



# WAAR EEN WIL IS, IS EEN WEG

ONDERZOEK NAAR DE IMPLEMENTATIE VAN SOCIAL RETURN IN DE  
AANBESTEDINGEN BIJ DE GEMEENTE ROTTERDAM

Naam: Michiel Huizenga  
Datum: 01-08-2022  
Studentnummer: 583467  
Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam  
Opleiding: GMCS  
Docent: P. Marks  
Tweede lezer: J. Grandia  
Vak: Scriptie

## Voorwoord

*'Vaak uit liefde, soms op wilskracht.'*

Beste lezer. Voor u ligt mijn scriptie van de master Governance en Management van Complexe Systemen. In deze scriptie wordt onderzocht wat de invloed is van de motivatie, kennis en capaciteit en mogelijkheden van actoren in het aanbestedingsproces op de implementatie van social return in de aanbestedingen. Dit onderzoek is tot stand gekomen door mijn interesse in en ervaringen met het inkopen van goederen en diensten.

Het schrijven van deze masterscriptie was een ontzettend leuk en leerzaam traject. Graag wil ik de Gemeente Rotterdam bedanken voor de afstudeerplaats die mij geboden is en de fijne tijd die ik daar heb gehad. De lijst met personen die ik persoonlijk zou willen bedanken is lang: familie en vrienden, medestudenten, collega's van de Gemeente Rotterdam en de personen met wie ik regelmatig kon sparren. In het bijzonder wil ik mijn scriptiebegeleider Peter Marks en mijn stagebegeleider André de Groot hartelijk bedanken voor hun deskundigheid en begeleiding tijdens dit afstudeertraject. Ik heb ontzettend veel van hun geleerd.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Michiel Huizenga, 's-Gravenzande, 22-07-2022

## Samenvatting

Tijdens het doen van investeringen krijgt de Gemeente Rotterdam niet alleen de kans om de stad van de toekomst te realiseren, maar ook om in de aanbestedingen maatschappelijke uitdagingen aan te pakken zoals het helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hiervoor gebruikt zij social return (SR). Bij het implementeren van SR in een aanbesteding wordt een aannemer verplicht om een deel van de aanneemsom te gebruiken voor het helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Rekenkamer Rotterdam, 2020). Deze implementatie van SR in de aanbesteding komt tot stand door actoren in het aanbestedingsproces.

Recent is de Rotterdamse Werkgelegenheidsparagraaf geïntroduceerd. De focus ligt hierbij onder andere op het realiseren van maatschappelijke impact door maatschappelijk verantwoord in te kopen en daarbij in te zetten op het realiseren van SR (A.J. de Groot, presentatie, 7 februari 2022). Hierbij wordt het implementeren van SR in de aanbestedingen nog belangrijker. Daarom is onderzoek gedaan naar de vraag: *‘Wat is de invloed van de drijfveren van actoren in het aanbestedingsproces op de implementatie van social return in de aanbestedingen bij de Gemeente Rotterdam?’*

Hiervoor is gebruik gemaakt van het AMO-model. Dit model bestaat uit drie drijfveren: kennis en capaciteit, motivatie en mogelijkheid (Boxall & Purcell, 2016). De invloed van deze drijfveren is bij de Gemeente Rotterdam onderzocht door het afnemen van mini-enquêtes en interviews bij drie business designers, zes inkopers en drie werknemers van projectmanagement. Ook zijn er interne documenten geanalyseerd.

Uit de bevindingen blijkt dat de implementatie van SR bestaat uit verschillende individuele prestaties van actoren met verschillende taken en bevoegdheden die samen leiden tot de daadwerkelijke implementatie van SR. Deze prestaties bestaan uit het opvragen van SR-advies, het toepassen van SR-advies, het overtuigen voor implementatie van SR, SR adviseren, SR toepassen en het zich inspannen om het hoogste potentieel van SR te bereiken. Gesteld kan worden dat de motivatie van actoren de grootste invloed heeft op de implementatie van SR in de aanbestedingen bij de Gemeente Rotterdam. De kennis en capaciteit van de actoren en de mogelijkheden die zij krijgen vanuit de organisatie versterken deze relatie. Motivatie kan gezien worden als de drijvende kracht voor de implementatie van SR.

De motivatie van de actoren bestaat uit intrinsieke motivatie en affectieve toewijding. Hoe meer een actor intrinsiek gemotiveerd is, het wil, en affectief toegewijd is, erin gelooft, des te meer SR deze zal implementeren. Daarbij is de proportionaliteit van de opdracht een belangrijke voorwaarde of een actor gelooft in de voordelen van het implementeren van SR en of deze SR wil implementeren. Daarnaast zorgt het verstrekken van werkgerelateerde informatie specifiek bij de inkopers voor het ontstaan van ‘feeling’ waardoor zij SR willen implementeren.

De kennis en capaciteit van de actoren zorgen ervoor dat zij de mogelijkheden zien voor het implementeren van SR en dat zij hun taak kunnen uitvoeren. De mogelijkheden die de actoren krijgen zorgen ervoor dat de actoren in staat worden gesteld om SR te implementeren. Op basis van de bevindingen kan gesteld worden dat naarmate de actoren in het aanbestedingsproces bij de Gemeente Rotterdam meer kennis en capaciteit hebben en meer mogelijkheden krijgen dit de relatie tussen de motivatie en de implementatie van SR versterkt.

De Gemeente Rotterdam wordt aanbevolen om de inkopers van meer werkgerelateerde informatie in de vorm van terugkoppeling van SR-resultaten te voorzien. Ook wordt de Gemeente Rotterdam aanbevolen om te bepalen wat zij concreet verwachten van de verschillende actoren in het aanbestedingsproces op het gebied van SR. Daarnaast wordt aanbevolen om de samenwerking tussen de business designers en de inkopers te intensiveren.

Afsluitend wordt aanbevolen om te onderzoeken welke factoren mogelijk nog meer van invloed zijn op de implementatie van SR bij de Gemeente Rotterdam.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>1</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>2</b>
<b>Figuren</b> .....	<b>5</b>
<b>Tabellen</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>6</b>
1.1 <i>Aanleiding</i> .....	6
1.2 <i>Probleemstelling</i> .....	7
1.3 <i>Doelstelling en relevantie</i> .....	9
1.4 <i>Leeswijzer</i> .....	9
<b>2. De theoretische relatie tussen de drijfveren van actoren en de implementatie van social return</b> .....	<b>10</b>
2.1 <i>De drijfveren van actoren</i> .....	10
2.1.1    Motivatie.....	11
2.1.2    Kennis en capaciteit.....	14
2.1.3    Mogelijkheid.....	15
2.2 <i>De implementatie van social return in de aanbestedingen</i> .....	17
2.3 <i>De relatie tussen de drijfveren van actoren en de implementatie van social return in de aanbestedingen</i> .....	18
<b>3. Methode</b> .....	<b>20</b>
<b>4. Resultaten</b> .....	<b>23</b>
4.1 <i>Business designers</i> .....	23
4.1.1    Implementatie van social return.....	23
4.1.2    Motivatie.....	24
4.1.3    Kennis en capaciteit.....	26
4.1.4    Mogelijkheid.....	27
4.1.5    Analyse business designers.....	29
4.2 <i>Inkopers</i> .....	30
4.2.1    Implementatie van social return.....	30
4.2.2    Motivatie.....	31
4.2.3    Kennis en capaciteit.....	34
4.2.4    Mogelijkheid.....	35
4.2.5    Analyse inkopers .....	38
4.3 <i>Projectmanagement</i> .....	41
4.3.1    Implementatie van social return.....	41
4.3.2    Motivatie.....	41
4.3.3    Kennis en capaciteit.....	43
4.3.4    Mogelijkheid.....	44
4.3.5    Analyse projectmanagers .....	45
4.4 <i>Algemene analyse</i> .....	46
<b>5. Conclusie en aanbevelingen</b> .....	<b>50</b>
<b>6. Discussie</b> .....	<b>53</b>

<b>Literatuur .....</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 1 Operationalisatieschema.....</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 2 Mini-enquête.....</b>	<b>60</b>
<b>Bijlage 3 Codeboom.....</b>	<b>61</b>

## Figuren

Figuur 1 Conceptueel model van de relatie tussen kennis en capaciteit, motivatie, mogelijkheid en implementatie van SR. ....	19
Figuur 2 Conceptueel model uit de praktijksituatie van de Gemeente Rotterdam. ....	49

## Tabellen

Tabel 1 Overzicht van de bevindingen met de meeste onderlinge verschillen per groep.....	47
--	----

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

“Het gaat goed met Rotterdam. De economie, het aantal inwoners en het aantal bezoekers groeit.” (Economische Verkenning Rotterdam, z.d.). Geschat wordt dat er in de aankomende jaren zo’n 55000 nieuwe Rotterdammers bijkomen en dat de stad in 2035 zo’n 694000 inwoners zal tellen (Economische Verkenning Rotterdam, z.d.). De Gemeente Rotterdam investeert in de stad om in te spelen op deze groei, maar ook om de stad toekomstbestendig te maken en om de stad te onderhouden (Gemeente Rotterdam, 2020). Denk hierbij bijvoorbeeld aan het vergroenen en aanpakken van het Hofplein (D66 Rotterdam, 2020).

Deze investeringen bieden de gemeente niet alleen de kans om de stad van de toekomst te realiseren, maar ook om in de aanbesteding maatschappelijke uitdagingen aan te pakken zoals het helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hiervoor gebruikt men social return (SR). De Rekenkamer Rotterdam (2020) omschrijft SR als volgt:

Social return is een maatregel waarbij in een inkoopcontract of bij het verlenen van een subsidie van de opdrachtnemer wordt geëist om een deel van de aanneemsom te gebruiken voor het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. (p. 9).

De Gemeente Rotterdam koopt jaarlijks voor ongeveer €800 mln. in en heeft als doel om 5% hiervan aan te merken als social returnverplichting (Rekenkamer Rotterdam, 2020). Dat betekent dat bij aanbestedingen, vanaf €50000, 5% van de aanneemsom besteed moet worden aan het loon van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of dat een stageplek geboden moet worden voor scholieren (Rekenkamer Rotterdam, 2020).

Uit het onderzoek van de Rekenkamer Rotterdam (2020), dat gericht was op het verkrijgen van inzicht in de resultaten en het beoordelen van de toepassing van SR, is onder andere gebleken dat het college in 2018 deze doelstellingen niet heeft gehaald, doordat SR in de inkoopcontracten in slechts 42-45% van de gevallen werd toegepast. Hoewel de Rekenkamer Rotterdam (2020) hierbij aangeeft dat het realiseren van 100% niet reëel is door beperkingen in relatie tot proportionaliteit die door de Aanbestedingswet worden opgelegd, wordt wel als mogelijke oplossing aangedragen om de rol van het Werkgeversservicepunt Rijnmond (WSPR) nadrukkelijker naar voren te brengen in het aanbestedingsproces. Het WSPR heeft namelijk de taak om een advies te geven aan de afdeling Inkoop over SR in de aanbestedingen. Het college erkende in een reactie in het onderzoek van de Rekenkamer Rotterdam (2020) het belang van een goede samenwerking in te zien tussen de inkoopende afdeling en het WSPR en dat dit inderdaad kan worden verbeterd.

## 1.2 Probleemstelling

Het aanbestedingsproces van de Gemeente Rotterdam begint bij de inkoopbehoefte van een cluster (Rekenkamer Rotterdam, 2020). Wanneer de aanneemsom hiervan groter is dan €50000 wordt de afdeling Inkoop ingeschakeld. De afdeling Inkoop faciliteert het aanbestedingsproces voor het inkopende cluster en zorgt ervoor dat de aanbesteding voldoet aan de gestelde eisen vanuit de Aanbestedingswet en de interne inkoopbehoefte. In dit aanbestedingsproces kan SR door de afdeling Inkoop worden geïmplementeerd door dit toe te voegen in de opdrachtschrijving van de aanbesteding.

Het WSPR geeft advies over het percentage en de implementatie van SR in de aanbesteding aan de afdeling Inkoop en moet om dit advies te kunnen geven in het aanbestedingsproces door de afdeling Inkoop op de hoogte worden gebracht. Volgens de Rekenkamer Rotterdam (2020) is dit op de hoogte brengen van het WSPR door de afdeling Inkoop op verschillende en tegenstrijdige manieren geborgd, waardoor er onduidelijkheid is over wanneer en onder welke voorwaarden het WSPR betrokken moet worden. Zo zijn er documenten waarin een drempelwaarde staat die aangeeft vanaf wanneer het WSPR betrokken moet worden, maar ook documenten waarbij het WSPR pas op de hoogte gebracht hoeft te worden als er van de standaard 5% regeling wordt afgeweken. Daarnaast bestaan er interne documenten waarin staat dat de inkoper naar eigen kennis en kunde kan beoordelen of het WSPR moet worden ingeschakeld. Het niet of te laat op de hoogte brengen van het WSPR leidt er uiteindelijk toe dat SR niet in alle aanbestedingen wordt opgenomen (Rekenkamer Rotterdam, 2020).

Als het WSPR wél op de hoogte wordt gebracht dan kan de afdeling Inkoop er alsnog voor kiezen om dit advies niet te volgen of om hiervan af te wijken (Rekenkamer Rotterdam, 2020). Door deze mogelijkheid in combinatie met de verschillende en tegenstrijdige borging in het aanbestedingsproces, van het op de hoogte brengen van het WSPR, lijkt de individuele actor op de afdeling Inkoop een grote mate van vrijheid te hebben voor het wel of niet implementeren van SR in de aanbestedingen vanaf €50000.

Recent is de Rotterdamse Werkgelegenheidsparagraaf (RWP) geïntroduceerd met als doel: Door middel van investeringsprojecten zoveel mogelijk lokale impact realiseren waarbij Rotterdammers duurzaam aan het werk gaan en de lokale economie wordt versterkt (A.J. de Groot, presentatie, 7 februari 2022). De focus ligt hierbij onder andere op het realiseren van maatschappelijke impact door maatschappelijk verantwoord in te kopen en daarbij in te zetten op het realiseren van SR. Hierbij wordt het implementeren van SR in het aanbestedingsproces nog belangrijker.



Deze strategie van de Gemeente Rotterdam is niet nieuw en is volgens Yerkes & Van den Braken (2018) een typisch Nederlandse vorm van maatschappelijk verantwoord inkopen. Uit het onderzoek van Grandia en Voncken (2019) blijkt dat maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) bestaat uit zes verschillende soorten: “(1) green public procurement, (2) social return on investment, (3) circular economy, (4) bio-based public procurement, (5) innovation-oriented public procurement and (6) international social criteria” (p. 1). SR zoals dat in Nederland gebruikt wordt valt onder *social return on investment* (SROI). Zij onderzoeken in dit onderzoek de invloed van kennis, motivatie en mogelijkheid van inkopers op de implementatie van de verschillende vormen van MVI en concluderen dat kennis, motivatie en mogelijkheid bij iedere vorm een andere rol spelen in de implementatie.

Met de recente doelen uit de Rotterdamse Werkgelegenheidsparagraaf waarbij het toepassen van SR in de aanbestedingen extra wordt benadrukt is het van belang dat onderzocht wordt wat de drijfveren zijn van de inkopers in het aanbestedingsproces om SR in de aanbestedingen op te nemen. Deze inkopers hebben op dit moment namelijk, als individu, nog veel vrije ruimte voor de implementatie van SR en dit laat op dit moment mogelijkheden voor SR onderbenut. Het onderbenutten van SR zorgt ervoor dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt minder dan gewenst worden geholpen en dat publiekelijk geld niet het maximale rendement bereikt. In dit onderzoek zal dan ook een antwoord worden gezocht op de vraag:

‘Wat is de invloed van de drijfveren van actoren in het aanbestedingsproces op de implementatie van social return in de aanbestedingen bij de Gemeente Rotterdam?’

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag zal gebruik worden gemaakt van de volgende deelvragen:

1. Wat zijn de drijfveren van actoren?
2. Wat is implementatie van social return in de aanbestedingen?
3. Wat is de relatie tussen de drijfveren van actoren en de implementatie van social return in de aanbestedingen?
4. Hoe verhouden de drijfveren van de actoren zich in het aanbestedingsproces van de Gemeente Rotterdam?

### 1.3 Doelstelling en relevantie

Het doel van dit onderzoek is om middels interviews en het bestuderen van documenten de invloed van de drijfveren van actoren op de implementatie van SR in het aanbestedingsproces van de Gemeente Rotterdam te analyseren. De deelvragen uit dit onderzoek zorgen voor het verzamelen van kennis en informatie voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Met de kennis en informatie die volgt uit dit onderzoek kan een aanbeveling worden gedaan aan de Gemeente Rotterdam zodat de kansen voor het toepassen van SR in de toekomst beter kunnen worden benut.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek volgt uit het onderzoek van Grandia en Voncken (2019) waarin wordt benadrukt dat er meer onderzoek moet worden gedaan naar de sociale types van maatschappelijk verantwoord ondernemen waar SROI onder valt. Volgens hen is er namelijk al veel bekend over de overige vormen van maatschappelijk verantwoord inkopen, maar mist er nog kennis over deze sociale vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek volgt uit het feit dat de gemeente werkt met publiek geld en dat ernaar gestreefd moet worden om dit geld een zo hoog mogelijk rendement te laten behalen. Als SR niet wordt toegepast of wordt onderbenut in de aanbesteding dan is dit een gemiste kans om het maximale rendement uit het publiekelijke geld te halen. Daarnaast zijn mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en de burgers daaromheen erbij gebaat dat dit maatschappelijke probleem wordt aangepakt. Dit zorgt ervoor dat het maatschappelijk relevant is om dit onderzoek uit te voeren.

### 1.4 Leeswijzer

In dit onderzoek wordt allereerst de theoretische relatie tussen de drijfveren van actoren en de implementatie van SR beschreven. Dit wordt gedaan met behulp van wetenschappelijke literatuur en resulteert in een theoretisch conceptueel model. Daarna wordt de methode van dit onderzoek toegelicht en hierna volgt het resultaten hoofdstuk waarin de bevindingen worden gepresenteerd en geanalyseerd. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model van de praktijksituatie bij de Gemeente Rotterdam. Tot slot wordt er afgesloten met een conclusie, waarbij ook aanbevelingen worden gedaan aan de Gemeente Rotterdam en wordt er gereflecteerd op het onderzoek in de discussie.

## 2. De theoretische relatie tussen de drijfveren van actoren en de implementatie van social return

Geïnspireerd, getriggerd en geënthousiasmeerd door het onderzoek van Grandia en Voncken (2019) wordt in dit onderzoek onderzocht welke invloed de drijfveren van actoren hebben op de implementatie van SR bij de Gemeente Rotterdam. In dit theoretisch kader wordt allereerst worden uitgelegd wat er met de drijfveren van actoren in dit onderzoek wordt bedoeld. Daarna wordt verduidelijkt wat de implementatie van SR in de aanbestedingen is. Vervolgens wordt de relatie tussen de drijfveren en de implementatie van SR behandeld. Er wordt afgesloten met een theoretisch conceptueel model.

