

Bacheloropdracht TBK

**Het testen van een handleiding:
duurzaam elektronisch inkopen
door gemeenten bij het MKB**

Stichting ISCOM & Project EPROC

September-december 2006

Afgerond in november 2008

Sanne Blom

S0041513

Technische Bedrijfskunde

Universiteit Twente

Dr. T. Bondarouk

Prof. Dr. J. Telgen

Dr. Ir. A.H.J. Nijhof

Dr. T.J.J.B. Wolters

Voorwoord

Duurzaamheid lijkt het modewoord te zijn van de afgelopen jaren: in vrijwel elke krant en elk tijdschrift staan artikelen die met duurzaamheid te maken hebben. Groene stroom, maatschappelijk verantwoord ondernemen en *An Inconvenient truth* van Al Gore zijn termen die we dagelijks tegen komen. Kortom duurzaamheid speelt een grote rol in de hedendaags maatschappij. Behalve dat het hip lijkt te zijn, zijn ook steeds meer mensen zich er van bewust waarom duurzaamheid zo belangrijk is. Steeds meer mensen en organisaties willen hier aan bijdragen. Des te leuker om er als student voor mijn bacheloropdracht onderzoek naar te doen en zo hopelijk ook een bijdrage te leveren!

In het najaar en de winter van 2006 heb ik bij ISCOM (the Institute for Sustainable Commodities) mijn onderzoek naar een gids over duurzaam elektronisch inkopen door gemeenten bij het MKB mogen uitvoeren. ISCOM is een kleine stichting in Apeldoorn met een ambitieuze directeur en een aantal enthousiaste vrijwilligers die de hele wereld over gaan om advies te geven over duurzaamheid. Het was erg leuk om onderdeel te zijn van dit enthousiasme en de expertise die zij op dit gebied hebben.

Bij deze wil ik Teun Wolters, directeur van ISCOM, bedanken voor zijn begeleiding, het delen van zijn kennis en de ruimte die ik kreeg om zelfstandig te kunnen werken en beslissingen te mogen nemen. Ook wil ik mijn begeleiders van de Universiteit Twente, Andre Nijhof en Jan Telgen, bedanken voor hun begeleiding, hun feedback en ook hier alle kennis. Erg interessant en fijn om van wetenschappelijke experts hun visie op duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en inkoop te mogen ervaren.

Omdat de afronding van mijn verslag erg lang heeft geduurd door een lange ziekteperiode en een jaar bestuur, heb ik de laatste weken enthousiaste en aanmoedigende begeleiding gekregen van Tanya Bondarouk. Bedankt daarvoor!

Ook wil ik graag mijn vriend Axel bedanken, die in 2006 afstudeerde op inkoop en mij zo veel kennis en een uitgebreid netwerk verschaft, evenals veel nuttige en vermakelijke feedback op mijn verslag, zowel inhoudelijk als tekstueel in een later stadium. Als laatste wil ik mijn ouders bedanken voor de mogelijkheid tot discussiëren en de nuchtere kijk op zaken, en met name mijn moeder voor het redigeren.

Graag wil ik u plezier wensen met het lezen van het verslag van mijn onderzoek dat voor u ligt en wens ik ISCOM veel succes met het voortzetten van haar werkzaamheden.

Enschede, 28 januari 2009

Management Samenvatting

Duurzaamheid wordt steeds belangrijker in de maatschappij en daarmee ook voor overheden en bedrijven. Alleen is er nog weinig bekend over hoe je duurzaamheid in je organisatie kunt invoeren.

In 2004 is het internationale project Sustainable Electronic Procurement (EPROC) gestart om een handleiding te schrijven over duurzaam elektronisch inkopen en hoe je dat kunt implementeren in je organisatie. De doelgroep bestaat uit gemeenten omdat die een voorbeeldrol kunnen vervullen voor bedrijven. The Institute for Sustainable Commodities (Stichting ISCOM) is in Nederland verantwoordelijk voor het deel van de gids dat over duurzaamheid gaat. Deze gids is geschreven in 2006, maar de gids moet nog getest worden op bruikbaarheid. De hoofdvraag van het onderzoek luidt dan ook: *In hoeverre voldoet de gids over duurzaam elektronisch inkopen aan de eisen die er aan gesteld worden vanuit de betrokkenen?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is tweemaal een model gevolgd wat gebaseerd is op het Plan-Do-Study-Act-model van Deming (1986) om zo de gids in twee fasen te verbeteren. In de eerste fase werden criteria vastgesteld vanuit alle stakeholders waaraan de gids moet voldoen. Hieruit volgden tekortkomingen die verbeterd kunnen worden. De gids bleek vooral erg uitgebreid en op de meeste punten ook volledig, maar de vorm bleek niet toegankelijk genoeg voor de mensen die er uiteindelijk mee moeten gaan werken. De wens van de schrijvers (een hoog wetenschappelijk niveau) komt niet overeen met de wens vanuit de praktijk: een goed hanteerbare gids die goed toepasbaar is in de praktijk.

In de tweede fase is de tweede versie van de gids die hieruit voortkwam in de praktijk getest doormiddel van literatuuronderzoek, interviews en een discussiemiddag met betrokkenen. Ook hieruit kwamen verbeterpunten naar voren die moeten worden aangepast in de gids. Onder gemeenten bleek dat vooral veel onduidelijkheid en onwetendheid bestaat over duurzaamheid. De gids moet proberen dit weg te nemen. Ook missen er nog een aantal aspecten in de gids: informatie over wet- en regelgeving, het sociale aspect van duurzaamheid en het MKB. Daarnaast is het belangrijk om aandacht te besteden aan hoe je een organisatie zo ver krijgt dat duurzaamheid er succesvol geïmplementeerd kan worden.

De belangrijkste conclusies zijn dat er vanuit gemeenten en MKB veel behoefte is aan goede en praktische toepasbare informatie over duurzaam inkopen. De gids blijkt hier een waardevolle aanvulling op te kunnen zijn, maar dan moet de informatie wel toegankelijk en gemakkelijk beschikbaar zijn. Ook heldere en succesvolle voorbeelden werken inspirerend. Het wetenschappelijke niveau hoeft geen probleem te zijn voor gemeenten, maar dit zou opgevangen kunnen worden door informatie op verschillende niveaus aan te bieden. Het gebruik van ICT kan hierbij een waardevolle aanvulling zijn bijvoorbeeld door de gids op een website te plaatsen.

Inhoudsopgave

MANAGEMENT SAMENVATTING.....	3
INLEIDING.....	6
1. AANLEIDING ONDERZOEK.....	7
1.1 EPROC.....	7
1.2 ISCOM.....	7
1.3 ONDERZOEK.....	8
2 DOELSTELLING EN PROBLEEMSTELLING.....	9
2.1 DOELSTELLING.....	9
2.2 PROBLEEMSTELLING	9
2.2.1 Deelvragen.....	9
2.2.2 Toelichting probleemstelling en deelvragen.....	9
2.3 BEPERKING ONDERZOEK	9
3 AANPAK VAN HET ONDERZOEK.....	11
4 DEELVRAAG 1: IN HOEVERRE IS DE GIDS VOLLEDIG EN DUIDELIJK, ZOWEL INHOUDELIJK ALS PROCEDUREEL?	13
4.1 INLEIDING	13
4.2 AANPAK	13
4.2.1 Stakeholders.....	13
4.2.2 Criteria	15
4.3 GEVONDEN RESULTATEN	17
4.3.1 Toetsing van de criteria en tekortkomingen.....	17
4.3.2 Keuzes.....	20
4.4 CONCLUSIE.....	20
5 DEELVRAAG 2: IN HOEVERRE IS DE GIDS BRUIKBAAR VOOR DE UITEINDELIJKE GEBRUIKERS?	21
5.1 INLEIDING	21
5.2 AANPAK	22
5.2.1 Aanpak interviews.....	22
5.2.2 Aanpak discussiemiddag.....	23
5.3 BEVINDINGEN.....	23
5.3.1 Interviews.....	23
5.3.2 Discussiemiddag.....	25
5.3.3 Keuzes.....	26
5.4 DRAAGVLAK CREËREN	26
5.4.1 Verandermanagement.....	26
5.4.2 Diffusie van duurzaamheid	27
5.4.3 Voorbeelden uit de praktijk.....	28
5.5 CONCLUSIE.....	29
6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	31
6.1 CONCLUSIES.....	31
6.2 AANBEVELINGEN	32
7 LITERATUURLIJST	34
8 REFLECTIEVERSLAG.....	36
BIJLAGE A: UITWERKINGEN INTERVIEWS EXPERTS	39
BIJLAGE B: VERSLAG DISCUSSIEMIDDAG.....	47

Inleiding

Duurzaamheid

*Ik denk dat de
meeste
mensen
schrikken
van dat
woordje:*

duur

Loesje

Duurzaamheid wordt steeds gewoner in de maatschappij, althans het wordt steeds gewoner om er over na te denken en er rekening mee te houden. De media besteden er meer aandacht aan, er is steeds meer informatie over en consumenten gaan vaker duurzaamheidsaspecten meewegen bij een aankoop. Consumenten vragen dus vaker naar duurzame producten en aandacht voor duurzaamheid is goed voor de reputatie van de organisatie. Ook merk je dat duurzaamheid steeds vaker terugkomt in jaarverslagen. Het wordt voor organisaties dus steeds belangrijker om duurzaamheid in hun organisatie toe te passen, maar hoe je dit ook daadwerkelijk kunt doen is voor hen vaak onduidelijk. Organisaties willen weten wat duurzaamheid precies is: ben ik duurzaam als ik groene stroom gebruik of is er meer voor nodig om duurzaam te zijn? Er blijkt behoefte te zijn aan informatie over duurzaamheid en ook aan instanties waar je terecht kunt met vragen.

Overheden kunnen in het toepassen van duurzaamheid binnen een organisatie een voorbeeldfunctie vervullen en ook informatie verstrekken op dit gebied. Alleen blijkt er bij overheidsinstellingen ook nog veel onduidelijkheid te zijn omtrent duurzaamheid en het toepassen daarvan.

Het internationale project Sustainable Electronic Procurement (EPROC) heeft een handleiding geschreven over duurzaam elektronisch inkopen door gemeenten, in het bijzonder bij het MKB. Deze handleiding bestaat uit drie delen: een deel over gemeenten, een deel over het MKB en een deel over duurzaamheid. Het elektronisch inkopen wordt in alle drie de delen behandeld, maar krijgt meer nadruk in de delen over gemeenten en MKB. In de handleiding over duurzaamheid komt het inkoop deel minder aan bod, omdat het in de andere twee delen uitgebreid behandeld wordt, wel wordt het duurzame aspect van inkoop beschreven. Het aspect ICT wordt ook behandeld, omdat het gebruik hiervan bij duurzaamheid een waardevolle ondersteuning kan bieden, onder andere doordat vergelijkingen tussen bedrijven zo gemakkelijker te maken zijn, er minder papierwerk nodig is als dingen digitaal kunnen worden gedaan en er zo gemakkelijk informatie over duurzaamheid beschikbaar gemaakt kan worden.

