

Are you willing to change?

Een meervoudig casestudieonderzoek naar de veranderbereidheid van inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders om duurzaam publiek in te kopen

Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond



Masterscriptie

Yasmina Aârab - 580489

MSc. Bestuurskunde

Management van HR en Verandering

Rotterdam, 8 augustus 2022

19.844 woorden

Are you willing to change?

Een meervoudig casestudieonderzoek naar de veranderbereidheid van
inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders om duurzaam
publiek in te kopen

Scriptie ter afronding van de Master of Science in Bestuurskunde,
Management van HR en Verandering

Masterscriptie

Y. Aârab

Erasmus Universiteit Rotterdam
Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Bestuurskunde
Master Management van HR en Verandering

Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond
Stafbureau Facilitair Bedrijf

Begeleiding EUR:

dr. V.M.F. Homburg

dr. N.J.L. Cannnaerts (tweede lezer)

Begeleiding VRR:

Mevr. J. Kruijthof



Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond

Voorwoord

Het zit erop en wat is de tijd gevlogen! Voor u ligt mijn masterscriptie ter afronding van de masterspecialisatie Management van HR en Verandering. Afgelopen vijf maanden heb ik een meervoudig casestudieonderzoek uitgevoerd naar de veranderbereidheid van inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders/ opdrachtgevers en bestuurders van de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond om maatschappelijk verantwoord in te kopen.

Na mijn hbo wilde ik graag een master volgen in de richting van verandermanagement, omdat ik daar toen tijdens mijn opleiding een module in had gevolgd die mijn interesse wekte. Na een tussenjaar te hebben genomen was het moment daar en schreef ik me in voor de premaster Bestuurskunde met een specialisatie in HRM en verandermanagement. Het was geen verrassing dat ik tijdens het afstuderen iets met verandering wilde doen, dus de keuze voor een afstudeeronderwerp was snel gemaakt.

Ik kijk terug op twee uitdagende en bijzondere jaren op de Erasmus Universiteit Rotterdam vol leermomenten en hard werken waarin ik mijzelf persoonlijk nog meer heb ontwikkeld en mooie mensen heb leren kennen. Met deze masterscriptie sluit ik mijn studentenleven echter af. Tijd om het werkveld in te stappen. Tijd voor een nieuwe uitdaging.

Graag wil ik dit moment gebruiken om een aantal mensen te bedanken. In het bijzonder wil ik mijn afstudeerbegeleider Vincent Homburg en stagebegeleider Jeannette Kruijthof bedanken voor de begeleiding en sturing gedurende mijn afstudeertraject. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor hun tijd en deelname aan mijn onderzoek en de waardevolle inzichten die zij mij hebben gegeven. Tot slot bedank ik mijn familie en vrienden voor de motiverende woorden en steun telkens weer toen ik er niet uitkwam.

Heel veel leesplezier toegewenst!

Yasmina Aârab

26 juni 2022, Rotterdam

Abstract

Duurzaamheid komt steeds vaker naar voren in beleidsdoelen met het uitgangspunt om bijvoorbeeld klimaatverandering tegen te gaan, een circulaire economie te realiseren en milieudruk te verminderen. In het kader van maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) heeft de Rijksoverheid het Manifest MVI opgesteld dat door verschillende partijen is ondertekend, waaronder de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond (VRR). De ambitie van de VRR om maatschappelijk verantwoord in te kopen behelst een organisatieverandering, waarbij geldt dat in de wetenschappelijke literatuur weinig bekend is over de veranderbereidheid omtrent MVI in een veiligheidsregio. Naar aanleiding hiervan is een meervoudig casestudieonderzoek uitgevoerd met het doel theorie te construeren en te verklaren welke factoren de veranderbereidheid beïnvloeden van bij inkoopbeslissingen betrokken actoren van de VRR om duurzaam publiek in te kopen, oftewel Sustainable Public Procurement (SPP) toe te passen. Hierin staat de volgende vraagstelling centraal: *Welke factoren beïnvloeden de SPP-veranderbereidheid van inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders binnen de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond en hoe kan die veranderbereidheid worden verklaard?*

Ter beantwoording van de centrale vraagstelling kan geconcludeerd worden dat er verschillen en overeenkomsten zijn in de veranderbereidheid van de verschillende actoren om duurzaam in te willen, moeten en kunnen kopen die verklaard worden door factoren uit de theorie en empirie. Overeenkomsten in factoren die in elke case zijn afgeleid onder respondenten met meer veranderbereidheid zijn: affectieve reacties, meerwaarde, discrepantie, valentie, motivators, externe noodzaak, voorbeeldfunctie, maatschappelijke verantwoordelijkheid, kennis en expertise, bewustwording, draagvlak en communicatie. Verschillen in factoren bij respondenten met meer veranderbereidheid zijn: cognitieve reacties, managementsteun, afwegingen maken, lokale en MKB-gerichte inkoop, uitstraling organisatie, innovatiegerichte inkoop, duidelijk doel en leiderschap. Overeenkomsten in factoren die in elke case zijn afgeleid onder respondenten met minder veranderbereidheid zijn: afwegingen maken, financiële risico's en het risico dat er geen/ weinig SPP-mogelijkheden zijn op de markt. Enkele verschillen in factoren bij respondenten met minder veranderbereidheid zijn: managementsteun, weinig aandacht voor SPP en tijdsdruk.

De beantwoording van de vraagstelling is tot stand gekomen door het uitvoeren van een meervoudig casestudieonderzoek dat kwalitatief en deels inductief van aard is. Er is literatuuronderzoek uitgevoerd om theorie te verzamelen over SPP, veranderbereidheid en de factoren die de veranderbereidheid beïnvloeden volgens verschillende studies (Ajzen, 1991; Metselaar, 1997 en Armenakis & Harris, 2009). Deze theoretische vertrekpunten dienden als input voor het uitvoeren van empirisch onderzoek waarbij zeventien semigestructureerde interviews zijn afgenomen met inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders van de VRR.

Uit het onderzoek kwam als aanbeveling naar voren om intern te communiceren dat er een verandering naar MVI plaatsvindt en wat het belang van de verandering is. Hierbij is een geschikte leiderschapsstijl, hetzij topdown, hetzij bottom-up, nodig om de verandering te leiden. Verder wordt aanbevolen om meer kennis over MVI intern binnen te halen en resultaten en successen omtrent de verandering te delen.

Inhoudsopgave

<i>Deel 1</i>	7
Hoofdstuk 1 Inleiding	7
1.1. Aanleiding	7
1.2. Probleemanalyse.....	8
1.3. Probleemstelling.....	9
1.3.1. Doelstelling.....	9
1.3.2. Vraagstelling.....	9
1.4. Theoretische oriëntatie	10
1.5. Onderzoeksstrategie	11
1.6. Relevantie.....	12
1.7. Leeswijzer.....	12
<i>Deel 2</i>	13
Hoofdstuk 2 Theoretische oriëntatie	13
2.1. Inleiding.....	13
2.2. Sustainable Public Procurement (SPP).....	13
2.2.1 Sustainable Procurement	14
2.2.2. Public Procurement	15
2.2.3. Deelconclusie	16
2.3. Veranderbereidheid	17
2.3.1. Deelconclusie	18
2.4. Factoren veranderbereidheid	18
2.4.1. Willen veranderen	18
2.4.2. Moeten veranderen	20
2.4.3. Kunnen veranderen.....	21
2.4.4. Deelconclusie	23
2.5. Reflectie SPP-veranderbereidheid.....	24
<i>Deel 3</i>	25
Hoofdstuk 3 Methode	25
3.1. Positionering.....	25
3.2. Onderzoeksstrategie	26
3.3. Caseselectie	27
3.4. Dataverzameling.....	28
3.5. Data-analyse	29
3.5.1. Codeertree.....	30
3.6. Betrouwbaarheid en validiteit.....	31
3.7. Ethiek.....	31

<i>Deel 4</i>	32
Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse	32
4.1. Inleiding.....	32
4.2. Datamatrix	32
4.3. Patronen.....	32
4.3.1. SPP-categorieën en inkoopbeslissingen	33
4.3.2. Lokale inkoop en perceptie geschiktheid	34
4.3.3. Afwegingen en inkoopbeslissingen.....	35
4.3.4. Kennis en cognitie	39
4.3.5. Persoonlijke noodzaak en externe noodzaak	42
4.3.6. Voorbeeldfunctie en maatschappelijke verantwoordelijkheid	43
4.3.7. Motivators en leiderschap.....	45
4.3.8. Communicatie en bewustwording	46
4.3.9. Communicatie en managementsteun.....	47
4.4. Deelconclusie	48
4.5. Conceptueel model	50
<i>Deel 5</i>	51
Hoofdstuk 5 Conclusie en discussie	51
5.1. Conclusie	51
5.2. Discussie.....	53
5.3. Aanbevelingen.....	54
5.4. Beperkingen en toekomstig onderzoek	56
Epiloog	57
Literatuurlijst	58
Appendix	62
Appendix I: Interviewverzoeken.....	62
Appendix II: Informed consent	63
Appendix III: Topiclijst.....	65
Appendix IV: Datamatrix	67
Appendix V: Codering patronen	70

Deel 1

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1. Aanleiding

De Rijksoverheid maakt zich iedere dag sterk voor een samenleving waar iedereen zich veilig voelt (Rijksoverheid, z.d.). Nederland telt 25 veiligheidsregio's waaronder de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond (VRR). De VRR is een overheidsorganisatie in de sector Openbare Orde en Veiligheid (OOV) die zich namens de vijftien gemeenten in de regio inzet op het gebied van crisisbeheersing, risicobeheersing, rampenbestrijding, brandweezorg, ambulancezorg en geneeskundige hulpverlening (Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond, z.d.). Het algemeen bestuur van de VRR wordt gevormd door de vijftien burgemeesters uit de regio met daarbij de burgemeester van Rotterdam als voorzitter.

Begin 2020 heeft de VRR het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) van de Rijksoverheid ondertekend (Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond, 2022). Het manifest is bedoeld om de bijdrage van MVI aan het realiseren van beleidsdoelen te vergroten (PIANOo, z.d.-a). Enkele beleidsdoelen zijn het tegengaan van klimaatverandering, het realiseren van een circulaire economie, het verminderen van milieudruk en het stimuleren van innovatie en social return (Rijksoverheid, 2016-2020). Met het toetreden tot het manifest heeft de VRR drie verplichtingen aanvaard. De eerste verplichting is het opstellen van een actieplan met daarin ambities uitgewerkt in concrete acties. De tweede verplichting is om MVI effectief te verankeren binnen de organisatie. De derde en laatste verplichting is actief deelnemen in een lerend netwerk voor en door partijen die het Manifest MVI hebben ondertekend. Het bevorderen van onderlinge samenwerking en uitwisseling van kennis, goede voorbeelden en geleerde lessen is daarbij cruciaal (Rijksoverheid, 2016-2020).

Tot dusver heeft de VRR een concept actieplan ontwikkeld dat kaders bevat voor de implementatie en uitvoering van MVI. Tijdens de implementatiefase draait het om het creëren van bewustwording en draagvlak bij inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders zodat zij weten wat de kaders in het actieplan inhouden en op welke wijze zij invulling kunnen geven aan de uitvoering ervan (Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond, 2022). In het actieplan heeft de VRR enkele ambities opgesteld die het hoger doel vormen waaruit MVI-ambities voortvloeien. Deze ambities zijn: "In 2027 is duurzaamheid onderdeel van ons DNA en ons handelen" en "In 2040 is de VRR een inclusieve, circulaire en klimaat neutrale organisatie". De eerste ambitie ten aanzien van MVI is: "In 2027 kopen we niets meer in zonder vooraf te toetsen welke MVI-thema's kansrijk zijn om toe te passen zodat we significant invulling geven aan een inclusieve en leefbare wereld binnen de daarvoor gestelde kaders door de VRR". De tweede MVI-ambitie is: "In 2040 wordt 100% van onze inkopen >50.000 euro maatschappelijk verantwoord ingekocht en zijn we een opdrachtgever die de markt aanjaagt te verduurzamen". Om de ambities te behalen zijn doelen opgesteld aan de hand van drie focusthema's, namelijk: (1) mens, (2) klimaatbewust en (3) circulair. Het focusthema 'mens' zet in op duurzaam

gedrag, inclusieve economie en ketenverantwoordelijkheid. Het focusthema ‘klimaatbewust’ richt zich op de CO₂-footprint, energietransitie en duurzame mobiliteit. Het laatste focusthema ‘circulair’ is gericht op hergebruik, materiaalkeuze en lange levensduur (Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond, 2022).

De keuze om maatschappelijk verantwoord in te kopen behelst een organisatieverandering waar in algemene zin veel wetenschappelijke literatuur over te vinden is en waar ook toetsende studies zijn uitgevoerd over de veranderbereidheid van inkopers in het openbaar bestuur. Echter, in de literatuur is lang niet alles bekend over de veranderbereidheid omtrent MVI en daarnaast geldt in de context van dit onderzoek een andere dynamiek vergeleken met het openbaar bestuur in het algemeen. Binnen de VRR spelen veiligheid en risicoaversie namelijk een extra belangrijke rol. Er is dus behoefte aan meer verklarende uitspraken over welke factoren de veranderbereidheid op welke wijze beïnvloeden zodat eventuele weerstand tegen duurzaam inkopen kan worden weggenomen. Dit onderzoek probeert in deze behoefte te voorzien door theoretische factoren als vertrekpunt te nemen voor het uitvoeren van empirisch onderzoek om daarmee de kennis over veranderbereidheid aan te vullen.

1.2. Probleemanalyse

In de literatuur worden verschillende termen gebruikt om duurzame ontwikkelingen met betrekking tot inkoop aan te duiden (Amann, K. Roehrich, Eßig, & Harland, 2014). Het probleem is dat de verscheidenheid aan termen kan zorgen voor verwarring en onduidelijkheid, omdat sommige termen deels overlappen en omdat een duidelijke en gedetailleerde operationalisering vaak ontbreekt in de literatuur. Als gevolg hiervan hebben Grandia en Kruijven (2020) in hun onderzoek een operationalisering opgenomen van het concept duurzaam publiek inkopen, in het Engels vertaald als Sustainable Public Procurement (SPP). Het concept SPP kan onderverdeeld worden in zeven hoofdcategorieën: (1) milieuvriendelijke publieke inkoop; (2) circulaire economie; (3) Social Return On Investment (SROI); (4) ethische handel; (5) lokale en MKB-gerichte publieke inkoop; (6) innovatiegerichte inkoop en (7) keurmerken (certificaten en normen) (Grandia & Kruijven, 2020).

De categorieën van SPP overlappen met de eerdergenoemde focusthema's uit het concept actieplan van de VRR. Het focusthema ‘klimaatbewust’ bevat bijvoorbeeld actiepunten omtrent milieuvriendelijke inkoop. Circulaire economie en keurmerken vallen in het actieplan onder het kopje ‘circulair’. Zo wil de VRR bijvoorbeeld in aanbestedingen gebruik maken van certificeringen om een minimaal niveau van duurzaamheid te borgen (Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond, 2022). SROI, ethisch handelen en MKB-gerichte publieke inkoop vallen onder het focusthema ‘mens’ en innovatiegerichte inkoop komt tenslotte voor in het manifest als beleidsdoel en als algemene overweging om de omslag naar duurzame groei mogelijk te maken (Rijksoverheid, 2016-2020). Om deze reden is ervoor gekozen om in dit onderzoek het concept SPP te gebruiken in plaats van de term MVI (voor een definitie van SPP zie [hoofdstuk 2](#)).

Het implementeren van SPP binnen de VRR kan gezien worden als een organisatieverandering, omdat organisatorische routines veranderd moeten worden om SPP te implementeren en toe te passen in inkoopprojecten (Grandia, 2015). Bij het invoeren van SPP is het nodig dat bestaande organisatorische routines, en dus gedrag, omgevormd worden tot nieuwe (Becker, Lazaric, Nelson, & Winter, 2005; Jones, 2003). Om het gewenste gedrag, in dit geval SPP, binnen de VRR tot stand te brengen dienen de inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders als betrokken actoren bereid te zijn om SPP te realiseren binnen de organisatie. In de theoretische oriëntatie in [hoofdstuk 2](#) wordt dieper ingegaan op definities van het concept veranderbereidheid.

1.3. Probleemstelling

1.3.1. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het construeren van theorie over de besluitvormingsprocessen die hebben plaatsgevonden om duurzaam publiek in te kopen om vervolgens te achterhalen hoe de veranderbereidheid van betrokken actoren verklaard kan worden. Het doel wordt behaald door algemene theorieën omtrent SPP-veranderbereidheid te verzamelen en verder te specificeren door patronen van de veranderbereid af te leiden uit interviewtranscripten met inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders van de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond.

1.3.2. Vraagstelling

In aanvulling op het onderzoek van Grandia en Voncken (2019) focust dit onderzoek zich niet alleen op publieke inkopers, maar ook op andere publieke actoren die in deze case betrokken zijn bij het verduurzamen van de publieke inkopen binnen de VRR. Het inkoopproces wordt namelijk gezien als een besluitvormingsproces waarbij de beslissingen van belangrijke belanghebbenden bepalen of SPP zijn volledige potentieel kan bereiken (Günther & Scheibe, 2006). De beslissingen van zowel de inkoopadviseurs als de projectleiders, budgethouders en bestuurders van de VRR bepalen dus of SPP volledig benut wordt en daartoe zullen zij hun gedrag moeten veranderen (Grandia, 2015).

Verder bevat de literatuur onderzoeken over factoren die de implementatie van SPP beïnvloeden, zoals de factor ‘commitment’ (bijv. Grandia, 2015; Grandia & Voncken, 2019 en Grandia en Kruijven, 2020). In deze studies ligt de focus dus op de implementatie, maar niet de bereidheid (*willingness/readiness*) om duurzaam publiek in te kopen. Om deze gap te vullen wordt een meervoudig casestudieonderzoek uitgevoerd binnen de VRR waarbij de focus ligt op het verloop van besluitvormingsprocessen omtrent SPP en de veranderbereidheid van meerdere bij inkoopbeslissingen betrokken actoren. Hierbij staat de volgende vraagstelling centraal:

Welke factoren beïnvloeden de SPP-veranderbereidheid van inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders binnen de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond en hoe kan die veranderbereidheid worden verklaard?

Om deze centrale vraag te beantwoorden is een viertal deelvragen opgesteld. Allereerst is het van belang om het centrale concept SPP te begrijpen door wetenschappelijke definities van SPP te bestuderen en afzonderlijk in te gaan op de aspecten *sustainable procurement* en *public procurement*. Er is daarom literatuur nodig over duurzaamheidscategorieën die verstaan worden onder SPP en literatuur over de invloed van de publieke context van dit onderzoek op inkoopbeslissingen. De VRR opereert in de sector OOV, vandaar dat literatuur over de invloed van OVV op inkoopbeslissingen relevanter is dan de invloed van de publieke sector in het algemeen. De verzamelde literatuur wordt gebruikt om antwoord te geven op de eerste deelvraag: *Wat is Sustainable Public Procurement (SPP)?*

Het tweede centrale concept dat verheldering vereist is veranderbereidheid. In de literatuur wordt daarom gezocht naar wetenschappelijke definities omtrent veranderbereidheid om antwoord te geven op de tweede deelvraag, namelijk: *Wat is veranderbereidheid?*

Na het verhelderen van de concepten SPP en veranderbereidheid is het belangrijk om in de bestaande theorie te zoeken naar factoren die van invloed zijn op de bereidheid van actoren om duurzaam in te kopen. De derde deelvraag luidt daarom als volgt: *Welke factoren bepalen volgens de literatuur de bereidheid van bij inkoopbeslissingen betrokken actoren om duurzaam in te kopen?*

De verzamelde theorie uit de eerste drie deelvragen dient als theoretisch vertrekpunt om empirisch onderzoek uit te voeren en de veranderbereidheid van verschillende stakeholdergroepen binnen de VRR te verklaren. De laatste deelvraag is dan ook: *Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de veranderbereid van publieke inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders en welke verklaringen ten aanzien van de veranderbereidheid omtrent SPP kunnen op basis hiervan worden afgeleid?*

1.4. Theoretische oriëntatie

Dit onderzoek bouwt voort op bevindingen uit het onderzoek van Grandia (2015), Grandia en Voncken (2019) en Grandia en Kruijven (2020), maar focust zich niet op de implementatie van SPP en ook niet enkel op publieke inkopers. Daarentegen richt dit onderzoek zich op de inkoopbeslissingen en veranderbereidheid van publieke inkoopadviseurs en andere interne actoren om SPP te realiseren binnen een publieke organisatie. Om het concept SPP te verhelderen is de operationalisering uit het onderzoek van Grandia en Kruijven (2020) gebruikt om de zeven duurzaamheidscategorieën van SPP te beschrijven en is naar literatuur gezocht die uitlegt hoe kenmerken van de sector OOV van invloed kunnen zijn op publieke inkoopbeslissingen. Het concept SPP is op deze manier opgesplitst in de aspecten *sustainable procurement* en *public procurement*.

Daarnaast zijn verschillende definities van het concept veranderbereidheid uiteengezet en is wetenschappelijke literatuur verzameld over de factoren die de veranderbereidheid bepalen door op zoek te gaan naar verschillende theorieën omtrent veranderbereidheid. Hiervoor zijn de veranderbereidheidsmodellen van Metselaar (1997) en Armenakis en Harris (2009) gebruikt. In de

literatuur is gezocht naar redelijk abstracte en algemene theorieën omtrent SPP en veranderbereidheid, omdat de verzamelde theorieën als vertrekpunt dienden die middels empirische data verder zijn ingevuld en gespecificeerd om verklarende patronen te ontdekken en theorie te construeren. Voor een verdere uitwerking en uitleg van de theoretische oriëntatie wordt verwezen naar [hoofdstuk 2](#).

1.5. Onderzoeksstrategie

Om tot de beantwoording van de centrale vraagstelling te komen is een deels inductief onderzoek uitgevoerd dat kwalitatief van aard was en waarbij een kleine steekproef gebruikt is met als doel het construeren van theorie. Er is gekozen voor dit type onderzoek, omdat er gezien de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie behoefte was aan de opbouw van een verklaring voor de veranderbereidheid en daarin paste een onderzoek waarin de nadruk lag op inductie. Kwalitatief onderzoek paste hier in de regel beter bij, omdat het meeste kwalitatieve onderzoek eerder gericht is op de inductieve dan op de deductieve benadering (Babbie, 2020). Bovendien staat kwalitatief onderzoek ons per definitie niet toe statistische instrumenten te gebruiken om correlaties te vinden die wijzen op patronen die verklaard moeten worden (Babbie, 2020, p. 50).

Er is gekozen voor een deels inductief en niet volledig inductief onderzoek waarbij verklarende uitspraken voortkwamen uit een iteratie tussen theorieontwikkeling en empirische analyse. In dit onderzoek is daarom geen theoretisch kader gepresenteerd dat theorieën gebruikt om het onderzoek en de analyse ervan te sturen, maar een theoretische oriëntatie die context specifieke variabelen en respondenten bevatte en waarbij de verzamelde theorie is verfijnd met empirische resultaten (Miles, Huberman, & Saldana, 2020). Verder was dit kwalitatief en deels inductief onderzoek bedoeld om verklarende mechanismen in meer detail te bestuderen door niet alleen te focussen op inkoopbeslissingen van individuele inkoopadviseurs, maar ook op meerdere bij inkoopbeslissingen betrokken actoren om daarmee te verklaren wat zich in de dynamiek van interpersoonlijke relaties afspeelde.