### 2.1 De drijfveren van actoren

In het onderzoek van Grandia en Voncken (2019) wordt gebruik gemaakt van het AMO (Ability, Motivation, Opportunity) -model. Dit model wordt gebruikt binnen het *human resource management* voor het beïnvloeden en bevorderen van de individuele prestaties van actoren (Boxall & Purcell, 2016). Het model gaat ervan uit dat er drie drijfveren zijn die de prestaties van actoren creëren: *ability*, *motivation* en *opportunity*. In dit onderzoek worden daar de Nederlandse vertalingen: kennis en capaciteit, motivatie en mogelijkheid voor gebruikt. Wanneer actoren de kennis en capaciteit hebben, gemotiveerd zijn en de werkomgeving de juiste mogelijkheden biedt dan zullen zij individueel presteren (Boxall & Purcell, 2016; Marin-Garcia & Martinez Tomas, 2016). Managers kunnen de individuele prestaties van actoren verbeteren door deze drie variabelen te beïnvloeden. Men kan hierbij bijvoorbeeld denken aan het organiseren van trainingen voor het bevorderen van de kennis en capaciteit van actoren waardoor zij als individu beter gaan presteren (Malik & Lenka, 2019).

Een voordeel van dit model is dat het gebruikt kan worden voor actoren met relatief eenvoudige taken, maar ook voor actoren met zeer ingewikkelde werkzaamheden (Boxall & Purcell, 2016). Een nadeel van dit model is dat niet precies bekend is hoe de relatie tussen kennis en capaciteit, motivatie en mogelijkheid zich verhoudt. Wel is bekend dat deze drie variabelen invloed hebben op de individuele prestaties van actoren. Het model gaat ervan uit dat managers deze drie variabelen kunnen beïnvloeden, maar Boxall en Purcell (2016) geven aan dat deze variabelen door meer factoren beïnvloed kunnen worden dan door managers alleen.

In de wetenschappelijke literatuur wordt het model veel gebruikt (Obeidat et al., 2016). Een voorbeeld hiervan is het onderzoek van Malik en Lenka (2019) waarin de invloed van het AMO-model op deviant gedrag van actoren wordt onderzocht. Grandia en Voncken

(2019) passen het AMO-model in hun onderzoek toe op de implementatie van MVI. Daarbij wordt de implementatie van MVI als individuele prestatie van de actor gezien.

Vanwege het vele, maar ook diverse gebruik in de wetenschappelijke literatuur van het AMO-model en de brede toepasbaarheid van dit model zullen de drie variabelen uit het AMO-model daarom in dit onderzoek verder worden uitgewerkt als drijfveren van actoren voor het implementeren van SR in de aanbesteding.

### 2.1.1 Motivatie

Een variabele van het AMO-model is motivatie. Rainey (2014) definieert motivatie als: “Work motivation refers to a person’s desire to work hard and work well—to the arousal, direction, and persistence of effort in work settings” (p. 263). Volgens Boxall en Purcell (2016) gaat het bij motivatie vooral om de wil en het gevoel van actoren. Actoren voeren een taak uit en presteren omdat zij dat willen of omdat hun gevoel zegt dat zij dat moeten doen.

In het artikel van Grandia et al. (2015) komen dit gevoel en de wil van actoren op een soortgelijke wijze aan bod. Er wordt ingegaan op de implementatie van duurzaamheid in de aanbestedingen. Hierbij wordt verondersteld dat het gedrag van actoren essentieel is, want dit gedrag leidt namelijk tot de keuze voor het wel of niet toepassen van duurzaamheid in de aanbestedingen. Grandia et al. (2015) geven aan dat verandering van het gedrag nodig is om van de huidige situatie, waarin duurzame aanbestedingen nog worden onderbenut, te gaan naar een situatie waarin het volledige potentieel van deze duurzame aanbestedingen wordt benut. Hierin speelt toewijding een rol.

Er bestaan drie vormen van toewijding: affectieve toewijding, continuerende toewijding en normatieve toewijding (Meyer et al., 2002). Affectieve toewijding houdt in dat de actor emotioneel gebonden is aan de organisatie en dat de waarden van de organisatie overeenkomen met die van de actor. Continuerende toewijding gaat ervanuit dat de actor toegewijd is aan de organisatie, omdat de kosten om de organisatie te verlaten te hoog zijn. Bij normatieve toewijding is een actor uit plichtsgevoel toegewijd aan de organisatie. Grandia et al. (2015) gebruiken deze vormen van toewijding voor de toewijding aan verandering van het gedrag van actoren.

Grandia et al. (2015) laten zien dat actoren alleen duurzamer gedrag gaan vertonen als zij intrinsiek geloven in de voordelen van duurzaam inkopen en niet uit vrees voor sancties of sociale druk. Hierin speelt affectieve toewijding aan verandering een rol. Des te meer affectieve toewijding aan verandering een actor heeft, deze de verandering als waardevol ziet, des te meer duurzaam inkoopgedrag deze zal gaan vertonen. Deze affectieve toewijding wordt

beïnvloed door de houding van de actor ten opzichte van duurzaamheid, de match tussen de strategische visie van de organisatie en het inkoopbeleid en het rechtvaardigheidsgevoel over het proces waarmee dit beleid wordt geïmplementeerd (Grandia et al., 2015).

Grandia en Voncken (2019) geven aan dat deze positieve relatie tussen de toewijding van actoren aan de implementatie van duurzaam inkopen en het daadwerkelijk implementeren van duurzaam inkopen in verschillende studies wordt aangetoond. Echter vinden zij in hun eigen onderzoek geen significante relatie tussen de implementatie van SROI en deze vorm van motivatie. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat zij in hun onderzoek alle vormen van MVI tegelijkertijd hebben onderzocht en zich niet specifiek op SROI hebben gefocust.

Affectieve toewijding aan organisaties wordt onder actoren gemeten door bijvoorbeeld te kijken naar de wil van actoren om zich in te zetten voor de organisatie, de overeenkomsten tussen de persoonlijke waarden van de actor met die van de organisatie en de mate van trots die actoren ervaren in relatie tot de organisatie (Mercurio, 2015). Het kunnen identificeren met en het geloven in de waarden en doelstellingen van een organisatie zorgen bij actoren voor intrinsieke motivatie. Meer concreet wordt deze affectieve toewijding gemeten bij actoren als zij bijvoorbeeld aangeven dat zij voelen: bij een organisatie te horen, emotioneel gebonden te zijn aan een organisatie en dat de organisatie een betekenis voor ze heeft (Merritt, 2012). Daar hoort het onderscheid bij dat gevoelens kunnen bestaan uit gevoelens van blij zijn en dat er gevoelens zijn van ergens verbonden aan zijn.

Op basis van de literatuur kunnen deze concrete elementen die betrekking hebben op organisaties en verandering, op een logische wijs worden gesynthetiseerd tot concrete elementen die kenmerkend zijn voor affectieve toewijding van actoren die een activiteit zoals SR moeten implementeren. Een actor is affectief toegewijd wanneer deze: gelooft in de voordelen van de toe te passen activiteit; een positieve houding heeft ten opzichte van het onderwerp (bijvoorbeeld SR); zich kan identificeren met de activiteit/het onderwerp; zich in wil zetten voor de activiteit en een match ziet tussen de strategische visie van de organisatie en het inkoopbeleid.

Actoren die in publieke organisaties werken hebben vaak een grote motivatie om het maatschappelijke belang te dienen (Rainey, 2014). Er kan hierbij sprake zijn van intrinsieke en/of extrinsieke motivatie. Bij intrinsieke motivatie krijgt een actor psychologische beloningen door het werk of de taak te doen. Zij ervaren dan een gevoel van voldoening, persoonlijke groei en een stijging van het zelfvertrouwen wanneer zij hun werk goed doen. Dit zijn beloningen die direct volgen uit het werk of de taak zelf. Intrinsieke motivatie zorgt

ervoor dat actoren beter kunnen leren, zij creatief zijn, zij beter presteren en dat zij psychisch welzijn ervaren (Di Domenico & Ryan, 2017).

Het implementeren van SR kan gezien worden als een taak of een prestatie (Grandia et al., 2015). Hierbij is het aannemelijk dat er meer sprake is van intrinsieke motivatie dan van extrinsieke motivatie. Actoren zijn namelijk niet te beïnvloeden om meer MVI toe te gaan passen door externe druk of door sancties (Grandia en Voncken, 2019). Deze druk en sancties behoren tot de extrinsieke motivatie factoren zoals salaris en beloningen die door de organisatie gegeven worden (Rainey, 2014).

Intrinsieke gemotiveerde actoren ondernemen activiteiten omdat zij hier voldoening uit halen en omdat zij dit interessant vinden (Di Domenico & Ryan, 2017). Di Domenico en Ryan (2017) benoemen dan ook: “Intrinsic motivation refers to people’s spontaneous tendencies to be curious and interested, to seek out challenges and to exercise and develop their skills and knowledge, even in the absence of operationally separable rewards.” (p. 1). Wanneer actoren intrinsiek gemotiveerd zijn dan heerst er een gevoel van enthousiasme en interesse in relatie tot een bepaalde activiteit. Dit in tegenstelling tot gevoelens van angst wanneer de nieuwe activiteit een grote discrepantie heeft met de kennis en capaciteit van de actor of de verveling die toeslaat als er te weinig uitdaging in een taak aanwezig is.

Volgens Fishbach en Woolley (2022) kan gesteld worden dat een actor intrinsiek gemotiveerd is wanneer zijn ervaringen en gevoelens over de activiteit positief zijn. Intrinsiek gemotiveerde actoren zullen namelijk aangeven dat zij positieve gevoelens ervaren en dat zij geïnteresseerd en nieuwsgierig zijn. Ook ervaren zij plezier in het uitvoeren van de activiteit (Fishbach & Woolley, 2022). Dit vinden zij leuk om te doen en zij zullen het uitvoeren van deze activiteit niet als werken beschouwen. Guay et al. (2000) voegen hier nog aan toe dat iemand aangeeft dat deze zich goed voelt wanneer deze de activiteit uitvoert. Qua gedrag is intrinsieke motivatie meer zichtbaar wanneer actoren niet met de taak willen stoppen, ook al zouden zij dit wel mogen doen (Fishbach & Woolley, 2022).

Samenvattend kan op basis van de wetenschappelijke literatuur gesteld worden dat de variabele motivatie in de implementatie van SR vooral bestaat uit affectieve toewijding en intrinsieke motivatie (Boxall & Purcell, 2016; Grandia et al., 2015; Grandia & Voncken, 2019; Meyer et al., 2002). Actoren zullen naar verwachting meer SR gaan toepassen wanneer zij dit willen of wanneer hun gevoel zegt dat zij dit moeten doen.

Een actor is affectief toegewijd wanneer deze: gelooft in de voordelen van de toe te passen activiteit; een positieve houding heeft ten op zichte van het onderwerp (bijvoorbeeld

SR); zich kan identificeren met de activiteit/het onderwerp; zich in wil zetten voor de activiteit en een match ziet tussen de strategische visie van de organisatie en het inkoopbeleid. Een actor is intrinsiek gemotiveerd als deze gevoelens van enthousiasme ervaart en geïnteresseerd en nieuwsgierig is. Daarnaast beschouwt een actor de taak niet als werk, zal deze er niet mee stoppen ook al mag dit wel en geeft deze aan zich goed te voelen wanneer deze de activiteit uitvoert.

### 2.1.2 Kennis en capaciteit

De prestaties van actoren worden niet alleen door motivatie beïnvloed, maar ook door de kennis en capaciteit van actoren (Rainey, 2014). Hierbij gaat het volgens Boxall en Purcell (2016) vooral om ‘kunnen’. Actoren kunnen presteren en kunnen hun werk doen. Oftewel actoren hebben kennis over de taken die zij moeten doen, zij bezitten de juiste vaardigheden en hebben de capaciteit om deze uit te voeren. Brammer en Walker (2011) halen in hun literatuurstudie daarbij aan dat het bij MVI gaat om of actoren zichzelf, op basis van hun eigen beoordeling over hun kennis en capaciteit, in staat achten om MVI te implementeren.

Grandia en Voncken (2019) specificeren deze component van het AMO-model in de richting van een specifiek onderwerp: duurzaamheid. Voor het implementeren van MVI zijn volgens hen kennis en vaardigheden nodig over duurzaamheid. Daarbij wordt het implementeren van MVI gezien als een prestatie en om deze prestatie uit te kunnen voeren zijn specifieke kennis en vaardigheden nodig. Echter vinden zij in hun onderzoek geen significante relatie tussen de vaardigheden en kennis van actoren en de implementatie van MVI. Wel vinden zij een indirect effect tussen de kennis van de actor en de implementatie van *green public procurement*. Kennis over het onderwerp zorgt er namelijk voor dat een actor meer affectief toegewijd wordt aan de implementatie, hierdoor zou deze meer *green public procurement* gaan implementeren. Kennis en capaciteit hebben hierbij een modererende invloed op de relatie tussen motivatie en de implementatie van SR. In hoofdstuk 2.1.1. is namelijk besproken dat het op basis van de literatuur aannemelijk is dat hoe meer actoren affectief toegewijd zijn, des te meer SR zij zullen implementeren.

Elias en McKnight (2011) gebruiken in hun onderzoek voor vaardigheden de definitie: “the ability to carry out the tasks and duties of a job in a competent manner” (p. 511). Om taken te kunnen doen wordt hier gekeken naar opleiding en ervaring. Naarmate de taken complexer worden wordt er ook meer opleiding of ervaring vereist om deze taken goed uit te kunnen voeren. Om betere organisatieprestaties te krijgen kunnen managers de kennis en capaciteit van actoren ontwikkelen door het aanbieden en faciliteren van trainingen (Boxall &

Purcell, 2016). Daarbij worden de prestaties van alle individuen bij elkaar gezien als de prestaties van de totale organisatie.

Samenvattend kan worden gesteld dat kennis en capaciteit in dit onderzoek gezien kunnen worden als factoren die ervoor zorgen dat actoren de taken kunnen uitvoeren (Rainey, 2014). Men kan hierbij denken aan kenmerken zoals opleiding en ervaring van een actor (Elias & McKnight, 2011). Ondanks dat Grandia en Voncken (2019) geen significante relatie vinden, wordt in dit onderzoek aangenomen dat meer kennis en capaciteit leidt tot meer implementatie van SR. Kennis zorgt er namelijk voor dat een actor meer affectief toegewijd wordt en deze hierdoor meer gemotiveerd wordt. Dit leidt naar verwachting tot het meer implementeren van SR. De relatie tussen motivatie en de implementatie van SR wordt hierbij positief beïnvloed door kennis en capaciteit. De implementatie van SR wordt daarmee indirect beïnvloed door de kennis en capaciteit van de actor.

### 2.1.3 Mogelijkheid

Naast motivatie, kennis en capaciteit zijn ook de mogelijkheden die actoren hebben om te presteren een belangrijke variabele in het AMO-model (Boxall & Purcell, 2016). Het mogelijk maken om te presteren en om taken uit te voeren past bij het concept *empowerment* dat door organisaties wordt gebruikt als motivationeel proces om onder andere de prestaties in organisaties te verbeteren (Fernandez & Moldogaziev, 2011).

Bij empowerment draait het om het delen van macht, middelen en kennis met actoren (Fernandez & Moldogaziev, 2011). Men kan hierbij denken aan het versoepelen en verminderen van controle en het geven van autonomie waardoor actoren maatwerk kunnen leveren. Daardoor kunnen zij creatief zijn en nieuwe ideeën aandragen en uitvoeren. Hierbij is geen sprake van strenge hiërarchie en een mechanistisch karakter waarin alles strak is vastgelegd, maar wordt juist flexibiliteit geboden om ook met specifieke casussen om te kunnen gaan.

Het onderzoek van Fernandez en Moldogaziev (2011) laat zien dat de prestaties in organisaties positief beïnvloed worden wanneer actoren toegang krijgen tot werkgerelateerde kennis en wanneer zij invloed kunnen uitoefenen op de werkprocessen. Met werkgerelateerde kennis wordt dan vooral bedoeld op het verkrijgen van informatie waardoor een actor kan bijdragen aan de prestaties van de organisatie. Actoren ervaren daarbij dat zij de kans krijgen om hun vaardigheden in de organisatie te verbeteren, maar hebben ook het gevoel dat zij de noodzakelijke kennis en capaciteiten hebben om de taken uit te kunnen voeren. De



leidinggevende speelt hierbij ook een ondersteunende rol. Wanneer actoren invloed uit kunnen oefenen op de werkprocessen zullen zij aangeven dat zij het gevoel hebben dat zij invloed kunnen uitoefenen op het werkproces en dat zij voldoende betrokken worden in de beslissingen die over dit werkproces worden genomen.

Het verstrekken van op prestatie gebaseerde beloningen en informatie over doelen van de organisatie heeft geen invloed op de prestaties (Fernandez & Moldogaziev, 2011). Dit is in lijn met wat er gesteld is in hoofdstuk 2.1.1 van dit onderzoek. De variabele motivatie in de implementatie van SR bestaat vooral uit intrinsieke motivatie en affectieve toewijding (Boxall & Purcell, 2016; Grandia et al., 2015; Grandia & Voncken, 2019; Meyer et al., 2002).

In publieke organisaties heeft men veelal te maken met *red tape* en een hoge mate van formalisatie (Rainey, 2014). Dit betekent dat de actoren in publieke organisaties veelal gebonden zijn aan strakke procedures en omslachtige administratieve handelingen (Fernandez & Moldogaziev, 2011; Rainey, 2014) *Empowerment* zorgt ervoor dat actoren meer flexibiliteit en autonomie krijgen. Daardoor kunnen zij beter presteren en innovatief zijn. Grandia et al. (2015) concluderen echter dat (minder) *red tape* geen invloed heeft op de affectieve toewijding aan verandering en het daarop volgende duurzame inkoopgedrag van actoren. Daarentegen zorgt *empowerment* er wel voor dat actoren meer intrinsieke taakmotivatie hebben, meer werktevredenheid ervaren en meer toegewijd zijn aan hun baan. Daardoor voeren zij hun taken met meer precisie en volharding uit en stijgen hun individuele prestaties (Fernandez & Moldogaziev, 2011).

In het onderzoek van Fernandez en Moldogaziev (2013) wordt onderzoek gedaan naar invloed van empowerment op innovatie, werktevredenheid en prestaties van actoren. Uit het onderzoek blijkt dat er een positieve directe relatie is tussen empowerment en de prestaties van actoren. Echter is er nog een sterkere relatie tussen empowerment en werktevredenheid, wat vervolgens leidt tot betere prestaties van actoren. Empowerment heeft namelijk invloed op de intrinsieke beloning die actoren ervaren in hun werk. Het werk wordt hierdoor uitdagender, biedt meer kansen en geeft meer voldoening. Dit zijn elementen die in lijn liggen met de in paragraaf 2.1.1 genoemde karakteristieken van intrinsieke motivatie. Op basis hiervan kan gesteld worden dat empowerment een modererend effect heeft op de relatie tussen motivatie en de implementatie van SR.