De gids is inmiddels grotendeels geschreven en nu wil ISCOM weten of bedrijven en gemeenten hiermee kunnen werken, of de gids voldoet aan hun beeld van een gids over duurzaam inkopen en of de gids voldoende informatie biedt. Kortom: zal de gids straks in de praktijk ook daadwerkelijk gebruikt gaan worden?

1. Aanleiding onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van een Europees project over elektronisch inkopen: EPROC. EPROC is een acroniem voor eProcurement, de term voor inkopen met behulp van ICT.

1.1 EPROC

In juli 2004 is het project EPROC¹ van start gegaan. Duitsland, Ierland, Wales en Nederland werken samen aan dit project, dat als doel heeft een gids te vormen voor lokale overheden en het Midden- en Klein Bedrijf (MKB) voor het gebruik van Informatie en Communicatie Technologie (ICT) voor aankopen en investeringen. Het voordeel voor de overheden is dat ze, als het MKB weet hoe ze zich moet profileren, een grotere keuze hebben en zo betere producten kunnen krijgen. Voor het MKB is het voordeel dat ze zich leert profileren als mogelijke leverancier voor de overheid en zo kan concurreren met de grotere bedrijven. Het voordeel van het gebruik van ICT is dat de informatievoorziening tussen beide partijen beter is, het aankopen sneller kan verlopen en met minder fouten, dat de levering en de betaling sneller en eenvoudiger kunnen gaan, dat het gemakkelijker is om het proces te structureren en te evalueren en ook dat het op deze manieren kan bijdragen aan duurzaamheid.

Het unieke van dit project is dat er zoveel factoren en partijen bij komen kijken: ICT en inkoop, gemeenten en MKB en het project is internationaal, maar moet juist goed op nationaal niveau toe te passen zijn. Dit maakt het onderzoek van EPROC complex.

De link met ICT komt voort uit dat steeds meer processen gedigitaliseerd worden; het MKB is van belang omdat gemeenten vooral met deze bedrijven te maken hebben bij hun inkopen en het internationale aspect komt voort uit de samenwerking voor de gids tussen de verschillende internationale instellingen.

Het is ook van belang dat de lokale overheden bij hun investeringen letten op de duurzaamheid daarvan. Dit is onder andere een eis vanuit de Europese Unie en de centrale overheid, maar duurzaam investeren door overheden kan ook de markt prikkelen om duurzamer te worden. Overheden zijn grote investeerders en kunnen daardoor eisen stellen aan de bedrijven waar ze producten afnemen. Zij kunnen bijvoorbeeld eisen dat een product duurzaam geproduceerd wordt. Duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen is dan ook een belangrijk aspect van deze gids.

De gids zelf bestaat uit drie delen: een deel voor de lokale overheden, een voor het MKB en een deel over het onderwerp duurzaamheid. Hierbij is elk land (Duitsland, Ierland (samen met Wales) en Nederland) verantwoordelijk voor een deel. Nederland schrijft het deel over duurzaamheid en hier is de stichting ISCOM verantwoordelijk voor. Omdat ISCOM met name gespecialiseerd is in het advies geven over duurzaamheid aan organisaties, ligt de nadruk in dit onderzoek vooral op hierop.

1.2 ISCOM

De officiële naam van stichting ISCOM is Stichting Instituut voor Duurzame Basisproducten². Vanwege de vele internationale contacten wordt de Engelse naam gebruikt: Institute for Sustainable Commodities, wat afgekort wordt tot ISCOM.

¹ Bron: www.EPROC.org

² Bron: www.ISCOM.nl

ISCOM wil een substantiële bijdrage leveren aan de ontwikkeling van duurzaam produceren en duurzaam ketenbeheer. Zij doet dat door bedrijven te ondersteunen bij en adviseren over een duurzaamheidsstrategie. Dit gebeurt onder andere door het bij elkaar brengen van producenten en afnemers die duurzaamheid belangrijk vinden voor hun organisatie. Ook ondersteunen ze bedrijven bij het formuleren van streefdoelen op het gebied van duurzaamheid, hoe deze doelen het beste bereikt kunnen worden, het ontwikkelen van marktonderzoek, het formuleren van duurzaamheidsindicatoren om te kijken hoe een bedrijf op dit gebied presteert en het ontwikkelen van lange termijn scenario's (ISCOM, 2006).

ISCOM vindt het belangrijk dat duurzaam ondernemen ook echt voordeel oplevert voor een onderneming. Bij ondernemen is het belangrijk rekening te houden met de drie P's: People, Planet en Profit (Kamann, 2004). Profit kun je alleen bereiken als de producten ook daadwerkelijk afgenomen worden, daarom is het van belang dat producten ook goed verkoopbaar zijn en bijvoorbeeld niet te duur of te lastig te maken zijn. ISCOM helpt daarom ook bij het bewerken van de markt, zodat de duurzame producten daadwerkelijk afgezet kunnen worden.

1.3 Onderzoek

Voor het EPROC project heeft ISCOM de gids over het toepassen van duurzaamheid in het inkoopproces gemaakt. Deze gids is geschreven door drie studenten van de universiteiten van Eindhoven en Utrecht. Zij hebben zich vooral geconcentreerd op het inhoudelijke deel en hebben vanuit het perspectief van de gemeenten geschreven. Dit inhoudelijke deel is grotendeels afgerond, alleen is er weinig mogelijkheid tot overleg geweest met gemeenten en bedrijven: de uiteindelijke gebruikers. Dit kwam doordat de studenten daar geen contact mee hadden. Daarnaast is de gids vooral toegespitst op gemeenten en minder op het MKB, wat wel noodzakelijk is in het kader van het project. In september 2006 waren ook de conceptversies van de gidsen uit Duitsland en Ierland klaar. De drie gidsen moeten nog op elkaar afgestemd worden.

2 Doelstelling en probleemstelling

2.1 Doelstelling

De gids die geschreven is voor het project EPROC bestaat uit drie delen. Het deel dat door ISCOM geschreven is en over duurzaamheid gaat, is in dit onderzoek beschreven. Het eerste dat onderzocht wordt is of de gids volledig en duidelijk is en inhoudelijk consistent. Ook de internationale partijen die de gids geïnitieerd en gemaakt hebben, zullen dit onderzoeken door elkaars gidsen te beoordelen.

Daarnaast moet onderzocht worden of de uiteindelijke gebruikers, de gemeenten en het MKB, ook daadwerkelijk met de gids aan de slag zouden kunnen. Er wordt onderzocht wat deze drie partijen (gemeenten, MKB en experts) van de gids vinden en wat er volgens hen aan verbeterd moet worden.

2.2 Probleemstelling

Uit de bovenstaande doelstelling volgt de probleemstelling. Deze luidt als volgt:

In hoeverre voldoet de gids over duurzaam elektronisch inkopen aan de eisen die er aan gesteld worden vanuit de betrokkenen?

2.2.1 Deelvragen

Uit de doelstelling en de probleemstelling volgen de onderstaande deelvragen:

- In hoeverre is de gids volledig en duidelijk, zowel inhoudelijk als procedureel?
- In hoeverre is de gids bruikbaar voor de uiteindelijke gebruikers: de gemeenten en het MKB?

2.2.2 Toelichting probleemstelling en deelvragen

De gids moet op verschillende onderdelen en uit het oogpunt van verschillende betrokkenen getest worden. Hierbij wordt vooral gelet op de volledigheid van de gids, of de gids duidelijk genoeg is en hoe bruikbaar de gids is.

Dit onderzoek bestaat uit twee fasen. In de eerste fase, dit is tevens de eerste deelvraag, wordt de gids beoordeeld en verbeterd. Dit gebeurt vooral door overleg met ISCOM en de partners uit de andere landen, maar ook met behulp van literatuur over dergelijke gidsen en informatie over wat gemeenten en bedrijven graag zouden zien. In de tweede fase wordt vooral gekeken naar de bruikbaarheid voor de groepen die er uiteindelijk mee moeten werken: de gemeenten en het MKB. Onderzocht wordt hoe deze groepen tegen de gids aankijken en of ze er mee zouden kunnen en willen werken. Naast de gemeenten en bedrijven, worden deze fase ook nog andere groepen benaderd voor hun mening, bijvoorbeeld instanties met expertise op het gebied van duurzaamheid of inkoop.

Bij beide deelvragen is het belangrijk eerst vast te stellen welke eisen de betrokkenen stellen aan de gids. Deze vormen de criteria waaraan de gids getoetst wordt.

2.3 Beperking onderzoek

Dit onderzoek heeft veel facetten, waarvan een aantal behandeld wordt in dit onderzoek. De gids van project EPROC gaat over duurzaam elektronische inkopen door gemeenten bij met name het MKB. Daarbij bestaat de gids uit drie delen, waarvan ISCOM de gids over duurzaamheid geschreven heeft en van de andere twee gidsen één specifiek voor gemeenten is

geschreven en één voor het MKB. Hier zit meteen een beperking in, want dit betekent dat de aspecten inkoop en ook ICT minder aan bod komen in de gids van ISCOM, die in dit onderzoek beschreven wordt. Wel is het zo dat de informatie over duurzaamheid specifiek is toegepast op inkoop en dat het perspectief van gemeenten en MKB is gebruikt. ICT kan gebruikt worden om inkoop duurzamer te maken en om bijvoorbeeld informatie over duurzaamheid makkelijker te verstrekken: in die vorm komt het aan bod in de gids en in het onderzoek.

Vanwege het tijdsbestek, zullen niet alle resultaten van het onderzoek kunnen worden doorgevoerd in de gids. In het onderzoek is daarom een keuze gemaakt.