Voor het opbouwen van theorie is een meervoudig casestudieonderzoek uitgevoerd als onderzoeksstrategie, waarbij de geselecteerde cases gingen over de inkoopbeslissingen van inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders van de VRR. De data is verzameld via interne documenten van de VRR, literatuuronderzoek en het afnemen van semigestructureerde interviews. Vervolgens is de data geanalyseerd door de interviews te transcriberen en open, axiaal en selectief te coderen (Babbie, 2020). De empirische data uit interviews was bedoeld om te verklaren hoe de veranderbereid van de vier groepen actoren met elkaar overeenkwam of van elkaar verschilde. Deze verklaring is tenslotte gebruikt om de vraagstelling te beantwoorden en aanbevelingen te doen. Voor een verdere uitwerking en uitleg van de onderzoeksmethode wordt verwezen naar [hoofdstuk 3](#).

1.6. Relevantie

Dit onderzoek kent een maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie. Allereerst wordt de maatschappelijke relevantie besproken. Zowel landelijk als internationaal is beleid ontwikkeld omtrent duurzaamheid. In Nederland zijn doelen afgesproken in onder andere het Klimaatakkoord en internationaal geldt beleid rondom Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Inkoop is een belangrijk beleidsinstrument dat kan helpen om gewenste resultaten omtrent duurzaamheid te bereiken in de samenleving (Grandia, 2015). Binnen de VRR kan ook meer maatschappelijke impact behaald worden door het doelmatig toepassen van SPP. De uitgaven aan middelen van de VRR beslaan namelijk ongeveer 25% van de begroting. Met dit inkoopvolume heeft de VRR zeker impact op verdere verduurzaming binnen haar eigen bedrijfsvoering als op de diensten die zij verleent en de markt waarin zij opereert. Het inzichtelijk maken van de factoren die de veranderbereidheid beïnvloeden is maatschappelijk relevant, omdat de VRR daarmee op effectieve wijze sturing kan geven aan het veranderproces om publieke inkoop te verduurzamen en zo een bijdrage te leveren aan het bereiken van doelstellingen ten aanzien van ecologische, sociale en economische duurzaamheidsaspecten in de samenleving. Denk bijvoorbeeld aan het tegengaan van klimaatverandering en het realiseren van een circulaire economie.

Verder is in de literatuur onderzoek gedaan naar duurzame inkoop in publieke organisaties (zie Grandia & Voncken, 2019 en Grandia en Kruijven, 2020). De literatuur richt zich daarbij voornamelijk op de rol van inkoopers, maar heeft weinig aandacht voor andere actoren die betrokken zijn bij inkoopbeslissingen. Dit onderzoek richt zich daarom op inkoopbeslissingen en factoren die de veranderbereidheid beïnvloeden van inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders. Daarnaast is er een gebrek aan wetenschappelijke literatuur over duurzaam inkopen bij Nederlandse veiligheidsregio's, omdat de VRR als enige veiligheidsregio in Nederland het Manifest MVI heeft ondertekend. Dit onderzoek is dan ook wetenschappelijk relevant, omdat het bijdraagt aan de huidige kennis omtrent de factoren die de veranderbereidheid beïnvloeden van zowel inkoopadviseurs als andere bij inkoopbeslissingen betrokken actoren die werkzaam zijn bij een Nederlandse veiligheidsregio.

1.7. Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt de theoretische oriëntatie uiteengezet waarin de concepten SPP en veranderbereidheid worden geconceptualiseerd. In hoofdstuk 3 volgt de methodologie en in hoofdstuk 4 worden de empirische bevindingen gepresenteerd en geanalyseerd. Tot slot volgt in hoofdstuk 5 de conclusie waarin antwoord wordt gegeven op de vraagstelling. Vervolgens wordt in de discussie gereflecteerd en daarna worden aanbevelingen gedaan, beperkingen van het onderzoek besproken en suggesties gedaan voor toekomstig onderzoek.

Deel 2

Hoofdstuk 2 Theoretische oriëntatie

2.1. Inleiding

Ter beantwoording van de eerste drie deelvragen van dit onderzoek wordt in dit hoofdstuk relevante literatuur verzameld over de concepten SPP en veranderbereidheid. De eerste deelvraag wordt beantwoord in paragraaf twee en luidt als volgt: *Wat is Sustainable Public Procurement (SPP)?* Om een beter begrip te krijgen van het concept SPP worden verschillende wetenschappelijke definities hierover bestudeerd en wordt afzonderlijk ingegaan op de aspecten *sustainable procurement* en *public procurement*. Dit wordt gedaan door relevante literatuur te verzamelen over duurzaamheidscategorieën van SPP en over kenmerken van de sector OOV die van invloed kunnen zijn op inkoopbeslissingen.

In de derde paragraaf wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag, namelijk: *Wat is veranderbereidheid?* Hierbij wordt geïnventariseerd welke verschillende wetenschappelijke definities er bestaan van veranderbereidheid en wordt verantwoord welke definitie het best past bij dit onderzoek.

De vierde paragraaf focust zich tenslotte op algemene factoren uit de literatuur die van invloed zijn op de bereidheid van bij inkoopbeslissingen betrokken actoren om duurzaam in te kopen. Dit wordt gedaan door dieper in te gaan op verschillende theorieën over de veranderbereidheid die toegepast kunnen worden op zowel werknemers als managers. Hiermee wordt antwoord gegeven op de derde deelvraag welke als volgt luidt: *Welke factoren bepalen volgens de literatuur de bereidheid van bij inkoopbeslissingen betrokken actoren om duurzaam in te kopen?*

2.2. Sustainable Public Procurement (SPP)

In de literatuur zijn verschillende definities te vinden van het concept SPP. Zo definiëren Meehan en Bryde (2011, p. 97) SPP als: "Het proces dat wordt gebruikt om te zorgen voor de verwerving van goederen en diensten (producten) op zodanige wijze dat er zo weinig mogelijk gevolgen zijn voor de samenleving en het milieu gedurende de volledige levenscyclus van het product". De definitie van Meehan en Bryde (2011) over SPP gaat specifiek over de samenleving en het milieu en komt deels overeen met de definitie van de United Nations Environment Programme (UNEP, 2013, p. 11): "Een proces waarbij organisaties op zodanige wijze in hun behoeften aan goederen, diensten, werken en nutsvoorzieningen voorzien dat gedurende de gehele levenscyclus waar voor hun geld wordt verkregen, in die zin dat niet alleen de organisatie, maar ook de samenleving en de economie er baat bij hebben, terwijl de schade aan het milieu tot een minimum beperkt blijft". De definitie van de UNEP beschrijft naast de samenleving en het milieu ook specifiek de economie en is daarmee meer omvangrijk dan de definitie van Meehan en Bryde (2011). De aandacht voor de samenleving, het milieu en de economie komt ook terug in de definitie van Walker en Brammer (2012, p. 257) die luidt: "Het nastreven van doelstellingen inzake duurzame ontwikkeling door middel van het aankoop- en leveringsproces, met

integratie van sociale, milieu- en economische aspecten". Zowel de definitie van de UNEP als de definitie van Walker en Brammer (2012) omvatten de zogenoemde 3 P's die staan voor *People* (sociaal), *Planet* (milieu) en *Profit* (economie) (Grandia & Kruijten, 2020).

In dit onderzoek wordt de definitie van de UNEP (2013) gebruikt om SPP te definiëren, omdat het betekenis geeft aan de sociale, milieu- en economische aspecten uit de definitie van Walker en Brammer (2012) door de nadruk te leggen op de voordelen voor de organisatie, de samenleving, de economie en het tot een minimum beperken van de schade aan het milieu. Het geeft een alomvattende en meer omvangrijke betekenis van SPP vergeleken met de definities van Meehan en Bryde (2011) en Walker en Brammer (2012), omdat dieper is ingaan op de 3 P's.

2.2.1 Sustainable Procurement

Enkele eerder beschreven definities van SPP gingen vaker over de 3 P's van duurzaamheid (UNEP, 2013; Walker & Brammer, 2012). De overkoepelende definities over sociale, milieu- en economische aspecten maken het echter onduidelijk wat precies bedoeld wordt met sociaal, ecologisch of economisch duurzaam inkopen (McCrudden, 2004). Om die reden is het onderzoek van Grandia en Kruijten (2020) gebruikt om uit te leggen wat bedoeld wordt met het duurzame aspect als het gaat over duurzaam publiek inkopen (SPP).

De eerste en meest bekende categorie van SPP is 'milieuvriendelijk publiek inkopen' (Grandia & Kruijten, 2020). Deze categorie gaat over technologieën, processen, systemen of materialen die gebruikt kunnen worden om de milieueffecten van goederen, diensten en werken te helpen verminderen of te vermijden. Voorbeelden om milieueffecten te verminderen zijn: zonne-energie, biologisch voedsel en regenwater- of recyclingsystemen. Voorbeelden om milieueffecten te vermijden zijn het voorkomen of verminderen van koolstofemissies of ontbossing (Grandia & Kruijten, 2020).

De tweede categorie van SPP, die volgens Grandia en Kruijten (2020) recent ontwikkeld is en waarin Planet en Profit gecombineerd worden is 'circulaire economie' (Grandia & Kruijten, 2020). Deze categorie gaat over een economisch systeem dat zich richt op het sluiten van de kringloop van de levenscyclus van producten door materialen te recyclen en te hergebruiken (Grandia & Kruijten, 2020).

De derde categorie van SPP is '*Social Return On Investment*' (SROI) en focust zich in tegenstelling tot circulaire economie op People (Grandia & Kruijten, 2020). SROI is erop gericht om de toegang van burgers tot de arbeidsmarkt te vergemakkelijken. Het gaat hierbij specifiek om de kansarme, langdurige werkloze of gehandicapte burgers (Grandia & Kruijten, 2020).

Categorie vier is 'ethische handel' en gaat erover dat mensen in de internationale leveringsketen op een ethische wijze worden behandeld (Grandia & Kruijten, 2020). Onderwerpen die hierbij aan de orde komen, zijn: mensenrechten, kinderarbeid, fatsoenlijke arbeidsomstandigheden en eerlijke lonen (Grandia & Kruijten, 2020).

De vijfde categorie is ‘lokale en MKB-gerichte publieke inkopen’. Hier komt wederom de P van Profit terug (zie ook circulaire economie), omdat het gericht is op winst. Het doel is namelijk om meer kansen te creëren voor lokale of kleine en middelgrote ondernemingen om te kunnen deelnemen aan publieke inkopen (Grandia & Kruijten, 2020).

Categorie zes van SPP is ‘innovatiegerichte publieke inkopen’ (Grandia & Kruijten, 2020). Hierin komen alle drie de P’s terug, omdat het zich richt op het gebruiken van publieke inkopen met als doel het stimuleren van ontwikkeling en innovaties (vernieuwingen).

De zevende, tevens laatste categorie van SPP gaat over de toenemende lijst van ‘keurmerken (certificaten en normen)’ en bevat zowel People- als Planet-aspecten (Grandia & Kruijten, 2020). Keurmerken helpen publieke inkopers om te bepalen of een product of dienst voldoet aan specifieke duurzaamheidscriteria, zoals het Goodweave-label voor ethische handel of het FSC-label voor duurzaam hout (Grandia & Kruijten, 2020). In [paragraaf 2.4](#) wordt uitgelegd hoe deze zeven duurzaamheidscategorieën van invloed kunnen zijn op de veranderbereidheid van werknemers en managers om duurzaam in te kopen.

2.2.2. Public Procurement

Het inkoopproces is een besluitvormingsproces waarbij de beslissingen van de inkoper kunnen leiden tot meer SPP (Grandia & Voncken, 2019). Naast beslissingen van de inkoper, bepalen de beslissingen van andere belangrijke bij inkoopbeslissingen betrokken actoren of het potentieel van SPP volledig wordt benut (Günther & Scheibe, 2006). Het is interessant om de invloed van de sector OOV op inkoopbeslissingen als theoretisch vertrekpunt te nemen om vervolgens in de empirie te achterhalen welke specifieke inkoopbeslissingen verschillende actoren nemen in de context van OOV en welke rol SPP daarin speelt.

Organisaties binnen de sector OOV hebben te maken met verschillende risico’s zoals (natuur)rampen, maatschappelijke onrust, terroristische aanslagen en grootschalige ongevallen (International Safety Research Nederland, 2022). Ten aanzien van risico’s nemen overheden en regelgevende instanties bij hun besluitvorming normaliter een neutrale houding aan (Stewart, Ellingwood, & Mueller, 2011). Echter, voor gebeurtenissen met een zogenoemde *low probability-high consequence* zijn besluitvormers eerder geneigd risicomijdend te zijn vanwege de catastrofale of verschrikkelijke aard van het gevaar of de gebeurtenis (Stewart, Ellingwood, & Mueller, 2011).

Het risicomijdend gedrag wekt de veronderstelling dat in het kader van OOV ingekochte producten en diensten, die vooral bedoeld zijn voor het primair proces en niet per se het secundair proces, van beter dan gemiddelde kwaliteit moeten zijn omdat het gaat om veiligheidsgerelateerde middelen (Clarke, Rockett, Sloane, & Aiken, 2002). De mate van risicomijdend gedrag kan dus van invloed zijn op inkoopbeslissingen van actoren die bij het besluitvormingsproces betrokken zijn, omdat het kan leiden tot het inkopen van veiligheidsmiddelen met een bovengemiddeld kwaliteit. Dit

theoretisch vertrekpunt wordt gebruikt om in de empirie de invloed van OOV op inkoopbeslissingen en de rol van SPP daarin verder in te vullen en te specificeren.

2.2.3. Deelconclusie

In de literatuur is gezocht naar theoretische definities om het concept SPP te verhelderen en daarmee antwoord te geven op de eerste deelvraag: *Wat is Sustainable Public Procurement?* Om dit te doen zijn verschillende definities van SPP bestudeerd en is enerzijds ingezoomd op het duurzame aspect van het concept en anderzijds het aspect publieke inkoop.

Op basis van de theoretische oriëntatie wordt SPP in dit onderzoek gedefinieerd als: "Een proces waarbij organisaties op zodanige wijze in hun behoeften aan goederen, diensten, werken en nutsvoorzieningen voorzien dat gedurende de gehele levenscyclus waar voor hun geld wordt verkregen, in die zin dat niet alleen de organisatie, maar ook de samenleving en de economie er baat bij hebben, terwijl de schade aan het milieu tot een minimum beperkt blijft" (UNEP, 2013, p. 11). Deze definitie gaat dieper in op zowel de mensen als het milieu en de economie, oftewel de 3 P's van duurzaamheid vergeleken met andere definities (Meehan en Bryde, 2011 en Walker en Brammer 2012).

De zeven duurzaamheidscategorieën waar het bij SPP in het bijzonder om gaat, zijn volgens Grandia en Kruyen (2020) ook te relateren aan menselijke, ecologische en economische aspecten. Zo draait SPP ten eerste om menselijke aspecten zoals SROI en ethische handel, (*People*) en ten tweede om milieuvriendelijke publieke inkopen (*Planet*). Ten derde draait SPP om circulaire economie en lokale en MKB-gerichte publieke inkoop (*Profit*). Een zesde duurzaamheidscategorie gaat over keurmerken (certificaten en normen) en die bevat zowel menselijke als ecologische aspecten. De laatste categorie is innovatiegerichte inkoop en daarin komen alle drie de P's terug (Grandia & Kruyen, 2020).

Bij het concept SPP gaat het specifiek over publieke inkoop. Er is daarom gezocht naar literatuur over de invloed van de publieke context op inkoopbeslissingen. Daarbij lag de focus echter niet op de publieke sector in het algemeen, maar specifiek op de sector OOV omdat dat relevanter is voor de context van dit onderzoek. Geconcludeerd kan worden dat het inkoopproces een besluitvormingsproces is waarbij niet alleen de beslissingen van inkopers, maar ook van andere betrokken actoren het volledig potentieel van SPP kunnen beïnvloeden. Daarnaast hebben organisaties in de sector OOV te maken met verschillende risico's met grote gevolgen, waardoor besluitvormers eerder geneigd zijn risicomijdend gedrag te vertonen. Voor organisaties die met zulke risico's te maken hebben wordt verondersteld dat de ingekochte producten en diensten van bovengemiddeld kwaliteit zijn.

2.3. Veranderbereidheid

Als het gaat over veranderbereidheid dan worden in Engelstalige artikelen vaak de termen *willingness to change* (bijv. Metselaar, 1997) en *readiness for change* (bijv. Choi, 2011; Armenakis, 2009) gebruikt. Deze termen overlappen en duiden in dit onderzoek beiden het concept veranderbereidheid aan. Zo definieert Haynes (1985) bereidwilligheid (*willingness*) als de gereedheid (*readiness*) om een overeenkomst te bereiken.

In de literatuur zijn verschillende definities van wetenschappers te vinden over de individuele bereidheid voor een organisatieverandering (Choi, 2011). Enkele definities van veranderbereidheid uit de literatuur spreken van overtuigingen, gevoelens en bedoelingen van organisatieleden betreffende de mate waarin veranderingen nodig zijn en het vermogen van de organisatie om deze veranderingen succesvol door te voeren (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; Jansen, 2000). De nadruk ligt hierbij dus op overtuigingen, gevoelens en bedoelingen van individuen en het vermogen van een organisatie om een verandering te laten slagen. Een soortgelijke definitie is die van Eby, Adams, Russell en Gaby (2000) die het ook hebben over individuele indrukken en het vermogen van een organisatie. Eby et al. (2000) definiëren veranderbereidheid echter niet in termen van overtuigingen, gevoelens en bedoelingen maar in termen van percepties van een individu over de mate waarin de organisatie klaar wordt geacht om een grootschalige verandering aan te gaan. Opvallend is dat Eby et al. (2000) het specifiek hebben over grootschalige organisatieveranderingen, terwijl dat in andere definities niet benadrukt wordt. Zo spreken Jones, Jimmieson en Griffiths (2005) en Kwahk & Lee (2008) bijvoorbeeld over de mate waarin werknemers positieve meningen hebben over de noodzaak van organisatorische verandering en de mate waarin werknemers geloven dat dergelijke veranderingen mogelijk positieve gevolgen zullen hebben voor henzelf en de organisatie in het algemeen. Positief gedrag komt ook nadrukkelijk naar voren in de definities van enerzijds Stoffers & Mordant-Dols (2015) en anderzijds Metselaar (1997). Stoffers & Mordant-Dols (2015) definiëren veranderbereidheid als: "Een positieve gedragsintentie van een organisatielid ten opzichte van de implementatie van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een poging van deze werknemer om actief of passief het betreffende veranderingsproces te ondersteunen" (Stoffers & Mordant-Dols, 2015, p. 41). Metselaar (1997, p. 34) definieert veranderbereidheid als: "Een positieve gedragsintentie ten aanzien van het doorvoeren van wijzigingen in de structuur van een organisatie, of werk en administratieve processen, resulterend in inspanningen van de kant van het organisatielid om het veranderingsproces te ondersteunen".

Ondanks de verschillende definities zijn de onderzoekers het erover eens dat veranderbereidheid in organisatorische context gaat over individuele indrukken ten opzichte van de capaciteit van de organisatie om een verandering succesvol door te voeren (Choi, 2011). In dit onderzoek wordt de definitie van Stoffers & Mordant-Dols (2015) gebruikt omdat zij niet zoals andere onderzoekers enkel spreken over een organisatieverandering, maar het specifiek hebben over de individuele indrukken om een verandering te steunen op zowel organisatorisch als afdelingsniveau. Deze definitie past het beste

bij dit onderzoek, omdat de focus ligt op actoren van enkele afdelingen die betrokken zijn bij hetzelfde thema (duurzaam inkopen) en niet op actoren uit de gehele organisatie.

2.3.1. Deelconclusie

Het concept veranderbereidheid kent verschillende definities. Om antwoord te geven op de deelvraag *Wat is veranderbereidheid?* wordt in dit onderzoek de volgende definitie van veranderbereidheid gebruikt: "Een positieve gedragsintentie van een organisatielid ten opzichte van de implementatie van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een poging van deze werknemer om actief of passief het betreffende veranderingsproces te ondersteunen" (Stoffers & Mordant-Dols, 2015, p. 41). Deze definitie past bij dit onderzoek, omdat het ook nadrukkelijk de individuele indrukken tegenover een verandering op afdelingsniveau beschrijft en dit onderzoek zich richt op de SPP-veranderbereidheid van actoren van enkele afdelingen en niet uit de gehele organisatie.

2.4. Factoren veranderbereidheid

Met betrekking tot veranderbereidheid zijn verschillende theorieën en modellen te vinden in de literatuur die factoren beschrijven om de veranderbereidheid te beïnvloeden. Uit een samenstelling van kernliteratuur (Ajzen, 1991; Metselaar, 1997 en Armenakis & Harris, 2009) zijn drie kernconcepten naar voren gekomen die de veranderbereidheid beïnvloeden. Deze zijn: (1) willen, (2) moeten en (3) kunnen veranderen en worden in dit onderzoek gebruikt om te achterhalen welke factoren de SPP-veranderbereidheid kunnen beïnvloeden.

2.4.1. Willen veranderen

De eerste component is 'willen veranderen' en komt uit het DINAMO¹-model van Metselaar (1997) dat gebaseerd is op *The Theory of Planned Behaviour* (TPB) van Ajzen (1991). Het DIANMO-model, was in eerste instantie gericht op de veranderbereidheid van managers, maar kan door een latere aanpassing ook betrekking hebben op werknemers (Stoffers & Mordant-Dols, 2015). Metselaar heeft de wil om te veranderen afgeleid van de factor 'attitude' van Ajzen. De attitude van een persoon ten opzichte van het gedrag verwijst naar de mate waarin een persoon positieve of negatieve uitkomsten van het gewenste gedrag verwacht (Metselaar, 1997). De attitude ten opzichte van het vertonen van een bepaald gedrag is afhankelijk van de cognitieve en affectieve reacties (Metselaar & Cozijnsen, 2005). De cognitieve reacties gaan over de invloed die een gebeurtenis heeft op een individu. In de context van een organisatieverandering gaat attitude over de gevolgen van een verandering op het werk van werknemers of managers. Daarnaast weerspiegelen de affectieve reacties de emoties of gevoelens die worden

¹ DINAMO staat voor Diagnostic INventory for the Assessment of willingness to change among Managers in Organisations (Metselaar, 1997).

opgewekt door de verandering en de emotionele betrokkenheid bij de verandering. Hierbij geldt dat hoe gunstiger de houding tegenover een gedrag des te sterker de intentie, oftewel veranderbereidheid, van een individu is om het gedrag uit te dragen. De cognitieve en affectieve reacties leiden tot gedragsintenties, oftewel iemands veranderbereidheid (Metselaar & Cozijnsen, 2005). Een derde factor die de wil om te veranderen verklaart is de meerwaarde van een verandering voor de organisatie. Wanneer SPP als toegevoegde waarde wordt ervaren duidt dat op meer veranderbereidheid (Metselaar, 1997).

Naast de drie factoren uit het DINAMO-model worden vier van de vijf *key beliefs* uit het veranderbereidheidsmodel van Armenakis en Harris (2009) in dit onderzoek ingedeeld onder de component ‘willen veranderen’. De vier *key beliefs* zijn: (1) discrepantie; (2) geschiktheid; (3) managementsteun en (4) valentie. Discrepantie verwijst naar de overtuiging dat een verandering nodig is, omdat er een belangrijke kloof is tussen de huidige en gewenste situatie (Armenakis & Harris, 2009). De tweede *key belief*, geschiktheid, gaat over de overtuiging dat een specifieke verandering geschikt is om de discrepantie in een situatie aan te pakken. Steun van de leider is de derde *key belief* die valt onder ‘willen veranderen’ en gaat over de overtuiging dat formele leiders (verticale veranderagenten) en opinieleiders (horizontale veranderagenten) in een organisatie zich inzetten voor het laten slagen van een verandering. De laatste *key belief*, valentie, verwijst naar de overtuiging dat de verandering gunstig is voor de veranderontvanger, omdat er persoonlijk voordeel te behalen valt (Armenakis & Harris, 2009).