In paragraaf 2.1.2 is het belang van kennis en capaciteit besproken. De rol van inkopers in organisaties is in de loop van de tijd steeds strategischer geworden (Tassabehji & Moorhouse,

2008). Daarbij hoort een verandering en ontwikkeling van de vaardigheden van de inkopers. Echter geven Tassabehji en Moorhouse (2008) aan dat deze ontwikkeling van de vaardigheden alleen niet voldoende is. De organisatie moet het namelijk wel mogelijk maken om deze rol als inkoper meer strategisch uit te kunnen voeren en daar is support van het management en interne erkenning voor nodig.

Samenvattend kan gesteld worden dat de organisatie het de actor mogelijk moet maken om te kunnen presteren. Dit kan de organisatie doen door de actoren te supporten, maar ook door macht, middelen en kennis met de actoren te delen. Concreet is dit zichtbaar wanneer actoren toegang hebben tot werkgerelateerde informatie en wanneer zij de toestemming hebben om de werkprocessen te veranderen.

Het delen van macht, middelen en kennis heeft invloed op de intrinsieke taakmotivatie van de actor. Op basis van de literatuur wordt verwacht dat er meer SR zal worden geïmplementeerd als daar meer mogelijkheid toe gegeven wordt. Empowerment heeft daarmee een modererende functie op de relatie tussen motivatie en implementatie. Hoe meer mogelijkheden de actoren hebben, des te meer gemotiveerd zij zullen zijn en des te meer SR zij zullen implementeren.

## 2.2 De implementatie van social return in de aanbestedingen

In dit onderzoek wordt de implementatie van SR gebruikt als afhankelijke variabele. SR is een vorm van MVI (Grandia & Voncken, 2019; PIANOo, z.d.). De Rekenkamer Rotterdam (2020) omschrijft SR als volgt:

Social return is een maatregel waarbij in een inkoopcontract of bij het verlenen van een subsidie van de opdrachtnemer wordt geëist om een deel van de aanneemsom te gebruiken voor het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. (p. 9).

Deze praktische omschrijving van de Rekenkamer Rotterdam (2020) kan terug worden vertaald naar de theorie.

MVI wordt door organisaties toegepast in de aanbestedingen op basis van beleid dat door een organisatie wordt gemaakt (Brammer & Walker, 2011). De implementatie van SR kan worden gezien als het uitvoeren van dat beleid door actoren (Brammer & Walker, 2011). Of zoals Grandia et al. (2015) het benoemen: “Sustainable procurement is a decision-making process in which the decisions of procurers determine if the full potential of sustainable procurement is used.” (Grandia et al., 2015, p. 243). Implementatie wordt in de literatuur rondom maatschappelijk verantwoord inkopen gezien als een prestatie (Grandia & Voncken,

2019). Of als een resultante van het gedrag van de actor (Grandia et al., 2015). Op basis van de literatuur kan gesteld worden dat het bij implementatie gaat om het maken van een keuze over het gebruiken, en in welke mate, van een mogelijkheid.

Keuzes maken is een proces waarbij alternatieven worden afgewogen (McClure, 1978). Volgens McClure (1978) is er bij het maken van een keuze sprake van drie belangrijke elementen: het keuzeproces, iemand die de keuze maakt en de uiteindelijke keuze. McClure (1978) benadrukt daarbij het belang van informatie in het keuzeproces. Het keuzeproces bestaat namelijk uit het verzamelen van de informatie die benodigd is voor het maken van de keuze. Het aantal actoren waarvan informatie wordt gevraagd neemt toe naarmate het veelzijdige karakter van zaken waar een keuze voor moet worden gemaakt toeneemt. Hierdoor is het ook aannemelijk dat een keuze niet door één actor wordt gemaakt en dat deze actoren hierover in discussie gaan. Ook benoemt McClure (1978) dat informatie op diverse manieren negatief beïnvloed kan worden. Zo kan een actor met bepaalde motieven de informatie bewerken of informatie bewust achterwege houden.

In dit onderzoek wordt niet gezocht naar de invloed van informatie op de keuze van actoren, maar wordt de invloed van de drijfveren, die in hoofdstuk 2.1 zijn besproken, op de implementatie van SR onderzocht. Toegepast op dit onderzoek kan op basis van McClure (1978) worden gesteld dat implementatie een keuze is en dat er in het keuzeproces verschillende alternatieven worden afgewogen, waarbij sprake is van interactie tussen meerdere actoren met ieder hun eigen drijfveren.

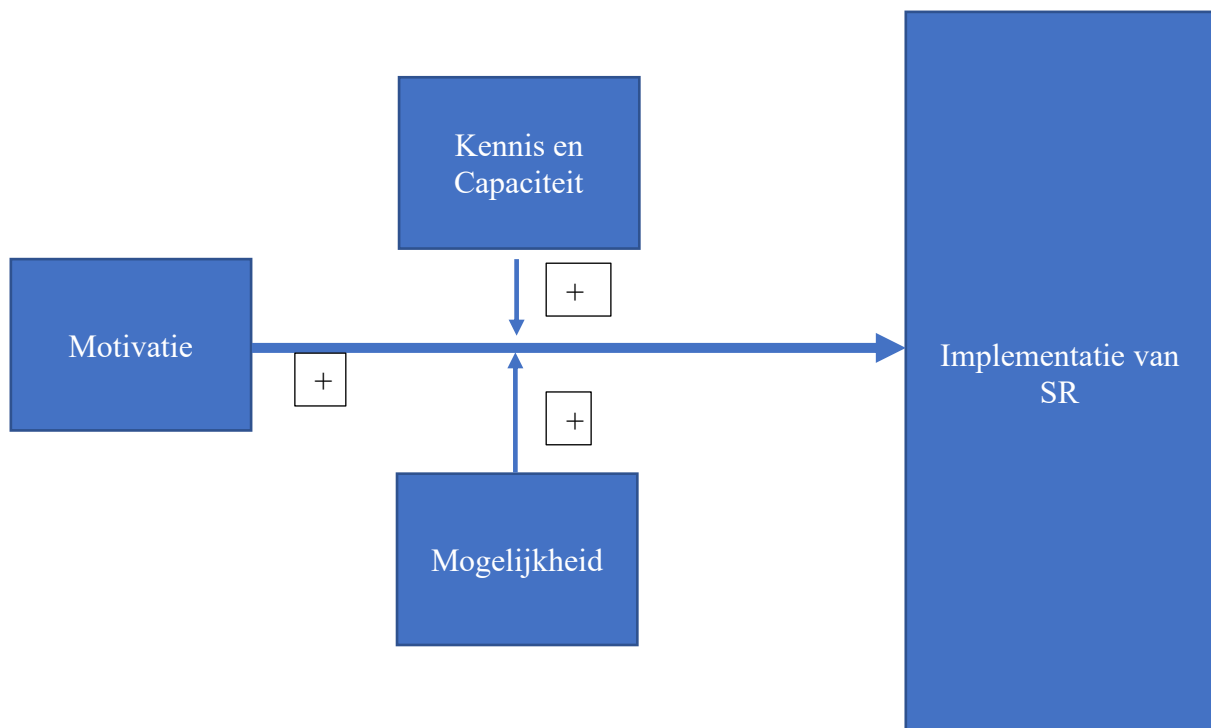
In dit onderzoek kan op basis van de literatuur gesteld worden dat het implementeren van SR gezien kan worden als een individuele prestatie: een keuze die gaat over het benutten van het potentieel van SR. Er is hierbij sprake van een keuzeproces, iemand die deze keuze maakt en een daadwerkelijke keuze.

### 2.3 De relatie tussen de drijfveren van actoren en de implementatie van social return in de aanbestedingen

Uit het theoretisch kader is gebleken dat er drie belangrijke drijfveren zijn die invloed hebben op de implementatie van SR: motivatie, kennis en capaciteit en mogelijkheid. Boxall en Purcel (2016) geven aan dat de relatie tussen deze drie drijfveren onbekend is, maar op basis van de wetenschappelijke literatuur is een onderlinge relatie tussen de variabelen gevonden. De relatie tussen deze drie drijfveren en de implementatie van SR is visueel weergegeven in figuur 1.

Uit de literatuur is gebleken dat er een directe positieve relatie is tussen motivatie en de implementatie van SR. Hoe meer een actor intrinsiek gemotiveerd en/of affectief toegewijd is, des te meer SR deze zal implementeren. Kennis en capaciteit hebben een modererende invloed op de relatie tussen motivatie en de implementatie van SR. Hoe meer kennis en capaciteit een actor heeft, des te meer affectief toegewijd deze zal zijn en des te meer SR deze zal implementeren.

De mogelijkheid die actoren geboden wordt heeft ook een modererende invloed op de relatie tussen de motivatie van een actor en de implementatie van SR. De mogelijkheden zorgen er namelijk voor dat het werk meer intrinsieke beloningen geeft, waardoor een actor meer intrinsiek gemotiveerd raakt, wat uiteindelijk zal leiden tot het meer implementeren van SR.



*Figuur 1 Conceptueel model van de relatie tussen kennis en capaciteit, motivatie, mogelijkheid en implementatie van SR.*

### 3. Methode

In dit onderzoek is de invloed van de drijfveren van actoren in het aanbestedingsproces op de implementatie van SR in de aanbestedingen bij de Gemeente Rotterdam geanalyseerd.

Hiervoor is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek biedt namelijk de mogelijkheid om dieperliggende relaties en onderliggende samenhang tussen de variabelen te onderzoeken (Babbie, 2016).

Allereerst is op basis van een literatuuronderzoek een theoretisch conceptueel model opgesteld, waarmee een voorspelling is gedaan naar de onderlinge relaties tussen de variabelen. Dit conceptuele model is vervolgens in de praktijk geanalyseerd bij de Gemeente Rotterdam, waarna een praktisch conceptueel model is opgesteld. Hiervoor is gebruik gemaakt van een mini-enquête en semigestructureerde interviews (Van Thiel, 2021). Interviews bieden namelijk de mogelijkheid om de antwoorden van de respondent verder te verduidelijken door het stellen van extra vragen. De mini-enquête diende hierbij als inleiding voor het interview waar de onderzoeker op door kon vragen. Op basis van het literatuuronderzoek is ook een operationalisatieschema opgesteld (bijlage 1). Dit operationalisatieschema diende als onderwerpenlijst voor de interviews, was de basis voor het opstellen van de mini-enquête en ondersteunde het analyseren van de data.

De semigestructureerde interviews zijn bij 12 respondenten afgenomen en deze hebben vooraf ook een mini-enquête ingevuld (bijlage 2). De 12 respondenten waren verdeeld over drie groepen en bestonden uit: 3 business designers, 6 inkopers en 3 werknemers van projectmanagement. Dit aantal respondenten is gebaseerd op het punt van saturatie, waarbij geen nieuwe informatie meer kwam naarmate het aantal interviews steeg.

De respondenten voor de interviews zijn geselecteerd op basis van *criterion sampling* (Creswell & Poth, 2018). Dat houdt in dat de respondenten zijn geselecteerd op basis van het feit dat zij een rol hadden in het inkoopproces van de Gemeente Rotterdam. Deze respondenten is om toestemming voor deelname aan het onderzoek gevraagd via een toestemmingsformulier. Voor de veiligheid van de respondenten is gekozen om de interviews te anonimiseren.

De interviews zijn opgenomen middels een beveiligde en persoonsgebonden smartphone. Na de interviews zijn deze opnames getranscribeerd met behulp van het programma Amberscript. De opnames en de transcripten zijn hierna opgeslagen op een beveiligde locatie waar alleen de onderzoeker toegang toe had. Zo werd de verkregen informatie van de respondent beschermd. De transcripten werden daarna geanalyseerd door middel van open, axiaal en

selectieve codering (Babbie, 2016). Hiervoor werd het programma Atlas TI als ondersteunend programma gebruikt.

Allereerst werden de transcripten open gecodeerd (Babbie, 2016). Hiervoor werden de indicatoren uit het operationalisatieschema gebruikt, maar ook nieuwe codes werden ontwikkeld voor onderwerpen die als ‘bijvangst’ konden worden beschouwd of noemenswaardig waren om mee te nemen in dit onderzoek. Daarna werd axiaal gecodeerd, waarbij de indicatoren aan thema’s werden verbonden met behulp van de dimensies uit het operationalisatieschema. Als laatste stap werden de thema’s verbonden aan de variabelen uit het onderzoek door middel van selectief coderen. De codes zijn weergegeven in een codeboom in bijlage 3.

Ook is er gebruik gemaakt van interne documenten. Deze documenten bestonden uit: een interne e-mailwisseling waarin het percentage voor SR werd bediscussieerd, een werkinstructie, een processchema, een beleidskader, een bijlage bij een raadsinformatiebrief, een functieprofiel van een business designer, een vacature voor een projectleider, een functieprofiel van een medior inkoper, een MVI-wegwijzer, Roseknoop SR-matrix en een SR-matrix. Deze documenten zijn gecodeerd met het codeerschema waar ook de interviews mee zijn gecodeerd. Afsluitend werd de gecodeerde kwalitatieve data geanalyseerd voor het formuleren van de resultaten van dit onderzoek.

De bevindingen die in het resultaten hoofdstuk zijn gedeeld, zijn bevindingen waarbij saturatie is bereikt. De respondenten in dit onderzoek kwamen namelijk qua groep overeen en op algemeen niveau kon gesteld worden dat de respondenten in deze groep een zelfde soort werkzaamheden uitvoerden. Echter waren de respondenten binnen de groep op detail niveau wel verschillend, omdat zij op detailniveau binnen de Gemeente Rotterdam actief waren in de inkoopprocessen van verschillende producten en diensten. Over saturatie van een bevinding werd daarom in dit onderzoek gesproken als er sprake was van een bevinding die als rode draad door de groep respondenten kon worden gevonden en waarbij geen sprake was van unieke situaties die alleen gevonden konden worden op detailniveau.

De quotes van het interview van R1 zijn in dit onderzoek niet gebruikt. R1 had namelijk geen toestemming gegeven om de citaten uit het interview te gebruiken in het onderzoek. Voor de algemene uitspraken is de informatie uit dit interview wel gebruikt, maar er zijn geen quotes ter verduidelijking uit dit interview gebruikt.

Om tot een volledig beeld te komen zijn voor het onderzoek de helft van het totale aantal business designers en twee inkopers van elk van de drie inkoopteams geïnterviewd. Voor de werknemers van projectmanagement liggen deze aantallen veel hoger en is er

verschil per werknemer of deze in aanraking komt met SR. Daarom zijn er drie werknemers geïnterviewd die zich met name concentreerden op fysieke werken en welke in aanraking kwamen met SR. Vanwege deze spreiding en het aantal respondenten is gekozen om triangulatie toe te passen middels een literatuuronderzoek, interviews en een documentenanalyse wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Van Thiel, 2021).

Doordat alle interviews in vergelijking tot elkaar mogelijk afwijken, heeft dit nadelige gevolgen voor de betrouwbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2021). Daarentegen werden de interviewvragen gesteld op basis van het operationalisatieschema, wat zorgt voor structuur en is het operationalisatieschema dat voor de interviews en de mini-enquête werd gebruikt opgesteld op basis van de gevonden wetenschappelijke literatuur. Dit komt de validiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek ten goede. De interviews werden ook geanonimiseerd en het doel van het onderzoek werd van tevoren uitgelegd, waardoor de respondenten werden aangemoedigd om eerlijk antwoord te geven op de gestelde vragen en er hierdoor werd gemeten wat de onderzoeker wilde meten (Van Thiel, 2021).

Tevens heeft kwalitatief onderzoek de eigenschap dat de interpretaties van de data persoonsgebonden zijn, wat gevolgen heeft voor de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek (Van Thiel, 2021). Daarom is ervoor gekozen om gebruik te maken van een coderingsprogramma en werd gebruik gemaakt van het operationalisatieschema om gestructureerd en navolgbaar te kunnen analyseren. Deze structuur kwam ook terug in het stappenplan voor het onderzoek dat bestond uit: uitnodiging versturen, vragen om toestemming, afnemen van mini-enquête, mini-enquête analyseren, interview afnemen, interview transcriberen, interview coderen. Dit bevordert de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

## 4. Resultaten

Na het opstellen van het theoretisch kader en de methode zijn er, ter voorbereiding op het onderzoek, informele oriënterende gesprekken gevoerd met twee teamleiders van de afdeling Inkoop en een business designer van het WSPR. Deze gesprekken waren gericht op het informeren naar de mogelijkheden om respondenten te bereiken, maar boden meer informatie die relevant was voor het onderzoek.

In deze informele gesprekken viel het namelijk op dat het opnemen van een percentage voor SR in de aanbestedingen, in tegenstelling tot de wetenschappelijke literatuur, niet gezien kan worden als een individuele keuze, prestatie of gedraging van één actor in het inkoopproces. Deze implementatie, het opnemen van een percentage voor SR in de aanbesteding, blijkt het resultaat te zijn van de verschillende individuele prestaties van actoren in het inkoopproces. Deze actoren zijn verdeeld over drie groepen: de business designers (BDS), de inkopers en de werknemers van de afdeling projectmanagement (PMS).

In dit hoofdstuk wordt eerst besproken wat de belangrijkste bevindingen per groep zijn en daarna worden deze bevindingen geanalyseerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een algemene analyse waarin een conceptueel model van de praktijksituatie wordt gepresenteerd.

### 4.1 Business designers

#### 4.1.1 Implementatie van social return

Uit de interviews blijkt dat het implementeren van SR voor de BDS, de prestatie die zij leveren, vooral bestaat uit: het adviseren van SR, het overtuigen van actoren in het aanbestedingsproces om SR te implementeren en de inspanning die zij leveren om het hoogste potentieel van SR te bereiken. Deze individuele prestaties leiden uiteindelijk tot het implementeren van een percentage van SR in de aanbestedingen.

Het uitbrengen van SR-advies wordt door deze groep actoren veelal gegeven door middel van het verstrekken van documenten. Deze documenten worden gedeeld met de andere actoren in het inkoopproces en daar staat volgens R6 dan bijvoorbeeld in: *“Mijn advies is om 5 procent social return bij deze opdracht toe te passen.”*. Dit is ook zichtbaar in een ingevulde SR-matrix.