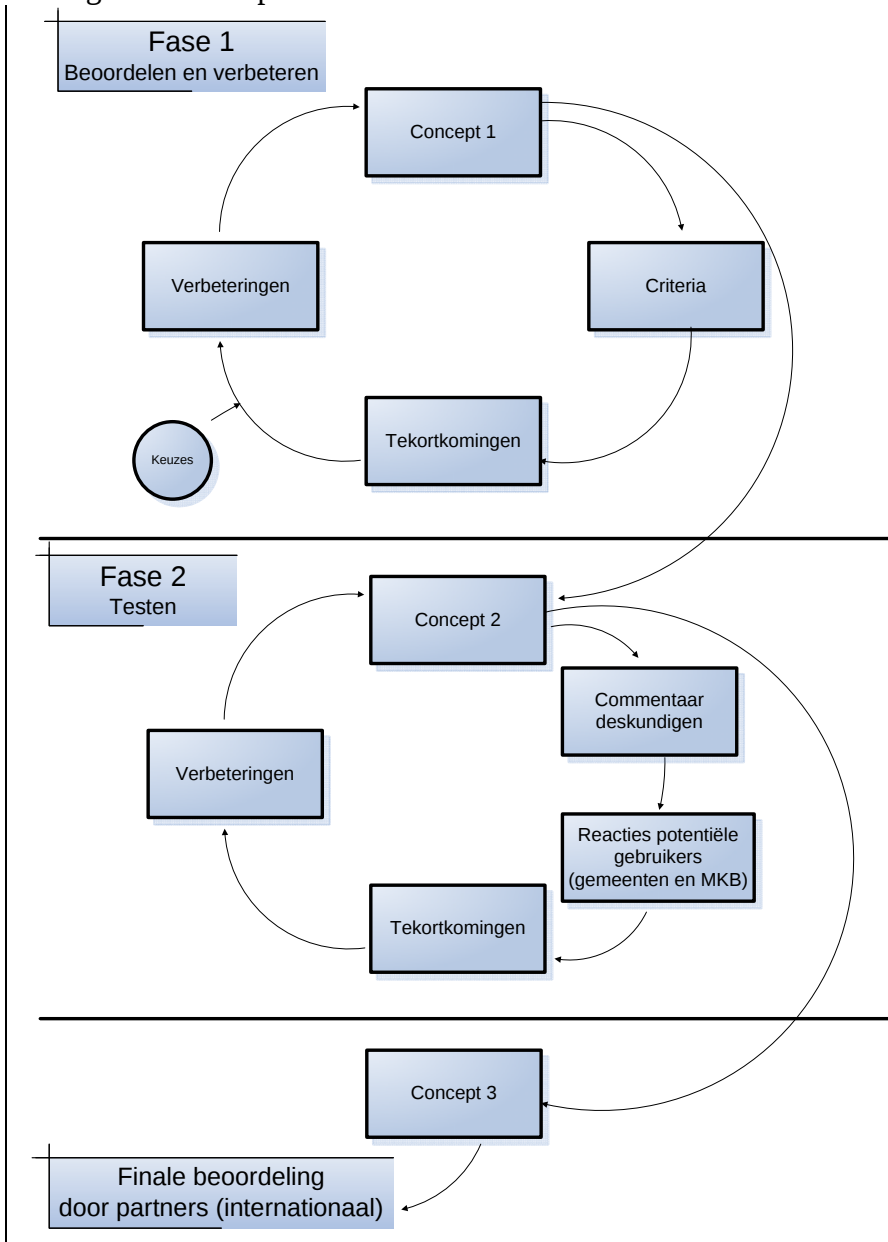
Een van de dingen die in de doelstelling van de gids wel aan de orde komt, maar die in dit onderzoek niet mee wordt genomen, is het internationale karakter van de gids. Omdat de gidsen in verschillende landen geschreven zijn en straks geschikt moeten zijn voor heel West-Europa, is het van belang dat ze internationaal toepasbaar zijn. Hiervoor moet onderzocht worden of de gids, bijvoorbeeld op het gebied van wetgeving, internationaal correct is en zullen toevoegingen gedaan moeten worden om aan te geven wat internationale verschillen zijn. Dit onderdeel wordt in het onderzoek niet apart behandeld. Wel wordt verwacht dat bij het onderzoek naar de consistentie op dit gebied ook een aantal verbeteringen gemaakt kunnen worden.

Binnen het kader van het onderzoek wordt verwacht beide deelvragen voldoende te kunnen onderzoeken en op basis daarvan ook goede verbeteringen te kunnen maken. Er wordt geprobeerd deze verbeteringen zoveel mogelijk in de gids zelf door te voeren. Door de beperkte beschikbare tijd zal het niet lukken om alle veranderingen in de gids te verwerken. Voor deze delen zullen uitgebreide aanbevelingen gedaan worden.

Het streven is om de gids zo ver mogelijk te evalueren en af te maken, zodat zij zo snel mogelijk in gebruik genomen kan worden.

3 Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek wordt uitgevoerd in twee fasen. In het onderstaande schema wordt weergegeven hoe de verschillende stappen verlopen en wat hun onderlinge verband is. Het model is gebaseerd op het Plan-Do-Study-Act model (Deming, 1986). De tekst geeft verdere uitleg over de aanpak van het onderzoek.



Afbeelding 1: Stappen van het beoordelingsproces

Eerste fase

Het doel van de eerste fase is om van de conceptversie van de gids een meer definitieve versie te maken, die in de tweede fase aan de betrokkenen kan worden voorgelegd. Er worden verschillende criteria opgesteld waaraan de gids zou moeten voldoen. De gids wordt hierop getoetst en daaruit volgt een aantal tekortkomingen. In deze fase wordt vooral gelet op naar volledigheid en duidelijkheid. Deze tekortkomingen zullen worden verbeterd, wat zal leiden tot een tweede conceptversie van de gids die in de tweede fase getest zal worden.

Tweede fase

In de tweede fase wordt getest of de gids geschikt is om in de praktijk gebruikt te worden door gemeenten en het MKB. De bruikbaarheid van de gids voor de betrokken partijen staat hier vooral centraal, hoewel ook hier de volledigheid en duidelijkheid van belang zijn.

Om dit te onderzoeken wordt de tweede conceptversie in twee stappen getest. Hiervoor is de Delphi-methode (Dalkey, 1972) gebruikt, waarbij de mening van een aantal experts wordt gevraagd. Door de verzamelde meningen naar alle experts terug te koppelen, wordt geprobeerd een gezamenlijke uitkomst te krijgen.

Hiervoor is de gids eerst voorgelegd aan een panel van deskundigen. Hier zitten mensen in van gemeenten, uit het MKB en uit de wetenschap die vanuit hun werk veel expertise hebben op het gebied van duurzaamheid en inkopen. Zij nemen de gids door en aan de hand van hun commentaar komen er weer tekortkomingen naar voren.

Daarnaast is het belangrijk om te weten wat de uiteindelijke gebruikers van de gids vinden. Daarom zal er een korte workshop en discussiemiddag worden georganiseerd waarbij vertegenwoordigers van gemeenten en bedrijven aanwezig zijn. Hierbij wordt aan de hand van een aantal onderwerpen uit de gids gediscussieerd over de bruikbaarheid ervan. Ook uit deze middag zal een aantal tekortkomingen van de gids naar voren komen.

De tekortkomingen die geconstateerd zijn moeten verbeterd worden. Het kan zijn dat hier een keuze in gemaakt moet worden, omdat de verschillende wensen tegenstrijdig kunnen zijn.

Hieruit komt uiteindelijk een derde conceptversie die aan de verschillende partners van het project voorgelegd zal worden. Hierbij zal ook gelet worden op het internationale aspect en de consistentie tussen de drie gidsen. Dit zal in een volgend onderzoek of in de praktijk onderzocht moeten worden.

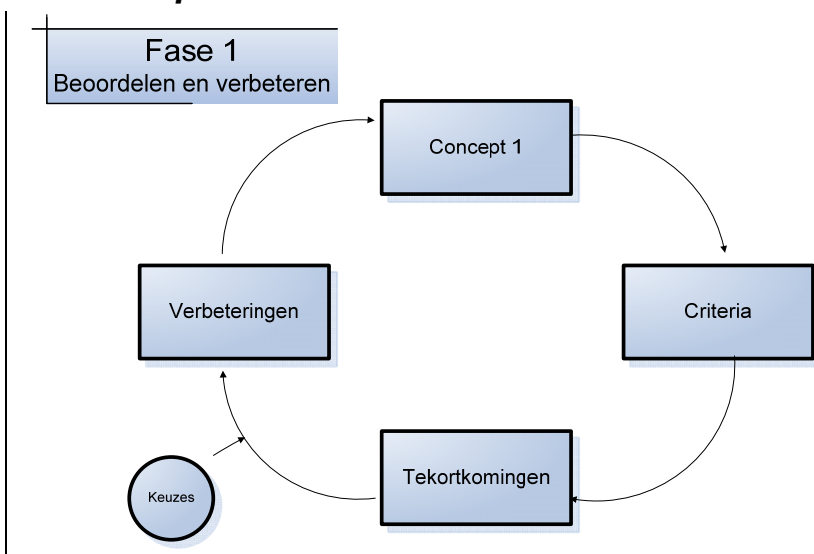
4 Deelvraag 1: In hoeverre is de gids volledig en duidelijk, zowel inhoudelijk als procedureel?

4.1 Inleiding

De gids die in deze fase is gebruikt om te onderzoeken is een conceptversie. Inhoudelijk is de gids grotendeels af, en nu moet onderzocht worden of de gids volledig is, of alles klopt wat er in staat en of de gids inhoudelijk consistent is.

In dit hoofdstuk volgt eerst een uitleg over de aanpak van deze stap in het onderzoek: wat zijn de partijen die een rol spelen en wat zijn hun criteria? Daarna worden de gevonden resultaten met een korte toelichting weergegeven. Als laatste volgt de conclusie, met daarin aangegeven welke verbeteringen zijn doorgevoerd in de gids.

4.2 Aanpak



Afbeelding 2: Fase 1: Beoordelen en verbeteren

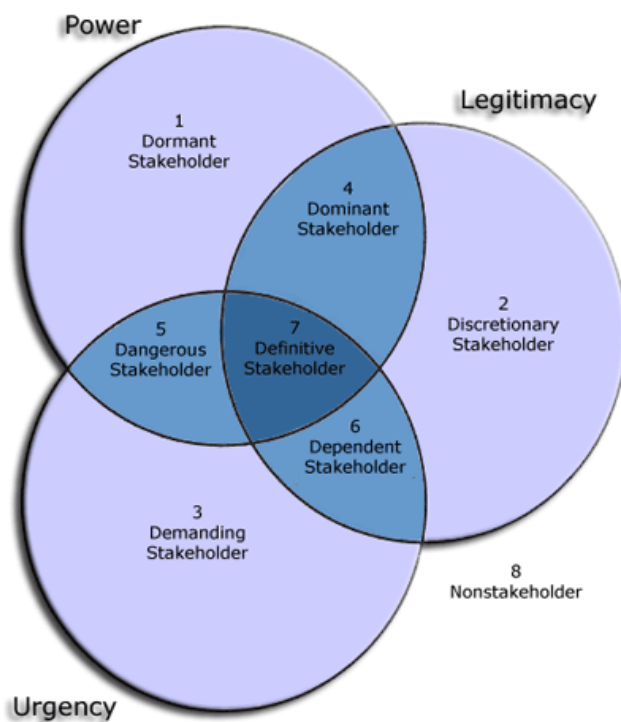
In het model is aangegeven welke stappen er in deze fase doorlopen worden.