Deze vier overtuigingen worden geplaatst onder ‘willen veranderen’, omdat de *key beliefs* volgens Armenakis & Harris (2009) ten grondslag liggen aan de motivatie van de veranderontvangers om te veranderen. Oftewel, indien de veranderontvangers overtuigd worden van deze overtuigingen, kan dat invloed hebben op de (intrinsieke) motivatie en daarmee de bereidheid van de veranderontvangers om te willen veranderen. De vijfde *key belief*, doeltreffendheid, wordt in dit onderzoek niet onder ‘willen veranderen’ geplaatst omdat daarbij de nadruk gelegd wordt op kennis, vaardigheden en bekwaamheden die verworven worden om taken met betrekking tot de verandering uit te voeren. Doeltreffendheid past daarom beter bij ‘kunnen veranderen’. Hier wordt in [paragraaf 2.4.3](#) dieper op ingegaan. Ondanks dat de vijf *key beliefs* vanuit een werknemer-centrisch perspectief zijn opgesteld (Armenakis & Harris, 2009), worden deze overtuigingen in de empirie toegepast op alle stakeholdergroepen van dit onderzoek en dus ook op de bestuurders. De bestuurders hebben de beslissing genomen om het Manifest MVI te ondertekenen, waardoor verondersteld kan worden dat zij overtuigd zijn van het belang van de verandering om duurzaam in te kopen. Echter, dit is slechts een veronderstelling waar nog geen empirisch bewijs voor is en daarom wordt onderzocht of deze werknemer-centrische *key beliefs* ook factoren zijn die van invloed zijn op de veranderbereidheid van bestuurders.

Enkele duurzaamheidscategorieën uit de studie van Grandia en Kruijven (2020) kunnen ook gezien worden als factoren om te willen veranderen: (1) circulaire economie, (2) lokale en MKB-

gerichte publieke inkoop en (3) innovatiegerichte publieke inkoop. Het is namelijk de keus van bij inkoopbeslissingen betrokken actoren, zoals budgethouders en bestuurders om deze categorieën wel of niet te willen opnemen in aanbestedingen. De verzameling factoren die de wil om te veranderen van werknemers en managers kan beïnvloeden is overzichtelijk weergegeven in tabel 2.1.

Factoren om SPP te willen realiseren (attitude)	
<u>Theorieën/ modellen</u>	<u>Factoren</u>
DINAMO-model Metselaar (1997); Metselaar & Cozijnsen (2005)	(1) Cognitieve reacties (positieve gevolgen werk); (2); Affectieve reacties (positieve emoties en betrokkenheid) en (3) Meerwaarde
Veranderbereidheidsmodel Armenakis en Harris (2009)	(4) Discrepantie, (5) Geschiktheid, (6) Managementsteun en (7) Valentie
Duurzaamheidscategorieën SPP Grandia en Kruyen (2020)	(8) Circulaire economie, (9) Lokale en MKB-gerichte publieke inkoop en (10) Innovatiegerichte publieke inkoop

Tabel 2.1: Factoren om te willen veranderen

2.4.2. Moeten veranderen

De tweede component die in dit onderzoek gebruikt wordt om te achterhalen welke factoren de SPP-veranderbereidheid kunnen beïnvloeden is ‘moeten veranderen’. Deze component heeft Metselaar (1997) afgeleid van de factor ‘subjectieve normen’ van Ajzen (1991). Subjectieve normen ten aanzien van het gedrag gaan over de waargenomen sociale druk om het gedrag al dan niet te vertonen. De subjectieve normen worden in de context van een organisatieverandering gedefinieerd als de houding van collega’s en het management ten aanzien van het veranderproces (Metselaar & Cozijnsen, 2005). Hierbij geldt hoe hoger de subjectieve norm, hoe hoger de veranderbereidheid. De factoren uit het DINAMO-model die de subjectieve norm beïnvloeden zijn: (1) de interne druk en (2) de externe noodzaak die worden ervaren om te veranderen (Metselaar, 1997).

De duurzaamheidscategorieën uit de studie van Grandia en Kruyen (2020) die ingedeeld kunnen worden als factoren om te moeten veranderen zijn: (1) SROI, (2) ethische handel en (3) keurmerken (certificaten en normen). Sinds 2011 geldt voor overheden dat zij SROI als voorwaarde moeten opnemen in aanbestedingen. Hierbij is de opdrachtgever verantwoordelijk om de verplichting in te vullen. Daarnaast gelden ethische regelgevingen en gedragscodes die gevolgd moeten worden door bij inkoopbeslissingen betrokken actoren om de integriteit te stimuleren en te waarborgen (PIANOo, z.d.-b). De derde categorie is tenslotte bedoeld om te voldoen aan duurzaamheidscriteria en wordt daarom gezien als factor die van invloed is op het moeten veranderen (Grandia & Kruyen, 2020). Uit onderzoek van Berns et al. (2009) is gebleken dat overheidswetgeving omtrent duurzaamheid de grootste impact heeft op organisaties om te moeten veranderen. Verder dienen overheden te zorgen voor duidelijke wet- en regelgevingen ter ondersteuning van duurzaamheid in gedecentraliseerde organisaties in de publieke

sector (Brammer & Walker, 2011). De drie duurzaamheidscategorieën omvatten dus criteria en wet- en regelgevingen en kunnen daarom gezien worden als externe noodzaak om te veranderen. Om die reden worden de drie categorieën in dit onderzoek geplaatst onder de factor ‘externe noodzaak’. De verzameling factoren die ertoe kunnen leiden dat werknemers en managers moeten veranderen is overzichtelijk weergegeven in tabel 2.2.

Factoren om SPP te moeten realiseren (subjectieve norm)	
<u>Theorieën/ modellen</u>	<u>Factoren</u>
DINAMO-model Metselaar (1997); Metselaar & Cozijnsen (2005); Berns et al. (2009); Brammer en Walker (2011)	(1) Interne druk en (2) Externe noodzaak
Duurzaamheidscategorieën SPP Grandia en Kruijven (2020)	(2a) SROI, (2b) Ethische handel en (2c) Keurmerken, certificaten en normen

Tabel 2.2: Factoren om te moeten veranderen

2.4.3. Kunnen veranderen

De derde component die in dit onderzoek gebruikt wordt om te achterhalen welke factoren de SPP-veranderbereidheid beïnvloeden is ‘kunnen veranderen’, wat is afgeleid van de factor ‘waargenomen gedragscontrole’ van Ajzen (1991). De waargenomen gedragscontrole van een persoon verwijst naar iemands percepties over hoe gemakkelijk of moeilijk de uitvoering van het gedrag waarschijnlijk zal zijn (Metselaar, 1997). In de context van organisatieverandering wordt waargenomen gedragscontrole gedefinieerd als de mate van controle die een werknemer of manager ervaart over het veranderproces (Metselaar & Cozijnsen, 2005). Een factor die bepaalt of iemand kan veranderen is (1) kennis van en ervaring met veranderprojecten. Een individu die verschillende positieve ervaringen heeft met eerdere veranderprojecten kan zich meer *in control* voelen in een verandarsituatie, wat kan leiden tot meer veranderbereidheid. Een tweede factor die van invloed is op iemands waargenomen gedragscontrole, oftewel iemands kunnen is (2) de beschikbare tijd en middelen. Een individu kan meer controle ervaren indien er meer tijd en middelen beschikbaar zijn in een verandarsituatie, wat de veranderbereidheid kan vergroten. De derde factor is (3) de complexiteit van een verandering, omdat complexe veranderingen meer vaardigheden van individuen vereisen. Dit kan ertoe leiden dat werknemers of managers zich minder *in control* voelen en daardoor minder bereid zijn om te veranderen. De (4) timing van een verandering is een vierde factor die van invloed is op het kunnen veranderen. Als de timing van een verandering als goed wordt ervaren betekent dat, dat er geen ander werk is dat prioriteit heeft en zal een persoon geen werkdruk ervaren. Een individu kan hierdoor meer controle ervaren, wat de veranderbereidheid verhoogt. Een vijfde factor is (5) de mate waarin een werknemer of manager ervaart dat hij/zij de verandering kan beheersen. Hoe hoger de ervaren beheersbaarheid, hoe hoger het niveau van controle dat ervaren wordt, wat leidt tot meer veranderbereidheid (Metselaar & Cozijnsen, 2005).

Een andere factor die valt onder ‘kunnen veranderen’ is de key belief ‘doeltreffendheid’ van Armenakis en Harris (2009), wat verwijst naar de overtuiging dat de veranderontvanger en de organisatie een verandering met succes kunnen implementeren. Doeltreffendheid is noodzakelijk omdat de ontvangers van de verandering erop moeten kunnen vertrouwen dat zij de kennis, vaardigheden en bekwaamheden kunnen verwerven om de taken die de verandering van de organisatie vereist, met succes uit te voeren (Armenakis, Brown, & Mehta, 2011).

Daarnaast is het hebben van een duidelijk doel ook van invloed op besluitvormingsprocessen om duurzaam in te kunnen kopen (Günther & Scheibe, 2006). Een duidelijk doel hebben ten aanzien van duurzaam inkopen draagt eraan bij dat inspanningen omtrent duurzaam inkopen binnen de organisatie worden beschouwd als nuttig. Belangrijk hierbij is echter dat werknemers geïnformeerd worden over het doel van SPP en dat het doel vastgelegd wordt in richtlijnen binnen de organisatie (Günther & Scheibe, 2006).

Tenslotte wordt de duurzaamheidscategorie ‘milieuvriendelijk publiek inkopen’ in dit onderzoek gezien als factor die van invloed is op het kunnen realiseren van SPP, omdat het hierbij gaat om middelen (technologieën, processen, systemen of materialen) die ingezet kunnen worden om milieueffecten te verminderen of vermijden (Grandia & Kruyen, 2020). Deze categorie overlapt met de factor ‘beschikbare tijd en middelen’ van Metselaar (1997) en wordt daarom onder die factor ingedeeld. De verzameling factoren die ertoe kunnen leiden dat werknemers en managers kunnen veranderen is overzichtelijk weergegeven in tabel 2.3.

Factoren om SPP te kunnen realiseren (waargenomen gedragscontrole)	
<i>Theorieën/ modellen</i>	<i>Factoren</i>
DINAMO-model Metselaar (1997); Metselaar & Cozijnsen (2005)	(1) Kennis en ervaring; (2) Beschikbare tijd en middelen; (3) Lage mate van complexiteit; (4) Goede timing van de verandering en (5) Beheersbaarheid
Veranderbereidheidsmodel Armenakis en Harris (2009)	(6) Doeltreffendheid
Günther & Scheibe (2006)	(7) Een duidelijk doel t.a.v. SPP
Duurzaamheidscategorieën SPP Grandia en Kruyen (2020)	(2a) Milieuvriendelijk publiek inkopen

Tabel 2.3: Factoren om te kunnen veranderen

2.4.4. Deelconclusie

Om te achterhalen welke factoren de veranderbereidheid beïnvloeden van bij inkoopbeslissingen betrokken actoren en daarmee antwoord te geven op de derde deelvraag, is in de literatuur gezocht naar verschillende theorieën die factoren bespreken die van invloed zijn op de veranderbereidheid van werknemers en managers. Uit een samenstelling van kernliteratuur (Ajzen, 1991; Metselaar, 1997 en Armenakis & Harris, 2009) is in dit onderzoek gekeken naar drie kernconcepten, te weten: (1) willen, (2) moeten en (3) kunnen veranderen (Metselaar, 1997). Onder deze kernconcepten zijn andere factoren uit de literatuur ingedeeld die van invloed kunnen zijn op de veranderbereidheid van werknemers en managers.

De eerste conclusie is dat de veranderbereidheid van werknemers en managers om SPP te willen realiseren beïnvloed kan worden door de meerwaarde van een verandering en door cognitieve en affectieve reacties. Cognitieve reacties verwijzen naar de gevolgen die een verandering heeft voor het werk en affectieve reacties verwijzen naar de emoties die SPP oproept en de emotionele betrokkenheid bij het veranderproces (Metselaar, 1997). Daarnaast kan de wil om te veranderen beïnvloed worden door overtuigd te worden van de discrepantie, geschiktheid en valentie van de verandering en de overtuiging dat er steun is van de leiders om de verandering te laten slagen (Armenakis & Harris, 2009). Vanuit duurzaam oogpunt kunnen de categorieën ‘circulaire economie’, ‘lokale en MKB-gerichte publieke inkoop’ en ‘innovatiegerichte publieke inkoop’ van invloed zijn op de inkoopbeslissingen van bijvoorbeeld bestuurders of opdrachtgevers om duurzaam in te willen kopen (Grandia & Kruijven, 2020).

De tweede conclusie is dat de veranderbereidheid van werknemers en managers om SPP te realiseren beïnvloed kan worden door een interne druk en/of externe noodzaak te ervaren om te moeten veranderen (Metselaar, 1997). Onder externe noodzaak worden de duurzaamheidscategorieën SROI, ethische handel en keurmerken (certificaten en normen) verstaan omdat er criteria en wet- en regelgevingen daaromtrent gelden die actoren kunnen verplichten om de verandering naar SPP te realiseren.

De laatste conclusie is dat de veranderbereidheid van werknemers en managers om SPP te realiseren bepaald kan worden door factoren die van invloed zijn op het kunnen veranderen. Deze factoren zijn kennis over en ervaring met verandertrajecten, beschikbare tijd en middelen om de verandering uit te voeren, een lage mate van complexiteit ten aanzien van de verandering, een goede timing van de verandering en een hoge mate van beheersbaarheid ten aanzien van de verandering (Metselaar & Cozijnsen, 2005). De duurzaamheidscategorie ‘milieuvriendelijk publiek inkopen’ valt in dit onderzoek onder de factor beschikbare tijd en middelen van Metselaar (1997), omdat het daarbij gaat om de technologieën, processen, systemen of materialen die het mogelijk maken om milieueffecten te verminderen. Daarnaast draagt de doeltreffendheid van een verandering en het hebben van een duidelijk doel om SPP te realiseren eraan bij dat werknemers en managers kunnen veranderen (Armenakis & Harris, 2009; Günther & Scheibe, 2006).

2.5. Reflectie SPP-veranderbereidheid

Dit onderzoek is bedoeld om te achterhalen welke factoren de SPP-veranderbereidheid van inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders van de VRR beïnvloeden en hoe die veranderbereidheid verklaard kan worden. Uit de literatuur zijn theorieën gehaald om de concepten SPP en veranderbereidheid te conceptualiseren.

Ter beantwoording van de eerste deelvraag kan uit de literatuur op hoofdlijnen geconcludeerd worden dat SPP een proces is waarin het duurzame aspect verwijst naar maatschappelijke, ecologische en economische dimensies en waarbij geldt dat het contextspecifieke kenmerk ‘risicomijdend gedrag’ leidt tot de behoefte aan veiligheidsmiddelen van bovengemiddeld kwaliteit en dus invloed heeft op inkoopbeslissingen van betrokken actoren.

Ter beantwoording van de tweede deelvraag is in de literatuur naar voren gekomen dat werknemers en managers die bereid zijn te veranderen een positieve gedragsintentie hebben ten aanzien van een verandering, wat ertoe leidt dat de werknemers en managers actief of passief het veranderingsproces ondersteunen.

Ter beantwoording van de derde deelvraag is in de literatuur gezocht naar factoren die de SPP-veranderbereidheid van verschillende actoren kunnen beïnvloeden. Op hoofdlijnen is de conclusie dat de veranderbereidheid van werknemers en managers beïnvloedt kan worden door factoren die inwerken op hun gedrag om te willen, moeten of kunnen veranderen.

De verzameling a priori theoretische constructen uit de theoretische oriëntatie was bedoeld om empirische waarnemingen later in het onderzoek te sturen en is daarom naarmate het onderzoek vorderde verder verfijnd met empirische data in een conceptueel model.

Deel 3

Hoofdstuk 3 Methode

Dit hoofdstuk gaat dieper in op de positionering van het onderzoek, de keuze voor een onderzoeksstrategie en de geselecteerde cases. Daarna wordt verantwoord hoe data verzameld en geanalyseerd is. Het hoofdstuk sluit af met een toelichting van de betrouwbaarheid, validiteit en ethische verantwoording van het onderzoek.

3.1. Positionering

In dit onderzoek ligt de focus op de factoren die de veranderbereidheid beïnvloeden van inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders van de VRR die betrokken zijn bij inkoopbeslissingen om duurzaam publiek in te kopen. Het doel is om de SPP-veranderbereidheid van de verschillende actoren te verklaren door te reconstrueren wat rondom specifieke inkoopbeslissingen heeft plaatsgevonden. Het onderzoek is kwalitatief en deels inductief van aard, omdat het bedoeld is om verklarende patronen te ontwikkelen omtrent de SPP-veranderbereidheid van eerdergenoemde actoren.

Kwalitatief onderzoek bevat, in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, niet-numerieke data en bestaat uit een geheel van interpretatieve benaderingen waarmee de onderzoeker verschijnselen interpreteert door er betekenissen aan te geven (Denzin & Lincoln, 2011, p. 3). Creswell (2013) voegt aan deze definitie toe dat kwalitatief onderzoek begint met veronderstellingen en het gebruik van interpretatieve/ -theoretische vertrekpunten die de studie van onderzoeksproblemen informeren. Hierbij worden patronen of topics vaststelt (Creswell, 2013, p. 44). In dit onderzoek is de definitie van Creswell (2013) gebruikt, omdat het een aanvulling is op de definitie van Denzin en Lincoln (2011) en omdat een deels inductief onderzoek uitgevoerd wordt door theoretische vertrekpunten te gebruiken om de twee centrale concepten uit de probleemstelling van dit onderzoek te verhelderen. Daarnaast is het vaststellen van patronen cruciaal in dit onderzoek om de SPP-veranderbereidheid te kunnen verklaren. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek om de context te begrijpen waarin inkoopbeslissingen invloed kunnen hebben op de veranderbereidheid van actoren om duurzaam publiek in te kopen binnen de VRR. Daarnaast is kwalitatief onderzoek geschikt om betekenis te geven aan de verzamelde en geanalyseerde gegevens om vervolgens theorie te ontwikkelen (Creswell & Poth, 2018). Het construeren van theorie omtrent de factoren die de SPP-veranderbereidheid beïnvloeden is waardevol voor de VRR, omdat het laat zien op welke factoren gestuurd kan worden om de veranderbereidheid van betrokken actoren te beïnvloeden en de verandering naar SPP te laten slagen.

Wat betreft de inductieve aard van dit onderzoek geldt dat bij inductief onderzoek algemene beginselen worden ontwikkeld uit specifieke waarnemingen (Babbie, 2020). Inductief redeneren gaat dus van het bijzondere naar het algemene oftewel van een reeks specifieke waarnemingen naar de ontdekking van een patroon dat een mate van orde vertegenwoordigt tussen alle gegeven gebeurtenissen

(Babbie, 2020). De methodologie van kwalitatief onderzoek wordt gekenmerkt als inductief, opkomend en gevormd door de ervaring van de onderzoeker bij het verzamelen en analyseren van gegevens (Creswell J. W., 2013). Door gegevens inductief te ordenen in steeds abstractere eenheden van informatie, worden patronen, categorieën en topics van onderaf (*bottom-up*) opgebouwd. Dit onderzoek is echter deels en niet volledig inductief omdat theoretische vertrekpunten zijn gebruikt, aangevuld en verfijnd met empirisch onderzoek om tenslotte verklarende uitspraken te doen en theorie te ontwikkelen. Ondanks dat in de literatuur veel bekend is over SPP en veranderbereidheid is gekozen voor een deels inductief onderzoek waarbij theorie geconstrueerd is, omdat in de bestaande literatuur minder gekeken is naar de inkoopbeslissingen van meerdere actoren naast inkoopadviseurs om SPP te realiseren. Dit onderzoek kijkt dus naar de SPP-veranderbereidheid van zowel inkoopadviseurs als andere bij inkoopbeslissingen betrokken actoren om duurzaam in te kopen en dat is een aanvulling op de bestaande literatuur.

3.2. Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek is gekozen voor het uitvoeren van een meervoudig casestudieonderzoek omdat de focus lag op de inkoopbeslissingen en veranderbereidheid van meerdere actoren, namelijk inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders van de VRR. Elke case had betrekking op de inkoopbeslissingen van een groep actoren. De keuze voor een casestudieonderzoek heeft ermee te maken dat dit onderzoek als hoofddoel heeft om tot verklarende inzichten te komen wat betreft de SPP-veranderbereidheid van de verschillende actoren (Babbie, 2020). Casestudies kunnen gebruikt worden om verschillende doelen te bereiken; een beschrijving geven, theorie toetsen of theorie genereren (Eisenhardt, 1989). In dit onderzoek is een casestudie gebruikt om de basis te vormen voor de ontwikkeling van meer algemene nomothetische theorieën, wat aansluit bij de kwalitatieve, deels inductieve aard van dit onderzoek (Babbie, 2020).

Een casestudieonderzoek is een onderzoek van een of meerdere gevallen (*cases*) van een sociaal fenomeen (Babbie, 2020). Dit sluit aan op Yin (2014) die een casestudie definieert als de studie van een casus of casussen binnen een real-life, hedendaagse context of setting. In dit onderzoek is de volgende definitie van casestudieonderzoek gebruikt: "Een kwalitatieve benadering waarbij de onderzoeker een real-life, hedendaags begrensde systeem (een casus) of meerdere begrensde systemen (casussen) in de tijd onderzoekt, door middel van gedetailleerde dataverzameling met gebruikmaking van meerdere informatiebronnen (bijv. observaties, interviews, audiovisueel materiaal, en documenten en rapporten), en verslag uitbrengt van een casusbeschrijving en casusthema's" (Creswell & Poth, 2018, p. 153). Er is voor deze definitie gekozen, omdat het overlapt met de definitie van Babbie (2020) en Yin (2014) en omdat in dit onderzoek een gedetailleerde dataverzameling met meerdere informatiebronnen gebruikt is om patronen in de SPP-veranderbereidheid te ontdekken en die veranderbereidheid te verklaren om tot een theorie te komen. Een concrete case kan een individu, een kleine groep, een organisatie of een

samenwerkingsverband zijn (Yin, 2014). Een case op minder concreet niveau kan een gemeenschap, relatie, besluitvormingsproces of een specifiek project zijn (Yin, 2014). In dit onderzoek gaan de cases over inkoopbeslissingen van meerdere actoren.

Casestudies kunnen zowel enkelvoudige als meervoudige gevallen betreffen en kunnen gebruikmaken van meerdere niveaus van analyse binnen een enkele studie (Eisenhardt, 1989). Dit sluit aan op Creswell en Poth (2018) die beschrijven dat in een meervoudige casestudie één kwestie geselecteerd wordt, maar wel met meerdere casestudies om de kwestie te illustreren. De kwestie waar in dit onderzoek sprake van is, is ‘SPP-veranderbereidheid’, maar wel in meerdere casestudies omdat dit onderzoek focust op de inkoopbeslissingen en veranderbereidheid van meerdere actoren. Er zijn meerdere casussen geselecteerd zodat ingegaan kon worden op verschillende perspectieven met betrekking tot de inkoopbeslissingen en veranderbereidheid. Voor elke case zijn dezelfde procedures gebruikt (Creswell & Poth, 2018).

3.3. Caseselectie

In dit onderzoek is dus een meervoudige casestudie uitgevoerd over meerdere inkoopbeslissingen. De geselecteerde cases in dit onderzoek gaan over de inkoopbeslissingen van inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders van de VRR.

De inkoopadviseurs adviseren over de aanbestedingsstrategie. Op basis van dat advies maakt de projectgroep keuzes die de projectleider weer afstemt met de budgethouder. De projectleiders zijn procesbegeleiders en nemen geen inkoopbeslissingen, maar zijn wel betrokken bij het inkoopproces. Ook begeleiden zij het projectteam met het specificeren van de inhoud. De budgethouders zijn de opdrachtgevers en beslissen wat zij willen inkopen. Zij geven ook de doelstellingen en randvoorwaarden aan waar de inkopen aan moeten voldoen. De bestuurders van de VRR hebben het Manifest MVI ondertekend en daarmee de beslissing genomen dat de VRR maatschappelijk verantwoord gaat inkopen.