Het overtuigen van actoren in het aanbestedingsproces wordt door deze groep respondenten voornamelijk gedaan door het voeren van discussies met de andere actoren in het inkoopproces. Deze discussies gaan voornamelijk over het implementeren van SR in de aanbestedingen. R8 gaf als reactie op de vraag of er sprake is van discussies in het keuzeproces rondom het percentage voor SR: *“Jazeker, en het is aan mij om ze te overtuigen.”*



*Of hun mij te overtuigen.*”. Dit is ook zichtbaar in een mailwisseling waarbij een inventarisatie wordt gedaan naar het toepassen van SR in een aanbesteding waarin SR in eerste instantie niet haalbaar lijkt: *“Echter, m.b.t. SROI zien wij wel degelijk mogelijkheden om SR op te nemen in dit bestek, bijv. voor de levering, en zien geen (juridische) grondslag om hiervan af te wijken. Voorlopig SR-advies zou dan ook zijn om wel een proportionele SR-verplichting op te nemen.”* (Mails).

Deze quote heeft ook veel raakvlak met de laatste vorm van implementatie van SR van deze groep actoren: de inspanning die zij leveren om het hoogste potentieel van SR te bereiken. De respondenten uit deze groep zoeken zoals benoemd naar mogelijkheden om het hoogste potentieel van SR te bereiken dit komt duidelijk naar voren in het interview van R8: *“En kunnen we ze dan niet overtuigen? Moeten we zelf de afweging maken van: Goh, hebben zij een punt? Dan zouden we kunnen zeggen: oké, we halen het weg, of escaleren we het en leg ik het bij mijn SR-manager slash adviseur neer.”*. Waarbij de inspanning hierbij naar voren komt door middel van de escalatie of het zoeken naar mogelijkheden zoals in de volgende quote van R8 wordt benoemd. *“Kijk, ik moet soms ook de advocaat van de duivel zijn. Bij wijze van krijg ik nog wel eens vanuit een opdrachtgever de vraag van: Ja, hallo, dat is hier toch niet in te doen? Ja, ik moet dan toch even met m'n hoorntjes zitten van: Ja, maar wat is er nog meer mogelijk?”*. Het zoeken naar mogelijkheden en het geven van SR-advies komen ook als taak terug in het functieprofiel van de BDS.

#### 4.1.2 Motivatie

De variabele motivatie komt bij alle BDS duidelijk naar voren in de mini-enquête en in de interviews. Alle BDS zijn het unaniem eens met vijf van de zes stellingen die betrekking hebben op motivatie. Deze motivatie kan voor deze groep respondenten opgesplitst worden in uitspraken die vallen onder intrinsieke motivatie en affectieve toewijding.

Op het gebied van intrinsieke motivatie laten alle BDS zich positief uit over het implementeren van SR, maar ook wat dit hen voor voldoening brengt als er resultaat wordt bereikt met de prestatie die zij leveren. *“Ik ben er op zich heel positief over als mensen mijn advies opvolgen en dan moet ik zeggen dat dat eerder regel is dan een uitzondering dat zij dat volgen. Dus dat is dat is heel fijn.”* (R6). Daarnaast geeft de meerderheid van de BDS aan dat zij iets willen betekenen voor de maatschappij, zij krijgen een goed gevoel ervan. R6 linkte dit aan intrinsieke motivatie en toen gevraagd werd om dat te verduidelijken werd gezegd: *“Dat ja, intrinsieke, wat dat woord eigenlijk al zegt natuurlijk hé. Natuurlijk vind je het fijn om een leuk salaris te verdienen, maar dat is niet het voornaamste. Is meer een middel, niet*

*het doel voor mij. Ja, dat je het gevoel hebt dat je echt een bijdrage levert. Dat je een bepaalde impact creëert. Dat je, dat het niet nodig is dat je wordt, dat men ziet dat je werkt, maar dat je ook gewoon zelf daar proactief mee aan de slag wil.”*. Waarbij zelfs door de meerderheid aangegeven wordt dat men dit werk is gaan doen, omdat zij maatschappelijk van betekenis willen zijn en dat dit motiveert om prestaties te leveren ten behoeve van de implementatie van SR. Ook vertellen alle BDS anderen, zowel op kantoor als in hun privé situatie over SR. De meerderheid doet dit zelfs met trots. *“En ik vind het ook gewoon tof als er een mooi resultaat wordt behaald om daarover te vertellen.”* (R6).

De motivatie om SR te implementeren in de aanbestedingen van de BDS op het gebied van affectieve toewijding komt ook naar voren in de interviews. Alle BDS geloven in de voordelen van het implementeren van SR, het helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. *“Ik denk dat het een heel mooi instrument is eigenlijk. Om daarmee ervoor te zorgen dat we mensen weer aan het werk helpen en houden.”* (R6). Bij dit geloof in SR wordt door alle BDS een belangrijke voorwaarde gesteld: *“En adviseer ik geen SR, wat ook nog wel eens voorkomt, dan is dat puur omdat het het doel van SR voorbijschiet.”* (R8). Het implementeren van SR moet passen in de aanbesteding, want als de opdracht niet proportioneel is dan gelooft men er ook niet in om SR te implementeren.

Naast het geloof in het implementeren van SR in de aanbestedingen is de meerderheid van de BDS ook positief over de doelgroep waar deze activiteit betrekking op heeft. Deze positiviteit uit zich vooral in het inzien van de waarde van de doelgroep waar SR betrekking op heeft en die zij specifiek willen helpen. *“Dus ja, ik vind dan dat ik daarin, d'r wordt regelmatig bij afspraken gezegd: ja, maar ja, niet iedereen is universitair geschoold zoals jij. Nou ja sorry, ik heb m'n MBO ook niet afgerond, technisch gezien val ik onder de doelgroep en dit laat al zien wat voor aannames er zijn en dat die niet altijd gegrond zijn.”* (R8). Waarbij ook naar voren komt dat alle BDS zich kunnen identificeren met het implementeren van SR in de aanbestedingen.

Hoewel alle BDS in de mini-enquête aangeven dat zij buiten hun werk om geen soortgelijke activiteiten als het implementeren van SR in de aanbesteding doen, kan men zich als persoon wel identificeren met deze activiteit en geven zij aan dat SR bij hun als persoon past. In de interviews geeft de meerderheid van de BDS echter aan wel soortgelijke activiteiten in hun vrije tijd te doen of te hebben gedaan en geven alle BDS aan dat zij zich kunnen identificeren met het implementeren van SR. *“Daarnaast ook als ik kijk naar m'n eigen hobby's en dergelijke. Ja, ik zit ook in de vintage spullen en weet ik het. Dus ik ben*

*sowieso niet van eerste blik en daarvan uitgaan, aannames en dergelijke. Ik hou wel van kijken wat we hebben en daar wat mee doen. Het past bij me.” (R8).*

Naast het feit dat zij aangeven dat SR bij hun als persoon past geven alle BDS ook aan een duidelijke match te zien tussen de strategische visie en het beleid van de organisatie. Dit komt vooral naar voren als: *“Ik weet hoe de arbeidsmarkt in elkaar zit en ik weet ook dat op het moment dat je een gat oploopt in je cv, dat het erg moeilijk wordt. Dus ik vind dat inderdaad overheid/de gemeente, daar zeker een steentje aan kan bijdragen.” (R8).* Waarbij vooral ingegaan wordt op de maatschappelijke verantwoordelijkheid die de Gemeente Rotterdam heeft.

#### 4.1.3 Kennis en capaciteit

Op het gebied van kennis en capaciteit komt bij alle BDS in de interviews en de mini-enquête naar voren dat zij het gevoel hebben over voldoende kennis en capaciteit te beschikken. Dit gevoel hebben zij met name omdat zij hun taken, het implementeren van SR en de bijdrage die zij daarvoor leveren, goed kunnen uitvoeren. R8 benoemt zelfs: *“Mijn kennis met betrekking tot social return. Het is mijn specialisme.”*

De kennis en capaciteit van alle BDS zorgen er ook voor dat zij in staat zijn om anderen te kunnen coachen en begeleiden om SR te implementeren. *“Maar dat is ook de reden dat ik de presentaties kan geven bij de clusters, projectleiders en contractmanagers. Mijn kennis met betrekking tot social return.” (R8).* Dit kunnen coachen en begeleiden van anderen om SR te implementeren gaat bij alle BDS verder dan alleen het implementeren van een percentage in de aanbesteding. De BDS begeleiden ook partnerorganisaties van de Gemeente Rotterdam om de implementatie van SR in die organisaties te introduceren en de mogelijkheden op te zoeken.

Naast het gevoel over voldoende kennis en capaciteit te beschikken en zelfs in staat te zijn om anderen te begeleiden voor de implementatie van SR, geven alle BDS aan ervaring(en) in het verleden te hebben opgedaan die zij gebruiken om SR te implementeren. Deze ervaring beperkt zich niet tot eerdere ervaringen met aanbestedingen binnen de Gemeente Rotterdam, maar dit zijn ook ervaringen door vrijwilligerswerk of eerdere werkervaring. *“Bovendien kan je mensen natuurlijk meer één op één helpen, heb ik ook wel gedaan en ik heb hiervoor ook bijvoorbeeld als trainer workshops en trainingen gegeven.” (R6).*

De ervaring uit het verleden van de BDS is per respondent verschillend. Wel is bij ieder interview en ook in een ingevulde SR-matrix terug te vinden dat deze ervaring gebruikt wordt bij het leveren van de individuele prestatie die bijdraagt aan het implementeren van SR in de

aanbesteding. *“En daarmee probeerde ik ook opleidingstrajecten en dergelijke op te starten, met resultaat overigens, en dat is natuurlijk wel iets wat handig is om te weten bij het werk wat ik nu doe en ik snap het daardoor ook wat meer.”* (R8). Het hebben van minimaal 3 jaar relevante werkervaring is ook een functie-eis die in het functieprofiel van de BDS wordt omschreven.

#### 4.1.4 Mogelijkheid

Op het gebied van de mogelijkheden die de BDS hebben komen uit de interviews, de mini-enquête en de interne documenten een aantal terugkerende onderwerpen naar voren.

Allereerst wordt in de interviews, het functieprofiel van de BDS en de werkinstructie duidelijk dat met name het geven van SR-advies, als onderdeel van de implementatie van SR, een taak is van de BDS. *“Eén van de voornaamste taken eigenlijk als businessdesigner is het geven van social return advies bij aanbestedings- en inkoopopdrachten.”* (R6). *“Het Coördinatiepunt SR adviseert de clusters bij het toepassen van SR in hun projecten en aanbestedingen.”* (Werkinstructie). In deze rol met bijbehorende mogelijkheden krijgen alle BDS voldoende de mogelijkheid om nieuwe ideeën aan te dragen en deze uit te voeren. De quote van R6 vat hierbij samen wat de algemene strekking is bij alle BDS op dit gebied: *“Ik denk dat in z'n algemeenheid, zoals ik dat zou omschrijven in ieder geval, je vrij, als het echt helemaal uit je eigen koker komt zeg maar, je ook wel vrij proactief moet zijn en soms een lange adem nodig hebt om het voor elkaar te krijgen. Het is natuurlijk ook een vrij hiërarchische organisatie. Afhankelijk van wat je voorstelt willen vaak heel veel mensen toch ook nog wel even hun plasje erover doen vanuit een team. Dus ik zou zeggen: ja, maar ik denk dat je eigen motivatie daar ook wel een bijdrage aan levert in hoeverre je dat gaat doen en ook voor elkaar gaat krijgen.”*. Dit wordt ook ondersteund in het functieprofiel van de BDS waarin aangegeven wordt dat van de BDS verwacht wordt dat zij flexibel zijn en dat zij beschikken over innovatief vermogen.

Ook maakt R6 in het interview onderscheid tussen de mogelijkheden binnen de afdeling en in de rest van de organisatie: *“Krijg er in ieder geval binnen mijn afdeling wel de ruimte voor. Laat ik het zo zeggen. Maar nou ja, zoals je zelf misschien ook hebt gezien, social return is vaak toch wel iets wat in een percentage wordt toegepast en ook wel vaak de gewenste manier is om toe te passen. Dus ja, hoe zou ik het zeggen, je moet creatief zijn om creatief te kunnen zijn.”*. Binnen hun afdeling en functie krijgen de BDS voldoende de ruimte om nieuwe ideeën uit te voeren en aan te dragen, maar zoals zichtbaar wordt in de quote van R6 zijn zij hierbij wel gebonden aan de grenzen die de rest van de organisatie hen stelt.

Ook de taakverdeling die geldt rondom het implementeren van SR in de aanbestedingen speelt hierbij een duidelijke rol. Iedereen in het inkoopproces heeft een eigen rol met bijbehorende taken en bevoegdheden. De invloed van deze taakverdeling is met name zichtbaar in de beslissingsbevoegdheid die BDS hebben. *“Het heeft alles te maken met het feit dat wij een adviserende rol hebben. Dus wij zijn niet degene die eigenlijk kunnen besluiten dat we dit gaan doen en hoe we dat gaan doen. Maar men moet wel in principe bij ons om advies vragen. Nou is mijn ervaring wel dat ze het eigenlijk negen en een half van de tien keer gewoon overnemen, zoals het geadviseerd is. Maar ja, in de kern zijn wij niet de eindverantwoordelijke die zeg maar beslissingsbevoegd zijn.”* (R6). De BDS zijn bevoegd om binnen hun rol beslissingen te nemen en zijn in die zin zeker beslissingsbevoegd, maar zodra er wordt gesproken over invloed op het totale geheel, het implementeren van SR in de aanbesteding, dan geven alle BDS aan dat zij in zekere mate gebonden zijn aan de bevoegdheden die zij hebben.

Deze beperkende bevoegdheden laten zich ook zien in de aanpassingen die gedaan worden in de werkprocessen. Deze verandering in de werkprocessen speelt zich vooral af op beleidsniveau. De meerderheid van de BDS geeft aan dat zij dit niet zelfstandig mogen aanpassen, maar zij worden wel betrokken bij de beslissingen die gaan over het veranderen van dit beleid. Dit wordt veelal gedaan door hen om inbreng te vragen. *“Binnen de lijnen, maar we zijn nu wel natuurlijk bezig met het kijken naar het huidige beleid. Wat moet er wellicht anders? Ook kijkende met de toekomst en de huidige arbeidsmarkt. En op dat moment wordt er juist gevraagd om ideeën en ervaringen te delen, om te kijken of ze dat kunnen integreren in een mogelijk nieuw beleid.”* (R8)

Op het gebied van informatievoorziening geven alle BDS aan dat het belangrijk is dat zij de juiste informatie krijgen en dat het vooral belangrijk is dat zij op tijd worden betrokken door de andere actoren in het inkoopproces zodat zij een goed SR-advies kunnen uitbrengen. Dit komt ook naar voren in de werkinstructie en het processchema. *“Voor het Coördinatiepunt SR is het belangrijk om zo vroegtijdig mogelijk op de hoogte te zijn over (de inhoud van) nieuwe aanbestedingen. Op deze manier kan het team proactief meedenken en adviseren over hoe de sociale voorwaarden opgesteld kunnen worden voor een aankomende opdracht.”* (Werkinstructie). Indien informatie ontbreekt dan kunnen zij deze altijd opvragen.

Qua persoonlijke ontwikkeling biedt de organisatie de ruimte om de BDS zich te laten ontwikkelen. Zij krijgen allemaal de mogelijkheid om opleidingen en trainingen te volgen en volgens de meerderheid support het management hen om zichzelf te ontwikkelen op het

gebied van SR. Dit komt terug in het antwoord van R8 op de vraag of deze ondersteund wordt door het management om zich te ontwikkelen: *“Ja, absoluut. Ik denk dat er bij mij ook wel wat vaak wordt gezegd: Goh X het mag hoor. . . . Ze zitten d'r goed op en we krijgen trainingen en pakketten aangeboden.”*.

#### 4.1.5 Analyse business designers

Op basis van de bevindingen kan gesteld worden dat het implementeren van SR voor BDS bestaat uit: het adviseren van SR, het overtuigen van actoren in het aanbestedingsproces om SR te implementeren en de inspanning die zij leveren om het hoogste potentieel van SR te bereiken. De motivatie van de BDS heeft de belangrijkste invloed op de implementatie van SR door de BDS.

Op het gebied van motivatie zijn de BDS affectief toegewijd en intrinsiek gemotiveerd. Zij vinden het namelijk belangrijk om maatschappelijke impact te maken en krijgen hier een goed gevoel van. Ook geloven zij in de voordelen van de implementatie van SR en vinden zij het logisch dat de Gemeente Rotterdam als maatschappelijke organisatie dit SR-beleid heeft. Hieruit is af te leiden dat zij geloven in SR en dat zij dit willen implementeren.

Kennis en capaciteit zorgen ervoor dat de BDS de mogelijkheden voor SR zien en dat zij over de informatie beschikken om anderen te kunnen overtuigen en adviseren. De kennis en capaciteit van de BDS kan beschouwd worden als specialistisch. Dit blijkt uit het feit dat zij zelf aangeven dat zij voldoende kennis en capaciteit hebben en dit wordt bevestigd doordat zij aangeven dat zij anderen kunnen coachen en begeleiden om SR te kunnen implementeren. Ook hebben zij ervaringen in het verleden opgedaan die hieraan bijdragen. Hieruit is af te leiden dat de BDS SR kunnen implementeren.

De BDS krijgen de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen en mogen hun creativiteit gebruiken. Daarnaast is sprake van soepele controle en een vastgelegde taak, waardoor zij in hun functie de mogelijkheid krijgen om SR te implementeren. Hieruit is af te leiden dat de organisatie het de BDS mogelijk maakt om SR te implementeren.

Dat de BDS hoog scoren op motivatie, kennis en capaciteit en mogelijkheid was op voorhand te verwachten; het implementeren van SR is namelijk hun werk. Dit komt ook naar voren in het functieprofiel waarin zichtbaar is dat zij als taak hebben om advies te geven en dat zij nieuwe ideeën mogen aandragen en uitvoeren. Zij zijn binnen de organisatie als het ware de ambassadeurs van SR. Het is daardoor aannemelijk dat zij geloven in SR en dit willen implementeren, maar ook dat zij hier de kennis en capaciteit voor hebben en dat de

organisatie hen dit mogelijk maakt. Juist daardoor wordt in de bevindingen zichtbaar dat de motivatie van de BDS de grootste invloed heeft op het implementeren van SR in de aanbestedingen. De BDS kunnen namelijk voldoende kennis en capaciteit hebben om SR te implementeren en het kan hun mogelijk worden gemaakt, maar als zij het niet willen of er niet in geloven dan komt dit niet tot stand. Motivatie is de drijvende kracht en de mogelijkheden van de BDS en de kennis en capaciteit die zij hebben zijn daarin ondersteunend en versterken deze relatie. Dit wordt goed beschreven door R6: *“Dus ik zou zeggen: ja, maar ik denk dat je eigen motivatie daar ook wel een bijdrage aan levert in hoeverre je dat gaat doen en ook voor elkaar gaat krijgen.”*. Afsluitend geven alle BDS aan dat het positieve gevoel, het zich inzetten voor de maatschappij, de reden is geweest waarom zij dit werk zijn gaan doen.