Via het stakeholdermodel van Mitchell (1997) wordt vastgesteld wie de stakeholders zijn en vanuit deze stakeholders zijn criteria vastgesteld. Aan de hand van deze criteria wordt de gids beoordeeld, en hieruit volgen de tekortkomingen.

Deze tekortkomingen zullen worden verbeterd in de gids, voor zover dit mogelijk of wenselijk is. Hieruit volgt de tweede conceptversie.

4.2.1 Stakeholders

Bij dit project zijn verschillende groepen betrokken. Voor het in kaart brengen van de betrokkenen gebruiken we het stakeholdermodel (Mitchell, 1997). Hierbij worden belanghebbenden ingedeeld aan de hand van drie criteria: legitimiteit, macht en urgentie. Met legitimiteit, ook wel omschreven als nabijheid, wordt bedoeld hoe dichtbij een project of organisatie bij de betrokkene staat en bijvoorbeeld of hij er dagelijks mee te maken heeft. Macht geeft aan hoeveel macht de betreffende stakeholder heeft in een organisatie, of in hoeverre hij de macht heeft om een project te veranderen of te stoppen. En urgentie, of belang, geeft aan hoe belangrijk een bepaalde stakeholder is vanuit het perspectief van alle belanghebbenden. Dit maakt het model van Mitchell ook dynamischer. In afbeelding 3 staat het model weergegeven.



Afbeelding 3: Stakeholdermodel van Mitchell

Uit het combineren van deze drie factoren volgen acht gebieden waarin een stakeholder kan vallen, zoals weergegeven in afbeelding 3. Zo is er bijvoorbeeld de definitieve stakeholder die zowel macht, als legitimiteit en urgentie heeft en daarmee tot de meest belangrijke stakeholders behoort.

Bij dit project zijn verschillende stakeholders betrokken. Allereerst natuurlijk de groepen die de gidsen maken. Dit zijn de partners uit Wales, Ierland en Duitsland en daarnaast ISCOM uit Nederland, die voor deze gids over duurzaam inkopen verantwoordelijk is. Zij zijn ingedeeld in twee verschillende groepen: de partners uit andere landen die de andere gidsen maken, maar wel hun visie hebben op de gids over duurzaam inkopen, en ISCOM, die de opdrachtverlener, maar ook uitvoerder is van dit deel van de gids en die veel kennis heeft op het gebied van duurzaamheid. Deze twee groepen hebben dus een verschillende rol.

Daarnaast zijn er twee groepen gebruikers: de gemeenten en het MKB. In deze stap worden hun criteria ook meegenomen, maar deze zullen in de tweede fase uitgebreider aan bod komen.

Als laatste is er de groep vanuit de wetenschap. Hierbij gaat het om literatuur, maar ook om experts op het gebied van duurzaamheid, inkoop en eventueel andere gebieden die hierbij betrokken zijn, zoals ICT, wetgeving en experts op het gebied van overheid of bedrijfsleven.

In tabel 1 zijn de stakeholders opgesomd, waarbij is aangegeven wat hun belangen zijn in dit project en daarmee tot welk type stakeholder zij daardoor behoren.

Stakeholder	Legitimiteit	Macht	Urgentie	Type stakeholder
ISCOM	X	X	X	Definitive
Partners uit andere landen	X	X	-	Dominant
Gemeenten	X	-	X	Dependant
MKB	-	-	X	Demanding
Wetenschap	-	X	-	Dormant

Tabel 1: Stakeholders van de gids

4.2.2 Criteria

In deze paragraaf wordt beschreven wie de stakeholders precies zijn en wat hun criteria zijn voor de gids.

Stichting ISCOM

ISCOM is verantwoordelijk voor het duurzame deel van de gids over elektronisch inkopen. Dat betekent voornamelijk dat ze de totstandkoming coördineert, maar zich ook actief met de gids, zowel de inhoud als de opzet, bemoeit. De gids is echter door andere mensen geschreven, maar wel in opdracht van ISCOM. De directeur van ISCOM is de persoon die zich bezighoudt met dit project. Wanneer ISCOM genoemd wordt, wordt hij dan ook in eerste instantie bedoeld.

Met ISCOM is de hele conceptversie doorgenomen, zowel de inhoud als de opzet en daarbij zijn er verschillende suggesties voor aanvullingen gedaan.

De criteria die hier uit volgen, zijn de volgende:

- De gids moet volledig zijn, vooral voor duurzaamheid, maar ook voor inkoop en ICT
- De gids moet inhoudelijke consistent zijn
- De gids moet inhoudelijk juist zijn
- Het moet een op zichzelf staande gids zijn, die zelfstandig leesbaar is, dus ook zonder de andere twee delen.
- De gids moet een logische opbouw hebben, overzichtelijk zijn en het moet duidelijk zijn wat waar te vinden is
- De inhoud van de gids moet aansluiten op de Nederlandse situatie, maar ook op die in de rest van West-Europa
- Taal en taalgebruik in de gids moeten juist zijn (de gids is nu in het Engels geschreven)

Partners

De partners zijn de instellingen in Duitsland en Ierland/Wales die deelnemen aan het project EPROC. Duitsland schrijft de gids voor en over het MKB, Ierland/Wales schrijft de gids over elektronisch inkopen bij gemeenten.

De conceptversie van de gids over duurzaam elektronisch inkopen is naar de verschillende partners gestuurd. Hierop hebben zij commentaar gegeven. De volgende criteria zijn daar uit gehaald:

- Er moet een toelichting zijn op de samenhang met andere gidsen
- Het gemeente- en MKB perspectief moeten beide belicht worden
- Het moet consistentie hebben met en afstemming hebben op de andere gidsen
- De verhouding tot project EPROC moet duidelijk zijn: dus welk deel vertegenwoordigt deze gids in het geheel
- Het moet overzichtelijk, helder en kort zijn
- Het moet toegankelijk zijn voor de doelgroepen

Gemeenten

In een eerder stadium van het project zijn verschillende gemeenten geconsulteerd. Dit waren voornamelijk gemeenten uit Overijssel en Gelderland. Op basis van onder andere interviews met deze gemeenten en met bedrijven en op basis van literatuur, is de gids geschreven.

Het is belangrijk om te weten wat de gemeenten van een dergelijke gids verwachten, omdat zij deze uiteindelijk moeten gaan gebruiken.

In deze fase is vooral gekeken naar eerder verkregen informatie uit het onderzoek, naar literatuur (Harink, 1999), naar informatie op internet (bijvoorbeeld sites van gemeenten of sites met informatie bestemd voor gemeenten³) en naar informatie uit een bijeenkomst voor gemeenten over duurzaam inkopen (de Duurzaaminkopendag, georganiseerd door verschillende organisaties op het gebied van duurzaamheid en inkoop). In de tweede fase zal uitgebreider op de mening van gemeenten worden ingegaan, door middel van interviews en een discussiemiddag.

De criteria die uit deze informatie zijn gehaald, zijn de volgende:

- De gids moet makkelijk te hanteren zijn
- De gids moet overzichtelijk zijn
- De gids moet eenvoudig beschikbaar zijn voor gemeenten
- De gids moet alle aspecten van duurzaamheid behandelen: ecologisch, sociaal en economisch (drie P's: people, planet, profit)
- De gids moet inspelen op en aansluiten bij de huidige situatie bij gemeenten, bij zowel inkoop als duurzaamheid

MKB

³ Onder andere www.vng.nl, www.duurzaamheidsmeter.nl, <http://www.senternovem.nl/gemeenten/index.asp>, <http://www.senternovem.nl/duurzaamondernemen/index.asp>, <http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen/index.asp>.

Het MKB speelt ook een belangrijke rol in dit project. Het project gaat immers over duurzaam elektronisch inkopen door gemeenten bij het MKB. Ook hier is eerder onderzoek gedaan onder bedrijven uit Gelderland en Overijssel voor het schrijven van de gids.

Voor deze fase van het onderzoek is ook gebruik gemaakt van sites over en voor het MKB. Daarnaast heb ik overleg geweest met BMD Oost in Deventer. Zij geven advies aan bedrijven op onder andere milieugebied en weten dus goed wat er speelt.

Ook hier geldt dat er in deze fase nog geen bedrijven geïnterviewd zijn, dit gebeurt in de tweede fase van het onderzoek. Daarbij speelt BMD Oost ook weer een rol.

De eisen vanuit de het MKB aan de gids zijn:

- In de gids moet de rol van bedrijven voldoende belicht zijn
- De gids moet duidelijk genoeg zijn voor bedrijven
- De gids moet inspelen op en aansluiten bij de huidige situatie bij bedrijven in relatie met overheden

Experts en Wetenschap

Met experts worden mensen bedoeld die vanuit hun werk veel weten over duurzaamheid en inkoop, maar ook over wetgeving of ICT. In deze fase zijn geen experts persoonlijk geraadpleegd, dit is in de tweede fase gedaan met behulp van interviews.

In deze fase is vooral veel onderzoek gedaan naar beschikbare informatie over duurzaamheid, bijvoorbeeld bij SenterNovem en MVO Nederland⁴. De gids is tevens vergeleken met bestaande handleidingen en gidsen, zoals de Handreiking en Menukaart duurzaam inkopen van SenterNovem⁵. De diverse aspecten (naast duurzaamheid ook de aspecten inkoop, wetgeving en ICT) komen in de tweede fase uitgebreider aan bod.

De volgende criteria zijn op basis van deze groep gevonden:

- De gids moet toegankelijk zijn, zowel qua opzet en inhoud als qua verspreiding van de gids
- De drie aspecten van duurzaamheid (drie P's) moeten in de gids vertegenwoordigd zijn
- De gids moet correcte informatie bevatten, die ook juridisch juist is.

4.3 Gevonden resultaten

Na toetsing van de gids aan de hand van de criteria van de verschillende groepen bleek dat de gids op een aantal punten tekortkomingen had. Hieronder wordt per groep aangegeven aan welke criteria de gids wel of niet voldeed. Paragraaf 4.3.2 beschrijft welke keuzes daarin gemaakt zijn en waarom.

