belang

Motivation

- 300 Affectieve commitment
- 301 Persoonlijk belang MVI
- 302 Extra inzetten om MVI toe te passen
- 303 Belangrijkheid AC
- 304 AC niet van belang

Opportunity

- 400 Organizational Learning Capability
- 401 Ruimte voor MVI ideeën – factor 1
- 402 Ruimte voor risico's, mag het mis gaan – waan van de dag – factor 1
- 403 Externe interactie (markt, adviesbureaus, experts) – factor 1
- 404 Belangrijkheid factor 1
- 405 Factor 1 niet van belang
- 406 Communicatie en kennisdeling – leeft het in de organisatie – factor 2
- 407 Belangrijkheid factor 2
- 408 Factor 2 niet van belang
- 409 Betrokkenheid of participatie MVI beleidsvorming – factor 3
- 410 Belangrijkheid factor 3
- 411 Factor 3 niet van belang

Bijlage 4: Aanvullende regressieanalyses

Biobased inkopen	Model 1			Model 2	Factor 1 als afhankelijke nvt
Controlevariabele(n)					
Evaring in het (inkoop)vak	-.177	-.193	-.192	-.190	-.049
Ability	-	.277**	.267**	.212**	.112
Motivation	-	-	.028	.003	.090
OLC					
Factor 1: ideeën, risico en interactie omgeving	-	-	-	.269**	-
Factor 2: communicatie en kennisdeling	-	-	-	-.037	.508***
Factor 3: betrokkenheid en participatie	-	-	-	.071	.212***
R ²	.031	.107	.108	.184	.458
Noot: *p≤.05, **p≤.01, ***p≤.001					

Circulair inkopen	Model 1			Model 2	Factor 1 als onafhankelij
Controlevariabele(n)					
Formeel leidinggevende positie	.251***	.216***	.240***	.215**	.027
Ability	-	.200**	.204*	.157*	.100
Motivation	-	-	-.012	-.045	.091
OLC					
Factor 1: ideeën, risico en interactie omgeving	-	-	-	.315***	-
Factor 2: communicatie en kennisdeling	-	-	-	-.041	.486***
Factor 3: betrokkenheid en participatie	-	-	-	-.056	.219***
R ²	.063	.103	.103	.173	.422
Noot: *p≤.05, **p≤.01, ***p≤.001					

ISV	Model 1			Model 2	Factor 1 als afhankelijke variabele
Controlevariabele(n)					
Geboortejaar	-.139	-.125	-.121	-.100	-.034
Rijksoverheid (dummy)	.188*	.192	.200**	.286***	-.131*
Ability	-	.199**	.176*	.133	.101
Motivation	-	-	.067	.050	.043
OLC					
Factor 1: ideeën, risico en interactie omgeving	-	-	-	.292**	-
Factor 2: communicatie en kennisdeling	-	-	-	-.153	.484***
Factor 3: betrokkenheid en participatie	-	-	-	.144	.194**
R ²	.061	.100	.104	.186	.448
Noot: *p≤.05, **p≤.01, ***p≤.001					

Innovatiegericht	Model 1			Model 2	Factor 1 als afhankelijk
Controlevariabele(n)					
Opleidingsniveau	.122	.089	.092	.079	.031
Formeel leidinggevende positie	.119	.112	.114	.082	.138
Ability	-	.172*	.153	.096	.176*
Motivation	-		.058	.032	.091
OLC					
Factor 1: ideeën, risico en interactie omgeving	-			.319***	
Factor 2: communicatie en kennisdeling	-			.052	
Factor 3: betrokkenheid en participatie	-			-.140	
R ²	.031	.059	.062	.151	.075
Noot: *p≤.05, **p≤.01, ***p≤.001					