## 4.2 Inkopers

### 4.2.1 Implementatie van social return

Uit de interviews blijkt dat het implementeren van SR voor de inkopers, de prestatie die zij leveren, vooral bestaat uit: het opvragen van SR-advies, het toepassen van SR-advies, het adviseren van SR, het overtuigen van actoren in het aanbestedingsproces om SR te implementeren, het toepassen van SR en de inspanning die zij leveren om het hoogste potentieel van SR te bereiken. Allereerst komt naar voren dat de meerderheid van de inkopers advies opvragen bij de BDS van het WSPR. *“En eigenlijk bij elke opdracht boven de 50.000 benader ik de adviseur van de desbetreffende afdeling, met de vraag van hé: we hebben hier een concept omschrijving van wat we willen inkopen. . . . En nou ja voorzie ons maar van advies.”* (R3). Dit advies wordt vervolgens door de inkopers aan de opdrachtgever gepresenteerd en opgenomen in de aanbestedingsstukken. *“Ik krijg een mailtje met daarin het advies, ik pitch dat aan de opdrachtgever. Die zegt: ja of nee, en dan plak ik dat zo in m'n aanbestedingsstukken.”* (R2). Waarbij het overtuigen van actoren en het toepassen van SR in de aanbestedingstukken duidelijk naar voren komen.

Het adviseren voor het implementeren van SR komt bij de meerderheid van de inkopers terug in de interviews. Ondanks dat het in dit geval niet ten goede komt aan SR beschrijft R7 deze adviserende rol als: *“Als ik het echt te hoog vind, dan is het wel mijn rol om dat te adviseren aan mijn opdrachtgever van: Goh, ik zie hier 10 procent staan. Dat is misschien heel optimistisch voor deze markt.”*. Wanneer men het met het advies eens is of vertrouwt op de expertise van het WSPR dan komt het toepassen van het gekregen SR-advies in de aanbesteding bij de meerderheid van de inkopers naar voren zoals onder andere in het

processchema is beschreven: *“Plaatsen advies in bestek / publiceren aanbestedingsdocumenten.”*

Ook zijn er inkopers die zich inspinnen om het hoogste potentieel van SR te bereiken. In de meerderheid van de interviews is terug te vinden dat zij dit doen door de mogelijkheden van SR te onderzoeken. Dit onderzoeken van de mogelijkheden is in de meerderheid ten gunste van SR. Echter kan deze inspanning ook in negatieve zin terugkomen, zoals het interview van R5 laat zien: *“Ik zal het altijd proberen naar beneden bij te stellen als ik het er niet mee eens ben. . . . en als het 6 procent is, dan zal ik kijken van: joh, is dit wel realistisch? Maar als het 5 is, zal ik niet denken: joh kan het hoger.”*

#### 4.2.2 Motivatie

De motivatie van de inkopers komt voor een groot gedeelte duidelijk naar voren in de mini-enquête en de interviews. In de mini-enquête is lichte spreiding in de antwoorden aanwezig, maar deze antwoorden zijn verder verduidelijkt in de interviews waardoor toch uitspraken voor de gehele groep kunnen worden gedaan. De variabele motivatie is op te splitsen in intrinsieke motivatie en affectieve toewijding. Ten opzichte van de BDS komt naar voren dat bij de inkopers sprake is van een nieuw onderwerp binnen deze variabele genaamd ‘feeling’.

Allereerst geeft de meerderheid van de inkopers in de mini-enquête aan een goed gevoel te krijgen van het implementeren van SR. Dit komt in de interviews anders terug, de meerderheid van de respondenten geeft aan dat er niet zo sprake is van een gevoel bij het implementeren van SR in de aanbesteding en daardoor neutraal te zijn. De quote van R2 vat de visie van de meerderheid samen: *“Ik denk dat het op dit moment bij mij zo ver is dat ik er bij heel veel geen gevoel meer bij heb. . . . vanuit het proces vragen wij advies op bij social return afdelingen, bij WSPR. . . . En ik pas dat toe, zonder erbij stil te staan.”*

Dezelfde tegenstelling doet zich voor bij het enthousiasme om anderen te vertellen over SR. In de mini-enquête geeft de helft van de inkopers aan een beetje eens te zijn met het feit dat zij vanuit hun enthousiasme anderen vertellen over SR in hun vrije tijd, maar in de interviews blijkt dat dit bij de meerderheid van de inkopers niet het geval is. R7 geeft dit aan als: *“Je praat wel eens over het werk en over of je nog leuke trajecten hebt als je die net hebt afgrond. Maar nee, meestal, nee, nog nooit over social return.”*

Op het gebied van affectieve toewijding geven de inkopers aan dat zij over het algemeen positief zijn over het implementeren van SR in de aanbesteding. Allen zijn het (enigszins) eens in de mini-enquête. Dit is te verklaren door het feit dat de inkopers SR een goed middel



vinden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te helpen. R4 vat dit samen als: *“Ja, kijk, het is natuurlijk een prachtig middel om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te zetten.”*. Deze visie, het geloven in de voordelen van SR, wordt door de meerderheid van de inkopers gedeeld. Daarentegen hebben zij soms wel hun twijfels over het implementeren van SR in de aanbesteding, omdat zij de aanbesteding niet proportioneel achten om SR te implementeren. R5 beschrijft dit als: *“Maar social return is natuurlijk een, voornamelijk aantrekkelijk als er veel, een grote arbeidscomponent zit in hetgeen je inkoop. Maar wat als je een product hebt waar weinig arbeidscomponent is? . . . Het gewoon een product is. Inkoopprijs met een marge. Verkoopprijs weinig arbeid erop. Ja jongens, hoe ver willen we dan gaan? Ja, weet je. Dus er zijn echt wel situaties te bedenken dat ik het er niet mee eens ben en je doet het dan weer braaf omdat het beleid is. Ik sta er niet altijd achter.”*. Waarbij de proportionaliteit van de aanbesteding door alle inkopers als kritische voorwaarde wordt genoemd voor het geloven in de voordelen van het implementeren van SR.

Aanvullend is de meerderheid positief over de doelgroep die wordt geholpen met SR en zijn zij gemotiveerd om deze doelgroep te helpen. Zoals R4 bijvoorbeeld benoemt: *“Maar de mensen die wel willen werken, ja, die moet je proberen ook op die manier aan het werk te krijgen hè. Dat is een prachtig middel daarvoor.”*. De inkopers geven ook in de enquête aan het (enigszins) eens te zijn met de stelling dat SR bij hen als persoon past. In de interviews komt dit bij de meerderheid terug in de vorm dat men zichzelf beschouwt als een persoon die anderen wil helpen. Dit is zichtbaar in het interview van R9: *“Als ik thuis iemand nodig heb voor een klus, dan zou ik iemand die iets verder staat tot de arbeidsmarkt of het wat lastiger heeft. Ik zou die eerder een kans geven dan iemand die die beperking bijvoorbeeld niet heeft.”*.

Deze behulpzaamheid van de inkopers heeft raakvlakken met het doen van activiteiten die overeenkomen met SR buiten werktijd om. In de mini-enquête is de meerderheid van de inkopers het hierover oneens, maar in de interviews blijkt dat de helft van de inkopers toch een soortgelijke activiteit doet of heeft gedaan. De quote van R4 is vergelijkbaar met de antwoorden van de rest van deze inkopers: *“Ik help wel mensen, dat wel. Vaak financieel, mensen die het wat minder goed hebben. Van joh: kan ik wat lenen? Ja prima. Maarja, verder zit ik niet in die tak van sport, in de positie om daar wat mee te doen. Als iemand naar mij toe komt van: joh hebben ze bij Gemeente Rotterdam nog vacatures? Ja, dan ga ik wel kijken. Waarom niet? Ik verbind ze door met, ook al gaat het om stagiaires. . . . Dus dat is hartstikke leuk, maar dan zit je in die positie om dat te kunnen regelen.”*.

In de mini-enquête komt naar voren dat de meerderheid van de inkopers het (enigszins) eens is met het feit dat zij een duidelijke match zien tussen de strategische visie en het beleid van de organisatie. In de interviews komt dit bij de meerderheid van de inkopers terug zoals R2 het benoemt: *“Dus strategisch gezien heeft natuurlijk een gemeente ook als taak om het publiek te dienen. Dus ook social return. Ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook mensen met minder geld. Weet je. Dus ja, ik zie het en ik ervaar dat, maar dat is denk ik de aard van ons beestje. Dat. Zo zit de gemeente in elkaar.”*. Het draait hierbij vooral om de gedachte dat zij het logisch vinden, maar ook als een plicht zien, dat de Gemeente Rotterdam als maatschappelijke organisatie SR implementeert en zo mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt helpt.

Buiten de aspecten van motivatie die ook bij de BDS in de interviews naar voren komen in de interviews is er bij inkoop sprake van een nieuw thema dat bij de meerderheid van de inkopers zich voor doet. Inkopers spreken namelijk over ‘feeling’. Zij omschrijven deze feeling zoals R5 dat benoemt: *“Dan denk ik: ja, dan wil ik daar eerst meer gevoel bij hebben. Voor mij is het nu meer een exercitie op papier dan dat ik er echt een gevoel bij heb wat er nou mee gebeurt.”*. Dit gebrek aan feeling wordt veroorzaakt door een gebrek aan informatie. R2 benoemt dit concreet in het interview: *“Ik heb daar weleens over nagedacht en ik kwam zelf tot de conclusie dat het kwam doordat ik geen terugkoppeling krijg.”*. R2 benoemt ook dat deze feeling een belangrijke motivator is om SR te implementeren: *“Oké, ik moet gemotiveerd worden om mij in te zetten voor social return. Het moment dat ik alleen maar op papier zet 5 procent social return. Drie aanbestedingen later: 5 procent social return. Ik zet alleen een getal neer. Dus waarom zou ik mij? Waarom zou ik dan de opdrachtgever straks, die bijvoorbeeld die 5 procent niet wil overtuigen om het toch er in te zetten? Dat is. Ik moet hem of haar zien te overtuigen dat dat goed is dat we dat doen. Maar dan moet ik eerst zelf gemotiveerd genoeg zijn om me daarvoor hard te maken. Waar? Waarom? Ja, hoe wil je mij motiveren? Ja, door mij te vertellen: wat is het, wat doet dat 5 procent en wat zijn de gevolgen als we het bijvoorbeeld niet doen? Wat zijn de gevolgen als we het wel doen? En als die gevolgen positief zijn als we het gebruiken, dan zorgt dat bij mij voor intrinsieke motivatie. Ik help een ander. Kijk maar, dit is wat er gebeurt, he, dan raak ik gemotiveerd.”*. Deze visie wordt gedeeld door de meerderheid van de inkopers.

#### 4.2.3 Kennis en capaciteit

Op het gebied van kennis en capaciteit geeft de helft van de inkopers aan dat zij tijdens hun inwerktraject op de hoogte zijn gebracht van SR. *“Wat wij wel hadden. En dat is volgens mij bij inkoop en ABZ een onderdeel van het inwerktraject. Daar moet je, daar staat in dat, in het hele stappenplan, dat je ook contact moet leggen met WSPR. En dat ze je moeten. Dat ze je dan gaan toelichten hoe social return werkt et cetera. En dan geven ze een workshop.”* (R2). De inhoud van dit programma wordt door R7 toegelicht: *“Ja, dus dat introductieprogramma dat helpt je, dat zorgt ervoor dat je bekend bent met het onderwerp en wat je in je proces moet doen en wie je moet benaderen.”*. Dit kan beschouwd worden als de opleiding en training die de inkopers hebben gevolgd om SR te kunnen implementeren.

In de mini-enquête zijn de meerderheid van de inkopers het (enigszins) eens met de stelling dat zij genoeg kennis hebben om SR te implementeren. In de interviews wordt dit verder toegelicht. Alle inkopers zijn ervan overtuigd dat zij genoeg basiskennis hebben om SR te kunnen implementeren in de aanbesteding. Hierbij gaat het voornamelijk om het opvragen van het advies en dit advies toepassen in de aanbesteding. Zoals R7 benoemt *“Naja, dus toepassen voor mijn eigen werk, prima. Maar als je mij echt de ins en outs van social return zou vragen, dan loop je vast.”*. Het wordt voor alle inkopers echter lastiger zodra er wordt gekeken naar meer diepgaande kennis over SR zoals R2 benoemt: *“Ik ben bezig met mijn werk en dat is aanbestedingen en daarnaast vind ik dus dat ik onvoldoende kennis heb over ja. Wat de impact is bijvoorbeeld van social return. Als iemand mij nu zou vragen, kan ik best wel wat dingen verzinnen. Niet verzinnen als in: Ik zuig het uit mijn duim. Maar ik kan best wel wat dingen bedenken die ik voorbij heb zien komen en horen. Maar ik heb te weinig kennis van hoe ze bijvoorbeeld tot een bepaald percentage komen, tot aan welke uitnutingsmogelijkheden er zijn. Bij wie belanden die opdrachten? . . . Wat is social return en waarom gebruiken we dat? Hé. Wat doet dat met de mensen? Wat doet dat met onze stad? Weet ik veel. Ik zou dat allemaal niet kunnen. Ik heb daar veel te weinig kennis van in huis en ik heb daar te weinig tijd voor in mijn functie als inkoper.”*.

R2 haalt ook het kunnen coachen van anderen aan. In de mini-enquête is de meerderheid van de inkopers neutraal over het feit dat zij anderen kunnen coachen. In de interviews komt naar voren dat de meerderheid een ander niet zou kunnen coachen of begeleiden om SR te implementeren in de aanbesteding, de meerderheid daarvan geeft daarbij aan dat dit komt door het gebrek aan kennis.

De kennis die de inkopers hebben bestaat ook uit ervaring. Deze ervaring hebben zij vooral opgedaan tijdens eerdere aanbestedingen. In de interviews komt dit bij de meerderheid

naar voren en wordt door R7 omschreven als: *“Ja, ik vergelijk wel bijvoorbeeld soortgelijke onderwerp met elkaar. . . . Wij als gemeente doen veel onderzoeksopdrachten, dus onderzoek naar onderwerp x. Nou ja, als je er daar drie van gedaan hebt, dan weet je ongeveer wat het percentage social return is.”*

#### 4.2.4 Mogelijkheid

In paragraaf 4.2.1 zijn alle vormen van implementatie van SR besproken van de inkopers. De mogelijkheden die zij hiervoor krijgen zijn beperkt. Dit heeft te maken met de taakverdeling voor de implementatie van SR in de aanbestedingen zoals R7 benoemt: *“Nee, ik heb als inkoper zijnde, heb ik geen bevoegdheid om te beslissen over het SR-percentage. Dat is echt iets tussen mijn opdrachtgever en de afdeling WSPR. . . . het WSPR, geeft een advies over het op te nemen percentage social return en mijn opdrachtgever die accepteert dat of die vindt het te hoog, misschien te laag, dat laatste heb ik nog nooit meegemaakt, maar die discussie is tussen hen. Wij zijn als inkoop echt puur en verplicht ook, degene die het bruggetje slaan naar die afdeling toe. Dus in dat opzicht heb ik wel de rol dat als ik het werkgeversservicepunt vergeet, dus dat ik ze niet mijn aanbestedingsstukken toestuur, wat maakt mijn aanbesteding ook onvolledig dus dat gaat niet zo snel. Maar dan zonder ons is dat contact er niet in de meeste gevallen.”*

Echter is het zo dat de meerderheid van de inkopers wel uitspreekt enige informele invloed te hebben op het definitieve besluit. Deze informele invloed bevindt zich in de ruimte die ontstaat tussen de processtappen in. Dit wordt beschreven door R5 en R7. *“Nee, het is het percentage waar je invloed tot op zekere hoogte op hebt.”* (R5). *“Nou, ja, als mijn eigen keuze, dat is dus nogmaals dan, zeg maar, de opdrachtgever bepaalt. En het is zeker niet dat: u zegt, ik draai. Want als ik het ergens niet mee eens ben, dan gaat het gewoon niet de deur uit. Maar als inkoop heb je, begeleid je een proces en het draagvlak voor een keuze ligt bij een afdeling. Dus als zij iets niet willen of er is strategisch een andere keuze gemaakt, ja dan moet je daar vind ik, dan kan je daar wel wat over tegen adviseren. Maar als dan dat antwoord nog steeds nee is, ja, dan houdt het ook op.”* (R7).

R5 gaat meer in op de ruimte van deze informele invloed: *“Nou, het is meer dat je die projectleider dan advies geeft en die besluit: ja of te nee. Het is afhankelijk van hoe strikt die projectleider is. Weet je hoeveel? Hoe stevig is die persoon? Durft die tegen je in te gaan? Of denkt hij nou in dit geval: die R5 die zal dat wel wijs hebben, het is wel prima. Ik doe wat R5 zegt. . . . of je beslissing bevoegd bent? Dat denk ik op papier niet, maar je hebt wel een hele grote beïnvloedingssfeer.”* De duidelijke grens van deze invloed wordt wel beschreven door

R2: *“Dan probeer ik ze te motiveren om het toch toe te passen. Maar of ik daar daadwerkelijk invloed op kan uitoefenen. Dat weet ik niet. Want als hij nee zegt, dan is het gewoon nee.”*

In de mini-enquête wordt deze redenering over de mogelijkheden van de inkopers ook bevestigd doordat de meerderheid van de inkopers het (enigszins) eens is met de stelling dat er sprake is van discussie tussen personen in het aanbestedingsproces over het toepassen van SR. Ook is de meerderheid het (enigszins) eens met de stelling dat er één iemand definitief beslist over het toepassen van SR in de aanbesteding en zijn zij het (enigszins) oneens met de stelling dat zij zelfstandig beslissingen mogen nemen die betrekking hebben op de implementatie van SR in de aanbestedingen.

Deze beperkte mogelijkheden komen ook terug in de nieuwe ideeën die de inkopers mogen aandragen en uitvoeren. In de mini-enquête is de meerderheid van de inkopers het namelijk (enigszins) oneens met de stelling die gaat over de ruimte die zij krijgen om hun creativiteit voor de implementatie van SR te gebruiken. De meerderheid geeft in de interviews aan dat er ruimte is om ideeën aan te dragen en uit te voeren, maar dat dit beperkt wordt door de onderbouwing van de inkoper en de grenzen die de opdrachtgever stelt. R7 en R3 benoemen dit in het interview: *“Maar dat kan ik wel willen, maar je moet draagvlak hebben vanuit je opdrachtgever of zij die wens ook zo sterk hebben. Ja dat, dat is een beetje de vraag van: wil jouw opdrachtgever een hele creatieve invulling van social return?”* (R7). *“Ja, dat is denk ik ook wel typisch voor de afdeling waar ik voor werk dat die ruimte er is. Dus wat ik ook al eerder zei. Mocht het een keer zo voorkomen dat stel je wilt wat van social return afwijken, dan zou dat, ik ervaar nu dat dat wel zou kunnen, maar dan moet je dat goed onderbouwen. Dus alles zit hem in het goed onderbouwen.”* (R3).