4.3.1 Toetsing van de criteria en tekortkomingen

ISCOM

Volledigheid: De gids beschrijft niet alle aspecten van duurzaamheid goed genoeg, de focus ligt vooral milieuaspecten en te weinig op de sociale kant van duurzaamheid. Ook is de gids

⁴ www.mvonederland.nl, www.senternovem.nl, www.cossen.nl (COS Nederland), www.ovia.nl (PIANOo)

⁵ http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen/tools/tool_handreiking_duurzaam_inkopen_en_aanbesteden.asp; http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen/aan_de_slag/menukaart/index.asp

vooral gericht op gemeenten en is er minder informatie over het MKB. De gids is wel uitgebreid als het gaat om de verschillende aspecten van het EPROC project: duurzaamheid, gemeenten, ICT, inkoop en internationaal bruikbaar.

Inhoudelijke consistentie: De gids is consistent, alleen staat een aantal dingen dubbel vermeld.

Inhoudelijke juistheid: De gids is op een wetenschappelijke manier geschreven met veel gebruik van literatuur. In deze fase zijn er geen inhoudelijke fouten vastgesteld, op een enkel gegeven voorbeeld na. Dit wordt in de tweede fase nog uitgebreider getoetst door middel van interviews met experts.

Zelfstandig leesbaar: De gids is erg volledig en behandelt alle aspecten van het EPROC project.

Vorm: De gids volgt niet overal een logische opbouw, soms gaat de tekst van de hak op de tak. Ook missen er vaak inleidingen op hoofdstukken en is er geen leeswijzer voor de gids. Het gebruik van voorbeelden, tabellen en grafieken is wel verhelderend. De gids is momenteel wel aan de lange kant: inclusief bijlagen ongeveer tachtig pagina's.

Aansluitend op Nederlandse en Europese situatie: De gids sluit inhoudelijk goed aan op de situatie in West-Europa, het geeft een goed beeld van de huidige situatie en hoe die verbeterd kan worden. De meeste voorbeelden gaan wel over Europese situaties en minder over Nederlandse. Het is nog niet duidelijk of de gids de wet- en regelgeving in andere landen ook goed weergeeft, hier gaan de partners nog naar kijken, maar dit gebeurt pas begin 2007.

Cramer (2006) schrijft over de internationale regels dat een organisatie het beste zijn strategie op het gebied van duurzaam ondernemen kan aanpassen aan politieke en sociaal-culturele omstandigheden van het land waar het wil investeren. Daarbij moet het wel zijn eigen waarden en normen behouden en ook rekening houden met de internationale gedragsregels van duurzaam ondernemen (Cramer, 2006)

Taal en taalgebruik: De gids is in het Engels geschreven door Nederlandstalige studenten. Het Engels is vrij goed, maar hier en daar staan nog grammaticale en spellingfouten. ISCOM zal deze in een later stadium verbeteren.

Partners

Samenhang met andere gidsen: In de gids over duurzaamheid wordt nog niet duidelijk weergegeven wat de samenhang is met de andere gidsen of wat de rol is van de andere gidsen.

Perspectief gemeenten en MKB: Het perspectief van zowel gemeenten als het MKB moet belicht worden, nu is de gids vooral geschreven voor gemeenten en vanuit hun perspectief. Het MKB moet nog uitgebreider behandeld worden, zowel de samenwerking tussen gemeenten en het MKB als de rol van duurzaamheid in het bedrijfsleven.

Consistentie andere gidsen: De afstemming met de andere gidsen is nog niet altijd goed, soms worden bijvoorbeeld andere termen gebruikt. Dit zal in een later stadium (begin 2007) op elkaar af gestemd worden.

Verhouding tot EPROC project: De gids is te breed en te uitgebreid. De gids behandelt dingen die al in de andere gidsen staan en moet zich alleen richten op duurzaamheid. De gids geeft wel alle aspecten van het project goed weer.

Overzichtelijk, helder, kort: De gids is nog niet overal duidelijk genoeg, vooral qua opbouw. Er mist een aantal inleidingen, een samenvatting en een leeswijzer.

Toegankelijk voor doelgroepen: De gids is erg wetenschappelijk geschreven, dit is aan de ene kant goed, omdat het goed onderbouwd is en erg uitgebreid, aan de andere kant sluit dit niet goed aan bij de doelgroepen. Het zou goed zijn om de gids korter te maken en deels ook een ander taalgebruik te hanteren.

Gemeenten

De toetsing aan de criteria is voor gemeenten vooral gedaan op basis van een vergelijking met bestaande gidsen voor gemeenten en artikelen over duurzaamheid en inkoop.

Makkelijk te hanteren: De gids moet gemakkelijk te gebruiken zijn, dingen moeten eenvoudig terug te vinden zijn. Deels is dit het geval, door een duidelijke inhoudsopgave, tabellen en grafieken, maar deels kan dit verbeterd worden. Er mist voornamelijk een leeswijzer, inleidingen bij de verschillende hoofdstukken en een conclusie en samenvatting. Gemeenten zien de gids zo praktisch mogelijk, als een soort stappenplan, dit blijkt uit de reeds gebruikte handleidingen en informatie van onder andere Senter Novem. Momenteel is dit nog niet het geval, doordat de gids vrij wetenschappelijk en uitgebreid is.

Overzichtelijkheid: De gids is erg omvangrijk, dit zou wellicht korter kunnen. Inleidingen en een samenvatting in een aantal punten zouden hierbij kunnen helpen.

Eenvoudig beschikbaar: Dit is vooral een kwestie van de verspreiding, maar ook van promotie. Dit gebeurt pas als de gids helemaal af is, maar bij het schrijven en testen wordt hier ook al rekening mee gehouden, door na te denken over de mogelijke latere verspreiding en de gids uiteindelijk ook digitaal beschikbaar te maken.

Duurzaamheid volledig en breed behandelen: Gemeenten vinden het belangrijk dat duurzaamheid beschreven wordt in de breedste zin van het woord (volgens de drie P's) en dat helder beschreven wordt hoe je duurzaamheid in de praktijk kunt toepassen. Momenteel is de sociale kant van duurzaamheid in de gids nog onderbelicht. Praktijkvoorbeelden worden wel gegeven, maar meer (Nederlandse) voorbeelden zijn wenselijk omdat gemeenten hieruit goed kunnen opmaken hoe je duurzaamheid succesvol toepast binnen je organisatie.

Inspelen op huidige situatie: Duurzaamheid speelt nu bij veel gemeenten nog bijna geen rol, een aantal gemeenten loopt wel voor op dit gebied, maar er is nog veel onbekendheid, blijkt uit informatie van de gemeenten zelf (bron: ISCOM). En onbekend maakt ook in dit geval onbemind. De wet- en regelgeving over duurzaamheid in Nederland is ook nog niet ver gevorderd. Het is belangrijk dat de gids hier rekening mee houdt en hier op inspeelt. Dit is in de gids het geval.

MKB

De gids is in deze fase nog erg gericht op gemeenten en er staat weinig in over bedrijven, daardoor is het lastig te zeggen op welke wijze de gids voldoet aan de criteria voor het MKB.

Rol van MKB in gids: De rol van het MKB moet uitgebreid aan bod komen. Zowel hoe bedrijven met gemeenten moeten omgaan als hoe bedrijven duurzaamheid kunnen toepassen in hun eigen bedrijf. De gids behandelt dit onderwerp nu nog niet.

Duidelijk en overzichtelijk: De gids is erg lang en op een wetenschappelijke manier geschreven. Dit is waarschijnlijk onaantrekkelijk voor bedrijven en helemaal voor het MKB, omdat zij niet de tijd en mogelijkheid hebben om de gids helemaal door te nemen. Ook is de vorm door de wetenschappelijke wijze minder praktijkgericht. Een kortere versie of een duidelijk hoofdstuk gericht op het MKB zou hierbij nuttig zijn.

Inspelend op huidige situatie: De gids zegt nog vrij weinig over bedrijven, waardoor het niet duidelijk is in hoeverre de gids inspeelt op de huidige situatie. Het is belangrijk dat de gids rekening houdt met de kennis van inkoop, gemeenten en duurzaamheid die er nu onder bedrijven is.

Wetenschap en experts

Toegankelijkheid: De opzet van de gids is niet overal even duidelijk, dit is ook genoemd in eerdere punten. De verspreiding van de gids is iets wat in een later stadium aan bod komt. Inhoudelijk is de gids juist, voor zover dit met behulp van literatuur beoordeeld kon worden. Vergeleken met sommige wetenschappelijke artikelen is de gids ook inhoudelijke toegankelijk, alhoewel er ook handleidingen zijn die duidelijk een andere vorm hebben. Vergeleken met bijvoorbeeld de Handreiking van SenterNovem, is deze gids erg uitgebreid en lang. Voor de doelgroep is het, vergeleken met deze handleidingen, beter om de gids qua inhoud wat eenvoudiger te maken en qua opzet toegankelijker en overzichtelijker. Dit zorgt er waarschijnlijk voor dat de gids uiteindelijk vaker gebruikt gaat worden.

Drie aspecten van duurzaamheid: Zoals eerder gezegd, ontbreekt de sociale kant van duurzaamheid, hier moet meer aandacht aan besteed worden.

Correcte informatie, ook juridisch: Gebaseerd op de geraadpleegde artikelen en websites is de informatie correct. Dit aspect is getest en beoordeeld door ISCOM zelf. Het juridische aspect van de gids is niet onderzocht, omdat dit buiten het gebied van dit onderzoek en de achtergrond er van ligt. Het is wel aan te bevelen hier nog aandacht aan te besteden voor de volledigheid van de gids.

4.3.2 Keuzes

Niet alle tekortkomingen die geconstateerd zijn, zijn verbeterd. Sommige spreken elkaar tegen en dan moet er een keuze gemaakt worden. In principe zijn alle bovenstaande tekortkomingen verbeterd, op een paar na, die hieronder toegelicht worden.

In overleg met ISCOM is besloten in deze fase de gids wel zo breed te houden als hij nu is. ISCOM wil dat de gids zelfstandig leesbaar is en van voldoende hoog niveau. De onderwerpen die er in staan blijven dus zoals ze nu staan beschreven en ook het taalgebruik en de verwijzingen blijven gehandhaafd. De lengte van de gids verandert daardoor ook nauwelijks. Ook het praktisch toepasbare aspect van de gids is daardoor minder vertegenwoordigd. In deze fase is ISCOM bepalend geweest voor deze beslissingen. In de tweede fase zullen de andere stakeholders meer aan bod komen en zullen de beslissingen ook meer samen genomen worden.