De producten en diensten die ingekocht worden binnen de VRR hebben betrekking op het uitvoeren van de 24/7 spoedeisende hulpverlening, zoals voertuigen en het onderhoud daarvan, kleding en reiniging, blusmiddelen en medische materialen. Daarnaast hebben de inkopen betrekking op de bedrijfsvoering. Hier worden producten en diensten mee bedoeld op het gebied van huisvesting, ICT-middelen, energie, afvalverwerking, koffieautomaten en kantoormeubilair en –artikelen.

In totaal zijn vijf inkoopadviseurs, vier projectleiders, vijf budgethouders en drie bestuursleden (directeuren) van de VRR benaderd en meegenomen in het empirisch onderzoek. De onderzoekspopulatie bestond dus alleen uit inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders die betrokken zijn bij inkoopbeslissingen binnen de VRR. Het was niet mogelijk om alle inkoopadviseurs, budgethouders en bestuurders te interviewen in verband met ziekteverzuim of tijdsgebrek. Desondanks is het overgrote deel van de bij inkoopbeslissingen betrokken actoren meegenomen in het onderzoek wat heeft geleid tot verzadiging van informatie. Overige medewerkers

die niet betrokken zijn bij de inkoopbeslissingen zijn niet meegenomen in dit onderzoek. Voor het benaderen van de actoren is een mail opgesteld met achtergrondinformatie over de onderzoeker en het onderzoek (zie [appendix I](#)). De mail is verstuurd aan alle actoren met daarin het verzoek of zij willen deelnemen aan het onderzoek door een interview te geven. Stakeholders die niet per mail reageerden zijn telefonisch benaderd. De afspraken om interviews af te nemen zijn ingepland via het programma Microsoft Outlook.

3.4. Dataverzameling

In casestudieonderzoek is het gebruikelijk om procedures te ontwikkelen voor het uitvoeren van een uitgebreide gegevensverzameling op basis van meerdere gegevensbronnen (Creswell & Poth, 2018). Veelgebruikte bronnen zijn observaties, interviews, documenten en audiovisueel materiaal. In dit onderzoek is geen *single data resource* gebruikt om data te verzamelen, maar zijn drie verschillende type databronnen gebruikt.

Allereerst is gebruik gemaakt van interne documenten van de VRR om informatie te verzamelen over het vraagstuk binnen de VRR om maatschappelijk verantwoord in te kopen. De documenten zijn gevonden op de harde schijf van de VRR in de mappen die slechts toegankelijk zijn voor medewerkers van de afdeling Facilitair Bedrijf. Documenten die onder andere gebruikt zijn, zijn het Manifest MVI dat is ondertekend en het concept actieplan dat is opgesteld. Deze documenten zijn ook gebruikt om de probleemanalyse te verhelderen en een centrale vraagstelling te formuleren.

Daarna is literatuuronderzoek uitgevoerd om de factoren te achterhalen die van invloed zijn op de bereidheid van bij inkoopbeslissingen betrokken actoren om duurzaam in te kopen. Literatuuronderzoek is ook uitgevoerd om te oriënteren welke theorieën er zijn in de literatuur over de concepten SPP en veranderbereidheid.

Voor het vervolg van het onderzoek is empirische data verzameld door praktijkonderzoek uit te voeren. Hiervoor zijn afspraken ingepland om semigestructureerde interviews af te nemen met vijf inkoopadviseurs, vier projectleiders, vijf budgethouders en drie bestuurders van de VRR. In totaal zijn zeventien interviews afgenomen die hebben geleid tot verzadiging van informatie. De interviews zijn online afgenomen via Microsoft Teams en met toestemming van de respondenten opgenomen met de opneemfunctie in Teams. Om de opname zelf en de kwaliteit ervan te verzekeren is de dictafoon van een mobiel gebruikt als reserveopname. Voor het verkrijgen van toestemming zijn de respondenten voorafgaand aan de interviews verzocht een informed consent in te vullen (zie [appendix II](#)).

Er is gekozen voor semigestructureerde interviews, ook wel diepte-interviews genoemd, zodat het mogelijk was om door te vragen om zo gedetailleerde data te verzamelen. Semigestructureerde interviews zijn gesprekken waarbij de onderzoeker weet wat hij/ zij te weten wil komen en dus een reeks vragen stelt en een idee heeft van onderwerpen die aan bod komen, maar waarbij het gesprek kan variëren en aanzienlijk kan veranderen tussen de respondenten (Fiona Fylan, 2005, Chapter 6 in Miles

& Gilbert, 2005). Voor het afnemen van semigestructureerde interviews in dit onderzoek is vooraf een lijst met open vragen en topics bepaald die eenvoudig en op volgorde aan te houden was, maar waarbij wel ruimte was om gesprekken van richting te veranderen door, door te vragen op antwoorden die respondenten gaven. De topiclijst is bijgevoegd in [appendix III](#). Tijdens de interviews is doorgevraagd en zijn vragen en onderwerpen aangepast, toegevoegd of weggelaten met het doel aspecten aan te snijden die voor individuele respondenten belangrijk zijn om zo beter inzicht te krijgen in de te beantwoorden vraagstelling (Fiona Fylan, 2005, Chapter 6 in Miles & Gilbert, 2005).

3.5. Data-analyse

De verzamelde empirische data uit semigestructureerd interviews is geanalyseerd door alle afgenomen interviews te transcriberen en open, axiaal en selectief te coderen (Babbie, 2020). Open coderen is de eerste classificatie en labeling van concepten in een kwalitatieve data-analyse en is gedaan door codeertrees ([paragraaf 3.5.1](#)) te maken met interviewtopics. Naast open coderen is axiaal gecodeerd om de kernconcepten van dit onderzoek te identificeren. Bij axiaal coderen worden gegevens opnieuw gegroepeerd door de open codeercategorieën te gebruiken en op zoek te gaan naar meer analytische concepten. Met andere woorden, axiaal coderen is de heranalyse van open codering gericht op het identificeren van de belangrijke, algemene concepten (Babbie, 2020). Open en axiaal coderen waren bedoeld om cases te vergelijken, oftewel selectief te coderen, en een lijst met verschillen en overeenkomsten tussen de cases op te stellen (Eisenhardt, 1989). Het vergelijken van cases onderling en het vergelijken van empirische data met bestaande theorie heeft geresulteerd in nieuwe categorieën en concepten om theorie te construeren (Eisenhardt, 1989). De data-analyse kent dus een gestructureerde procedure waarbij open codes gebruikt zijn gevolgd door axiale codes om tenslotte een theoretisch model te vormen (Creswell & Poth, 2018). Het softwareprogramma ATLAS.ti is gebruikt om codes toe te kennen aan tekstfragmenten en codes te groeperen in topics zodat de relatie tussen codes en topics overzichtelijk werd. Verder kan een theorie worden gepresenteerd als diagram, hypothesen (stellingen) of discussie (Creswell & Poth, 2018). In dit onderzoek zijn de a priori theoretische constructen uit de theoretische oriëntatie in [hoofdstuk 2](#) verder verfijnd met empirische interviewdata om uiteindelijk tot een conceptueel model te komen bestaande uit variabelen met hypothesen (figuur 4.1). Het conceptueel model is bedoeld om aan te geven welke factoren de SPP-veranderbaarheid beïnvloeden van inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders van de VRR.

3.5.1. Codeertree

Om de centrale theoretische concepten SPP en veranderbereidheid te coderen zijn (open) codes ontwikkeld en weergegeven in onderstaande codeertrees (tabel 3.1 en tabel 3.2). De codes zijn ontwikkeld middels de verzamelde theorie uit de theoretische oriëntatie en zijn het vertrekpunt geweest voor het axiaal en selectief coderen van de empirische bevindingen. Afhankelijk van de (oude of nieuwe) codes die aan bod kwamen tijdens de semigestructureerde interviews, zijn onderstaande codeertrees veranderd. Deze wijziging als gevolg van empirisch onderzoek is te zien in het conceptueel model in figuur 4.1.

Theoretisch construct	Code	Sub-code
Sustainable Public Procurement (SPP)	Duurzaamheids-categorieën (Sustainable Procurement)	<ul style="list-style-type: none"> • Milieu • Circulair • SROI • Ethiek • Lokale en MKB-inkopen • Innovatie • Keurmerken (of certificaten en normen)
	Kenmerken sector OOV (Public Procurement)	<ul style="list-style-type: none"> • Risicomijdend gedrag • Veiligheidsmiddelen van bovengemiddeld kwaliteit

Tabel 3.1: Codeertree SPP voorafgaand empirisch onderzoek

Theoretisch construct	Code	Sub-code
Veranderbereidheid	Willen veranderen (Attitude)	<ul style="list-style-type: none"> • Cognitieve reacties (gevolgen voor het werk) • Affectieve reacties (emoties, betrokkenheid) • Meerwaarde • Discrepantie • Geschiktheid • Managementsteun • Valentie • Circulaire economie • Lokale en MKB-gerichte publieke inkoop • Innovatiegerichte publieke inkoop
	Moeten veranderen (Subjectieve normen)	<ul style="list-style-type: none"> • Interne druk • Externe noodzaak (SROI, ethische handel en keurmerken, certificaten en normen)
	Kunnen veranderen (Waargenomen gedragscontrole)	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en ervaring • Beschikbare tijd en middelen (milieuvriendelijk publiek inkopen) • Complexiteit • Timing • Beheersbaarheid • Doeltreffendheid • Heldere doelen

Tabel 3.2: Codeertree veranderbereidheid voorafgaand empirisch onderzoek

3.6. Betrouwbaarheid en validiteit

Het waarborgen van de betrouwbaarheid en validiteit is van cruciaal belang om de kwaliteit van dit meervoudig casestudieonderzoek te bewaken. In de wetenschap heeft betrouwbaarheid te maken met de repliceerbaarheid en consistentie van bevindingen (Thyer, 2010, p. 355). Betrouwbaarheid is de kwaliteit van een meetmethode die suggereert dat bij herhaalde waarnemingen van hetzelfde verschijnsel telkens dezelfde gegevens zouden zijn verzameld (Babbie, 2020). Het gaat bij betrouwbaarheid dus om de vraag of een bepaalde techniek, herhaaldelijk toegepast op hetzelfde object, telkens hetzelfde resultaat oplevert (Babbie, 2020). De betrouwbaarheid van dit onderzoek is verhoogd door de interviewtranscripten te analyseren middels het softwareprogramma ATLAS.ti, dat functies bevat om lijsten te ontwikkelen met codes. Voor elk transcript zijn dezelfde codeermethoden gebruikt. Daarnaast zijn interviews met toestemming opgenomen zodat de kans op fouten bij het transcriberen minimaal is en is de opkomende theorie in dit onderzoek vergeleken met bestaande literatuur (Eisenhardt, 1989). Voor het opnemen van de interviews zijn twee verschillende type opnameapparatuur gebruikt, namelijk de opnamefunctie in Microsoft Teams en de dictafon op een mobiele telefoon. De opnames zijn gebruikt om de interviews algeheel te transcriberen inclusief de triviale, maar vaak cruciale pauzes en overlappingsen. Bedreigingen voor de betrouwbaarheid zijn voorkomen door de theoretische oriëntatie en gebruikte onderzoeksmethode expliciet, transparant en gedetailleerd te vermelden in dit onderzoeksrapport (Thyer, 2010).

Validiteit verwijst naar de mate waarin een empirische meting de werkelijke betekenis van het beschouwde concept adequaat weergeeft (Babbie, 2020). In dit onderzoek is rekening gehouden met de interne validiteit en construct validiteit. Interne validiteit heeft betrekking op de mate waarin wetenschappelijke waarnemingen en metingen authentieke representaties zijn van een bepaalde werkelijkheid (LeCompte & Goetz, 1982). Construct validiteit is de mate waarin een variabele zich verhoudt tot andere variabelen zoals verwacht binnen een systeem van theoretische verbanden (Babbie, 2020). De validiteitsstrategie die gebruikt is om de construct validiteit te verhogen is het verzamelen van data door triangulatie (documenten, literatuuronderzoek en semigestructureerde interviews) (Creswell & Poth, 2018; Riege, 2003). De interne validiteit is gewaarborgd door voorafgaand aan de uitvoering van het onderzoek te oriënteren welke bestaande theorieën er zijn om de concepten SPP en veranderbereidheid te verhelderen. Dit onderzoek heeft een lage generaliseerbaarheid en dus externe validiteit, omdat een kleine steekproef (*small-n*) is geselecteerd.

3.7. Ethiek

In dit onderzoek is nagedacht over ethische overwegingen en zijn ethische kwesties aangepakt die verband houden met drie principes; (1) respect voor personen, (2) zorg voor het welzijn en (3) rechtvaardigheid (Creswell & Poth, 2018). De respondenten van dit onderzoek en hun gegevens zijn gerespecteerd door interviews enkel met toestemming van de respondenten op te nemen en door alleen hun functie in het onderzoek op zodanige wijze te verwerken dat die niet direct te herleiden zijn naar de respondenten. Daarnaast was deelname aan dit onderzoek vrijwillig, bracht dit onderzoek respondenten niet in gevaar en konden respondenten te allen tijde hun deelname aan dit onderzoek stoppen. Alle respondenten zijn tot slot eerlijk, gelijk en rechtvaardig behandeld (Creswell & Poth, 2018).

Deel 4

Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse

4.1. Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een analyse van de resultaten uit het empirisch onderzoek om antwoord te geven op de vierde, tevens laatste deelvraag, namelijk: *Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de veranderbereid van publieke inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders en welke verklaringen ten aanzien van de veranderbereidheid omtrent SPP kunnen op basis hiervan worden afgeleid?*

In paragraaf twee wordt ingegaan op een datamatrix waarin resultaten uit de semigestructureerde interviews zijn samengevat. Daarna wordt dieper ingegaan op patronen die in de data-analyse naar voren zijn gekomen en factoren die de verschillen en overeenkomsten in veranderbereidheid kunnen verklaren. Het hoofdstuk sluit af met een deelconclusie waarin de vierde deelvraag wordt beantwoord en een weergave van het conceptueel model.

4.2. Datamatrix

Middels een datamatrix (bijgevoegd in [appendix IV](#)) is onderscheid gemaakt tussen inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders die meer en/of minder veranderbereid vertoonden om duurzaam in te kopen en de factoren die daarbij zijn waargenomen. Het gaat om factoren die voorafgaand aan het empirisch onderzoek als theoretisch vertrekpunt zijn genomen en nieuwe factoren die uit de empirie naar voren zijn gekomen. In de datamatrix zijn de verschillen en overeenkomsten in veranderbereidheid tussen de vier cases weergegeven. De factoren die niet naar voren zijn gekomen om de mate van veranderbereidheid af te leiden zijn: (1) interne druk, (2) complexiteit, (3) timing, (4) beheersbaarheid en (5) doeltreffendheid.

4.3. Patronen

Uit de onderzoeksresultaten zijn patronen afgeleid omtrent respondenten die ofwel meer, ofwel minder veranderbereidheid vertoonden en hoe dat verklaard kan worden. Er is gezocht naar patronen in elke case afzonderlijk en tussen meerdere cases onderling. Bij het ontdekken van patronen zijn zowel theoretische factoren uit [paragraaf 2.4](#) als empirische factoren naar voren gekomen. De patronen worden nader toegelicht.

4.3.1. SPP-categorieën en inkoopbeslissingen

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen zeven SPP-categorieën (Grandia & Kruijven, 2020) (zie [paragraaf 2.2.1](#)). In elke case kwam het patroon naar voren dat respondenten mogelijkheden zien om eisen rondom de categorieën milieuvriendelijke publieke inkoop, circulaire economie, ethische handel, keurmerken en SROI uit te vragen in aanbestedingen naar marktpartijen, omdat daar wetgevingen omtrent gelden. Deze wetgevingen zijn verplichtingen waaraan voldaan moet worden en dragen bij aan meer veranderbereidheid onder een aantal respondenten uit elke case. Een verklaring hiervoor is dat de meeste respondenten de wetgevingen niet alleen als verplichting ervaren, maar ook als fijne stok achter de deur om (1) zelf als organisatie aan de eisen te voldoen:

“Ja eigenlijk word je daartoe ook wel gedwongen als organisatie, dat vind ik wel goed hoor. Dus dat de overheid gewoon zegt, je mag gewoon niet meer {...} geen gas meer gebruiken. Dus ga vooral voor de alternatieven.” (Projectleider)

“Daar waar men niet wil verduurzamen worden de wetgevingen soms ook als een fijne stok achter de deur ervaren, omdat het dan toch moet gebeuren.” (Inkoopadviseur)

Om (2) leveranciers aan de eisen te laten voldoen:

“Maar vooral wel wat ik zei van wat verstaan we nou met elkaar onder MVI en ook onze leveranciers? En hoe controleren we dat, dat daadwerkelijk zo is? Dus aan de andere kant ben ik wel heel blij met de wet die aangenomen wordt Europees over de ketenverantwoordelijk. Dus dat we ook echt moeten kunnen aantonen uiteindelijk {...} Kijk het is heel veel werk, maar uiteindelijk moeten we kunnen aantonen met elkaar dat we niet {...} dat het ook op een goeie manier tot stand is gekomen, onze producten. En dat het niet ergens door kinderhandjes per se gemaakt wordt, omdat dat dan toevallig het goedkoopste is en het wel lekker makkelijk is. Dus ik ben wel blij dat daar wat meer richtlijnen aan zitten te komen.” (Budgethouder)

En (3) te kunnen verantwoorden waarom er eventueel meer budget nodig is voor SPP, wat bijdraagt aan meer veranderbereidheid:

“Sowieso als het een verplichting is, dat maakt het aan de andere kant ook een stuk makkelijker, omdat je dan met zorgverzekeraars kan zeggen van: Kijk we hebben een verplichting, we kunnen niet anders, dus het budget moet omhoog.” (Budgethouder)

“Ik denk alle wetgeving die je verplicht zeg maar om het maatschappelijk verantwoord te doen helpt. En dat klinkt een beetje gek, want dat zou eigenlijk niet moeten. Maar het probleem is een beetje dat

wij als organisatie natuurlijk {...} wij moeten het doen met belastinggeld. Wat we binnen krijgen via de gemeentes. En als bijvoorbeeld onze kosten hoger worden omdat de eisen voor maatschappelijk verantwoord inkopen zwaarder zijn dan als je niet volgens die methode of niet volgens die gedachte zou inkopen {...} wij natuurlijk wel een verhaal moeten hebben naar de gemeentes van wie wij zijn, waarom sommige dingen duurder uitpakken dan dat zij wellicht hadden bedacht.” (Bestuurder)

Verder kwam naar voren dat enkele budgethouders en bestuurders kansen zien om innovatie mee te nemen bij inkoopbeslissingen door te kijken of er bijvoorbeeld geëxperimenteerd kan worden met waterstof of door samen te brainstormen hoe iets innovatiever kan. Dit resultaat duidde op meer veranderbereidheid, omdat respondenten kansen zien om innovatie te stimuleren. Het patroon omtrent SPP-categorieën en inkoopbeslissingen is gebaseerd op codes uit tabel 1A in [appendix V](#) welke gedurende de data-analyse zijn waargenomen.

4.3.2. Lokale inkoop en perceptie geschiktheid

Naast eerdergenoemde SPP-categorieën kwam de categorie lokale en MKB-gerichte inkoop als factor naar voren onder enkele projectleiders waaruit meer veranderbereidheid werd afgeleid. De projectleiders gaven sterk het belang aan van het stimuleren van de lokale economie, wat bijdraagt aan meer veranderbereidheid, maar zagen echter ook het risico in dat duurzaamheidseisen de lokale en MKB-gerichte inkoop kunnen belemmeren. Het opnemen van duurzaamheidseisen als gunningscriteria in aanbestedingen kan er namelijk voor zorgen dat kleinere partijen niet aan de eisen kunnen voldoen en daardoor verliezen van grotere partijen. SPP draagt in die zin niet bij aan het steunen van de lokale ondernemingen. Op dit vlak waren de projectleiders daarom niet overtuigd van de geschiktheid van SPP, wat volgens de theorie van Armenakis en Harris (2009) duidt op minder veranderbereidheid:

“Ik denk dat de kleinere bedrijven het verlies van de Europese aanbesteding niet meer kunnen betalen dadelijk. Dus je houdt alleen maar {...} het is een soort schifting zeg maar dat de grote bedrijven dadelijk overblijven.” (Projectleider)

Aanvullend hierop veronderstelden enkele inkoopadviseurs en projectleiders dat het stellen van duurzaamheidseisen het risico met zich meebrengt dat er geen leveranciers overblijven die een product of dienst kunnen leveren, omdat leveranciers niet kunnen voldoen aan de gestelde eisen. In die zin draagt SPP niet bij aan het stimuleren van de lokale economie.

“Waar ook meteen een risico aan gekoppeld zit, namelijk dat leveranciers er niet op ingericht zijn, dat ook niet willen of dat ze dat te duur vinden en vervolgens niet gaan inschrijven op je aanbesteding.” (Inkoopadviseur)

“Je moet bedrijven de kans geven zeg maar om daaraan te kunnen voldoen. En niet gelijk aan de voorkant de eisen zo zwaar stellen dat bedrijven er niet aan kunnen voldoen. Dan haken er gewoon bedrijven af, dat is het risico volgens mij wat je loopt.” (Projectleider)

Het patroon omtrent lokale inkoop en perceptie geschiktheid is gebaseerd op codes uit tabel 1B in [appendix V](#) welke gedurende de data-analyse zijn waargenomen.

4.3.3. Afwegingen en inkoopbeslissingen

Ondanks dat bepaalde SPP-categorieën, waar wetgeving over is bijvoorbeeld, meegenomen worden in aanbestedingen kwam in elke case het patroon naar voren dat een aantal respondenten SPP niet meeneemt of minder zwaar laat meewegen bij inkoopbeslissingen of -adviezen. Enkele inkoopadviseurs en bestuurders zagen SPP wel als prioriteit bij het nemen van inkoopbeslissingen, maar merendeels van de respondenten niet, wat duidt op minder veranderbereidheid. Een verklaring hiervoor is dat andere afwegingen vaak zwaarder wegen dan SPP.

De eerste afweging die het sterkst naar voren kwam in elke case is dat SPP vanwege financiële overwegingen niet meegenomen wordt. Het vermoeden onder een aantal respondenten uit elke case is namelijk dat SPP duur is en meer geld gaat kosten:

“Maar het zit ‘m meer in dat wij door de onbekendheid vermoeden dat er teveel financiële risico’s zijn.” {...} “Ik zie dat we soms beslissingen aanhouden wat goed is, maar hoelang doe je dat dan? Maar dat we vooral ook wel vanuit financiële overwegingen niet altijd het maximale eruit hebben gehaald.” (Budgethouder)

Merendeels van de respondenten gaf aan dat SPP in eerdere inkoopbeslissingen niet is meegenomen, omdat daar geen budget voor was:

“Uiteindelijk is het mijn rol om te zorgen dat die investeringskalender klopt. Hè, dat we uiteindelijk ook kijken van: ‘Hoeveel geld is er beschikbaar? Wat is onze behoefte? Hoe past dat nou op elkaar?’ Want ja soms moet je dingen temporiseren of kan je dingen niet doen, omdat het financieel gewoon niet past.” (Bestuurder)

“Ja, dat is zeker waar, want er is drie jaar geleden de mogelijkheid geweest dat we eventueel een elektrische tankautospuit zouden aanschaffen. En daar heb ik toen negatief op geadviseerd, omdat de kosten enorm hoog waren en niet afwogen tegen {...} ja het nut en de noodzaak op dat moment.”
(Budgethouder)

Bovenstaande quotes laten zien dat het beschikbare budget een beperkende factor kan zijn bij het nemen van duurzame inkoopbeslissingen, omdat het vermoeden is dat SPP duur is. Het beschikbare budget is daarom een cruciaal aspect dat zwaar meeweegt bij afwegingen die gemaakt worden:

“Ja, dat is eigenlijk altijd wel een afweging zeg maar tussen hoeveel budget heb je en wat is de kwaliteit die je nodig hebt en wat zijn daar de extra voordelen, functionaliteiten in zeg maar.”