Wel is het zo dat de helft van de inkopers in de interviews aangeven dat zij invloed kunnen uitoefenen op de wijzigingen van de werkprocessen, dit in tegenstelling tot de mini-enquête waar de antwoorden op dit vlak zeer verspreid zijn. Binnen de Gemeente Rotterdam wordt gebruik gemaakt van klankbordgroepen waar zij aan deel kunnen nemen of zij weten de juiste personen te benaderen. R7 benoemt dit in het interview en geeft daarbij een belangrijke opmerking over de beperkingen. *“Ja, binnen de afdeling zeker, als ik een op- of aanmerking over de documenten heb, dan weet ik bij wie ik die zou kunnen aandragen. Alleen bij ons is dat dan zo in beton gegoten dat daar, ja, valt bijna niet meer over te discussiëren. En het is ook een beetje zo: stel je voor dat er iets, een wijziging vanuit social return wordt doorgegeven. Het is wel zo, volgens mij is dat al 20 lagen door geweest en vier maanden werk aan vooraf voordat het bij ons komt en dan wordt het meest nog gepresenteerd als een*

*definitief stuk. Nou, dan zou ik wel graag de wijziging willen weten die wij er doorheen kunnen krijgen nog.”.*

In de mini-enquête zijn de antwoorden van de inkopers verspreid tussen neutraal en eens als het gaat om het hebben van voldoende informatie. In de interviews komt naar voren dat de meerderheid vooral terugkoppeling mist van de resultaten die bereikt worden met het implementeren van SR in de aanbesteding en dat zij daardoor weinig gevoel hebben bij wat zij doen. *“Maar wij krijgen geen terugkoppeling, bijvoorbeeld na zes maanden van: hoe hebben ze dit gedaan of ze hebben dat gedaan. Dus bij mij leeft het minder, het is meer ja, ik ben heel eerlijk, het is een 'moetje' in het proces.”* (R3). R5 benoemt daarbij de versterkende rol van informatie: *“. . . als ik dat soort achtergrondinformatie heb, krijg je wel meer motivatie om er actiever op te gaan sturen en mee om te gaan. Want nu denk ik ook: 5 procent klaar hup verder. Terwijl je, als je weet dat eigenlijk het meest ideale percentage van mijn part 6, 7, 8 procent is om die mensen uit die kaartenbak te halen. Ja, dan is je motivatie om te zeggen: Nou 5 prima, ja misschien zit er ook nog wel 6 in, want dan hebben we er weer iemand extra uit. Ja, die wordt daardoor wel groter, maar die informatie heb je helemaal niet.”*. Deze visie wordt door de helft van de inkopers concreet benoemd in de interviews.

Naast het feit dat de inkopers soms terugkoppeling missen, beschouwen zij allemaal het implementeren van SR ook als een verplichting die de organisatie hen opgelegd. *“. . . het is eigenlijk opgelegd gewoon als verplichting vanuit de gemeente. En er is gewoon een beleid die zegt: u dient aan social return te doen. En dat is gewoon helemaal verankerd in het beleid van de Gemeente Rotterdam en je hebt je daar gewoon aan te houden.”* (R5). Dit beleid is verankerd in standaard documenten en deze documenten worden uiteindelijk ook gecontroleerd. *“Weet je, wij hebben standaarddocumenten, de basisdocumenten, sjablonen zeg maar waar wij mee werken. Ja, social return is daar gewoon, zit in het standaard sjabloon en na elke aanbesteding vindt er ook een juridische toets plaats. Ja, als je een hele alinea daaruit knalt, dan zal die wel zeggen: hé moet dit er niet bij? En als de jurist daar niet op aanslaat, aan het einde van de aanbesteding hebben wij een zogeheten checklist. Dus die moeten we echt aanvullen van: joh heb je hier en daar akkoord op? En één van die regeltjes is: is er social return toegepast?”* (R5). Deze verplichting komt ook op soortgelijke wijze terug in de interne documenten zoals de werkinstructie en het Beleidskader Participatiewet 2019-2022. In het functieprofiel van de medior inkoper wordt benoemd dat de inkoper initiatiefrijk moet zijn, moet beschikken over adviesvaardigheid en dat zij moeten bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. SR is zo'n organisatiedoelstelling. *“Uitgangspunt is dat*

*inkoop ingezet wordt om met behulp van de externe markt ‘het beste voor Rotterdam’ te verkrijgen. Dit impliceert dat, door middel van inkoop, een bijdrage wordt geleverd van het verwezenlijken van organisatiedoelstellingen.”* (functieprofiel medior inkoper). In de interviews wordt verder niet ingegaan op de controle vanuit de organisatie.

Het management biedt wel support volgens inkopers om zich te ontwikkelen. Dit komt in de helft van de interviews terug. Dit geldt niet specifiek voor SR. Dit doet het management niet actief, maar zij staan er wel voor open. *“Wil je juist gaan specialiseren of juist meer daar betrokken worden. . . . Dan ervaar ik wel dat die mogelijkheid wordt geboden door het MT. Ja, zij zijn daar helemaal voor.”* (R3). Deze passieve support komt ook naar voren in het functieprofiel van de medior inkoper: *“Bij de Gemeente Rotterdam krijg je de kans jezelf te ontwikkelen en te werken aan je persoonlijke ambities.”*

Naast de support van het management wordt in twee interviews van de inkopers aangegeven dat er voor zover men weet, behalve het inwerktraject dat in paragraaf 4.2.3 is besproken, geen concrete opleidingen of trainingen worden aangeboden. In de mini-enquête geven de inkopers ook zeer verspreide antwoorden op de stelling die gaat over het aanbod van trainingen en opleidingen voor het toepassen van SR in de aanbestedingen. De quote van R2 geeft hier meer duiding aan, maar verklaard ook de spreiding in de antwoorden: *“Maar behalve dat zijn er eigenlijk. Ik heb niet echt gezien dat er separate opleidingen zijn of regelmatige bijeenkomsten waar ik mij voor kan aanmelden. . . . die gebeuren sporadisch op verzoek, maar niet structureel.”*

#### 4.2.5 Analyse inkopers

Op basis van de bevindingen kan gesteld worden dat het implementeren van SR voor de inkopers bestaat uit: het opvragen van SR-advies, het toepassen van het SR-advies, het adviseren van SR, het overtuigen van actoren in het aanbestedingsproces om SR te implementeren, het toepassen van SR en de inspanning die zij leveren om het hoogste potentieel van SR te bereiken. De motivatie van de inkopers heeft de belangrijkste invloed op deze implementatie van SR door de inkopers.

Hoewel de inkopers weinig intrinsieke motivatie hebben, zijn zij wel erg affectief toegewijd. Zij geloven in SR en willen dit daarom ook implementeren. Een belangrijke voorwaarde die hierbij vermeld wordt is de proportionaliteit van de opdracht. Als de opdracht niet proportioneel is, een te lage arbeidscomponent heeft, dan geloven de inkopers ook niet in het implementeren van SR en zullen zij de implementatie alleen uitvoeren omdat het een verplichting is vanuit de organisatie. Op dat moment ontbreekt de wil en het geloof en zullen

zij eerder geneigd zijn om zich negatief in te zetten bij het implementeren van SR. Hieruit is af te leiden dat inkopers geloven in het implementeren van SR.

Een andere component van motivatie is 'feeling'. Deze component is logischerwijs te scharen onder intrinsieke motivatie, omdat duidelijk wordt gesproken over een gevoel dat men heeft bij het implementeren van SR. De inkopers omschrijven 'feeling' als: gevoel hebben bij hetgeen wat je doet. Op basis van de interviews is het aannemelijk om te stellen dat de inkopers niet duidelijk hebben wat het doel is dat zij dienen met SR en wat zij met hun prestatie bereiken of kunnen bereiken. Zij spreken namelijk uit dat het implementeren van SR slechts een exercitie op papier voor hen is en dat SR niet voor hen leeft. Het ontbreken van feeling belemmert de implementatie van SR en zorgt ervoor dat inkopers vaak gewoon SR toepassen doordat het een verplichte processtap is in het aanbestedingsproces.

Het gebrek aan feeling wordt veroorzaakt door een gebrek aan informatie en terugkoppeling van de resultaten van de SR-implementaties die zij uitvoeren. De inkopers geven aan dat zij meer SR zullen implementeren als zij hier meer feeling bij zouden hebben. Hieruit is af te leiden dat de wil van inkopers, hun intrinsieke motivatie, een belangrijke factor is in de implementatie van SR, alleen dat deze wil nog onderontwikkeld is. Hieruit is af te leiden dat de inkopers SR wel willen implementeren en dat dit versterkt wordt als zij hier voldoende informatie voor krijgen.

Op het gebied van kennis en capaciteit geven de inkopers vooral aan dat zij in het bezit zijn van basiskennis. Dit kennisniveau wordt bevestigd doordat zij anderen niet kunnen coachen of begeleiden bij de implementatie van SR in de aanbestedingen. De basiskennis van de inkopers hebben zij opgedaan door een inwerktraject, maar zij hebben hier verder geen opleidingen of trainingen voor gevolgd en zij krijgen deze ook niet aangeboden. Ook hebben de inkopers ervaringen opgedaan in eerdere aanbestedingen die zij gebruiken bij het implementeren van SR. Hieruit is af te leiden dat de basiskennis van de inkopers ervoor zorgt dat zij aan hun verplichtingen kunnen voldoen, maar dat deze basiskennis niet voldoende is om een stap extra in de implementatie te zetten. Zij zien simpelweg door het gebrek aan kennis de mogelijkheden van SR niet.

De rol van de inkopers is om het aanbestedingsproces te begeleiden. In deze rol krijgen zij beperkte mogelijkheden om SR te implementeren. Het is voor hen een verplichting want het implementeren van SR is namelijk een verplichte stap in het aanbestedingsproces. In deze processtap is er een beperkte vrije informele ruimte beschikbaar voor hun om SR te implementeren. Daarnaast krijgen zij niet genoeg informatie aangereikt, krijgen zij geen opleidingen en trainingen aangeboden en worden zij in hun creativiteit beperkt door hun



opdrachtgever. Het gebrek aan informatie resulteert in een gebrek aan feeling. Indien zij zichzelf willen ontwikkelen op het gebied van SR krijgen zij wel support vanuit het management. Hieruit is af te leiden dat het de inkopers vanuit de organisatie beperkt mogelijk wordt gemaakt om SR te implementeren en dat met name motivatie een grote rol speelt.

Gesteld kan worden dat de motivatie van de inkopers de meeste invloed heeft op het implementeren van SR. Ondanks de beperkte mogelijkheden die zij hebben en de basiskennis die zij bezitten is het namelijk hun motivatie die ervoor zorgt dat zij SR implementeren. Motivatie is de drijvende kracht en deze wordt versterkt door de kennis en capaciteit die de inkopers hebben en de mogelijkheden die zij krijgen. De proportionaliteit van de aanbesteding geldt hierbij wel als belangrijke voorwaarde voor de motivatie. Deze redenering wordt extra ondersteund door de volgende citaten van R2, R3, R5 en R11.

*“Wij moeten ons inzetten voor een ander. . . . Vandaag is het een ander en morgen kan jij het zijn. Als ik straks onder een tram beland en ik kan op een gegeven moment niet meer werken zoals ik dat nu doe en ik heb een afstand tot de arbeidsmarkt. Dan zou ik willen dat een ander zich zou inzetten voor mij. Dan zou ik willen dat een ander zich bekommert om mij en ik weer kan meedraaien in de maatschappij. Als ik dat voor mijzelf wil, waarom zou ik dat dan niet zelf ook toepassen in wat ik doe, in mijn werk en mijn leven? Dus ik probeer wel en dat is dus die intrinsieke motivatie. Ik probeer wel altijd toch ergens een ingang te vinden om de opdrachtgever te overtuigen.” (R2).*

*“We zijn een overheidsinstantie, hier worden stappen gemaakt. Hier kan je bepaalde zaken voor een stad bereiken, dus je wilt ook gewoon. Ik werk voor de overheid, dan wil je toch ook gewoon wat terug doen?” (R3).*

*“Als jij niet weet waarvoor je iets doet, voel je je ook niet zo genegen om daar extra veel energie in te doen, in te zetten.” (R5).*

Een stuk uit het interview van R11: *“Interviewer: Krijg je voldoende de ruimte om jouw creativiteit met betrekking tot social return toe te passen in de aanbestedingen?*

*R11: Als ik dat zou willen, ja.”.*

*“Ik niet, maar ik weet wel dat er werkgroepen zijn en waarbij ik ook mijn input kan leveren als ik dat zou willen. Dus er zijn zeker wel werkgroepen of klankbordgroepen ik weet niet hoe je het wil noemen. En daar is zeker wel een soort vertegenwoordiger vanuit alle belangrijke disciplines. En als ik het zou willen, dan zou ik dat wel via via kunnen.” (R11).*

### 4.3 Projectmanagement

#### 4.3.1 Implementatie van social return

Uit de interviews komt naar voren dat de individuele prestatie van projectmanagers (1/3) en projectleiders (2/3) voor de implementatie van SR bestaat uit: SR toepassen, de inspanning die zij leveren om het hoogste potentieel van SR te bereiken en het adviseren van SR. Deze respondenten hebben vergelijkbare werkzaamheden in relatie tot SR en worden in dit hoofdstuk met bevindingen projectmanagers (PMS) genoemd.

Het toepassen van SR in de aanbesteding komt volgens alle PMS naar voren als het toepassen van een percentage in een aanbestedingscontract. *“Nou, in principe is het zo dat wij bij standaard infrawerken, waar veel arbeid in dat contract zit en weinig leverantie, daar doen we gewoon altijd het standaardpercentage van toepassing verklaren.” (R10).* Daarnaast spannen zij zich allemaal in om het hoogste potentieel van SR te bereiken. Dit doen zij voornamelijk door in discussie met verschillende interne en externe partijen de mogelijkheden voor de implementatie van SR te onderzoeken. Deze partijen zijn het WSPR, maar ook aannemers en de interne opdrachtgever. *“We zoeken wel altijd met aannemers naar mogelijkheden, maar om nou te zeggen dat ik daarin heel proactief ben; dat kan beter en kan meer.” (R10).* Naast het onderzoeken van deze mogelijkheden geeft de meerderheid van de PMS aan dat zij ook een adviserende rol hebben. R10 beschrijft deze rol: *“Ik maak niet de uiteindelijke keuze, maar ik heb daar wel een rol in om daarin te adviseren en mijn mening te geven in relatie tot het type werk wat je in de markt zet. Dus ik heb daar wel een stem in, maar ik ben niet degene die de keuze maakt.”*

#### 4.3.2 Motivatie

De variabele motivatie komt in de mini-enquête en in de interviews duidelijk naar voren zowel qua intrinsieke motivatie als affectieve toewijding. Op het gebied van intrinsieke motivatie zijn alle PMS het eens met de stelling dat zij een goed gevoel krijgen van het toepassen van SR in de aanbestedingen. In de meerderheid van de interviews komt naar voren dat dit gevoel met name ontstaat omdat zij het maatschappelijk belang dienen. *“En ik vind dat wij als gemeente en ook persoonlijk vind ik dat, daarom werk ik bij de gemeente, dat wij ook*

*een sociale component hebben in ons werk. Dus ik werk niet bij een ontwikkelaar om alleen maar geld te verdienen. Ik heb juist gekozen voor deze baan omdat er een sociale component aan zit en social return spreekt mij daarin best wel aan.*” (R9).

Alle PMS vertellen anderen ook over het implementeren van SR in de aanbestedingen. *“Thuis, gewoon in de privésituatie praat ik daar wel over. Of ik er op een verjaardag over ga beginnen, dat weet ik niet. Met mijn vrouw en mijn kinderen heb ik het wel over gewoon, waar we als gemeente mee bezig zijn. En in een andere setting aan familie ook.”* (R10). R9 en R10 doen dit minder vaak en zijn hier minder gedetailleerd over SR dan R12, die wel concreet benoemt vaak over de resultaten van SR te vertellen. Dit is ook zichtbaar in de mini-enquête waar alle PMS het (enigszins) eens zijn met de stelling dat zij anderen regelmatig vertellen over het toepassen van SR in de aanbestedingen.

Op het gebied van affectieve toewijding zijn alle PMS in de mini-enquête positief over het toepassen van SR in de aanbestedingen. In de interviews geven zij allemaal aan dat zij geloven in de voordelen van het implementeren van SR. *“Ik vind het eigenlijk gewoon hartstikke goed. Als je kijkt ook naar een stad als Rotterdam, waar ook best wel een behoorlijk aandeel langdurig werklozen wonen die ook een bepaalde afstand hebben tot de arbeidsmarkt, dan vind ik het natuurlijk ook gewoon super. Je ziet ook gewoon dat er echt wel mensen gewoon blijven hangen bij een aannemer of in ieder geval voor hun cv ervaring opdoen, dat ze net weer een stapje verder komen. Ik vind gewoon het idee daarachter heel goed.”* (R10).

In de mini-enquête geven alle PMS aan dat zij het (enigszins) eens zijn met de stelling dat het implementeren van SR bij hun als persoon past. In de interviews wordt duidelijk dat alle PMS aangeven dat de implementatie van SR bij hun als persoon past. Zoals R10 aangeeft: *“Ja. Ik ben zelf ook wel heel erg genegen om minder bedeeden, laten we zeggen, in de samenleving te helpen. Dus dan denk ik van ja dan past dat. En hoe je dat doet doe je dat. Of je dat nou doet, door dingen in te zamelen die je later weer kan geven aan mensen die niks hebben of een keer een klusje te doen of social return: mensen zorgen dat ze een baan kunnen krijgen en dat ze zelfstandig kunnen worden. Maar ja, ik, ik ben er zeker voorstander van en dat past ook wel bij mij.”*. Ook doet de meerderheid van de PMS, in tegenstelling tot wat zij aangeven in de mini-enquête, buiten hun werk om activiteiten die overeenkomen met SR. *“. . . als hobby begeleiden we nou ook jonge voetballers. En met name dan gastjes die eigenlijk niet de kans krijgen. Het zijn vaak spelertjes, die spelen in die kooien in Rotterdam. Daar lopen allemaal van die Turkse jongetjes die kunnen heel goed voetballen, maar die hebben bij wijze geen voetbalschoenen en hebben geen geld voor contributie. Ja goed, dan probeer ik*

*ook daarvoor wat te doen. Dus dat hele social return is een beetje doorgeslagen zeg maar naar mijn hobby om jonge gasten te begeleiden.” (R12).*

Ten slotte zien alle PMS ook een logische relatie tussen de strategische visie en het beleid van de organisatie. De meerderheid van hun geeft zelfs aan het als taak te zien van de Gemeente Rotterdam als maatschappelijke organisatie. *“Kijk, laten we het even breed zien als stad, als gemeente Rotterdam. Dan wil je natuurlijk gewoon dat A: al je burgers dat die gewoon een gelukkig leven hebben. En ja, geld maakt niet gelukkig. Maar als je geen geld hebt, dan word je wel heel ongelukkig. Dus als je het ziet als zijnde van: je wilt gewoon dat je burger gewoon een bepaald niveau heeft en daarmee ook zelfvoorzienend is en daarmee ook gewoon een zelfstandig en gelukkig leven kan leiden. Als je het in die grote lijn ziet dan denk ik van ja, dan snap ik het wel.” (R10).*

#### 4.3.3 Kennis en capaciteit

In de mini-enquête zijn de antwoorden van de PMS verspreid met betrekking tot het hebben van genoeg kennis om SR te implementeren, dit in tegenstelling tot capaciteit waar alle PMS aangeven genoeg capaciteit te hebben. In de interviews wordt dit verduidelijkt doordat de meerderheid van de PMS aangeeft dat de basiskennis aanwezig is en dat zij dit kunnen toepassen, maar dat zij de detailkennis niet weten. De andere respondent die aangeeft niet genoeg kennis te hebben, beschouwt zich wel vaardig om het toe te passen. De quote van R10 vat deze strekking samen: *“Kijk, ik weet van het bestaan. Ik weet van nut en noodzaak. Ik weet van het doel waarvoor het is, dus ja ik kan het toepassen, uitleggen en het begrijpen. Dus als je het zo vraagt, dan zeg ik: ja, maar net dat stapje extra dat is vaak weleens lastig om in te zetten.”*

Dit kennisniveau wordt niet verder verduidelijkt in de mini-enquête en de interviews wanneer ingegaan wordt op het kunnen coachen en begeleiden van anderen bij het implementeren van SR. De PMS laten zich hier verschillend over uit. Wel spreekt R10 over ervaringen: *“Ik kan in ieder geval mijn ervaringen delen die ik heb opgedaan in de werken de afgelopen jaren. Ik werk nu al heel wat jaartjes met social return toepassingen, dus als het gaat om ervaring delen en als je dat schaaft onder coaching dan zou dat zeker kunnen.”* Bij het implementeren van SR maken alle PMS gebruik van deze ervaringen uit het verleden. De meerderheid heeft deze ervaring opgedaan door eerdere aanbestedingstrajecten.