4.4 Conclusie

De onderzoeksvraag in dit hoofdstuk is in hoeverre de gids volledig en duidelijk is, zowel inhoudelijk als procedureel. In dit hoofdstuk is de gids getest op de criteria van alle stakeholders.

Inhoudelijk is de gids volledig op het gebied van de milieuaspecten (Planet) van duurzaamheid, maar de aspecten die gaan over de sociale kant en de winst (People en Profit) komen niet voldoende aan bod. De gids speelt goed in op de West-Europese situatie, maar er is nog weinig aandacht voor de nationale situaties. De samenhang met alle gebieden van het project en met de andere gidsen is nog onduidelijk, ook is er nog veel overlap tussen de drie verschillende gidsen. Juridisch is de gids nog niet onderzocht, het zou aan te bevelen zijn dit wel te doen. De gids is nu vooral geschreven vanuit het perspectief van gemeenten: het MKB ontbreekt.

Over de vorm van de gids zijn de meningen verdeeld: de partners, de gemeenten en het MKB willen graag een heldere, duidelijke, overzichtelijke en korte gids. ISCOM wil graag een volledige gids en daarin alle onderwerpen uitgebreid behandelen, wat als consequentie heeft dat de gids erg lang wordt en het moeilijk is de gids overzichtelijk te houden. Ook zit er een tegenstelling bij de partners en ISCOM: ISCOM wil een zelfstandig leesbare gids, die ingaat op alle aspecten van het project; de partners willen een gids die een eenheid vormt met de andere twee gidsen, met zo min mogelijk overlap. Dit verschil is mede ontstaan doordat de gidsen grotendeels onafhankelijk van elkaar geschreven zijn. De gids is nu geschreven in het Engels en heeft wetenschappelijk taalgebruik, dit maakt de gids voor gemeenten en vooral voor het MKB minder toegankelijk, maar de partners en ISCOM hechten veel waarde aan dit wetenschappelijke niveau. De gids moet eenvoudig beschikbaar zijn, hier zou het gebruik van ICT nuttig zijn, bijvoorbeeld door de gids digitaal en online aan te bieden.

In deze fase blijkt dat de gids inhoudelijk vrij volledig is, maar dat er nog aanpassingen moeten komen op het sociale gebied van duurzaamheid en het perspectief van het MKB. Ook blijkt dat de complexe combinatie van alle gebieden (duurzaamheid, inkoop, ICT, gemeenten en MKB) het moeilijk maakt een inhoudelijk volledige en overzichtelijke gids te maken.

Ook blijkt dat de insteek en de doelstellingen van de stakeholders van elkaar verschillen. Er is onduidelijkheid over de vorm en de afbakening van de inhoud. Voor deze verschillen moet een oplossing gevonden worden. Daarbij lijkt het het belangrijkste om een oplossing te vinden om de toegankelijkheid en het gebruik van de gids door gemeenten en MKB te combineren met het wetenschappelijk gewenste niveau van project EPROC.

Hierbij zou ICT ook een rol kunnen spelen, bijvoorbeeld door de gids op een website aan te bieden. Door een menu te maken dat duidelijk aangeeft wat waar te vinden is, zou de gids overzichtelijker worden. Zoekfuncties en fora helpen organisaties de juiste informatie gemakkelijk en snel te vinden en vragen te stellen, informatie uit te wisselen en bijdragen te leveren. Ook is de informatie zo gemakkelijk te updaten en kan er niveau aangebracht worden in de wetenschappelijkheid van de informatie.

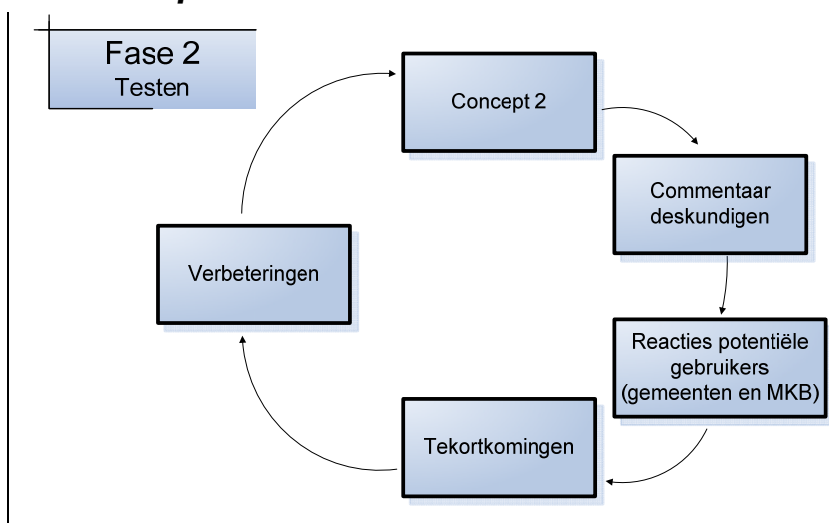
5 Deelvraag 2: In hoeverre is de gids bruikbaar voor de uiteindelijke gebruikers?

5.1 Inleiding

In het eerste deel van het onderzoek is de gids beoordeeld aan de hand van een aantal criteria van verschillende groepen, hieruit zijn tekortkomingen van de gids gevonden. Deze zijn vervolgens, na selectie, verbeterd, zodat er nu een tweede versie ligt van de gids.

Vervolgens is het belangrijk dat onderzocht wordt of de uiteindelijke gebruikers, de gemeenten en bedrijven, ook daadwerkelijk met de gids aan de slag kunnen. Inhoudelijk zal de gids beoordeeld worden door mensen die veel af weten van duurzaam inkopen en er bijna dagelijks mee bezig zijn.

5.2 Aanpak



Afbeelding 4: Fase 2: Testen

In deze fase zijn de mening van deskundigen en die van de beoogde gebruikers over de gids onderzocht. Een aantal deskundigen op verschillende gebieden is benaderd en geïnterviewd. Daarnaast is er een discussiemiddag georganiseerd over de gids en over duurzaam inkopen in het algemeen, met vertegenwoordigers van gemeenten en het MKB.

In eerste instantie was het de bedoeling eerst de deskundigen te interviewen en de uitkomsten daarvan ook als input voor de workshop te gebruiken. Door de geringe tijd die beschikbaar was, is dit echter niet gelukt. Achteraf bleek dit geen probleem te zijn, omdat er zo een wisselwerking kon ontstaan: de interviews die al gedaan waren konden worden meegenomen in de workshop en de uitkomsten van de discussiemiddag konden bij de overige interviews gebruikt worden.

Deze fase van het daadwerkelijke testen gebeurde dus in twee stappen. In de volgende paragrafen zullen de verschillende stappen steeds opgedeeld worden in de stappen bij de interviews en die bij de discussiemiddag.

5.2.1 Aanpak interviews

Voor de interviews zijn mensen van verschillende expertise gebieden benaderd.

Het was de bedoeling om iedereen eerst de gids te laten lezen en daarna interviews te houden. Dit is niet altijd gelukt, omdat veel deskundigen erg druk waren en daardoor geen tijd hadden om de hele gids door te nemen. Alle deskundigen hebben de gids wel gekregen en ze hebben hem in ieder geval allemaal kunnen doorkijken.

De interviews duurden gemiddeld een half uur tot een uur. De meeste experts zijn persoonlijk geïnterviewd, één expert is per telefoon gesproken en twee per email. De interviews waren semi-gestructureerd, waarbij er een kader is van onderwerpen, maar de interviewvragen ook toegespitst zijn op het vakgebied van de deskundige.

Hieronder volgt een lijst van de deskundigen, met daarbij hun kennisgebied en hoe de interviews plaatsvonden. De uitwerkingen van de gesprekken zijn te vinden in bijlage A. Deze zijn geanonimiseerd op verzoek van de geïnterviewden.

Instantie	Expertisegebied/Functie	Hoe gesproken
Gemeente	Accountmanager inkoop en	Telefonisch interview

	aanbesteding, wetgeving, sociale duurzaamheid	
Gemeente	Milieucoördinator	Reactie op gids per mail
COS	Duurzaamheid	Reactie op gids per mail
Hoogleraar Inkoop	Inkoop	Interview
Consultant	Inkoop, met affectie voor duurzaamheid	Interview
SenterNovem	Duurzaamheid	Kort interview
PIANOo	Duurzaamheid, wetgeving	Kort interview
Centrale Overheid	Diverse experts op het gebied van inkoop en duurzaamheid	Aanwezig geweest bij discussiemiddag over duurzaamheid binnen de overheid

Tabel 2: Gesproken geïnterviewden

5.2.2 Aanpak discussiemiddag

De discussiemiddag is georganiseerd in samenwerking met ISCOM en BMD Oost. Eerder zijn voor het EPROC project bedrijven en gemeenten uit Gelderland en Overijssel benaderd voor interviews. Deze bedrijven en gemeenten zijn ook benaderd om deel te nemen aan de discussiemiddag over de gids en over duurzaam inkopen.

Het streven was om in totaal zo'n twintig personen bij elkaar te brengen: tien bedrijven, zes gemeenten en vier experts. Er zijn 28 gemeenten en regio's benaderd en 29 bedrijven.

De discussiemiddag verliep als volgt: eerst gaf BMD Oost een algemene inleiding over waarom de bijeenkomst gehouden werd en wat het doel van de middag was. Daarna gaf ISCOM een presentatie over het EPROC project. Vervolgens werd een presentatie gegeven over de gids over duurzaam elektronisch inkopen. Het plan was om de discussie op gang te brengen door middel van stellingen, maar al snel bleek dit niet nodig te zijn, aangezien de discussie vanzelf goed op gang kwam en bleef.

Het doel van de middag was om te weten te komen hoe de situatie nu is bij bedrijven en gemeenten op het gebied van duurzaam inkopen, maar vooral ook hoe die ervaren wordt en hoe mensen er mee omgaan.

De deelnemers hadden allen de gids van te voren gekregen, maar ook hier bleek dat ze niet allemaal de tijd hadden gehad om de gids volledig door te nemen.

5.3 Bevindingen

Uit de interviews en discussiemiddag is veel informatie gekomen. Hieronder wordt kort aangegeven wat de uitkomsten waren. De uitwerkingen van de interviews en de discussiemiddag staan in bijlage A en B. Hierbij moet wel vermeld worden dat het geen woordelijke uitwerkingen zijn van de interviews, maar interpretatieve verslagen vanuit de interviewer. De uitwerkingen zijn echter wel allemaal door de geïnterviewden bekeken en van feedback voorzien, waardoor uitgegaan wordt van een juiste weergave.