(Projectleider)

SPP is dus vaak vanuit financiële overwegingen niet meegenomen bij inkoopbeslissingen, wat duidt op minder veranderbereidheid volgens de theorie van Metselaar (1997).

De tweede afweging waarom SPP niet meegenomen wordt of minder zwaar weegt heeft te maken met de hoeveelheid producten die ingekocht kunnen worden met het beschikbare budget. Dit hangt samen met de financiële overwegingen, omdat verondersteld wordt dat er van hetzelfde budget meer ingekocht kan worden als SPP weggelaten wordt:

“Kijk, krijgen wij bijvoorbeeld, ik noem maar wat. Krijgen wij een miljoen om nieuwe ambulances aan te schaffen en wij kunnen er dan, ik noem maar wat, 50 kopen met fossiele brandstoffen en 35 met alternatieve aandrijving. Ja dan zal ik fossiele moeten kopen, omdat ik anders te weinig ambulances heb om onze patiënten te kunnen helpen. Dus dat maakt het altijd lastig.”

(Budgethouder)

De derde afweging waarom SPP minder zwaar weegt heeft ermee te maken dat de functionaliteit van een product of dienst belangrijker geacht wordt dan duurzaamheid, waardoor functionaliteitseisen zwaarder wegen dan SPP-eisen:

“Alleen wat je wel ziet is dat, wat ik net zei met die puntenverdeling en die gunningscriteria zeg maar. Daar ga je zeggen van als je hieraan voldoet krijg je 10 punten en als je er niet aan voldoet krijg je 0 punten en daarin ga je een verdeling maken zeg maar. En daarin zie je denk ik wel dat er op MVI-criteria lager gescoord wordt dan echt functionaliteitseisen bijvoorbeeld.” (Projectleider)

Aansluitend hierop vertelde een budgethouder dat het soms lastig is om SPP mee te nemen wanneer er geen duurzame alternatieven zijn die de continuïteit van de bedrijfsvoering waarborgen:

“Een nadeel is dat wij wel een stuk continuïteit moeten bieden. En als je dan bijvoorbeeld kijkt naar ambulances. Ja hebben wij ambulances straks met een reikwijdte van 150 kilometer elektrisch. Ja dan kunnen wij niet voldoen aan de continuïteit. Dus dat is voor ons wel een vraagstuk wat erg lastig is.”

(Budgethouder)

Naast de financiën, hoeveelheid en functionaliteit spelen aspecten als veiligheid en vakbekwaamheid een sterke rol bij het nemen van inkoopbeslissingen, omdat de VRR als overheidsorganisatie opereert in de sector OOV. De focus ligt op het leveren van een zo goed mogelijke zorg- en dienstverlening aan de burger. Duurzaamheid is dus niet het hoofddoel en weegt daarom minder zwaar in de afwegingen:

“Wij zijn als ambulancedienst opgericht om goeie zorg te kunnen verlenen. Wij zijn bijvoorbeeld ook, niet in deze situatie, niet opgericht om zo maatschappelijk verantwoord mogelijk te kunnen ondernemen. Nee. We zijn er om de patiënten zo goed mogelijk te verzorgen. Daar zijn we voor. En als we daar {...} het op zo 'n manier kunnen inrichten dat het ook nog eens een keer MVO-verantwoord is, dan is dat heel erg fijn. Maar het moet niet het hoofddoel zijn.” (Budgethouder)

“Dus ik denk dat er in onze organisatie heel veel mensen heel graag willen dat we als organisatie op alle facetten MVI kunnen invullen, maar heel veel collega's zitten net als ik een beetje met hun knoop in de maag van we kunnen elke euro maar een keer uitgeven en de veiligheid van onze medewerkers op de ambulances en in de brandweerauto's weegt altijd als je een keuze moet maken dan toch wel even iets zwaarder.” (Bestuurder)

De vijfde verklaring is dat de markt nog geen mogelijkheden biedt om bij bepaalde beslissingen duurzaamheidseisen mee te nemen en dat SPP om die reden niet meegenomen kan worden volgens een aantal respondenten uit elke case. Zo kwam naar voren dat er weleens de wens was om SPP mee te nemen, maar dat het niet kon omdat de markt er niet klaar voor was.

“Want we kunnen nu nog niet een brandweerauto 100% elektrisch alles laten doen, wat we op dit moment doen met een normale auto. Dat kan nog niet. Ja er zijn brandweerauto's die getest worden in Amsterdam, maar die hebben gewoon een minder grote actieradius, er zijn nog wel wat nodige aandachtspunten in en qua primaire proces nog wat kwetsbaar. Dat is het stukje kunnen.”

(Inkoopadviseur).

“We hebben twee jaar terug, 2,5 jaar terug hebben we aanbestedingen in ambulances gedaan en toen hebben we wel heel eventjes onderzocht van: “Zijn er al mogelijkheden om iets met elektrificeren of waterstof te doen?” Alleen dat was nog zo niet binnen bereik dat we dat heel snel hebben laten varen. Dus we hebben er wel zijdelinks even naar gekeken, maar het was heel snel duidelijk dat, dat nog niet kon.” (Budgethouder)

De zesde verklaring waarom SPP niet altijd meegenomen wordt in inkoopbeslissingen hangt samen met de factoren tijd en kennis. In hoeverre SPP meegenomen wordt is volgens respondenten

afhankelijk van de hoeveelheid tijd die beschikbaar is om een aanbesteding af te ronden. Daarnaast is er onvoldoende kennis over duurzaamheidsmogelijkheden, waardoor kennis opgedaan moet worden op websites zoals PIANOo. Dat kost ook tijd, wat er niet altijd is:

“Het is nu heel erg inkoperafhankelijk wie daar zin in heeft. Dus wie daar open voor staat maar ook of je daar dus tijd voor hebt, want als je project onder tijdsdruk staat en je moet nog iets gaan onderzoeken wat onbekend voor je is, dan weet ik uit ervaring dat veel inkopers het toch overslaan. Dus het klopt wel dat we hebben afgesproken het wel al zoveel mogelijk toe te passen, maar in de praktijk {...} ja gebeurt dat nog veel te weinig.” (Inkoopadviseur).

Kennis kwam vaker naar voren als factor die nodig is om de verandering naar SPP te kunnen maken. Het gebrek aan kennis over SPP, wat door een aantal respondenten gesteld werd, duidt volgens de theorie van Metselaar (1997) op minder veranderbereidheid omdat kennis nodig is om te kunnen veranderen:

“Ik heb nog niet meegemaakt dat, dat echt een beperkende factor was, behalve dan dat ja {...} beperkte kennis zeg maar. Ik kan me voorstellen dat er een soort blinde vlekken zijn of hele goeie oplossingen zijn waar je niet aan denkt, omdat je gewoon in een ander werkveld bezig bent of een andere focus hebt zeg maar.” (Projectleider).

Daarnaast kwam naar voren dat respondenten geen eenduidig beeld hebben over wat SPP (MVI) is en dat het lastig is om daar intern en extern bij leveranciers dezelfde definitie aan te hangen:

“Dus de definitie van social return is bij heel veel bedrijven nog best wel verschillend. Dus hoe controleer je nou of hoe zorg je nou dat iets ja {...} dat we allemaal over hetzelfde praten als we het hebben over maatschappelijk verantwoord inkopen? Wat verstaan we nou met elkaar onder MVI en ook onze leveranciers? Dus we moeten daar nog wel meer kennis en kunde en expertise op hebben om ook uiteindelijk dit op een goede manier te kunnen doen.” (Budgethouder)

Kortom, SPP wordt door een aantal respondenten niet meegenomen bij inkoopbeslissingen of weegt minder zwaar, wat duidde op minder veranderbereidheid. De verklaring hiervoor is dat afwegingen zoals de financiën, hoeveelheid, functionaliteit, veiligheid en vakbekwaamheid, marktontwikkelingen, kennis en tijd zwaarder wegen dan SPP. Het patroon omtrent afwegingen en inkoopbeslissingen is gebaseerd op codes uit tabel 1C in [appendix V](#) welke gedurende de data-analyse zijn waargenomen.

4.3.4. Kennis en cognitie

Voor het overgrote deel van de inkoopadviseurs en de projectleiders en voor een klein deel van de budgethouders geldt dat de gevolgen die SPP kan hebben op hun werk (cognitieve reacties) hun bereidheid om te willen veranderen beïnvloedt. Enkele inkoopadviseurs verwachten dat SPP niet meer werk gaat opleveren, omdat het tot op heden voor zover mogelijk meegenomen wordt in aanbestedingen, wat duidde op meer veranderbereidheid. Anderzijds werden risico's ingezien van SPP door andere inkoopadviseurs, projectleiders en budgethouders over de daadwerkelijke impact en de gevolgen die duurzaam inkopen zal hebben, wat duidde op minder veranderbereidheid. Bijvoorbeeld, zoals eerder genoemd, het risico dat de lokale economie niet gestimuleerd wordt en er weinig leveranciers overblijven, omdat zij niet aan de eisen kunnen voldoen.

Andere risico's volgens een aantal projectleiders en budgethouders gingen over de mate waarin leveranciers zich daadwerkelijk aan gestelde duurzaamheidseisen gaan houden. Een gevolg hiervan op het werk kan zijn dat er gehandhaafd en gemonitord moet worden of leveranciers aan de eisen voldoen en dat het inkoop- en aanbestedingsproces daarop ingericht moet zijn:

“Hoe ga je dat monitoren? Op het moment dat je daar eisen aan stelt, moet je er ook daadwerkelijk gevolgen aan geven hè. Dus je moet het {...} je moet erop gaan handhaven. Dus het vraagt ook wel wat van onze organisatie om op die manier in te kopen. Dus je hele aanbestedingsproces en je inkoop moet daar ook op ingericht zijn. Dus dat vormt echt wel een, nou ja een risico of een voorwaardelijkheid.” (Budgethouder)

Onder de inkoopadviseurs en projectleiders waren ook onzekerheden over de daadwerkelijke impact die SPP zal hebben:

“De risico's vind ik wel uhm {...} dat je eisen gaat stellen die voor de buitenwereld heel leuk zijn en lijken, maar die eigenlijk geen impact maken of juist slechter zijn.” {...} “Maar dat zou ook iets moeten zijn waar iemand met kennis dat kan beoordelen. Dus maak je wel de daadwerkelijke impact daarmee of maak je iets daarmee duurder.” (Projectleider)

Het verschil in veranderbereidheid kan verklaard worden door het verschil in kennis over de voordelen en impact van SPP onder een aantal inkoopadviseurs, projectleiders en budgethouders. Enkele inkoopadviseurs en projectleiders nemen bijvoorbeeld deel aan een 'duurzaamheidswerkgroep' en een aantal doet dat niet. Enkele budgethouders nemen incidenteel deel. Onder de inkoopadviseurs die niet in zo'n groep zitten kwam sterk naar voren dat kennis van belang is om te kunnen veranderen:

“Maar dat circulair inkopen, dat is een hele andere manier. Ja en dat is voor ons {...} voor mij, ik spreek voor mezelf, eng. In de zin van: ‘En dat dan? En dat dan?’ En toen heb ik helemaal

uitgewerkt ook, want we hadden een voorbeeld: ‘En waar zit daar het risico?’ {...} ‘Dus, snap je? Dat is gewoon kennis, dat kan ik niet morgen.’ {...} ‘Dus dat is niet alleen heel erg onbereidheid, maar het is ook onbekendheid. En als je dat helemaal moet gaan invoeren, ja dan moet je een hele nieuwe opleiding volgen. Dat kan je er niet zomaar opnieuw bij doen.’ (Inkoopadviseur)

Naast de duurzaamheidswerkgroep gebruiken inkoopadviseurs tools om te achterhalen welke duurzaamheidseisen meegenomen kunnen worden in aanbestedingen.

Om inzicht te krijgen in de mate van kennis en de verschillen en overeenkomsten in percepties van SPP, is respondenten gevraagd wat zij onder SPP (bij respondenten bekend als MVI) verstaan en welke rol SPP speelt bij de inkoopbeslissingen die zij nemen. In tabel 4.5 is een rangschikking te zien van de SPP-categorieën die het meest (boven naar beneden) en het minst (beneden naar boven) naar voren kwamen tijdens de interviews. Daarnaast is per case te zien welke termen gerelateerd werden aan SPP. Overeenkomsten in termen die genoemd zijn door alle groepen respondenten zijn milieu als het gaat over milieuvriendelijke publieke inkoop, circulair en hergebruik als het gaat over circulaire economie en arbeidsomstandigheden als het gaat over ethische handel. Een opvallend verschil is dat de categorie lokale en MKB-gerichte inkoop enkel door projectleiders geassocieerd werd met SPP.

Rangschikking SPP-categorieën	Termen die te relateren zijn aan de SPP-categorieën. Genoemd door:			
	Inkoopadviseurs	Projectleiders	Budgethouders	Bestuurders
1. Milieuvriendelijke publieke inkoop	De aarde, natuur, klimaat, milieu,	Milieuaspecten, milieu, milieueisen	Milieu, aarde beter achterlaten, klimaat	Milieu, klimaat, planet
2. Circulaire economie	Circulariteit, hergebruiken, recyclen, hernieuwbare energiebronnen, reviseren i.p.v. weggooien	Circulariteit, hergebruiken	Recyclen, circulair, hergebruikt, reviseren	Circulair, herbruikbaar, recyclebaar, profit
3. Ethische handel	Werkomstandigheden, leefomstandigheden, geen kinderarbeid	Arbo-regelgeving, werkomstandigheden, geen discriminatie, arbeidsomstandigheden	Arbeidsomstandigheden	Producent eerlijk behandeld, omstandigheden, effect op de samenleving, people
4. Keurmerken (certificaten en normen)	Keurmerken, duurzaam geproduceerd hout	Duurzaamheidsnormen, ISO-normen, standaardnormen	Milieustandaards	Productcertificaten
5. Social Return On Investment (SROI)	Mensen met een lagere kans op de arbeidsmarkt		Social return, sociale werkplaatsvoorzieningen	Gelijke kansen, jongeren met moeilijke achtergronden betrekken
6. Innovatiegerichte inkoop			Innovator, innovatiefs, innovatie	Experimenteren
7. Lokale en MKB-gerichte publieke inkoop		Lokale ondernemingen betrekken, lokale economie stimuleren		

Tabel 4.5: Percepties van SPP

Het patroon omtrent kennis en cognitie is gebaseerd op codes uit tabel 1D in [appendix V](#) welke gedurende de data-analyse zijn waargenomen.

4.3.5. Persoonlijke noodzaak en externe noodzaak

Uit een ander patroon werd afgeleid dat er een samenhang is tussen de factoren emotionele betrokkenheid, discrepantie, meerwaarde en valentie onder respondenten die meer veranderbereidheid vertoonden, wat verklaard kan worden door de factor externe noodzaak. De respondenten voelen een persoonlijk noodzaak om duurzaam in te kopen, omdat zij het belangrijk vinden om goed voor het klimaat te zorgen en een goed milieu achter te laten voor volgende generaties:

“Heel simpel, we staan hier met z’n allen op een aarde en die aarde is niet meer zo heel gezond zeg maar om het maar even zo te zeggen. Dus nee, die noodzaak zie ik absoluut en ik zie het ook voor de kinderen die nog langer dan ik moeten meegaan. Dus absoluut. Ja, we moeten écht, écht wat gaan doen want het gaat in een rap tempo. Dus de persoonlijke noodzaak die zie ik ook zeker.”

(Inkoopadviseur).

De persoonlijke noodzaak om de aarde goed achter te laten verklaart waarom respondenten geen interne druk voelen om duurzaam in te moeten kopen. De wil om duurzaam in te kopen zorgt er namelijk voor dat respondenten de verandering naar SPP intern niet als opgedragen ervaren. De persoonlijke noodzaak die gevoeld wordt is een affectieve reactie waarbij sprake is van een emotionele betrokkenheid bij de verandering om duurzaam in te willen kopen. Onder die respondenten heerste ook de overtuiging dat de verandering naar SPP nodig is vanwege de klimaatveranderingen. In de theorie van Armenakis & Harris (2009) wordt dit aangeduid met de term discrepantie:

“Kijk je levert echt een bijdrage aan een duurzame samenleving. We weten allemaal inmiddels wel dat {...} laten we zeggen de grondstoffen uitputten maar ook het draagkrachtvermogen van de aarde natuurlijk ook z’n einde kent. Fossiele brandstoffen kan niet langer. We zijn steeds meer overtuigd van dat we ook iets... dat het onze eigen handelen is als het gaat om klimaatverandering. Weet je, er was twintig jaar geleden niets over, was het gewoon nog: ‘Nee is niet waar.’ Dus het voordeel is dat je nu ook aan je eigen toekomst kan werken, dat zie ik wel.” (Budgethouder)

Uit bovenstaande quote is ook af te leiden dat een persoonlijk voordeel van SPP wordt ingezien. In de theorie wordt dit aangeduid als valentie (Armenakis & Harris, 2009). In elke case waren enkele respondenten met meer veranderbereidheid die een persoonlijk voordeel inzagen van SPP:

“Voordeel is eigenlijk een persoonlijk voordeel. In de zin dat je het gevoel hebt dat je weer wat hebt bijgedragen aan de verbetering van de situatie die er is.” (Inkoopadviseur).

Onder de bestuurders werd ook genoemd dat de verandering naar SPP gebracht moet worden als iets waar medewerkers voordeel van hebben:

“MVI moet gebracht worden als iets waar ze voordeel van hebben en wat hun werk ook interessanter maakt. We hebben allemaal belang bij een goed klimaat.” (Bestuurder).

Naast een persoonlijk voordeel zagen respondenten een meerwaarde in van duurzaam inkopen. Namelijk dat SPP bijdraagt aan een beter milieu:

“Maar dat het, omdat het gewoon een duurzaam iets is dat je het ergens anders brengt of verkoopt waar er weer duurzaam een nieuwe functie aan gegeven kan worden. Uhm, dus duurzaam heeft voor de organisatie zelf als voor, nou ja {...} het milieu denk ik een hele grote toegevoegde waarde.” (Bestuurder)

De samenhang tussen deze vier factoren onder respondenten met meer veranderbereidheid wordt verklaard door de externe noodzaak die zij voelen om te moeten veranderen in de zin van de huidige klimaatveranderingen. Oftewel, respondenten met meer veranderbereidheid vinden het belangrijk om goed voor het milieu te zorgen, zien een persoonlijk voordeel en meerwaarde in van SPP en zijn overtuigd van de discrepantie van de verandering vanwege hun perceptie dat het slecht gaat met het milieu, waardoor zij meer veranderbereidheid vertoonden. Het patroon omtrent persoonlijke en externe noodzaak is gebaseerd op codes uit tabel 1E in [appendix V](#) welke gedurende de data-analyse zijn waargenomen.

4.3.6. Voorbeeldfunctie en maatschappelijke verantwoordelijkheid

Een ander patroon dat naar voren kwam in elke case is dat respondenten meer bereidheid vertoonden om te moeten veranderen, omdat de VRR als publieke organisatie wil uitstralen dat zij zich verantwoordelijk voelt op het gebied van SPP. Dit patroon kan enerzijds verklaard worden doordat zij als overheidsorganisatie een voorbeeldfunctie hebben:

“Ja, nou ja ik zou me zomaar kunnen voorstellen dat, dat meespeelt hè. Want je wil toch naar buiten toe laten zien dat je, je verantwoordelijk voelt hiervoor en ik vind dat je als publieke organisatie daar ook wel in voorop mag lopen om een voorbeeldfunctie te vervullen.” (Bestuurder)

“En als overheidsorganisatie vind ik dat we daar echt wel het goeie voorbeeld in mogen geven. Het beste jongetje zijn.” (Projectleider)

Het hebben van een voorbeeldfunctie moet volgens de respondenten zowel intern als extern worden uitgedragen:

“Ik moet buiten het goeie voorbeeld geven. En hier in de organisatie, omdat ik nou ook meer strepen heb als een ander moet ik ook het goeie voorbeeld geven.” (Budgethouder)

Uitstralen dat de VRR zich verantwoordelijk voelt op het gebied van SPP kan anderzijds verklaard worden door de maatschappelijke verantwoordelijkheid die de VRR als overheidsorganisatie heeft. Maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt gevoeld onder een klein deel van de inkoopadviseurs en projectleiders en de meeste budgethouders en bestuurders, wat bijdraagt aan hun bereidheid om te moeten veranderen:

“Wij zijn een maatschappelijke organisatie hè. Ambulancedienst is toch wel best wel maatschappelijk aanwezig in de maatschappij. Dus dan wil je ook wel laten zien dat je ook daarin meedenkt hè. Dus dat vind ik heel mooi.” (Budgethouder)

De maatschappelijke verantwoordelijkheid die gevoeld wordt hangt ermee samen dat de VRR als overheidsorganisatie moet verantwoorden waar zij het (belasting)geld aan uitgeeft:

“Nou het aanbestedingsrecht moeten we natuurlijk gewoon volgen. Daar is gewoon wet- en regelgeving voor. Om het simpele feit dat wij gefinancierd worden vanuit belastingcenten {...} en de verantwoording om het geld uit te kunnen geven daar hangt onder andere het aanbestedingsrecht aan vast, zodat wij netjes doen wat wij zouden moeten doen met het belastinggeld.” (Projectleider)

“Dus ik vind ook dat wij als organisatie gecontroleerd door de gemeenteraden ook gewoon moeten zorgen dat we maatschappelijk verantwoord ondernemen maar ook maatschappelijke relevantie opleveren.” (Budgethouder)

Het hebben van een voorbeeldfunctie zowel intern als extern en de maatschappelijke verantwoordelijkheid die gevoeld wordt, maakt dat het overgrote deel van de respondenten vindt dat de VRR op het gebied van SPP niet achter kan lopen.

“Nou, het eerlijke antwoord is omdat ik denk dat als jij een grote organisatie bent zoals de VRR en je bent een overheidsorganisatie, kan je niet zeggen {...} we doen het niet. Ja daar behoren wij natuurlijk ook aan mee te doen.” (Inkoopadviseur)

Desondanks gaven een projectleider en budgethouder aan dat de VRR niet voorop hoeft te lopen en dat SPP eerder als marketingtool gebruikt wordt. SPP uitstralen als overheidsorganisatie is voor deze respondenten dus een factor die leidt tot minder veranderbereidheid.

“Het is gewoon een marketingtool. Je kunt stellen van: ‘Joh, kijk ons eens mooi bezig zijn.’ En je kunt daar iets van maken in je communicatie naar buiten toe. In dat opzicht vind ik het een belangrijke marketingtool.” (Budgethouder)

Het patroon omtrent voorbeeldfunctie en maatschappelijke verantwoordelijkheid is gebaseerd op codes uit tabel 1F in [appendix V](#) welke gedurende de data-analyse zijn waargenomen.

4.3.7. Motivators en leiderschap

Een ander patroon dat in elke case naar voren kwam onder respondenten met meer veranderbereidheid is de aanwezigheid van zogenoemde motivators binnen de organisatie die het initiatief nemen om met SPP aan de slag te gaan en die ervoor zorgen dat anderen ook willen veranderen. Merendeels van de respondenten uit elke case gaf aan dat de medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn om aandacht te vragen voor SPP nodig zijn en dat het niet altijd van de directie hoeft af te komen.

“Je hebt dus die katalysators nodig of die motivators waarvan ik er een ben, waar de collega waar ik het net over had er een van is, die dat gewoon gaan doen. En wij gaan het gewoon doen.”