#### 4.3.4 Mogelijkheid

In paragraaf 4.3.1 zijn alle vormen van implementatie van SR besproken van de inkopers. De meerderheid van de PMS geeft aan dat zij afhankelijk zijn van de mogelijkheden die de opdrachtgever hen biedt. *“Kijk, ik kan alleen maar handelen met de mogelijkheden die geboden worden binnen de afspraken die er zijn binnen Rotterdam en de middelen die er zijn binnen een project. Dus vanuit dat oogpunt had ik gezegd van: nou, ik vind het een beetje oneens omdat ik niet bepaal of je het optimale potentieel van social return nou echt zelf eruit kan halen laat ik maar zeggen. Het is meer dat je een verplichting door legt naar een marktpartij en ze wel helpt hoe ze daar invulling aan kunnen geven en ook meedenken hoe ze daar invulling aan kunnen geven.”* (R10). R9 gaat dieper in op de uitvoerende rol die de PMS hebben: *“Dus ja, de opdrachtgever, in dit geval de gebiedsontwikkelaar, bepaalt het resultaat wat ik moet gaan behalen en dat geldt dus ook voor social return.”*

Binnen deze kaders geven de PMS in de mini-enquête aan dat zij het (enigszins) eens zijn met de stelling dat zij de ruimte krijgen om hun creativiteit te gebruiken. In de interviews laten alle PMS weten dat zij nieuwe ideeën mogen aandragen en uitvoeren. Qua uitvoering worden zij soms wel belemmerd door de organisatie door bijvoorbeeld het gebrek aan tijd en geld. R9 vat dit samen: *“Zoals ik net zei: binnen de kaders heb je als projectmanager best veel ruimte om de projecten voor elkaar te krijgen. Dat geldt dus ook voor social return.”*. R12 geeft hierbij nog wel een extra duiding aan: *“Die ruimte is er echt, maar die ruimte moet je ook nemen.”*. Deze toelichting van R12 is ook zichtbaar in de vacature voor een projectleider waar een waardering voor een *“proactieve en ondernemende instelling”* wordt uitgesproken.

Ook is de meerderheid het eens met de stelling dat zij zelfstandig beslissingen mogen nemen. Dit komt echter niet terug in de interviews waarin de meerderheid van de PMS aangeeft dat zij niet zelfstandig beslissingen mogen nemen in relatie tot SR. Zij geven aan dat het een verplichting is en dat zij die dienen uit te voeren. Wel geven zij aan dat er ruimte is om individueel invloed uit te kunnen oefenen binnen de kaders. De quote van R10 beschrijft dit: *“Want ik zeg gewoon: ik mag geen beslissingen nemen, want ik moet het gewoon van toepassing verklaren. En als ik zeg van ik doe het niet, dan word ik op mijn vingers getikt. En dan is het van: ja, je doet het gewoon, maar dan met de standaard voorwaarde. Dat is eigenlijk nog steeds zo, alleen ik mag daar wel een beetje creatief in zijn. Dus je hebt er wel wat ruimte in. Maar om nou te zeggen van ik neem helemaal zelfstandig beslissingen. Nee, daar ben ik het niet mee eens.”*

De meerderheid van de PMS geeft aan dat het leveren van maatwerk lastig is omdat de organisatie daarin star is. De organisatie biedt volgens alle PMS ook geen mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen. *“Nee. Dat is een heel kort antwoord, maar er wordt vooral verteld door afdeling Inkoop dat het moet en dat het een directie besluit is laat maar zeggen. Of het is een collegebesluit van: we doen dit gewoon bij infrawerken. En om nou te zeggen van daar word je verder in opgeleid, in training gegeven, eigenlijk gewoon niet.”* (R10).

In tegenstelling tot de mini-enquête waarin de meerderheid van de PMS aangeeft betrokken te worden bij beslissingen die gaan over het aanpassen van het aanbestedingsproces, geeft de meerderheid in de interviews aan hier niet bij betrokken te worden. Wel is het zo dat zij in de mini-enquête het (enigszins) eens zijn met de stelling dat zij voldoende informatie hebben om SR te kunnen toepassen. In de interviews laat de meerderheid van de PMS weten voldoende informatie te hebben en indien dat niet zo is dat zij dit kunnen opvragen. *“Ik denk niet, maar dat hoeft geen probleem te zijn, omdat elk project is anders en elke keer weer moet je de informatie ophalen die je nodig hebt om tot een resultaat te komen. Dat is elke keer weer anders en dus is het ook aan de projectmanager zelf om die informatie op te halen ergens. Het is er wel namelijk.”* (R9).

#### 4.3.5 Analyse projectmanagers

Uit de interviews komt naar voren dat de individuele prestatie van projectmanagers (1/3) en projectleiders (2/3) voor de implementatie van SR bestaat uit: SR toepassen, de inspanning die zij leveren om het hoogste potentieel van SR te bereiken en het adviseren van SR. De implementatie van SR door de PMS wordt het meeste beïnvloed door de variabele motivatie.

Op het gebied van motivatie komt naar voren dat de PMS intrinsiek gemotiveerd en affectief toegewijd zijn. Zij vinden het namelijk belangrijk om maatschappelijke impact te maken en krijgen hier een goed gevoel van. Ook vertellen zij anderen over SR, geloven zij in de voordelen van de implementatie van SR en vinden zij het logisch dat de Gemeente Rotterdam als maatschappelijke organisatie dit SR-beleid heeft. Hieruit is af te leiden dat zij geloven in SR en dat zij dit willen implementeren.

Op het gebied van kennis en capaciteit hebben de PMS met name basiskennis en gebruiken zij ervaringen van eerdere aanbestedingen om SR te implementeren. Deze kennis en capaciteit zijn niet voldoende om de mogelijkheden voor SR te zien, maar zijn voldoende om hun taak uit te kunnen voeren. Hieruit is af te leiden dat de projectmanagers SR kunnen implementeren, maar dat dit beperkt is door de basiskennis die zij hebben.

Qua mogelijkheden zijn de PMS afhankelijk van de mogelijkheden die de opdrachtgever hen biedt. Het implementeren van SR is een verplichting en binnen de grenzen die de opdrachtgever stelt krijgen de PMS de mogelijkheid om hun creativiteit toe te passen. Daarbuiten worden zij beperkt in het bieden van maatwerk en wordt hun creativiteit beperkt door de organisatie. Wel krijgen de PMS voldoende informatie. Hieruit is af te leiden dat het de PMS beperkt mogelijk wordt gemaakt om SR te implementeren.

De motivatie van de PMS is de drijvende kracht die ervoor zorgt dat de PMS met hun beperkte mogelijkheden en basiskennis en capaciteit SR implementeren. Daar waar zij willen en er in geloven kunnen zij invloed uitoefenen. R12 beschrijft dit in het interview: *“Die ruimte is er echt, maar die ruimte moet je ook nemen.”*. De mogelijkheden die zij krijgen en de kennis en capaciteit die zij hebben versterken de relatie tussen motivatie en de implementatie van SR.

#### 4.4 Algemene analyse

Op basis van de bevindingen van de verschillende groepen respondenten en de documenten kan gesteld worden dat de variabele motivatie een positieve invloed heeft op de implementatie van SR in de aanbestedingen bij de Gemeente Rotterdam. De kennis en capaciteit van de actoren en de mogelijkheden die zij krijgen vanuit de organisatie versterken deze relatie. In tabel 1 is een overzicht weergegeven van de bevindingen met de meeste onderlinge verschillen per groep.

	<b>BDS</b>	<b>Inkoop</b>	<b>PMS</b>
<b>SR toepassen</b>		x	x
<b>Advies toepassen</b>		x	
<b>Advies opvragen</b>		x	
<b>Inspannen voor hoogste potentieel</b>	x	x	x
<b>Actoren overtuigen</b>	x	x	
<b>SR adviseren</b>	x	x	x
<b>Intrinsieke motivatie</b>	Zijn dit werk gaan doen om maatschappelijke impact te maken en krijgt hier een goed gevoel van.	Geen feeling	Vinden het belangrijk om maatschappelijke impact te maken en krijgen hier een goed gevoel van.
<b>Affectieve toewijding</b>	Hoog	Hoog	Hoog
<b>Proportionaliteit</b>	Belangrijke voorwaarde	Belangrijke voorwaarde	Voorwaarde
<b>Niveau Kennis en capaciteit</b>	Specialistisch	Basis	Basis
<b>Ziet mogelijkheden</b>	Ja	Nee	Nee
<b>Kan coachen</b>	Ja	Nee	Nee
<b>Ervaring(en)</b>	-(Vrijwilligers)werkervaring. - Eerdere aanbestedingen	Eerdere aanbestedingen	Eerdere aanbestedingen
<b>Taak &amp; Bevoegdheden</b>	-Officieel vastgelegd -Adviserende rol	-Verplichting -Informeel invloed -Procesbegeleider	-Verplichting -Informeel invloed -Realiseren van project
<b>Mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen</b>	-Aanwezig -Actieve support vanuit het management	-Alleen op basis van eigen motivatie -Passieve support vanuit het management	-Alleen op basis van eigen motivatie -Passieve support vanuit het management
<b>Creativiteit gebruiken</b>	Mogelijk binnen functie.	Beperkt door opdrachtgever	Beperkt door opdrachtgever
<b>Informatievoorziening</b>	Goed, mits op tijd betrokken.	Onvoldoende, leidt tot gebrek aan feeling.	Goed, door intern en extern contact.

Tabel 1 Overzicht van de bevindingen met de meeste onderlinge verschillen per groep.

Uit de bevindingen blijkt dat de implementatie van SR bestaat uit verschillende individuele prestaties van actoren met verschillende taken en bevoegdheden die samen leiden tot de daadwerkelijke implementatie van SR. Deze prestaties bestaan uit het opvragen van SR-advies, het toepassen van SR-advies, het overtuigen voor implementatie van SR, SR



adviseren, SR toepassen en het zich inspannen om het hoogste potentieel van SR te bereiken. Motivatie beïnvloedt deze vormen van implementatie van SR het meeste.

Deze motivatie bestaat uit intrinsieke motivatie en affectieve toewijding. Hoe meer iemand intrinsiek gemotiveerd is, het wil, en affectief toegewijd is, erin gelooft, des te meer SR diegene zal implementeren. De proportionaliteit van de opdracht is een belangrijke voorwaarde of iemand gelooft in de voordelen van het implementeren van SR en of deze SR wil implementeren. Dit is het meest duidelijk zichtbaar bij de inkopers, maar wordt ook door alle BDS en één PM benoemd. Indien SR niet proportioneel is in de aanbesteding dan zal iemand SR niet willen implementeren. Omdat het een verplichting is vanuit de organisatie, doen de actoren dit meestal toch, maar met minder overtuiging en inspanning wat niet ten goede komt aan de implementatie van SR.

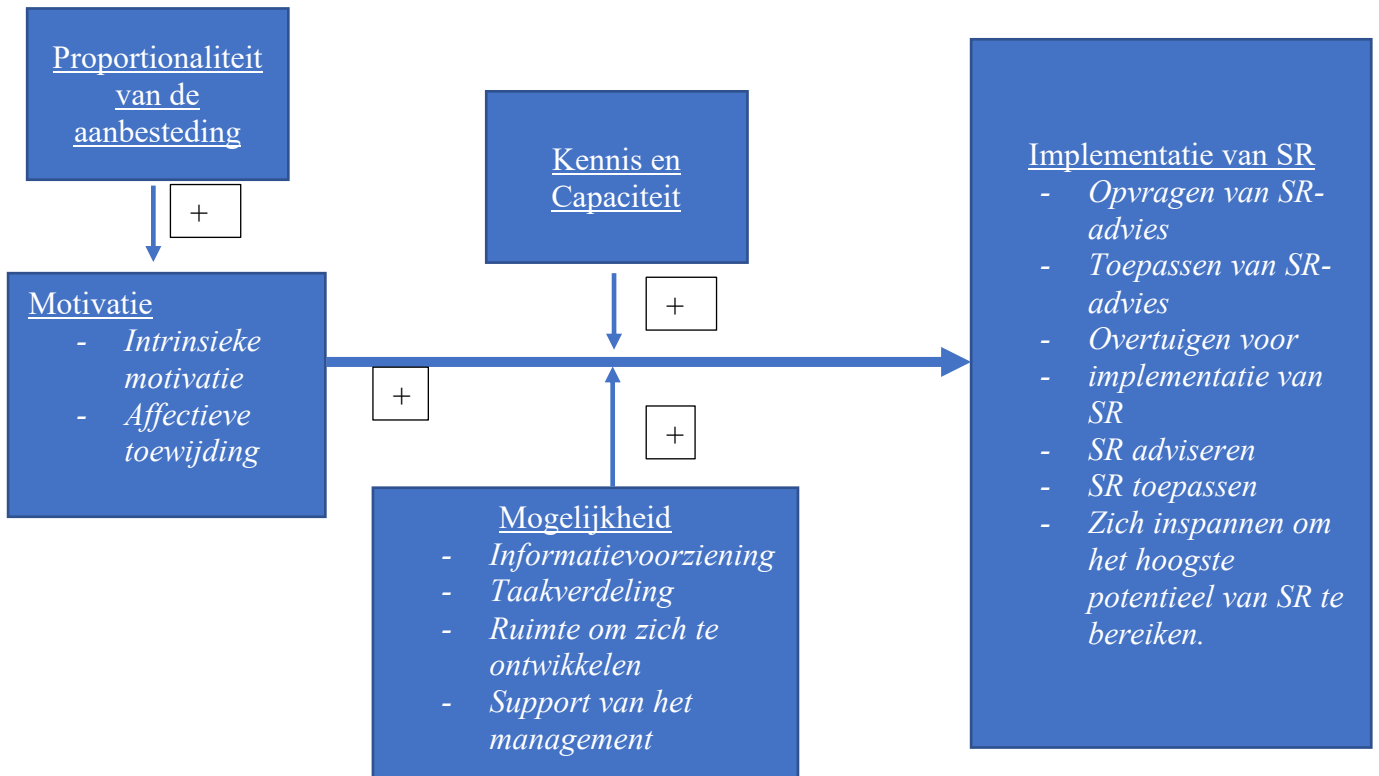
Daarnaast zorgt het verstrekken van werkgerelateerde informatie specifiek bij de inkopers voor het ontstaan van ‘feeling’ waardoor zij SR willen implementeren. Feeling wordt door hen vooral geassocieerd met intrinsieke motivatie. Zij geven aan dat zij meer SR zouden willen implementeren wanneer zij beschikken over feeling bij SR. Dan is het implementeren van SR namelijk geen exercitie op papier meer en is er sprake van een doel waar men een bijdrage aan wil leveren.

Het hebben van kennis en capaciteit versterkt de relatie tussen motivatie en de implementatie van SR. De basiskennis is bij de inkopers en PMS namelijk aanwezig, maar de detailkennis ontbreekt. Hierdoor kunnen zij hun taken uitvoeren, maar zetten zij vaak niet de stap extra bij de implementatie van SR. Kennis en capaciteit zorgen er namelijk voor dat men de mogelijkheden van SR gaat zien, wat duidelijk zichtbaar is bij de BDS die SR-specialist zijn.

Met uitzondering van de BDS, worden er weinig opleidingen of trainingen aangeboden waardoor actoren beperkt de mogelijkheid krijgen om zich verder te kunnen ontwikkelen. Dit ligt in lijn met het gebrek aan actieve support van het management om zich op het gebied van SR te ontwikkelen. Wel is het mogelijk voor actoren om zich vanuit hun eigen motivatie te ontwikkelen.

Daarnaast worden alle actoren beperkt in hun mogelijkheden door de kaders die horen bij hun taak en functie. Binnen deze kaders is het mogelijk om SR te implementeren en krijgt men de mogelijkheid om nieuwe ideeën aan te dragen en uit te voeren. Buiten deze kaders is dit lastiger en komt het aan op motivatie. Op basis van deze bevindingen kan gesteld worden dat naarmate de actoren meer mogelijkheden krijgen dit de relatie tussen de motivatie en de implementatie van SR versterkt.

Ondanks de onderlinge verschillen in de variabelen blijkt dat motivatie de meeste en belangrijkste invloed heeft op het implementeren van SR. Motivatie kan gezien worden als de drijvende kracht voor de implementatie van SR. Het conceptuele model van de invloed van de motivatie, kennis en capaciteit en de mogelijkheid van de actoren in het inkoopproces op de implementatie van SR in de aanbestedingen bij de Gemeente Rotterdam is weergegeven in figuur 2.



Figuur 2 Conceptueel model uit de praktijksituatie van de Gemeente Rotterdam.

## 5. Conclusie en aanbevelingen

In dit onderzoek is antwoord gezocht op de vraag: ‘Wat is de invloed van de drijfveren van actoren in het aanbestedingsproces op de implementatie van social return in de aanbestedingen bij de Gemeente Rotterdam?’. Hiervoor zijn twaalf respondenten geïnterviewd, namelijk drie business designers, zes inkopers en drie werknemers van projectmanagement. Ter voorbereiding op de interviews hebben deze respondenten een mini-enquête ingevuld en na de interviews zijn er interne documenten geanalyseerd. Deze documenten ondersteunen en bevestigen de bevindingen uit de mini-enquête en de interviews.