5.3.1 Interviews

In deze fase zijn veel verschillende experts geïnterviewd. De gesprekken waren allemaal erg nuttig en hebben veel informatie opgeleverd. De deskundigen waren allemaal enthousiast over het project en vonden het leuk om mee te werken. Doordat er veel verschillende onderwerpen bij het project betrokken zijn, en er dus experts waren op elk gebied, bleek regelmatig dat er ook verschillende meningen en ideeën waren over het onderwerp.

Samenvattend zijn dit de opmerkingen en aanbevelingen van de deskundigen over de gids. Hierbij is al een keuze gemaakt in wat van toepassing is op de gids, omdat een aantal suggesties meer algemeen van toepassing waren op bijvoorbeeld duurzaamheid en inkoop.

Opzet

- Vrijwel elke deskundige vindt de gids te lang. De gids zou korter moeten of er zou een heldere samenvatting, eventueel alleen over duurzaamheid, of een stappenplan in moeten.
- De leeswijzer moet uitgebreider, zodat snel duidelijk is wat je waar kunt vinden.
- De gids is goed geschreven in duidelijke taal, de voorbeelden werken verhelderend. Sommige experts vinden de gids te wetenschappelijk en niet praktisch genoeg, waardoor ze vrezen dat de gids in de praktijk niet gebruikt wordt.

Inhoud

- Er moet meer aandacht zijn in de gids voor het MKB en voor het sociale aspect van duurzaamheid.
- Er moet duidelijke uitgelegd worden wat het raakvlak is tussen de verschillende onderwerpen (duurzaamheid, inkoop, gemeenten, ICT, MKB). De indruk bestaat dat de combinatie van al deze onderwerpen te breed is.
- Wet- en regelgeving is vaak niet aanwezig of onduidelijk, waardoor gemeenten huiverig zijn om duurzaamheid toe te passen, terwijl er vaak meer mogelijk is dan ze denken. Overheden kunnen hierbij leren van grote bedrijven. Dit zou terug moeten komen in de gids.
- Criteria voor duurzaamheid opnemen bij een aanbesteding is relatief nieuw en dus zijn de mogelijkheden vaak onbekend. Het is hierbij ook belangrijk dat gecontroleerd wordt in hoeverre de criteria nageleefd worden.

- Duurzaamheid wordt ervaren als duur en tijdrovend, waardoor het belangrijk is om nadruk te leggen op onder andere Total Cost of Ownership⁶, win-win situaties (voordeel voor organisatie en voor duurzaamheid) en dat je er voor kunt kiezen om voor bijzondere of goede dingen meer te betalen. Ook speelt momenteel mee dat het aanbod nog vrij klein is en de vraag relatief groot, waardoor de prijzen hoger zijn, dit zal waarschijnlijk na verloop van tijd rechtekken door de beoogde marktwerking.

Tijdrovendheid kun je bestrijden door informatie helder en goed beschikbaar te maken. Goede kennisuitwisseling tussen gemeenten onderling en tussen gemeenten en bedrijven is daarbij essentieel. Marktconsultatie (wat willen we precies en wat kan de markt bieden?) is hierbij een goed hulpmiddel.

- Er moet niet alleen aandacht worden besteed aan mensen die met duurzaamheid bezig zijn, maar ook met inkopers en vooral met beleidsmakers (en bijvoorbeeld de gemeenteraad): de partijen die beslissingen nemen over inkoop en beleid. Hiermee vergroot je het draagvlak voor duurzaamheid en de praktische toepasbaarheid. Een cultuuromslag op dit gebied is nodig.

⁶ Total Cost of Ownership is een methode die gebruikt wordt om de totale kosten van een product over een bepaalde tijd (bijvoorbeeld de levensduur) te berekenen. Hierbij houdt je niet alleen rekening met de aanschafkosten en de afschrijving, maar bijvoorbeeld ook met de grondstoffen die het product gebruikt of de afvalstoffen die het produceert (Gartner Group, 1987).

Omgeving:

- Het is belangrijk dat partijen “klaar” zijn om met duurzaam inkopen aan de gang te gaan. Ze moeten er moeite en tijd in willen stoppen. Duurzaam inkopen is nog niet vanzelfsprekend en is dus vaak niet de meest voor de hand liggende of makkelijkste optie.
- Er is een cultuuromslag nodig om duurzaamheid meer op de kaart te zetten. Momenteel blijkt wel dat duurzaamheid steeds belangrijker en daarmee ook gewoner wordt. Doordat men weet dat er ook duurzame oplossingen beschikbaar zijn, zal daar eerder voor gekozen worden.

Verspreiding

- Samenwerking met andere instanties is belangrijk: dit schept duidelijkheid en is gunstig voor de verspreiding
- Het zou goed zijn om de gids gemakkelijk toegankelijk te maken, dit kan door hem online aan te bieden. Eventueel zou het hierbij ook mogelijk zijn om ervaringen uit te wisselen of om vragen te kunnen stellen.

Overig

- De gids moet juridisch juist zijn. Wat is de wettelijke status van de gids?

5.3.2 Discussiemiddag

Het kostte veel moeite om de juiste personen te bereiken en uiteindelijk bleken de meeste mensen niet te kunnen. Grotendeels kwam dit doordat ze op de voorgestelde datum al andere afspraken hadden, een paar bedrijven en gemeenten waren überhaupt niet geïnteresseerd. Uiteindelijk zouden er vier gemeenten, twee bedrijven en twee experts aanwezig zijn. Er was veel twijfel over of het dan wel nuttig zou zijn om het door te laten gaan. Uiteindelijk is besloten het wel door te laten gaan, omdat alle partijen wel vertegenwoordigd waren. De dag van de discussiemiddag bleken een aantal mensen toch niet te kunnen, waardoor er uiteindelijk twee gemeenten, één bedrijf en één expert aanwezig waren, naast twee mensen van BMD Oost en een persoon van ISCOM. Toch verliep de discussiemiddag erg goed en is er veel nuttige informatie uit gekomen. Dat deels zelfs komt doordat de groep zo klein was, omdat mensen zich zo vrijer voelden om te spreken.

Dit is geen afspiegeling van alle gemeenten en bedrijven. Daarvoor is de groep ten eerste te klein, en ten tweede zijn dit de mensen die geïnteresseerd zijn in duurzaam inkopen. Het is lastig om de sceptische mensen te betrekken bij een dergelijk project.

In bijlage B staat een samenvatting van de discussiemiddag. De eerste notulen waren uitgebreider, maar de deelnemers wilden liever niet dat sommige uitspraken te uitgebreid of herleidbaar worden opgenomen. Ook hier geldt dat het een interpretatie is, maar alle deelnemers hebben het verslag van de discussiemiddag kunnen bekijken en feedback kunnen geven.

De onderwerpen die besproken zijn duurzaamheid in het algemeen, duurzaam inkopen bij gemeenten, de relatie tussen gemeenten en het bedrijfsleven en informatievoorziening over duurzaamheid. Als laatste is aan de orde gekomen wat er gaat gebeuren met de uitkomst van de discussiemiddag en hoe het project omtrent de gids verder zal lopen.

De algemene conclusie van de discussiemiddag is als volgt:

- Duurzaamheid is onder gemeenten vaak nog een onduidelijk begrip. Veel gemeenten weten niet precies wat er onder verstaan wordt, waar je moet beginnen en hoe ver je moet gaan in duurzaamheid. De voordelen van duurzaamheid zijn niet altijd bekend, de nadelen (vooral kosten en de benodigde tijd) wegen voor veel gemeenten erg zwaar.
- Er zijn grote verschillen tussen gemeenten als het gaat om de toepassing van duurzaamheid. Vaak is de persoonlijke invulling van een functie van grote invloed op de mate van duurzaamheid.
- Wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid is vaak onduidelijk.
- Informatie-uitwisseling tussen gemeenten en bedrijven is niet optimaal. De verbetering hiervan kan bijdragen aan duurzamere inkoop, omdat wensen en mogelijkheden beter op elkaar afgestemd kunnen worden.
- De informatievoorziening voor zowel bedrijven als gemeenten over duurzaamheid moet beter.

5.3.3 Keuzes

Uit de discussiemiddag en de interviews volgen een aantal tekortkomingen van de gids. Ook hier zijn weer keuzes in gemaakt. Niet alle opmerkingen en aanbevelingen die in de uitwerkingen van de gesprekken terug te vinden zijn, zijn hierboven genoemd. Er is daar al een keuze gemaakt in de dingen die relevant zijn voor de gids op hoofdpunten. De precieze invulling en aanvullende opmerkingen zijn terug te vinden in de bijlagen.

De bovenstaande punten zijn aanvullingen op de gids, punten waar nog meer aandacht aan besteed moet worden of die nog een extra dimensie krijgen. De punten voor de opzet van de gids zijn dingen om in acht te nemen, omdat ze waarschijnlijk de leesbaarheid, beschikbaarheid en daarmee ook het daadwerkelijke gebruik van de gids zullen verbeteren.

5.4 Draagvlak creëren

Duurzaam ondernemen is een haalbare doelstelling voor alle organisaties. Daarbij werken ze met ecologisch, sociaal en financieel kapitaal en willen ze dit in stand houden en aanwenden om productief te kunnen zijn (Bouckaert, 1999). Dit kan bereikt worden door efficiënt en kostenbesparend management. Wat erg belangrijk is bij het bereiken van duurzaamheid is een sterke betrokkenheid van de top van een organisatie, om zo proactief te werken en rekening te houden met de wensen van de stakeholders (Bouckaert, 1999)

5.4.1 Verandermanagement

Om de gids succesvol te kunnen gebruiken bij gemeenten en bedrijven, is het van belang dat er draagvlak gecreëerd wordt binnen deze organisaties. Johnson, Scholes & Whittington (2005) schreven dat je voor het mogelijk maken van succes mensen, informatie, financiën en technologie op de juiste manier moet managen (Johnson, 2005).

Bij het managen van mensen gaat het er om dat de mensen binnen een organisatie ook meegaan in de verandering, er achter staan en de verandering ook daadwerkelijk willen doorvoeren. Er moet voor gezorgd worden dat iedereen begrijpt waarom de verandering nodig is en daarom ook meer bereid is mee te werken.

Daarnaast is het van belang om informatie te managen. Dit betekent dat je op het juiste moment de juiste informatie hebt en verstrekt aan de mensen die dat op dat moment nodig hebben.

Als derde moet je ook je financiën managen. Bij duurzaamheid zijn vaak de initiële investeringen relatief groot en kun je daarna pas kosten gaan besparen of zelfs terugverdienen. Er moet bijvoorbeeld voordat er bezuinigd kan worden op de elektriciteit eerst een koelwatersysteem worden aangelegd voordat de airconditioning kan worden afgeschaft.