(Inkoopadviseur)

“Ja mensen zoals X die heb je als bedrijf denk ik wel nodig om zo iets van de grond te krijgen.”

(Projectleider)

Het hebben van motivators sluit deels aan bij stap twee uit het verandermodel van Kotter (2012), namelijk het vormen van een leidend team. Kotter (2012) heeft het hierbij echter over een leidend team bestaande uit lijnmanagers en benadrukt het belang van topdown leiderschap om de noodzaak van een verandering te versterken (Kotter, 2012). Het empirisch onderzoek bevestigt deze theorie deels, omdat er in elke case respondenten waren die draagvlak vanuit de directie noodzakelijk achten om mensen mee te krijgen bij de verandering naar SPP. Enerzijds stelden enkele budgethouders en bestuurders dat een topdown leiderschapsbenadering met draagvlak op directieniveau nodig is om medewerkers mee te krijgen, omdat er door de hiërarchische organisatiestructuur van de VRR vaak naar boven wordt gekeken. Meer zichtbaarheid vanuit de directie en uitdragen waarom zij SPP belangrijk vinden zouden hierbij voor meer draagvlak kunnen zorgen:

“Ja dat er ruggensteun moet zijn vanuit de hele organisatie, dus van top to bottom moet iedereen zich bewust zijn van het feit dat dit van belang is en moet het ook van bovenaf uitgedragen worden in onze organisatie omdat we nou eenmaal in een organisatie werken waarbij iedereen omhoog kijkt van: ‘Maak maar de besluiten.’ Zou ook die kant waar we naartoe kijken, zal naar beneden moeten laten

zien: 'Jongens dit is echt belangrijk, we vinden echt dat dit een onderdeel moet zijn,' en als we op basis daarvan andere keuzes moeten maken, dat het ook daadwerkelijk gaat gebeuren.'

(Budgethouder)

Anderzijds stelden enkele budgethouders en bestuurders dat draagvlak niet alleen vanuit een topdown benadering nodig is, maar ook vanuit een bottom-up benadering omdat een leidend team kan bestaan uit medewerkers die geen functie hebben als manager of directielid. Een bottom-up benadering werd daarom geschikter bevonden, waarbij het belangrijk is om medewerkers te betrekken bij de verandering.

“Uiteindelijk denk ik ook dat het van onderop moet komen. Dat je daar ook een coalitie moet vormen en dat daar mensen zoals X met andere mensen van de brandweer of ambulance omheen moeten gaan zeggen van: 'Joh weet je, wij gaan het ook doen.'” (Bestuurder)

Desondanks werd een middenweg tussen topdown en bottom-up leiderschap vaker als passend bevonden om de verandering naar SPP te kunnen realiseren:

“Dat begint bij hoe belangrijk vindt de directie het? Dus enerzijds topdown, maar in die topdown benadering, wat is belangrijk als je bovenaan begint, maar het moet onderaan de streep ook als belangrijk worden ervaren.” (Budgethouder)

Het patroon omtrent motivators en leiderschap is gebaseerd op codes uit tabel 1G in [appendix V](#) welke gedurende de data-analyse zijn waargenomen.

4.3.8. Communicatie en bewustwording

Een ander patroon dat in elke case onder een aantal respondenten met meer veranderbereidheid naar voren kwam is dat bewustwording een randvoorwaarde is om te kunnen veranderen. Die respondenten waren van mening dat communicatie over het belang en de noodzaak van SPP nodig is om voor bewustwording te zorgen. Daarnaast werd verondersteld dat communicatie en herhalen waarom SPP belangrijk is, zal leiden tot meer aandacht voor duurzaam inkopen en dat SPP onderdeel wordt van de organisatiecultuur.

“Maar dat zul je moeten blijven herhalen. Herhalen is de kracht van reclame. Dus wat mij betreft, gooi het maandelijks op het intranet. Overspoel mensen maar met het feit dat er een bewustwordingsproces wordt gecreëerd zeg maar.” (Projectleider)

Ook van belang is communiceren waarom duurzaamheid wel of geen rol heeft gespeeld bij bepaalde inkoopbeslissingen.

“Communiceer waarom welke inkoopbeslissingen gemaakt worden. Waarom we bijvoorbeeld bewust kiezen om iets MVI in te kopen. Niet alleen intern, maar neem die hele keten mee zodat je overal het bewustwordingsproces gaat krijgen.” (Budgethouder)

Het patroon omtrent communicatie en bewustwording is gebaseerd op codes uit tabel 1H in [appendix V](#) welke gedurende de data-analyse zijn waargenomen.

4.3.9. Communicatie en managementsteun

Communicatie in de vorm van het belang van SPP uitdragen werd daarnaast genoemd als verklaring voor het ervaren van managementsteun. Ondanks dat er met het ondertekenen van het Manifest MVI volgens enkele projectleiders steun is geuit vanuit de directie, ervaren enkele inkoopadviseurs geen managementsteun omdat de directie zegt SPP te omarmen maar het vervolgens niet uitdraagt:

“Nee binnen de organisatie nog helemaal niet, omdat we ook uhm {...} ja de directie die zegt wel we omarmen het, maar intussen {...} het actieplan is bijvoorbeeld nog niet goedgekeurd en {...} dus in feite willen ze er dan nog niet heel veel voor doen.” (Inkoopadviseur)

Alhoewel alle bestuurders aangaven SPP belangrijk te vinden, laat bovenstaande quote zien dat steun van hogerop niet door iedereen ervaren wordt en dat het dus belangrijk is dat de directie uitdraagt hoe belangrijk ze het vinden. Dit hangt samen met een eerder beschreven resultaat, namelijk dat de VRR hiërarchisch is en er vaak naar boven wordt gekeken. Communiceren dat de directie SPP belangrijk vindt werd ook onder de bestuurders erkend:

“Kijk het uitspreken van de ambities is 1. Weten wat het vervolgens kost is 2. Dan uitdragen is 3. Het zelf ook belangrijk vinden, daar consensus over vinden in de directie, vervolgens het communiceren daarvan. Maar ook het blijven communiceren. Kijk een keer communiceren van: ‘Dit zijn onze ambities en dit vinden wij belangrijk.’ Ja dat is niet voldoende. Je moet dus blijven communiceren. Je moet ook communiceren over de stappen die je gaat nemen elke keer weer. En dat is {...} kijk een cultuurverandering is de grootste verandering die er bestaat. Het is niet iets wat je in een maand of een jaar gedaan hebt.” (Bestuurder)

Het patroon omtrent communicatie en managementsteun is gebaseerd op codes uit tabel 1I in [appendix V](#) welke gedurende de data-analyse zijn waargenomen.

4.4. Deelconclusie

Om antwoord te geven op de laatste deelvraag is empirisch onderzoek uitgevoerd. De vierde, tevens laatste deelvraag luidt als volgt: *Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de veranderbereid van publieke inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders en welke verklaringen ten aanzien van de veranderbereidheid omtrent SPP kunnen op basis hiervan worden afgeleid?*

De onderzoeksresultaten uit het empirisch onderzoek zijn verwerkt in een datamatrix waarin verschillen en overeenkomsten te zien zijn in de veranderbereidheid van verschillende actoren. Een eerste overeenkomst is dat er in elke case respondenten zijn met meer veranderbereidheid die mogelijkheden zien om eisen met betrekking tot milieuvriendelijke publieke inkoop, circulaire economie, ethische handel, keurmerken en SROI op te nemen in aanbestedingen. Een verklaring hiervoor is dat respondenten de wetgevingen niet alleen als verplicht ervaren, maar ook als ondersteuning om als organisatie aan de eisen te voldoen, leveranciers te laten voldoen aan de eisen en eventueel te verantwoorden waarom de uitgaven hoger zijn dan wat aan budget beschikbaar was. Om deze redenen dragen deze vijf SPP-categorieën in elke case bij aan de bereidheid om te moeten veranderen. Daarnaast zien enkele budgethouders en bestuurders kansen om innovaties omtrent SPP mee te nemen in inkoopbeslissingen, wat ook duidt op meer veranderbereidheid.

Een tweede overeenkomst is het resultaat dat er in elke case respondenten zijn die SPP ofwel niet meenemen bij inkoopbeslissingen ofwel minder zwaar laten wegen, omdat andere afwegingen zoals financiën, kwantiteit, functionaliteit, veiligheid en vakbekwaamheid, marktontwikkelingen, tijd en kennis zwaarder wegen. Dit duidde op minder veranderbereidheid.

Een derde overeenkomst die te zien was in elke case, was de samenhang tussen de factoren emotionele betrokkenheid, discrepantie, meerwaarde en valentie onder respondenten met meer veranderbereidheid. In elke case had merendeels van de respondenten de intentie om goed voor de aarde te zorgen, zagen zij een meerwaarde en persoonlijk voordeel in van de verandering naar SPP en waren zij overtuigd van de discrepantie van de verandering. Deze samenhang werd verklaard door de externe noodzaak die respondenten voelden om te moeten veranderen, omdat het volgens hen slecht gaat met het klimaat.

Een vierde overeenkomst die in elke case naar voren kwam is dat de VRR als publiek organisatie zowel intern als extern een voorbeeldfunctie en maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft, waardoor respondenten meer bereid zijn om te moeten veranderen. Echter, er was ook een verschil in veranderbereidheid te zien als het gaat over het hebben van een voorbeeldfunctie en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een projectleider en budgethouder die op dit gebied minder veranderbereidheid vertoonden veronderstelden namelijk dat SPP meer gebruikt wordt om voorop te lopen of als marketingtool.

Een vijfde overeenkomst is dat een aantal respondenten uit elke case meer bereid is om te willen veranderen vanwege zogenoemde motivators binnen de organisatie die het initiatief nemen om met SPP aan de slag te gaan. Dit resultaat sluit deels aan op de theorie van Kotter (2012) waarin gesteld wordt

dat het vormen van een leidend team helpt om een verandering te laten slagen. Kotter (2012) heeft het daarbij over een topdown leiderschapsbenadering waarbij een team bestaande uit lijnmanagers nodig is om draagvlak voor de verandering te creëren. Een topdown benadering kwam ook in het empirisch onderzoek naar voren, maar desondanks werd een bottom-up leiderschapsbenadering ook genoemd als mogelijkheid om voor draagvlak te zorgen.

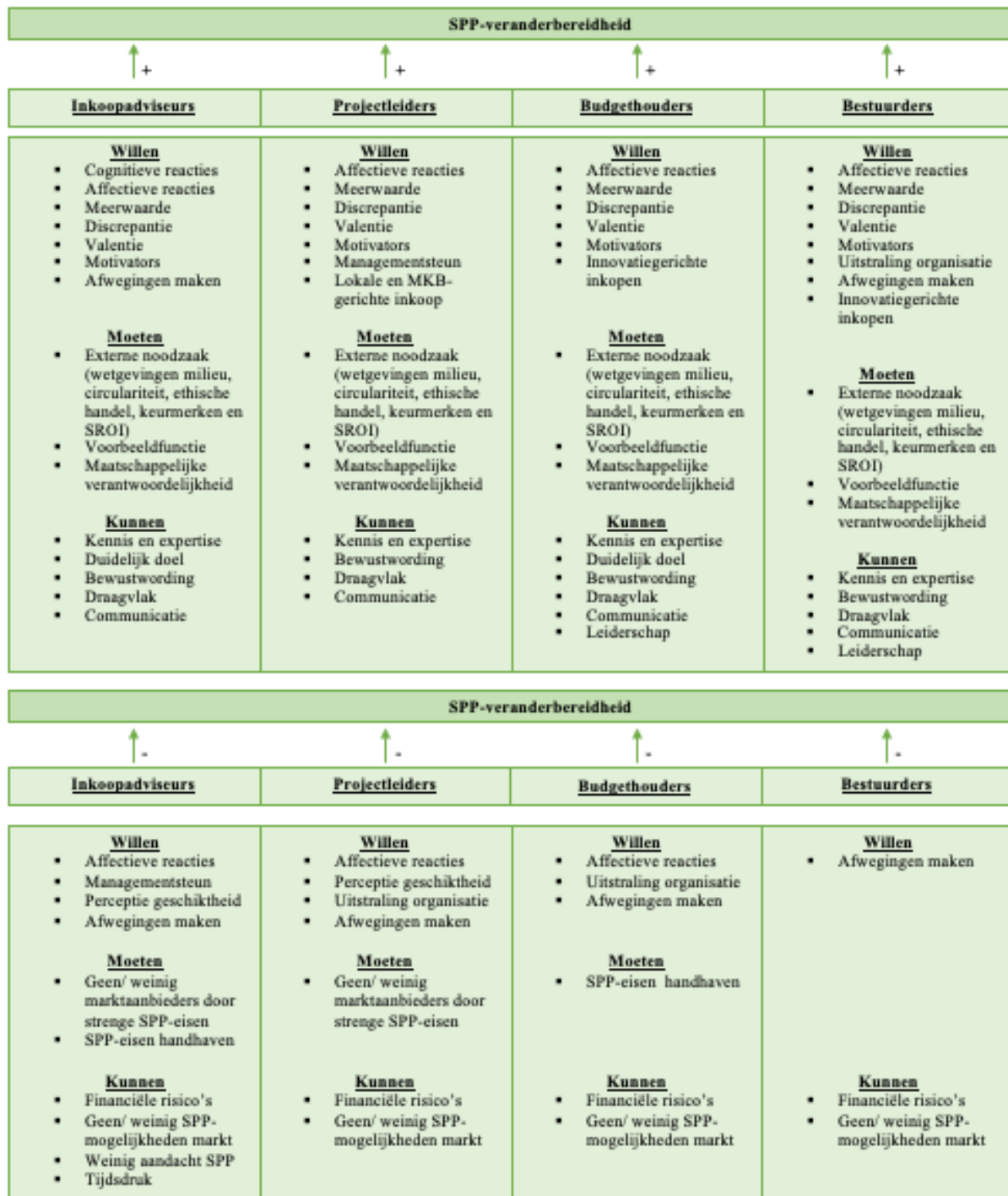
Een laatste overeenkomst in elke case onder respondenten met meer veranderbereidheid is dat bewustwording noodzakelijk is om te kunnen veranderen en dat communicatie daarop van invloed is. De factor communicatie verklaart ook het verschil in ervaren managementsteun. Het ondertekenen van het Manifest MVI was volgens enkele projectleiders namelijk een manier om steun te uiten, wat bijdroeg aan meer veranderbereidheid. Daarentegen ervaren enkele inkoopadviseurs geen managementsteun, omdat intern weinig over SPP gecommuniceerd wordt. Intern door de directie uitdragen hoe belangrijk SPP is, werd ook onder de directieleden erkend.

Een verschil tussen de cases is dat het belang van lokale en MKB-gerichte inkoop als enige sterk naar voren kwam onder enkele projectleiders, maar dat gesteld werd dat SPP-eisen de lokale economie kunnen belemmeren omdat kleine bedrijven soms niet aan de eisen kunnen voldoen. SPP werd daarom niet altijd als geschikt bevonden door die projectleiders, wat duidde op minder veranderbereidheid. Dit hangt samen met het risico dat enkele inkoopadviseurs zagen van SPP, namelijk dat er geen leveranciers overblijven die zich inschrijven voor een aanbesteding omdat zij niet aan de gestelde eisen kunnen voldoen.

Een ander verschil in veranderbereidheid is dat enkele inkoopadviseurs als enige verwachten dat SPP niet meer werk gaat opleveren, omdat SPP-eisen al waar mogelijk meegenomen worden in aanbestedingen. Dit duidde op meer veranderbereidheid. Met betrekking tot de cognitieve reacties waren echter ook inkoopadviseurs, projectleiders en budgethouders met minder veranderbereidheid, omdat zij risico's inzagen omtrent de gevolgen van SPP op het werk. Namelijk dat er geen leveranciers overblijven die aan de SPP-eisen kunnen voldoen, dat er gehandhaafd moet worden of leveranciers de SPP-eisen daadwerkelijk opvolgen en in hoeverre SPP impact gaat hebben. Het verschil in veranderbereidheid kan verklaard worden door het verschil in kennis die er is over SPP. Het empirisch onderzoek laat zien dat er per case verschillende percepties zijn over SPP die deels overeenkomen en deels verschillen. De categorie milieuvriendelijke publiek inkoop werd het meest gerelateerd aan SPP gevolgd door circulaire economie en ethische handel. De categorie lokale en MKB-gerichte publiek inkoop werd het minst gerelateerd aan SPP en kwam slechts onder de projectleiders naar voren.

4.5. Conceptueel model

De resultaten uit het empirisch onderzoek zijn in het conceptueel model in figuur 4.1 verwerkt. Per case is onderzocht welke factoren de SPP-veranderbereidheid ofwel positief (meer veranderbereidheid), ofwel negatief (minder veranderbereidheid) beïnvloeden.



Figuur 4.1: Conceptueel model

Deel 5

Hoofdstuk 5 Conclusie en discussie

De Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond (VRR) heeft begin 2020 het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen ondertekend om een bijdrage te kunnen leveren aan het realiseren van beleidsdoelen, zoals het tegengaan van klimaatverandering (Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond, 2022; Rijksoverheid, 2016-2020). De keuze om maatschappelijk verantwoord, oftewel duurzaam publiek, in te kopen is een organisatieverandering en is aanleiding geweest voor dit onderzoek naar de veranderbereidheid van bij inkoopbeslissingen betrokken actoren van de VRR, namelijk: inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders/ opdrachtgevers en bestuurders. Centraal in dit onderzoek stond de volgende vraagstelling:

Welke factoren beïnvloeden de SPP-veranderbereidheid van inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders binnen de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond en hoe kan die veranderbereidheid worden verklaard?

Allereerst wordt in de conclusie antwoord gegeven op de centrale vraagstelling middels de beantwoording van een viertal opgestelde deelvragen. De tweede paragraaf bestaat uit een discussie gevolgd door aanbevelingen die voortkomen uit het empirisch onderzoek. Daarna worden de beperkingen van het onderzoek besproken en suggesties gedaan voor toekomstig onderzoek.

5.1. Conclusie

Ter beantwoording van de centrale vraagstelling is literatuuronderzoek uitgevoerd om te achterhalen wat verstaan wordt onder de centrale concepten Sustainable Public Procurement (SPP) en veranderbereidheid. De verheldering van deze concepten staat beschreven in de beantwoording van de deelconclusies in paragrafen [2.2.3.](#) en [2.3.1.](#)

De derde deelconclusie bespreekt drie kerncategorieën met factoren die voortkomen uit een synthese van kernliteratuur (Ajzen, 1991; Metselaar, 1997 en Armenakis & Harris, 2009) om de SPP-veranderbereidheid uit af te leiden. Deze kerncategorieën zijn: (1) willen, (2) moeten en (3) kunnen veranderen. De factoren die hieronder vallen, weergegeven in tabellen 2.1, 2.2 en 2.3, zijn als theoretisch vertrekpunt genomen voor het empirisch onderzoek met het doel verklaringen te vinden voor de overeenkomsten en verschillen in veranderbereidheid van inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders van de VRR die bij inkoopbeslissingen betrokken zijn. Middels het theoretisch en empirisch onderzoek kan geconcludeerd worden welke factoren de SPP-veranderbereidheid van de onderzochte actoren beïnvloeden om zo antwoord te geven op de centrale vraagstelling.

Wat betreft het willen veranderen hebben inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders met meer veranderbereidheid de intentie om goed voor de aarde te zorgen en zien zij de meerwaarde, discrepantie en valentie in van de verandering naar SPP, wat verklaard wordt door de externe noodzaak die zij voelen om te moeten veranderen. Een andere factor uit de empirie betreft de aanwezigheid van zogenoemde motivators in de organisatie die zorgen voor meer bereidheid bij respondenten uit elke case om te willen veranderen. Daarnaast zorgt innovatiegerichte inkoop voor meer veranderbereidheid onder enkele budgethouders en bestuurders, omdat zij kansen zien om innovatie op het gebied van SPP te stimuleren en dus mee te nemen bij inkoopbeslissingen. SPP weegt verder niet altijd even zwaar als andere afwegingen of zelfs minder zwaar bij inkoopbeslissingen wat zorgt voor een verschil in veranderbereidheid tussen de vier cases. Onder enkele inkoopadviseurs en projectleiders wordt SPP ook niet altijd als geschikt ervaren en zijn er onzekerheden over de impact van SPP wat duidde op minder veranderbereidheid. Zo werd het stimuleren van de lokale economie belangrijk gevonden, maar zagen enkele projectleiders SPP als een belemmering voor de lokale inkoop omdat kleine lokale partijen soms niet kunnen voldoen aan duurzaamheidseisen. Enkel onder de projectleiders en budgethouders zagen SPP ook eerder als marketingtool en enkele inkoopadviseurs ervaren geen managementsteun, wat duidde op minder veranderbereidheid.

Wat betreft het moeten veranderen draagt de externe noodzaak in de zin van wetgevingen en klimaatverandering bij aan meer veranderbereidheid in elke case en werden eisen omtrent de categorieën milieuvriendelijke publieke inkoop, circulaire economie, ethische handel, keurmerken en SROI niet alleen als verplichting ervaren maar ook als fijne stok achter de deur. Dit draagt bij aan meer veranderbereidheid. De duurzaamheidseisen zorgen daarentegen ook voor minder veranderbereidheid onder enkele inkoopadviseurs en projectleiders, omdat verondersteld werd dat leveranciers niet altijd aan de eisen kunnen voldoen waardoor er geen of weinig aanbidders overblijven om producten en diensten te leveren. Daarnaast zagen enkele budgethouders het risico in dat duurzaamheidseisen ertoe leiden dat gehandhaafd moet worden of leveranciers daadwerkelijk voldoen aan de eisen, wat leidt tot minder veranderbereidheid. In de empirie is verder naar voren gekomen dat er in elke case respondenten zijn met meer veranderbereidheid om te moeten veranderen, omdat zij willen uitstralen dat de VRR zich met duurzaam inkopen bezighoudt. Dit werd verklaard door de voorbeeldfunctie zowel intern als extern en de maatschappelijke verantwoordelijkheid die de VRR heeft, waardoor respondenten meer bereid zijn om te moeten veranderen. Echter, deze twee factoren dragen niet bij aan meer veranderbereidheid onder een projectleider en budgethouder, omdat zij stellen dat de VRR niet vooruit hoeft te lopen en dat SPP als marketingtool gebruikt wordt.

Wat betreft het kunnen veranderen kwam in elke case naar voren dat de factoren kennis en expertise, tijd en middelen, bewustwording, draagvlak en communicatie nodig zijn om te kunnen veranderen wat leidt tot meer veranderbereidheid. Onder budgethouders en bestuurders werd ook leiderschap als factor genoemd voor meer veranderbereidheid waarbij zowel een topdown als bottom-up benadering als geschikt werd bevonden. Het hebben van een duidelijk doel is een andere factor die van invloed is op meer veranderbereidheid onder enkele inkoopadviseurs en budgethouders. Een andere

overeenkomst die te zien was in elke case onder respondenten met minder veranderbereidheid zijn financiële risico's en beperkte duurzaamheidsmogelijkheden in de markt die ertoe leiden dat respondenten niet kunnen veranderen. Andere factoren die bij enkele inkoopadviseurs leidden tot minder veranderbereidheid zijn tijdsdruk en de ervaring dat er minder aandacht is voor SPP binnen de organisatie.

5.2. Discussie

Gezien het deels inductief karakter van dit onderzoek was het uitgangspunt om theorie te verzamelen en die vervolgens verder te verfijnen met empirische resultaten (Miles, Huberman, & Saldana, 2020). Voorafgaand aan het onderzoek werd betoogd dat er interesse was in de veranderbereidheid van verschillende bij inkoopbeslissingen betrokken actoren van de VRR, gezien daar in de literatuur weinig over bekend is. Dat maakt dat er behoefte was aan een betere verklaring over de factoren die de SPP-veranderbereidheid van meerdere actoren beïnvloeden.