Ondanks de onderlinge verschillen tussen de groepen respondenten is op basis van de bevindingen en analyse van dit onderzoek te concluderen dat de implementatie van SR in de aanbestedingen bij de Gemeente Rotterdam bestaat uit: verschillende individuele prestaties van actoren met verschillende taken en bevoegdheden die samen leiden tot de implementatie van SR. Deze individuele prestaties bestaan uit: het opvragen van SR-advies, het toepassen van SR-advies, het overtuigen voor implementatie van SR, SR adviseren, SR toepassen en het zich inspinnen om het hoogste potentieel van SR te bereiken.

In het algemeen kan worden geconcludeerd dat de motivatie van de actoren in het inkoopproces de grootste invloed heeft op de implementatie van SR in de aanbestedingen bij de Gemeente Rotterdam. De kennis en capaciteit van de actoren en de mogelijkheden die zij krijgen vanuit de organisatie versterken deze relatie. De kennis en capaciteit van de actoren zorgen er namelijk voor dat zij de mogelijkheden zien voor het implementeren van SR en dat zij hun taak kunnen uitvoeren. De mogelijkheden die de actoren krijgen zorgen ervoor dat de actoren in staat worden gesteld om SR te implementeren.

De proportionaliteit van de aanbesteding is een belangrijke voorwaarde voor de motivatie van actoren. De proportionaliteit zegt iets over de verhouding tussen de arbeidscomponent en de totale aanneemsom. Als de actoren de aanbesteding niet proportioneel vinden dan geloven zij niet in de voordelen van SR, waardoor zij dit niet willen implementeren. Ook zorgen de mogelijkheden er specifiek bij de inkopers voor dat zij de juiste werkgerelateerde informatie krijgen waardoor zij meer feeling krijgen met SR. Dit zorgt ervoor dat zij meer SR willen implementeren.

De actoren moeten dus SR kunnen implementeren en dit moet hen mogelijk gemaakt worden door de organisatie, maar de wil en het geloof in SR is de drijvende kracht die ervoor zorgt dat SR daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. Naarmate zij meer kennis en capaciteit

hebben en meer mogelijkheden krijgen dan versterkt dit de relatie tussen motivatie en de implementatie van SR en zullen zij meer SR implementeren.

Met de kennis en informatie die volgt uit dit onderzoek kunnen concrete aanbevelingen worden gedaan aan de Gemeente Rotterdam, zodat de kansen voor het toepassen van SR in de toekomst beter kunnen worden benut. In het onderzoek is namelijk gebruik gemaakt van het AMO-model. Dit model staat erom bekend dat het concrete handvatten aanlevert om mee te sturen zodat de individuele prestaties van de actoren kunnen worden verbeterd.

Op basis van het onderzoek wordt aanbevolen om de inkopers van meer werkgerelateerde informatie in de vorm van terugkoppeling van SR-resultaten te voorzien. De inkopers geven namelijk zelf aan in de interviews dat dit zal leiden tot meer motivatie voor de implementatie van SR in de aanbestedingen. Daarnaast laat het onderzoek van Fernandez en Moldogaziev (2011) zien dat de prestaties in organisaties positief beïnvloed worden wanneer actoren toegang krijgen tot werkgerelateerde informatie. Hierdoor kan een actor bijdragen aan de prestaties van de organisatie. De Gemeente Rotterdam kan dit bewerkstelligen door na de aanbesteding het WSPR de SR-resultaten met de desbetreffende inkoper te laten delen.

Ook wordt de Gemeente Rotterdam aanbevolen om te bepalen wat zij concreet verwachten van de verschillende actoren in het aanbestedingsproces op het gebied van SR. Op basis van dit verwachtingspatroon kan dan bepaald worden over wat voor specifieke kennis en capaciteit deze actoren moeten beschikken en welke mogelijkheden hen moeten worden geboden. De benodigde kennis en capaciteit van actoren kunnen worden ontwikkeld door het aanbieden en faciliteren van trainingen (Boxall & Purcell, 2016). Daarbij moet, zoals Tassabehji en Moorhouse (2008) aangeven, niet worden vergeten dat het ontwikkelen van de kennis en capaciteit alleen niet voldoende is. De organisatie moet ook support vanuit het management bieden en deze actoren interne erkenning geven.

Daarnaast wordt aanbevolen om de samenwerking tussen de BDS en de inkopers te intensiveren. Het implementeren van SR bestaat namelijk uit keuzes maken. Op dit moment wordt er een digitaal SR-advies gegeven door de BDS aan de inkopers, waarna er volgens de respondenten weinig discussie tussen beide partijen meer plaats vindt. Dit terwijl McClure (1978) juist het belang van informatie in het keuzeprocess benadrukt. De implementatie van SR kan naar verwachting worden verbeterd door beide partijen meer informatie met elkaar te laten uitwisselen. De BDS beschikken namelijk over veel specifieke kennis en capaciteit op het gebied van SR en de inkopers beschikken over de noodzakelijke marktkennis. Als beide partijen gezamenlijk op basis van hun eigen expertise een SR-advies zouden formuleren, deze

zouden vergelijken en hierover in discussie zouden gaan, dan is het aannemelijk dat dit de implementatie van SR verbetert.

Afsluitend wordt aanbevolen om te onderzoeken welke factoren er nog meer van invloed zijn op de implementatie van SR. In dit onderzoek is er namelijk sprake van een duidelijke afbakening door middel van het gebruik van het AMO-model. Het is namelijk mogelijk dat er meer factoren zijn die buiten deze afbakening vallen, zoals bijvoorbeeld leiderschap, die de implementatie van SR bij de Gemeente Rotterdam beïnvloeden.

## 6. Discussie

In dit onderzoek is antwoord gezocht op de vraag: ‘Wat is de invloed van de drijfveren van actoren in het aanbestedingsproces op de implementatie van social return in de aanbestedingen bij de Gemeente Rotterdam?’. In dit hoofdstuk worden de conclusie geïnterpreteerd, de beperkingen van het onderzoek besproken en worden er suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

Uit het onderzoek komt naar voren dat in het algemeen kan worden geconcludeerd dat de motivatie van de actoren in het inkoopproces de grootste invloed heeft op de implementatie van SR in de aanbestedingen bij de Gemeente Rotterdam. De kennis en capaciteit van de actoren en de mogelijkheden die zij krijgen vanuit de organisatie versterken deze relatie. Dit resultaat komt overeen met de verwachtingen die zijn gesteld in het theoretisch kader op basis van de wetenschappelijke literatuur. Echter worden hier door het onderzoek de componenten ‘feeling’ en ‘proportionaliteit’ aan toegevoegd.

Feeling kan worden beschouwd als onderdeel van intrinsieke motivatie. Wanneer er gesproken wordt over feeling dan is het implementeren van SR geen exercitie op papier meer en is er sprake van een doel waar men een bijdrage aan wil leveren. Feeling is daarmee opmerkelijk en spreekt de verwachtingen die in dit onderzoek zijn gesteld op basis van de wetenschappelijke literatuur tegen. Want volgens het onderzoek van Fernandez en Moldogaziev (2011) heeft informatie over doelen van de organisatie geen invloed op de individuele prestaties van actoren.

Proportionaliteit is een voorwaarde waar de variabele motivatie van afhankelijk is. Het vinden van de proportionaliteit als voorwaarde was vooraf niet af te leiden uit de wetenschappelijke literatuur. Proportionaliteit is in die zin niet te beschouwen als opmerkelijk, maar kan worden gezien als een casus specifieke voorwaarde die meer details geeft rondom de variabele motivatie in dit onderzoek.

Het onderzoek heeft een aantal beperkingen. De conclusie van dit onderzoek is niet extern valide, generaliseerbaar voor meerdere casussen. Er is namelijk gebruik gemaakt van een kleine groep respondenten in één specifieke casus. Daarnaast was mogelijk sprake van beïnvloeding van de antwoorden van de respondenten, omdat er vanuit het PMB onderzoek werd gedaan bij de BDS, inkopers en PMS die zich op andere afdelingen bevinden. Deze beïnvloeding werd ook veroorzaakt doordat een aantal respondenten onderling contact heeft gehad, waardoor zij op de hoogte waren van de inhoud van het onderzoek. Ook heeft dit

onderzoek zich specifiek gefocust op de variabelen uit het AMO-model. Het is mogelijk dat er meer variabelen zijn die de implementatie van SR beïnvloeden.

Wanneer de huidige situatie niet verandert dan zullen met name de inkopers SR niet optimaal implementeren, wat de effectiviteit en de efficiëntie van de RWP mogelijk verhindert. Dit onderzoek heeft in laten zien dat motivatie een belangrijke rol speelt in de implementatie en dat kennis en capaciteit en de mogelijkheden van actoren deze relatie versterkt.

Vervolgonderzoeken kunnen dit onderzoek herhalen in een andere casus, zodat de conclusie generaliseerbaar wordt. Ook kunnen zij zich concentreren op de variabelen die motivatie, kennis en capaciteit en mogelijkheid beïnvloeden. Dan kunnen op meer detailniveau aanbevelingen worden gedaan.

## Literatuur

- Babbie, E. (2016). *The Practice of Social Research* (14de editie). Cengage Learning.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th edition). PALGRAVE.
- Brammer, S., & Walker, H. (2011). Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(4), 452–476. <https://doi.org/10.1108/01443571111119551>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design* (4de editie). SAGE Publications.
- D66 Rotterdam. (2020, 17 juni). *Voorjaarsnota: “We investeren in stad van de toekomst”*. Geraadpleegd op 12 februari 2022, van <https://rotterdam.d66.nl/2020/06/17/d66-investeren-in-stad-van-de-toekomst/>
- Di Domenico, S. I., & Ryan, R. M. (2017). The Emerging Neuroscience of Intrinsic Motivation: A New Frontier in Self-Determination Research. *Frontiers in Human Neuroscience*, 11. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2017.00145>
- Economische Verkenning Rotterdam. (z.d.). *Groei van de stad*. Geraadpleegd op 12 februari 2022, van <https://evr010.nl/evr-2019/aantrekkelijke-stad/groen-van-de-stad/>
- Elias, P., & McKnight, A. (2001). Skill Measurement in Official Statistics: Recent Developments in the UK and the Rest of Europe. *Oxford Economic Papers*, 53(3), 508–540. <https://doi.org/10.1093/oep/53.3.508>
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011). Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? *The American Review of Public Administration*, 41(1), 23–47. <https://doi.org/10.1177/0275074009355943>



- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, 73(3), 490–506.  
<https://doi.org/10.1111/puar.12049>
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The Structure of Intrinsic Motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 339–363.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
- Gemeente Rotterdam. (2020, juli). *Beleidsnota Investerings Rotterdam 2020*.  
[https://www.watdoetdegemeente.rotterdam.nl/begroting2021/paragrafen/investerings/Beleidsnota-Investerings-2020-\(def\).pdf](https://www.watdoetdegemeente.rotterdam.nl/begroting2021/paragrafen/investerings/Beleidsnota-Investerings-2020-(def).pdf)
- Grandia, J., Steijn, B., & Kuipers, B. (2015). It is not easy being green: increasing sustainable public procurement behaviour. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 28(3), 243–260. <https://doi.org/10.1080/13511610.2015.1024639>
- Grandia, J., & Voncken, D. (2019). Sustainable Public Procurement: The Impact of Ability, Motivation, and Opportunity on the Implementation of Different Types of Sustainable Public Procurement. *Sustainability*, 11. <https://doi.org/10.3390/su11195215>
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24(3), 175–213. <https://doi.org/10.1023/a:1005614228250>
- Malik, P., & Lenka, U. (2019). Exploring the impact of perceived AMO framework on constructive and destructive deviance. *International Journal of Manpower*, 40(5), 994–1011. <https://doi.org/10.1108/ijm-05-2018-0164>
- Marin-Garcia, J. A., & Martinez Tomas, J. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040–1087.  
<https://doi.org/10.3926/ic.838>

- McClure, C. R. (1978). The information rich employee and information for decision making: Review and comments. *Information Processing & Management*, 14(6), 381–394.  
[https://doi.org/10.1016/0306-4573\(78\)90003-1](https://doi.org/10.1016/0306-4573(78)90003-1)
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Merritt, S. M. (2012). The Two-Factor Solution to Allen and Meyer's (1990) Affective Commitment Scale: Effects of Negatively Worded Items. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 421–436. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9252-3>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance. *Employee Relations*, 38(4), 578–595.  
<https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0163>
- PIANOO. (z.d.). *Social return in de aanbesteding*. PIANOO - Expertisecentrum Aanbesteden.  
 Geraadpleegd op 20 april 2022, van  
<https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen/social-return/social-return-de-aanbesteding>
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations* (Fifth Edition). Jossey-Bass.
- Rekenkamer Rotterdam. (2020, februari). *een opdracht voor de stad*.  
<https://rekenkamer.rotterdam.nl/wp-content/uploads/2018/12/R.O.18.04-een-opdracht-voor-de-stad.pdf>

Tassabehji, R., & Moorhouse, A. (2008). The changing role of procurement: Developing professional effectiveness. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 55–68. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.005>

Van Thiel, S. (2021). *Bestuurskundig onderzoek* (4de editie). Coutinho.

Yerkes, M. A., & Van den Braken, L. J. (2018). The ambiguity of social return policies in the Netherlands. *Social Policy & Administration*, 53(1), 113–127. <https://doi.org/10.1111/spol.12409>

## Bijlage 1 Operationalisatieschema

Operationalisatieschema			
Variabele	Definitie	Dimensie	Indicator
Motivatie	“Work motivation refers to a person’s desire to work hard and work well—to the arousal, direction, and persistence of effort in work settings.” (Rainey, 2014, p. 263)	Intrinsiek	Positieve uitleg over het doen van de activiteit
			Vragen stellen over de activiteit/het onderwerp.
			Extra bronnen raadplegen
			Anderen vertellen over de activiteit.
			Besteed er meer uren aan dan strikt noodzakelijk.
			Iemand geeft de activiteit/onderwerp prioriteit.
			Niet gemotiveerd door verplichtingen.
		Affectieve toewijding	Iemand gelooft in de voordelen van de toe te passen activiteit.
			Iemand geeft aan positief te zijn over het onderwerp waar de activiteit betrekking op heeft.
			Iemand kan zich identificeren met de activiteit/het onderwerp.
			Iemand doet buiten werk om ook activiteiten op dit gebied.
			Iemand kan de relatie uitleggen tussen de strategische visie en het beleid van de organisatie.
			Anderen proberen te overtuigen.
Kennis en capaciteit	“the ability to carry out the tasks and duties of a job in a competent manner” (Elias & McKnight, 2011, p. 511).	Opleiding	Opleiding gevolgd
			Training
		Gevoel	Op kunnen treden als begeleider/coach voor de activiteit.
			Ervaring
Mogelijkheid	Werknemers het mogelijk maken om hun werk te doen.	Empowerment	Iemand mag zelfstandig beslissingen nemen.
			Er is ruimte voor het leveren van maatwerk.
			Er is soepele controle van het management.
			Iemand mag nieuwe ideeën aandragen.
			Iemand mag nieuwe ideeën uitvoeren.
			Iemand heeft toestemming om de werkprocessen te veranderen.
			Iemand wordt betrokken bij beslissingen over het werkproces.
Er wordt werkgerelateerde informatie met iemand gedeeld om diens werk te kunnen doen.			
Er is ruimte om zichzelf te ontwikkelen.			
Er is support vanuit het management om zichzelf te ontwikkelen.			
Iemand is tevreden over diens werk.			
Implementatie	De keuze voor het benutten van het potentieel van een activiteit.	Prestatie	Prestatie
			Keuzeproces
		Keuze	Besluit nemen.
			Benutten van een potentieel
			Besluitnemer

## Bijlage 2 Mini-enquête

<b>Datum:</b>					
<b>Functie:</b>					
<b>Afdeling:</b>					
<p>Vul in doormiddel van een X in hoeverre u het eens of oneens bent met de stelling. "Social return is een maatregel waarbij in een inkoopcontract . . . van de opdrachtnemer wordt geëist om een deel van de aanneemsom te gebruiken voor het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt." (Rekenkamer Rotterdam, 2020, p. 9). Alleen het opnemen van een % voor social return in de opdrachtomschrijving en/of het inkoopcontract wordt in dit onderzoek gezien als het toepassen van social return in de aanbestedingen.</p>					
<b>Stelling</b>	<b>Oneens</b>	<b>Beetje oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Beetje eens</b>	<b>Eens</b>
Ik ben positief over het toepassen van social return in de aanbestedingen.					
Ik krijg een goed gevoel van het toepassen van social return in de aanbestedingen.					
Ik vertel anderen regelmatig over het toepassen van social return in de aanbestedingen.					
Het toepassen van social return in de aanbestedingen past bij mij als persoon.					
Ik kan de relatie uitleggen tussen de strategische visie van de organisatie en het beleid m.b.t. het toepassen van social return in de aanbestedingen.					
Buiten mijn werk om doe ik activiteiten die overeenkomen met het toepassen van social return in de aanbestedingen.					
	<b>Oneens</b>	<b>Beetje oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Beetje eens</b>	<b>Eens</b>
Ik heb genoeg kennis om social return toe te passen in de aanbestedingen.					
Ik heb genoeg capaciteit om social return toe te passen in de aanbestedingen.					
Er worden mij trainingen en opleidingen geboden m.b.t het toepassen van social return in de aanbestedingen.					
Ik heb ervaring(en) opgedaan in het verleden die bruikbaar zijn bij het toepassen van social return in de aanbestedingen.					
Ik zou anderen kunnen coachen om social return toe te passen in de aanbestedingen.					
	<b>Oneens</b>	<b>Beetje oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Beetje eens</b>	<b>Eens</b>
Ik krijg voldoende de ruimte om mijn creativiteit m.b.t. het toepassen van social return in de aanbesteding te gebruiken.					
Ik mag zelfstandig beslissingen nemen die betrekking hebben op het toepassen van social return in de aanbestedingen.					
Ik word betrokken bij beslissingen over het aanpassen van het aanbestedingsproces.					
Ik beschik over voldoende informatie om social return toe te passen in de aanbestedingen.					
Ik zie het bereiken van het optimale potentieel van social return in de aanbestedingen als mijn eigen keuze.					
	<b>Oneens</b>	<b>Beetje oneens</b>	<b>Neutraal</b>	<b>Beetje eens</b>	<b>Eens</b>
Het toepassen van social return in de aanbestedingen kan beschouwd worden als een keuzeproces.					
Er is sprake van discussie tussen personen in het aanbestedingsproces over het toepassen van social return in de aanbestedingen.					
Er is één iemand die definitief beslist over het toepassen van social return in de aanbesteding.					

## Bijlage 3 Codeboom