Reflecterend op de theoretische meerwaarde van dit onderzoek op de bestaande literatuur, wordt ingegaan op de eerder beschreven wetenschappelijke relevantie. De ambitie was om specifiek in de context van een Nederlandse veiligheidsregio gedetailleerd inzichtelijk te maken welke factoren de SPP-veranderbereidheid beïnvloeden van zowel publieke inkopers als andere bij inkoopbeslissingen betrokken actoren van de VRR, namelijk projectleiders, budgethouders en bestuurders. Het analyseren van inkoopbeslissingen waar verschillende actoren in verschillende rollen bij betrokken zijn heeft geresulteerd in een meer realistische visie van de veranderbereidheid rondom duurzaam inkopen, omdat het onderzoek zich niet enkel richtte op individuele publieke inkopers in organisaties. Er is voor deze invalshoek gekozen, omdat inkopers geen individuele keuzes maken zoals consumenten maar organisatiebeleid uitvoeren waarbinnen accenten gelegd kunnen worden voor zover zij daar een zekere beleidsvrijheid in hebben. Bovendien wordt de mate waarin het volledig potentieel van SPP wordt benut, ook bepaald door beslissingen van andere bij inkoopbeslissingen betrokken actoren (Günther & Scheibe, 2006). De theoretische inzichten die dit onderzoek biedt aangaande de factoren die de SPP-veranderbereidheid beïnvloeden van verschillende actoren, verschilt dus op vlak van de onderzoeksdoelgroep van vergelijkbare studies zoals Grandia (2015), Grandia & Voncken (2019) en Grandia en Kruijven (2020). Die studies focussen namelijk enkel op de rol van publieke inkopers bij duurzaam inkopen terwijl dit meervoudig casestudieonderzoek ook kijkt naar de rol van projectleiders, budgethouders en bestuurders in publieke context. Het tweede verschil is dat die studies gaan over de implementatie van SPP in tegenstelling tot dit onderzoek waarbinnen de veranderbereidheid van meerdere bij inkoopbeslissingen betrokken actoren centraal staat.

Verder is dit onderzoek een aanvulling op bestaande literatuur als het gaat over de invloed van specifieke contextuele factoren op de SPP-veranderbereidheid van verschillende actoren, namelijk de invloed van de sector Openbare Orde en Veiligheid (OOV). Een bestaande studie van bijvoorbeeld Clarke et al. (2002) laat zien dat organisaties in de OOV-sector met diverse risico's te maken hebben en

daardoor eerder risicomijdend gedrag vertonen. Dat onderzoek richt zich daarbij specifiek op publieke inkoop en laat zien dat risicomijdend gedrag de inkoopbeslissingen van actoren beïnvloedt in de zin dat veiligheidsmiddelen van bovengemiddeld kwaliteit worden ingekocht. Echter, daarbij wordt niet gekeken naar de rol van verschillende actoren op inkoopbeslissingen, maar naar organisaties in de sector OOV in het algemeen. De expliciete meerwaarde van dit onderzoek op bestaande literatuur is dat inkoopadviseurs, projectleiders, budgethouders en bestuurders SPP soms niet meenemen bij inkoopbeslissingen omdat andere afwegingen zoals de veiligheid en vakbekwaamheid van eigen medewerkers belangrijker geacht worden dan duurzaam inkopen. Dit onderzoek is ook van meerwaarde op de bestaande literatuur, omdat er geen eerdere studies zijn uitgevoerd naar de SPP-veranderbereidheid met als context een Nederlandse Veiligheidsregio, wat maakt dat dit onderzoek wetenschappelijk relevant is.

5.3. Aanbevelingen

Binnen de VRR staat duurzaam inkopen bekend als MVI en dus wordt in de aanbevelingen gesproken van MVI in plaats van SPP. Een eerste aanbeveling is om duidelijk te maken dat er een verandering naar MVI plaatsvindt binnen de VRR door te communiceren wat tot dusver gedaan is aan duurzaam inkopen. Enkele respondenten waren namelijk niet op de hoogte van de ondertekening van het Manifest MVI en het concept actieplan. Het communiceren van de verandering kan bijvoorbeeld via het intranet, per mail of door het geven van presentaties op alle VRR-locaties. Communiceren dat de verandering plaatsvindt is cruciaal, omdat medewerkers dan bewust worden van de verandering, er met elkaar over gaan praten en eventuele vragen, zorgen en onzekerheden daaromtrent gaan uiten. Op die manier gaat de verandering leven binnen de organisatie, wat kan leiden tot meer bewustwording.

Daarnaast is het cruciaal om naar alle VRR-medewerkers te communiceren waarom de verandering noodzakelijk is voor zowel de organisatie als de samenleving en uit te leggen welke gevolgen de verandering zal hebben op het werk. Dat kan door in te gaan op de huidige klimaatveranderingen en de maatschappelijke bijdrage die de VRR kan leveren aan het verbeteren van het milieu of het realiseren van een circulaire economie. In de onderzoeksresultaten kwam namelijk naar voren dat een aantal respondenten onder de inkoopadviseurs, projectleiders en budgethouders het risico inzagen dat met MVI geen impact wordt gemaakt en dat wellicht gehandhaafd moet worden of leveranciers aan de eisen voldoen. Door te benadrukken hoe de VRR als publieke organisatie met een voorbeeldfunctie en maatschappelijke verantwoordelijkheid haar inkoopvolume kan gebruiken om impact te maken op verdere verduurzaming en welke gevolgen dat heeft, kunnen zorgen en onzekerheden bij medewerkers worden weggenomen. Communiceren waarom de verandering urgent is, wat de gevolgen zijn en op wie die gevolgen betrekking hebben, is bedoeld om begrip en draagvlak te creëren. Daarnaast spelen motivators een belangrijke rol bij het creëren van draagvlak, omdat uit de empirie is gebleken dat motivators nodig zijn om aandacht te vragen voor MVI.

Om antwoord te geven op de vraag bij wie de verantwoordelijkheid ligt om de verandering en noodzaak ervan intern te communiceren, wordt ingegaan op verschillende leiderschapsbenaderingen. Uit de onderzoeksresultaten kwam naar voren dat een aantal respondenten onder de budgethouders en bestuurders een topdown benadering als geschikt achten om de verandering te leiden, omdat de VRR een hiërarchisch organisatiestructuur heeft waarbij vaak naar boven wordt gekeken. Anderen onder de budgethouders en bestuurders vinden een bottom-up benadering geschikter waarbij medewerkers van onderaf de organisatie kunnen participeren. Bij een bottom-up benadering spelen ook de motivators een belangrijke rol om de verandering van onderaf van de grond te krijgen. Aanbevolen wordt om één of meerdere leiderschapstijlen toe te passen die het meest geschikt zijn in de context van deze verandering. Welke stijl of stijlen dat zijn kan niet vastgesteld worden, omdat leiderschap onderbelicht is in dit onderzoek.

Naast communicatie en leiderschap wordt aanbevolen om meer kennis over MVI op te doen en te verspreiden binnen de VRR. Uit de resultaten bleek dat er geen eenduidig beeld is over wat binnen de VRR en onder hun leveranciers verstaan wordt onder MVI, dat het vermoeden is dat MVI kostenverhogend is en dat er een gebrek aan kennis is over de impact die MVI kan hebben. Kennis vergaren kan bijvoorbeeld door intern een groep aan te stellen die hiermee aan de slag wil gaan en die geen tijdsdruk ervaart of door externen in te huren die trainingen verzorgen zodat medewerkers over de juiste vaardigheden en competenties zullen beschikken. Eventueel ook op het gebied van leiderschap. Belangrijk hierbij is dat de kennis verder verspreid wordt binnen de organisatie. Ondanks dat externe inhuur gezien kan worden als financieel risico, is het een investering waarbij de juiste kennis over MVI naar binnen gehaald wordt. Verder wordt aanbevolen om in samenwerking met leveranciers op zoek te gaan naar verduurzamingsmogelijkheden, te benchmarken en kennis uit te wisselen met andere organisaties die meer bezig zijn met MVI door bijvoorbeeld experts uit te nodigen om voorlichtingen te geven. Kennis opdoen over de geschikte manieren om MVI in te zetten en die kennis verspreiden is belangrijk zodat alle medewerkers hetzelfde beeld krijgen over wat MVI is en hoe het meegenomen kan worden bij inkoopbeslissingen.

Een laatste aanbeveling in het kader van veranderbereidheid is het delen van resultaten en successen die met MVI worden behaald en het blijven herhalen van de noodzaak van de verandering. Dit zorgt ervoor dat de verandering niet als tijdelijke trend gezien wordt die zal overwaaien, maar dat MVI onderdeel wordt van de organisatiecultuur en het DNA van de VRR.

5.4. Beperkingen en toekomstig onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek. Het bijzondere van dit onderzoek ten opzichte van vergelijkbare studies is dat het zich niet richtte op de veranderbereidheid van individuele medewerkers, maar dat de organisatiecontext is meegenomen. In dit onderzoek is dus een begin gemaakt in het bestuderen van de veranderbereidheid van meerdere bij inkoopbeslissingen betrokken actoren vanuit organisatieperspectief. Een voorstel voor toekomstig onderzoek is daarom om nog meer in te gaan op duurzaam inkopen in een organisatiecontext in plaats van op individueel niveau.

Ondanks dat dit onderzoek zich richtte op vier groepen actoren, zal de verandering naar SPP ook andere medewerkers raken die vragen om een product of dienst en leveranciers die misschien hun producten en diensten moeten aanpassen om aan de duurzaamheidseisen te kunnen voldoen. Gezien er ook veel literatuur te vinden is over SPP is het daarom interessant om kwantitatief onderzoek uit te voeren als vervolgonderzoek dat zich richt op het toetsen van de SPP-veranderbereidheid van alle medewerkers en leveranciers van een publieke organisatie.

Een tweede beperking is het risico op response bias. In het kader van transparantie van het onderzoek waren respondenten ervan op de hoogte dat dit onderzoek zich richtte op vier groepen actoren en dat er dus ook medewerkers geïnterviewd zouden worden met wie respondenten samenwerken of aan wie verantwoording afgelegd wordt. Ondanks dat respondenten geïnformeerd zijn over de anonieme dataverwerking kan dit gegeven ertoe hebben geleid dat sommige respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaven uit angst om iets verkeerd te zeggen.

Tenslotte komt in de literatuur vaak het belang naar voren van leiderschap bij het implementeren van organisatieveranderingen (Burke, 2018; Rainey, 2014), maar was de rol van leiderschap in deze studie onderbelicht. Leiderschap kwam wel als factor naar voren om de veranderbereidheid te beïnvloeden, maar onduidelijk was welke type leiderschapsstijl het meest geschikt is voor deze verandering. Verder onderzoek naar de invloed van leiderschap bij het implementeren van SPP binnen de VRR zou kunnen helpen om te achterhalen welke type leiderschapsstijl of -stijlen het meest geschikt zijn om de verandering naar SPP succesvol te implementeren.

Epiloog

Aan alles komt een eind en zo ook aan het schrijven van mijn masterscriptie. Ik heb veel leermomenten gehad en veel hobbels overwonnen. Dit slotwoord wil ik gebruiken om terug te kijken op de afgelopen periode en een drietal tips te delen met toekomstige afstudeerders.

Mijn eerste uitdaging begon bij het definiëren van een duidelijke vraagstelling. Alhoewel mijn onderwerp bekend was, had ik geen idee waar ik onderzoek naar wilde doen om een bijdrage te leveren aan de bestaande literatuur. Ik wil dan ook als tip meegeven om eerst voor jezelf te bedenken wat je precies wil onderzoeken door na te denken over onderwerpen waarin je geïnteresseerd bent. Lees je vervolgens in door bestaande literatuur in grote lijnen te bestuderen en daarmee inspiratie op te doen over de bijdrage die je kan leveren met je onderzoek.

Denk ten tweede goed na over de structuur van je scriptie en probeer in de beginfase van je onderzoek een rode draad voor ogen te hebben waarin je op hoofdlijnen weet wat je wil onderzoeken en hoe je het gaat aanpakken. Dit heeft mij met name bij het schrijven van de inleiding en theoretische oriëntatie meer overzicht geboden.

Tenslotte zijn er vaak momenten geweest dat ik vast liep met mijn onderzoek. Wat mij hierbij heeft geholpen was brainstormen met een ‘scriptiemaatje’; iemand die ook aan het afstuderen was en tegen dezelfde moeilijkheden aanliep. Zo iemand kan helpen om perspectieven mee te delen en tot nieuwe inzichten te komen, maar ook om elkaar te motiveren als de motivatie ver te zoeken is.

Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-t](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t)
- Amann, M., K. Roehrich, J., Eßig, M., & Harland, C. (2014). Driving sustainable supply chain management in the public sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 351-366. <https://doi.org/10.1108/scm-12-2013-0447>
- Armenakis, A., & Harris, S. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), pp. 127-142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Armenakis, A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organizational Culture: Assessment and Transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 305–328. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.568949>
- Babbie, E. (2020). The Practice of Social Research. In E. Babbie, *The Practice of Social Research* (Vol. 14th, p. 23). Cengage Learning.
- Becker, M., Lazaric, N., Nelson, R., & Winter, S. (2005). Applying organizational routines in understanding organizational change. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 775-791. <https://doi.org/10.1093/icc/dth071>
- Berns, M., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, M., & Kruschwitz, N. (2009). Sustainability and Competitive Advantage. *MIT Sloan Management*, 51(1), 1-82.
- Brammer, S., & Walker, H. (2011). Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(4), pp. 452-476. <https://doi.org/10.1108/01443571111119551>
- Burke, W. W. (2018). *Organization Change: Theory and Practice* (5de editie). SAGE Publications, Inc.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management*, 50(4), pp. 479-500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Clarke, S. P., Rockett, J. L., Sloane, D. M., & Aiken, L. H. (2002). Organizational climate, staffing, and safety equipment as predictors of needlestick injuries and near-misses in hospital nurses. *American Journal of Infection Control*, 30(4), 207–216. <https://doi.org/10.1067/mic.2002.123392>
- Creswell, J. W. (2013). Qualitative inquiry & research design: Choosing among the five approaches. In J. Creswell, *Qualitative inquiry & research design: Choosing among the five approaches* (Vol. 3rd). Thousand Oaks: CA: Sage.

- Creswell, J., & Poth, C. (2018). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. In *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (Vol. 4th). SAGE Publications.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2011). In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Introduction: The discipline and practice of qualitative research. The SAGE handbook of qualitative research* (Vol. 4th, pp. 1-19). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Eby, L., Adams, D., Russell, J., & Gaby, S. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Grandia, J. (2015). *Implementing Sustainable Public Procurement; an organisational change perspective*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam. <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/155663/155663.pdf>
- Grandia, J., & Kruijven, P. (2020). Assessing the implementation of sustainable public procurement using quantitative text-analysis tools: A large-scale analysis of Belgian public procurement notices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(4), 100627. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100627>
- 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(19), 5215. <https://doi.org/10.3390/su11195215>
- Günther, E., & Scheibe, L. (2006). The hurdle analysis. A self-evaluation tool for municipalities to identify, analyse and overcome hurdles to green procurement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(2), 61-77. <https://doi.org/10.1002/csr.92>
- Haynes, J. (1985). Matching Readiness and Willingness to the Mediator's Strategies. *Negotiation Journal*, pp. 79-92.
- International Safety Research Nederland. (z.d.). *Openbare orde en veiligheid*. ISR Nederland. Geraadpleegd op 3 april 2022, van <https://www.isrnederland.nl/marktgebieden/openbare-orde-en-veiligheid/>
- Jansen, K. J. (2000). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *Human Resource Planning*, 23(2), 53-55.
- Jones, B. (2003). Bounded Rationality and Political Science: Lessons from Public Administration and Public Policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 395-412. <https://doi.org/10.1093/jopart/mug028>
- Jones, R., Jimmieson, N., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change.

- Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- Kotter, J. (2012). *Leading Change, With a New Preface by the Author (1ste editie)*. Reed Business Education.
- Kwahk, K.-Y., & Lee, J.-N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information & Management*, 45(7), 474-481. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.07.002>
- LeCompte, M., & Goetz, J. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52(1), pp. 31-60. <https://doi.org/10.3102/00346543052001031>
- McCrudden, C. (2004). Using public procurement to achieve social outcomes. *Natural Resources Forum*, 28(4), 257-267. <https://doi.org/10.1111/j.1477-8947.2004.00099.x>
- Meehan, J., & Bryde, D. (2011). Sustainable Procurement Practice. *Business Strategy and the Environment*, 20(2), 94-106. <https://doi.org/10.1002/bse.678>
- Metselaar, E. (1997). *Assessing the willingness to change: Construction and validation of the DINAMO*. Vrije Universiteit Amsterdam, 1-178.
- Metselaar, E.E., Cozijnsen, A.J., (2005). *Van resistance naar veranderbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Miles, J., & Gilbert, P. (2005). A Handbook of Research Methods for Clinical and Health Psychology. In J. Miles, & P. Gilbert, *A Handbook of Research Methods for Clinical and Health Psychology* (pp. 65-67). Oxford University Press.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2019). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4de editie). SAGE Publications, Inc.
- O'Rourke, A., Leire, C., Bowden, T., & UNEP. (2013). Sustainable Public Procurement: A Global Review Final Report . *Global Ecolabelling Network*, pp. 1-78. <https://globalecolabelling.net/assets/Documents/unep-spp-report.pdf>
- PIANOO. (z.d.-a). *Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen*. Opgeroepen op februari 7, 2022, van PIANOO: <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen/beleiden-uitvoering/manifest-maatschappelijk>
- PIANOO. (z.d.-b). *Integriteit van inkopers*. PIANOO - Expertisecentrum Aanbesteden. Geraadpleegd op 2 april 2022, van <https://www.pianoo.nl/nl/themas/integriteit/integriteit-van-inkopers#:~:text=In%20het%20kort%20komt%20het,scheidt%20zakelijke%20en%20persoonlijke%20belangen>.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*, (5th ed.). Jossey-Bass.
- Riege, A. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), pp. 75-86. <https://doi.org/10.1108/13522750310470055>

- Rijksoverheid. (2016-2020). *Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen*. PIANOo.
- Rijksoverheid. (z.d.). *Samen voor een rechtvaardig, veilig Nederland*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-justitie-en-veiligheid/het-verhaal-van-j-en-v>
- Stoffers, J., & Mordant-Dols, A. (2015). Transformational Leadership and Professionals' Willingness to Change: A Multiple Case Study in Project Management Organisations. *Human Resource Management Research*, 5(2), 40-46. <https://doi.org/10.1108/09513551211226539>
- Thyer, B. (2010). The Handbook of Social Work Research Methods. In B. Thyer, *The Handbook of Social Work Research Methods* (Vol. 2th). SAGE Publications.
- Van Weele, A. (2005). Purchasing and supply chain management : analysis, strategy, planning and practice. In A. Van Weele, *Purchasing and supply chain management : analysis, strategy, planning and practice* (Vol. 4, p. 13). London: Thomson Learning.
- Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond. (2022). *Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen*. Rotterdam: Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond.
- Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond. (z.d.). *Over ons*. Opgehaald van VRR: <https://vr-rr.nl/over/>
- Walker, H., & Brammer, S. (2012). The relationship between sustainable procurement and e-procurement in the public sector. Sustainable development of manufacturing and services. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 256-268. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.008>
- Yin, R. (2014). Case study research: Design and method. In R. K. Yin, *Case study research: Design and method*. Thousand Oaks: CA: Sage.

Appendix

Appendix I: Interviewverzoeken

Onderwerp: Interview MVI

Beste....,

In het kader van mijn afstudeeronderzoek voor de master Bestuurskunde die ik volg aan de Erasmus Universiteit is het noodzakelijk om bestuurders, opdrachtgevers/budgethouders, projectleiders en inkoopadviseurs te interviewen en daar bent u er een van.

Het interview richt zich op de factoren van veranderbereidheid ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) waarin u vanuit uw functie een rol heeft. Ik stuur u een vergaderverzoek van 30 minuten voor dit online interview.

Ik voer dit afstudeeronderzoek uit bij het Facilitair Bedrijf, waarvan het uiteindelijke doel is om aanbevelingen te doen die de slagingskans van MVI binnen de VRR vergroten.

Bij voorbaat dank voor uw deelname.

Met vriendelijke groet/ Kind regards,

Yasmina Aârab

Stagiaire Stafbureau Facilitair Bedrijf | Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond

Appendix II: Informed consent

Informatieblad voor scriptieonderzoek ‘Veranderbereidheid om maatschappelijk verantwoord in te kopen’

Onder begeleiding van Vincent Homburg (docent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam) onderzoekt Yasmina Aârab de factoren die van invloed zijn op de veranderbereidheid van inkopers, projectleiders, budgethouders en bestuurders om maatschappelijk verantwoord in te kopen. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Yasmina is benieuwd naar *uw mening* over MVI. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

- Waarom dit onderzoek?** Het doel van dit onderzoek is het achterhalen van factoren die van invloed zijn op de veranderbereidheid van enkele stakeholdergroepen binnen de VRR om maatschappelijk verantwoord in te kopen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Verloop** U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door:
- U te interviewen en uw antwoorden op te nemen via audio- of video-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview
- Vertrouwelijkheid** Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer en stagebegeleider van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens.
- Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.
- In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonden naam (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.
- Vrijwilligheid** U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Mocht u iets niet in een groep willen vertellen, maar wel privé, dan kunt u Yasmina Aârab achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt.
- Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.
- Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Yasmina Aârab via Yasmina.Aarab@vr-rr.nl of (*telefoonnummer (in de bijlage weggelaten vanwege privacy)*).
- Dataopslag** In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen.
- De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.
- Indienen van een vraag of klacht** Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Yasmina Aârab via Yasmina.Aarab@vr-rr.nl of (*telefoonnummer*). U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- | | JA | NEE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van redenen, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. Let wel, als je jonger dan achttien jaar bent, dient een van je ouders/verzorgers dit formulier ook te ondertekenen.

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 Ik geef toestemming om mijn echte naam te vermelden bij de hierboven bedoelde quotes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in gepseudonimiseerde vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Naam deelnemer:

Naam student: Yasmina Aârab

Handtekening:

Handtekening:



Datum:

Datum:

Appendix III: Topicijst

Vooraf opgestelde vragen zijn soms weggelaten en tijdens interviews of na interviews zijn nieuwe vragen toegevoegd (blauwgekleurde vragen).

Opening interview:

- Respondent welkom heten en bedanken voor zijn/ haar interesse om deel te nemen
- Mijzelf voorstellen
- Het doel van het interview toelichten
- Tijdsduur en opbouw van het interview aangeven
- De interviewopname starten (*respondenten hebben hier vooraf toestemming voor gegeven in een informed consentformulier*)

Algemeen:

- Kunt u wat vertellen over de functie die u vervult binnen de VRR?

Topic 1: SPP (bij respondenten bekend als MVI):

- Wat is uw rol in het inkoopbesluitvormingsproces?
- Ik ben in mijn onderzoek geïnteresseerd in MVI en meer in het bijzonder in MVI bij het inkoopproces. Heeft u in uw dagelijkse praktijk/ werk te maken met MVI en duurzaam inkopen? (Waar?)
- Wat verstaat u onder MVI?

Topic 2: willen veranderen:

- In situaties waarbij duurzaam inkopen een rol speelde, kunt u vertellen welke voordelen en risico's u ziet van duurzaam inkopen? (Voorbeelden)
 - Wat zijn die voordelen voor de organisatie en wellicht ook specifiek voor u of de rol die u speelt in de organisatie?
 - Zijn er ook zaken die u ervan hebben afgehouden duurzaam in te kopen toen de gelegenheid zich wel voordeed? (Waarom, door wie)
- **Wie zijn er denkt u verantwoordelijk voor het laten slagen van MVI?**
 - **In een eerder interview kwam naar voren dat de kolomdirecteuren verantwoordelijk zijn om MVI belangrijk te maken binnen de VRR en dat zij moeten zorgen voor draagvlak. Een topdown benadering dus. Deelt u die mening?**
- **In hoeverre merkt u dat er draagvlak is voor MVI binnen de VRR?**

Topic 3: moeten veranderen:

- Wat waren de drijfveren (denkt u) om het Manifest MVI te ondertekenen?
- Waar komt de trend van duurzaam inkopen volgens u vandaan?
 - Wie speelt hierbij een rol?
 - Zijn er nog andere? (Doorvragen naar interne en externe actoren)

Topic 4: kunnen veranderen:

- Zijn er situaties waarbij er wel de wens of ambitie was om duurzaam in te kopen, maar waarbij er toch voor een (minder duurzaam) alternatief is gekozen?
 - Welke overwegingen speelden daarbij een rol?
 - Wie waren er bij die beslissingen betrokken en welke rol speelden zij?
 - Welke argumenten werden daarbij gebruikt?
- Wat zijn denkt u de randvoorwaarden om MVI te implementeren?
 - Wat is er nodig om MVI te laten slagen?
 - Waarom kunnen we morgen bij wijze van spreken niet beginnen?
- Wat is er nodig om een MVI-cultuur te kunnen creëren binnen de VRR?
- Hoe kan je als (*functie*) MVI stimuleren binnen de organisatie?
- Hoe kan je de jongeren medewerkers van de VRR mobiliseren om mee te gaan helpen bij hun toekomst?
- Hoe denkt u om te gaan met eventuele weerstand van medewerkers?
- Gelooft u in het slagen van MVI binnen de VRR?

Afsluiting interview:

- Heeft u nog aanvullende informatie/ vragen/ opmerkingen?
- Vragen of de respondent vragen voor mij heeft die ik mee kan nemen in volgende interviews.
- Respondent bedanken voor zijn/ haar medewerking.
- Vragen of de respondent geïnformeerd wil worden over de uitkomst van het onderzoek
- Opname stoppen

Appendix IV: Datamatrix

<i>Functie/rol</i>	<i>Meer veranderbereid</i>	<i>Minder veranderbereid</i>	<i>Niet naar voren gekomen codes</i>
Willen veranderen			
Inkoopadviseurs	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perceptie dat SPP niet meer werk gaat opleveren (cognitie) • Intentie om goed voor de aarde te zorgen (emotionele betrokkenheid) • Perceptie van meerwaarde • Discrepancie • Valentie <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivator(s) • Afwegingen maken, SPP wel prioriteit 	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onzekerheid over impact SPP (affectief) • Lage mate van ervaren managementsteun • Niet elk product/dienst leent zich voor SPP (perceptie geschiktheid) <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afwegingen maken, SPP geen prioriteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Circulaire economie • Innovatiegerichte publieke inkoop
Projectleiders	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intentie om goed voor de aarde te zorgen (emotionele betrokkenheid) • Perceptie van meerwaarde • Managementsteun • Lokale en MKB-gerichte inkoop • Discrepancie • Valentie <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivator(s) 	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onzekerheid over impact SPP (affectief) • SPP niet altijd geschikt (perceptie geschiktheid) <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitstraling organisatie (we hoeven niet voorop te lopen) • Afwegingen maken, SPP geen prioriteit 	
Budgethouders	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intentie om goed voor de aarde te zorgen (emotionele betrokkenheid) • Perceptie van meerwaarde • Discrepancie • Valentie <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivator(s) 	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onzekerheid over impact SPP (affectief) <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitstraling organisatie (marketingtool) • Afwegingen maken, SPP geen prioriteit 	
Bestuurders	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intentie om goed voor de aarde te zorgen (emotionele betrokkenheid) • Perceptie van meerwaarde • Discrepancie • Valentie <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivator(s) • Uitstraling organisatie • Afwegingen maken, SPP wel prioriteit 	<p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afwegingen maken, SPP geen prioriteit 	

Moeten veranderen

Inkoopadviseurs	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wet- en regelgeving (externe noodzaak) <ul style="list-style-type: none"> • Eisen omtrent SROI, ethische handel en keurmerken (“fijne stok achter de deur”) • Klimaatverandering (externe noodzaak) <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbeeldfunctie (intern en extern) • Maatschappelijke verantwoordelijkheid 	<p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen/weinig aanbieders op de markt door duurzaamheidseisen • Monitoren/ handhaven of aan de gestelde eisen voldaan wordt 	
Projectleiders	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wet- en regelgeving (externe noodzaak) <ul style="list-style-type: none"> • Eisen omtrent SROI, ethische handel en keurmerken (“fijne stok achter de deur”) • Klimaatverandering (externe noodzaak) <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbeeldfunctie (intern en extern) • Maatschappelijke verantwoordelijkheid 	<p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen/weinig aanbieders op de markt door duurzaamheidseisen 	
Budgethouders	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wet- en regelgeving (externe noodzaak) <ul style="list-style-type: none"> • Eisen omtrent SROI, ethische handel en keurmerken (“fijne stok achter de deur”) • Klimaatverandering (externe noodzaak) <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbeeldfunctie (intern en extern) • Maatschappelijke verantwoordelijkheid 	<p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoren/ handhaven of aan de gestelde eisen voldaan wordt 	
Bestuurders	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wet- en regelgeving (externe noodzaak) <ul style="list-style-type: none"> • Eisen omtrent SROI, ethische handel en keurmerken (“fijne stok achter de deur”) • Klimaatverandering (externe noodzaak) <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbeeldfunctie (intern en extern) • Maatschappelijke verantwoordelijkheid 		

• Interne druk

Kunnen veranderen			
Inkoopadviseurs	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennis en expertise • Duidelijk doel <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewustwording • Draagvlak • Communicatie 	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tijdsdruk • Financiële risico's <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weinig aandacht voor SPP intern • Geen/weinig mogelijkheden in de markt 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexiteit • Timing • Beheersbaarheid • Doeltreffendheid • Milieuvriendelijk publiek inkopen
Projectleiders	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennis en expertise <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewustwording • Draagvlak • Communicatie 	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiële risico's <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen/weinig mogelijkheden in de markt 	
Budgethouders	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennis en expertise • Duidelijk doel <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewustwording • Draagvlak • Communicatie • Leiderschap (topdown en bottom-up) 	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiële risico's <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen/weinig mogelijkheden in de markt 	
Bestuurders	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennis en expertise <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewustwording • Draagvlak • Communicatie • Leiderschap (topdown en bottom-up) 	<p>Theorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiële risico's <p>Empirie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen/weinig mogelijkheden in de markt 	

Tabel A: Datamatrix empirisch onderzoek

Appendix V: Codering patronen

Om tot patronen te komen zijn de semigestructureerde interviews uit de empirische data getranscribeerd en gecodeerd. In onderstaande tabellen is per patroon te zien welke codes gebruikt zijn om de patronen uit af te leiden.

SPP-categorieën en inkoopbeslissingen	
<i>Relevant construct</i>	<i>Codes</i>
Milieuvriendelijk publiek inkopen	Rol van milieuaspecten bij inkoopbeslissingen, afval scheiden, gasloos bouwen, Bouwbesluit, milieueisen opgedragen, wetgeving elektrische voertuigen, in hoeverre is een leverancier bezig met klimaatzaken, energielabel, voldoen aan milieustandaards
Circulaire economie	Circulariteit als extra vraag opnemen in aanbestedingen, tankautospuit recyclebaar, reviseren, een organisatie circulair maken, iets duurzaam inkopen en het kunnen hergebruiken, alles wat nieuw ontwikkeld wordt hergebruiken, ervoor kiezen om herbruikbare materialen te gebruiken
Ethische handel	Geen kinderhandjes, Arbo-regelgeving, niet altijd met dezelfde partijen zaken doen, bijdragen aan werk- en leefomstandigheden, op aanbestedingsgebied proportioneel zijn en niet discrimineren, mens intern en bij de leverancier verantwoordelijk t.a.v. wet- en regelgeving
Keurkerken (of certificaten en normen)	Keurmerken, duurzaam geproduceerd hout, normen, aan milieustandaards voldoen, productcertificaten, aantonen, ISO-normen, standaardnormen, bedrijven die middels certificaten kunnen aantonen dat zij een eerlijke prijs bieden
SROI	Uitvragen of leveranciers social return in hun traject hebben zitten, maakt iemand gebruik van sociale werkplaatsvoorzieningen, social return in onze koffie Heilig Boontje of Max Havelaar, mensen met drugsverleden tweede kans geven
Innovatie	Experimenteren met waterstof, een innovator hebben die nieuwe dingen uitzoekt, experimenteren om slangen te maken van bamboe in plaats van plastic, er wordt bij de brandweer veel aan innovatie gedaan maar niet op gebied van duurzaamheid, brainstormen hoe iets innovatiever kan, kansen om MVI mee te nemen tijdens innovatieweken, technische ontwikkelingen gaan snel
Externe noodzaak (wetgeving)	MVI meenemen in aanbestedingen deels omdat dat vanuit wetgeving moet, vanuit de overheid gesteld dat het moet, verschillende normen waar het aan moet voldoen i.v.m. duurzaamheid, externe invloed vanuit diverse EU-wetgeving, wettelijke verplichtingen omtrent MVI, makkelijker als het een verplichting is, houden aan wettelijk kader om klimaatneutraal te zijn, meegaan met hetgeen wettelijk verplicht is, wettelijke minimeisen elektrische voertuigen, minimaal C-label gebouwen, externe impuls vanuit Klimaatakkoord, alle wetgeving die je verplicht om maatschappelijk verantwoord in te kopen helpt, prettig als wetgeving MVI ondersteunt, wetgeving gebruiken om te verantwoorden waarom meer budget nodig is of uit begroting gelopen, zorgvuldige afwegingen maken o.b.v. richtlijnen

Tabel 1A: Codes patroon SPP-categorieën en inkoopbeslissingen

Lokale inkoop en perceptie geschiktheid	
<i>Relevant construct</i>	<i>Codes</i>
Lokale en MKB-gerichte inkoop	Lokale ondernemers betrekken, lokale economie stimuleren, iets lokaal inkopen, want al die kleine leveranciers gaan gewoon kapot, die verliezen gewoon een Europese aanbesteding, er blijven gewoon minder bedrijven over, niet gelijk aan de voorkant eisen zo zwaar stellen dat bedrijven er niet aan kunnen voldoen, survival of the fittest
Geschiktheid	Hoop bedrijven worden gedwongen op gebied MVI, alleen maar grote jongens die overblijven bij Europese aanbesteding, kleine spelers die het niet kunnen aantonen/ niet in hun portefeuille hebben, dus we krijgen nooit de gunstigste prijs/kwaliteitverhouding

Tabel 1B: Codes patroon lokale inkoop en perceptie geschiktheid

Afwegingen en inkoopbeslissingen	
<i>Relevant construct</i>	<i>Codes</i>
Financiële overwegingen	Wij moeten op de centen letten, risico dat het duurder wordt, afgerekend op financieel plaatje, een risico is geld, dat het te veel geld gaat kosten dat je daarmee buiten je budget gaat treden, het beschikbare budget heeft een leidend principe, we hebben niet zo heel veel geld, ik zie vooral financiële risico's, het is meer vanuit geld bekeken, wat niet binnen het budget past, budget beschikbaar stellen, duurzaamheid kan kostenverhogend werken, beperkt budget, we zijn op geld gedreven, budget beperkende factor, kosten enorm hogen en wegen niet af tegen nut en noodzaak MVI, spanningsveld tussen budget en zoveel mogelijk MVI, MVI is duur, afweging maken als iemand anderhalf keer zo duur is, terugverdientijd berekenen, teruglopend budget
Hoeveelheid	Eerder kiezen om MVI weg te laten als daarmee een grotere hoeveelheid aangeschaft kan worden (anders tekort), als het om aantallen gaat krijg je niet helemaal wat je nodig hebt voor het budget dat er te besteden is
Functionaliteit	Dat spullen goed zijn, wat vinden wij praktisch en functioneel, MVI-criteria scoort lager dan functionaliteitseisen, functie voertuigen om continuïteit te bieden (risico als je eerst moet opladen bij spoedmelding)
Veiligheid en vakbekwaamheid	Goede dienstverlening, veiligheid meenemen in elk inkoopproject, rekening houden met veiligheid voor onze eigen medewerkers, daar staat patiëntveiligheid bovenaan, voldoen producten aan veiligheidskenmerken, focus op zo goed mogelijke patiëntenzorg, goede patiëntenzorg staat bovenaan/ MVI niet hoofddoel, veiligheid brandweermensen belangrijk, verantwoordelijkheid om eigen mensen vakbekwaam te houden, milieu heel belangrijk maar veiligheid collega's toch iets belangrijker, veiligheid van je mensen daar mag niet aan getornd worden
Mogelijkheden markt	Het is ook zoekende wat kan er binnen de markt waar je mee te maken hebt, als de markt aan het verduurzamen is kan je in gesprek met die leveranciers, ik kijk ook altijd wat er is op de markt qua MVI mogelijk, we kunnen nu nog niet een brandweerauto 100% elektrisch alles laten doen, dat kan nog niet, in de markt zijn die er niet of zeven keer zo duur, de markt was nog niet klaar, de markt verandert, hoe ver is de markt, de markt is nog niet zo ver, mogelijkheden elektrificeren of waterstof laten varen omdat het nog niet kon, technologische mogelijkheden in de markt
Tijd en kennis	Onbekendheid, waar kunnen we die kennis ophalen, we hebben ook tools die we kunnen raadplegen, aantal overheidswebsites die ook informeren, dat is ook die tijd die daarin gestoken moet worden middels zo'n werkgroep, tijd en kennis inderdaad vanuit het inkoopteam, in het begin kost het gewoon veel meer tijd omdat je die kennis moet opdoen, als je onder tijdsdruk staat dan ga je het schrappen, soms moeten trajecten snel worden uitgevoerd dat het

	duurzaamheidsproces achterblijft, die kennis is er niet, eerst zorgen dat mensen er kennis over hebben, sessies organiseren en voorlichtingen geven, voorlichting en kennis is nodig, bijscholing organiseren, leren van andere organisaties, kijken naar best practices, leren van voorbeelden
--	---

Tabel 1C: Codes patroon afwegingen en inkoopbeslissingen

Kennis en cognitie	
<u>Relevant construct</u>	<u>Codes</u>
Gevolgen werk (cognitieve reactie)	Het gaat niet heel veel meer werk opleveren, aanbestedingsproces op MVI inrichten, handhaven op MVI, controleren dat leveranciers zich aan eisen houden/ kunnen aantonen, lokale economie, strenge eisen, steeds minder bedrijven blijven over, MVI-eisen stellen die geen impact maken, je moet bedrijven de kans geven om daaraan te voldoen, dan haken bedrijven af dat is het risico, risico dat leveranciers er niet op ingericht zijn, een risico is geld, soms zijn er geen leveranciers en dan belemmert het je weer, nooit de allerbeste prijs omdat we allerlei inkoopvoorwaarden hebben waar iedereen aan moet voldoen, eisen stellen die voor buitenwereld leuk zijn, maar geen impact maken of slechter zijn, risico dat prijzen omhoog gaan door MVI, monitoren/ handhaven dat leveranciers gevolg geven aan MVI-eisen, MVI kan zorgen voor verstoring dagelijkse werkzaamheden en procedures (mensen moeten eraan wennen)
Kennis SPP	Tools, CO2 prestatieladder, MVI-risicochecker, SPP-categorieën, kennis als beperkende factor, goeie oplossingen waar je niet aan denkt, lastig om overal dezelfde definitie aan te hangen, we praten niet over hetzelfde, behoefte aan meer kennis en kunde vanuit een expert, meer kennis zodat de juiste keuzes gemaakt worden op gebied van MVI

Tabel 1D: Codes patroon kennis en cognitie

Persoonlijke noodzaak en externe noodzaak	
<u>Relevant construct</u>	<u>Codes</u>
Emotionele betrokkenheid	Persoonlijke noodzaak, milieu achterlaten volgende generatie, voor de kinderen die nog langer dan ik moeten meegaan, ik vind het gewoon van belang dat we er als organisatie mee bezig zijn, daar wil je een schone wereld voor achterlaten, ik vind het ook belangrijk/ ik heb ook kleinkinderen, omdat ik zelf heel belangrijk vind, een wereld achterlaten voor jonge mensen en kleinkinderen, milieu achterlaten voor volgende generatie, als individu proberen die foute footprint zo klein mogelijk te maken
Discrepancie	Gevoel dat je wat kan bijdragen aan de verbetering van de situatie die er is, steeds meer overtuigd dat het ons eigen handelen is als het gaat om klimaatverandering
Meerwaarde	Beter milieu, nieuwe functie, duurzaam, toegevoegde waarde, bijdrage leveren aan duurzame samenleving, je kan aan je eigen toekomst werken, bijdrage leveren aan maatschappelijke ontwikkelingen waarmee je laat zien dat je middenin de samenleving staat
Valentie	Voordeel is eigenlijk persoonlijk voordeel, bijdrage leveren aan een betere wereld, belang hebben bij een stabiele wereld, goed klimaat en eerlijke samenleving waar mensen gelijke kansen krijgen
Externe noodzaak (klimaatverandering)	Opwarming van de aarde, mensen hebben de natuur nodig, milieuproblematiek, behouden van de planeet, meer bewust dat we de wereld aan het afbreken zijn, die foute voetafdruk op aarde zo klein mogelijk maken, klimaat verandert waar je bij staat, we moeten echt wat gaan doen want het

	gaat in een rap tempo, aarde beter achterlaten, fossiele brandstof kan niet langer, draagkrachtvermogen van de aarde kent z'n einde, klimaatverandering is wereldwijde ontwikkeling, maatschappelijke bewustwording dat we maar 1 aarde hebben
--	--

Tabel 1E: Codes patroon persoonlijke noodzaak en externe noodzaak

Voorbeeldfunctie en maatschappelijke verantwoordelijkheid	
<u>Relevant construct</u>	<u>Codes</u>
Voorbeeldfunctie	Als overheidsorganisatie verplichting, het beste jongetje zijn, het voorbeeld geven, voorop lopen, Als overheidsorganisatie moeten voldoen aan duurzaamheidseisen, gedwongen voelen want als overheidsorganisatie kan je niet zeggen we doen het niet, voorbeeldgedrag laten zien als overheidsorgaan, meer in de spotlight vanwege voorbeeldfunctie, binnen en buiten goed voorbeeld geven, naar buiten toe laten zien dat je, je verantwoordelijk voelt, cultuur kan je niet zomaar veranderen dat moet groeien en begint bij goed voorbeeld geven, marketingtool om te laten zien dat we goed bezig zijn, meer in spotlight vanwege voorbeeldfunctie, binnen en buiten goed voorbeeld geven
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	Rekenschap afleggen, we zijn een maatschappelijke organisatie, maatschappelijk aanwezig in de maatschappij, dienend karakter, maatschappelijke druk, geen concurrentiepositie, verhaal hebben naar de gemeenten toe, verplichting als overheidsorganisatie om de aarde goed te houden, verantwoording afleggen, maatschappelijke druk vanuit visie overheid, bewuster naar MVI kijken als publiek orgaan, meegaan met de maatschappij want we zijn er onderdeel van, gecontroleerd door gemeenteraden, maatschappelijke relevantie opleveren, verantwoording afleggen aan gemeenten

Tabel 1F: Codes patroon voorbeeldfunctie en maatschappelijke verantwoordelijkheid

Motivators en leiderschap	
<u>Relevant construct</u>	<u>Codes</u>
Motivators	Katalysators nodig, wij hebben iemand die zich daarvoor hard maakt, mensen zoals X nodig om MVI van de grond te krijgen, dus je hebt twee katalysators bij elkaar die willen wel, X heeft zich daar wat meer sterk voor gemaakt en is daarmee aan de slag gegaan, voorvechter zijn om daar continu mee bezig te zijn en erachteraan te jagen, mensen overtuigen van nut en noodzaak MVI, omdat wij iemand hebben die zich daarvoor hard maakt, iemand in de organisatie die je op weg kan helpen, motivators voldoende ruimte geven, kleine groep ambassadeurs hebben binnen de organisatie, coalitie vormen met mensen van verschillende kolommen
Leiderschap	Topdown, bottom-up, vanuit de directie moet er draagvlak zijn, eigenlijk speelt iedereen hier een rol bij, iedereen kan op zijn manier verduurzamen, het bestuur zou een machtige factor kunnen zijn om de veiligheidsregio te dwingen daarin actie te ondernemen, ruggensteun van top to bottom, van boven naar beneden laten zien dat MVI belangrijk is, iedereen verantwoordelijk voor uitvoering, kolomdirecteuren zijn er om MVI belangrijk te maken, onderaan de streep ook belangrijk (bottom-up), betrek je mensen erbij (bottom-up), medewerkers laten participeren, draagvlak moet vooral van onder komen, niet alleen vanuit directie roepen dat MVI belangrijk is

Tabel 1G: Codes patroon motivators en leiderschap

Communicatie en bewustwording	
<i>Relevant construct</i>	<i>Codes</i>
Communicatie	Zeg het tegen collega's, zeg het tegen elkaar op de werkvloer, intranet prima middel maar wordt minimaal daarvoor gebruikt, boodschap blijven herhalen, herhaling is kracht van reclame, meer acceptatie als iedereen snapt waarom bepaalde keuzes gemaakt worden, communiceren over stappen die genomen gaan worden, blijven communiceren zodat mensen niet terugvallen in oud gedrag, bij werkoverleggen langsgaan en voorlichtingen geven, laagdrempelig het gesprek voeren over weggooien van koffiebekertjes na 1 keer, MVI-doelstelling praktisch vertalen in ons handelen, kwestie van communicatie
Bewustwording	Bewustwording, bewustwordingsproces, het moet in de cultuur komen, het moet gewoon worden dat je gaat nadenken over hoe we duurzaam omgaan met onze inkopen, besef creëren, we moeten eerst iedereen bewust maken, overspoel mensen met feit dat bewustwordingsproces gecreëerd wordt, met elkaar bewust moten zijn dat we maatschappelijke bijdrage moeten leveren hierin, meer bewustwording om dit belangrijk te maken, hele keten meenemen in het bewustwordingsproces, het gaat altijd om bewustwordingsprocessen, campagne en bewustwordingstraject voor ons allemaal, gedragsverandering is cultuurverandering, intrinsiek motivatie om te veranderen, MVI leeft nog niet automatisch, zorgen voor bewustwording

Tabel 1H: Codes patroon communicatie en bewustwording

Communicatie en managementsteun	
<i>Relevant construct</i>	<i>Codes</i>
Communicatie	Communiqueer dat ook naar beneden, communiqueer dat we hiermee een goed voorbeeld willen geven, iedereen meenemen in bepaalde keuzes, communiqueer waarom we kiezen voor MVI, communiqueer hoe belangrijk MVI is, communicatie extreem belangrijk, ambitie over MVI blijven communiceren, MVI belangrijk maken en het blijven communiceren zodat draagvlak gecreëerd wordt door hele organisatie, communiceren waarom iets niet aan de kwaliteitseisen voldoet of dat de markt iets niet kan bieden zodat iedereen het snapt, communiqueer wat MVI heeft opgeleverd
Managementsteun	Ruggensteun hoger op, draagvlak vanuit de directie, steun geuit met ondertekening manifest, besluitvorming ligt hoger, draagvlak op directieniveau is randvoorwaarde (topdown benadering), MVI proberen te verstevigen door ondersteuning vanuit directie, directie krijgt steeds meer de handen op elkaar, MVI mogelijkheden inbreiden in dagelijkse werkzaamheden, MVI stimuleren door ondertekenen manifesten en MVI meegeven als richtlijn intern, bezig om aandacht te vragen voor MVI vanuit de top, directie moet zichtbaarder zijn en belang MVI uitdragen

Tabel 1I: Codes patroon communicatie en managementsteun