Het managen van technologie is niet altijd van belang bij duurzaamheid, maar het kan in bepaalde gevallen juist een grote rol spelen. Als een bepaalde technologie, bijvoorbeeld het gebruik van zonne- of windenergie, nodig is voor een duurzame oplossing, dan moet die technologie wel beschikbaar en toepasbaar zijn.

Het model van Lewin (1951) over veranderingen teweegbrengen in organisaties gaat uit van drie fases: unfreeze, change en refreeze. Mensen hebben de neiging om in een bekende, vertrouwde situatie te willen blijven, ook al kan een nieuwe situatie veel voordelen bieden. In de eerste fase is het van belang dat er beweging komt in een organisatie en dat mensen uit de vertrouwde situatie willen komen. De tweede fase is de daadwerkelijke verandering; daarbij is de eerste stap vaak het lastigste en deze hele fase kost vaak veel tijd, die ook echt nodig is om de verandering te bewerkstelligen. In de laatste fase wordt opnieuw een stabiele situatie gecreëerd waarmee mensen zich vertrouwd voelen. Bij het toepassen van duurzaamheid in een organisatie zijn deze stappen ook van belang: eerst moet er de bereidheid zijn om te willen veranderen en duurzaamheid te willen toepassen. Deze bereidheid is in steeds meer organisaties aanwezig. In de tweede fase wordt langzaam maar zeker duurzaamheid daadwerkelijk steeds meer in een organisatie toegepast.

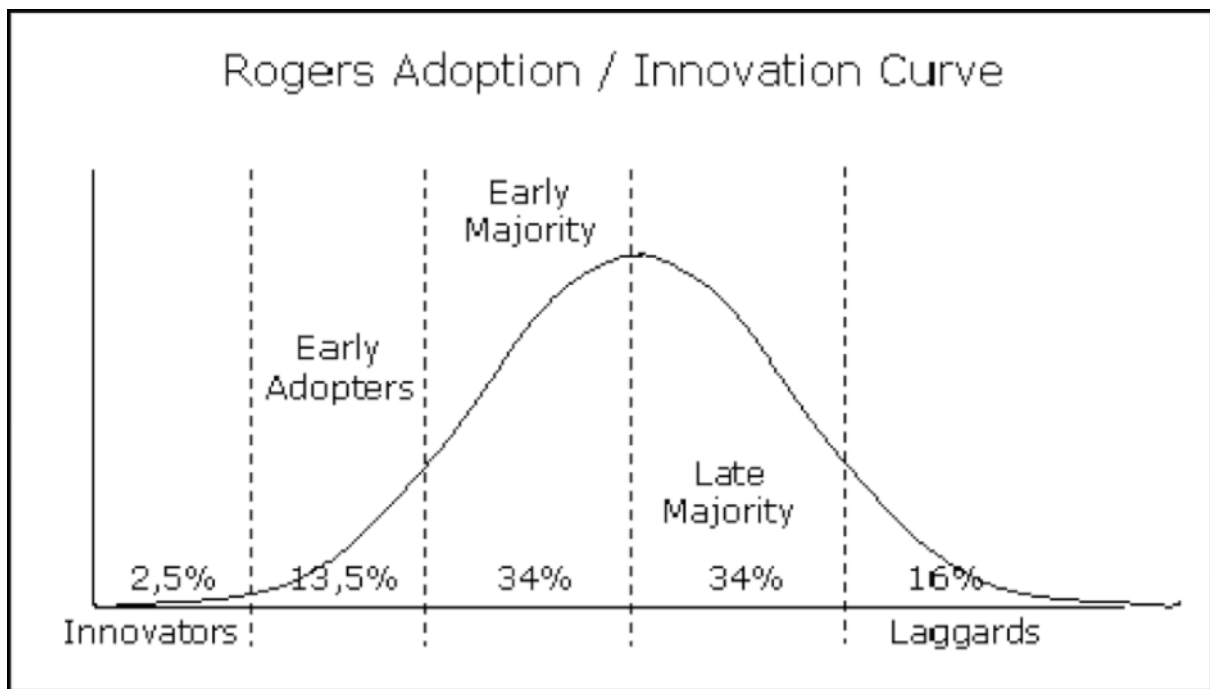
5.4.2 Diffusie van duurzaamheid

Wanneer je duurzaamheid ziet als een vernieuwing speelt ook de diffusie van een nieuwe technologie of innovatie een rol. Roger (1962) schreef hierover al dat het proces van diffusie aangeeft hoe een innovatie zich door een maatschappij of organisatie verspreidt en geaccepteerd en gebruikt wordt (Rogers, 1962). Hierbij spelen vijf stadia een rol, die bestaan uit de volgende stappen:

- eerste kennisneming van de innovatie
- een houding of mening vormen
- beslissen de innovatie te accepteren of af te keuren
- de implementatie van het idee
- de bekrachtiging van deze beslissing (Rogers, 1962).

Rogers (1962) beschrijft vijf categorieën van groepen mensen die een innovatie op een bepaald moment accepteren, waarbij het vooral om de factor tijd gaat. Deze theorie is eigenlijk ontworpen voor producten en hun levenscyclus, maar het is ook goed toepasbaar voor producten en diensten die met duurzaamheid te maken hebben en kan ook voor de acceptatie van duurzaamheid an sich inzicht bieden.

In afbeelding 5 staan deze vijf groepen weergegeven.



Afbeelding 5: De adoption/innovation curve van Rogers (1962)

De eerste groep bestaat uit de innovators, die de technologie echt als pionier gaan gebruiken en daarmee erg voorop lopen. Vaak zijn dit mensen en organisaties die een risico durven nemen.

Daarna komen de early adopters die de technologie als één van de eerste gaan gebruiken. Dit zijn vaak opinieleiders die de innovatie wel snel willen accepteren maar iets voorzichtiger en meer afwachtend zijn dan de innovators.

Zij worden gevolgd door de early en de late majority. De early majority is redelijk afwachtend, maar staat wel open voor nieuwe ideeën, terwijl de late majority sceptisch is en afwacht tot een grote groep mensen of organisaties de innovatie al gebruikt.

De laggards zijn de hekkensluiters, de achterblijvers, die de techniek heel laat accepteren. Zij zijn traditioneel ingesteld en zijn alleen bereid de nieuwe ideeën te accepteren als ze mainstream of zelfs traditioneel zijn geworden (Rogers, 1962).

Wat betreft duurzaamheid zit de westerse maatschappij momenteel in de early majority op het gebied van duurzaamheid. De echte pioniers zijn al jaren actief en de eerste grote meerderheid heeft nu aandacht voor duurzaamheid. Omdat er zoveel verschillende vormen van duurzaamheid zijn, zitten sommige vormen (zoals het scheiden van afval) al in een van de laatste fasen, terwijl andere producten (zoals duurzame kleding of milieuvriendelijke auto's) nog meer in de innovators of misschien early adopters stadia zitten. De bedrijven en overheden echter lopen nog een stapje achter bij de maatschappij op dit gebied en zitten nog meer in de early adopters fase.

5.4.3 Voorbeelden uit de praktijk

Uit de interviews blijkt ook dat er behoefte is aan meer aandacht en inspirerende voorbeelden van bedrijven en gemeenten die duurzaamheid al gebruiken binnen hun organisatie en die daarmee succes boeken.

In 2002 is een boek verschenen met daarin een verslag van het programma "Van financieel naar duurzaam rendement" waarin negentien bedrijven twee jaar lang hebben geparticipeerd

(Cramer, 2002). Hieruit volgen een aantal praktijkervaringen naar voren die belangrijk kunnen zijn bij het implementeren van de gids, zowel vanuit ISCOM en EPROC, als vanuit de gemeenten en bedrijven zelf. Vaak gaat het hierbij om een andere of nieuwe benadering van het begrip duurzaamheid. De opvallendste aandachtspunten hieruit zijn (Cramer, 2002):

- Duurzaam ondernemen biedt kansen, en daarmee is het eerder een uitdaging dan een bedreiging voor een organisatie.
- Duurzaam ondernemen levert geld op: vaak is er wel een initiële investering in tijd en geld nodig, maar deze kan zich terugverdienen door extra waarde aan de producten en door een betere reputatie
- Duurzaam ondernemen moet je willen en je moet er passie voor hebben: het is zowel je gevoel als je verstand gebruiken, en je hebt er draagvlak binnen een organisatie en steun vanuit de top voor nodig.
- Duurzaam ondernemen vanuit het MKB heeft een toegespitste benadering nodig: voor grote bedrijven zijn er al veel regels en richtlijnen, maar de kleinere bedrijven krijgen de indruk dat ze alles zelf moeten uitzoeken en regelen.

Deze aspecten zijn belangrijk om mee te nemen in de gids en de implementatie daarvan, zodat aangegeven kan worden hoe je duurzaamheid in een organisatie succesvol kunt maken.

5.5 Conclusie

In deze fase van het onderzoek komt een aantal uitkomsten overeen met de constatering uit de eerste fase. Zo komt ook hier naar voren dat de gids erg lang is en dat het sociale aspect van duurzaamheid en het MKB nog onvoldoende belicht zijn.

Ook bleek dat de gids vooral meer aandacht moet besteden aan informatievoorziening en het wegnemen van onduidelijkheid en onbekendheid rond duurzaam inkopen. Daarnaast blijkt dat veel gemeenten sceptisch zijn over duurzaamheid en de praktische toepasbaarheid daarvan, de gids kan hier onduidelijkheden wegnemen. Ook zijn er grote verschillen tussen de gemeenten in hoeverre ze duurzaamheid al toepassen en in hoeverre de wil er is om er mee bezig te gaan.

Deze constatering kunnen verholpen worden door informatie te geven over wet- en regelgeving, maar ook door duidelijk te maken hoe duurzaam inkopen relatief eenvoudig kan worden toegepast en hoe je er voor zorgt dat de rest van het bedrijf of de gemeente ook de positieve kanten in ziet van duurzaam inkopen. Dit geeft aan dat er wel behoefte is aan een uitgebreide en vooral volledige gids, die alle aspecten van duurzaam inkopen behandelt. Ook blijkt dat er veel goede voorbeelden gegeven kunnen worden van grote bedrijven die hierin vooroplopen.

Echter is er ook nog steeds de vraag naar een gids of handleiding die meer praktisch toepasbaar is en vooral overzichtelijker en makkelijker te gebruiken is. Hierbij speelt de vorm en de manier van aanbieden, wat in hoofdstuk 4 ook geconstateerd is, een belangrijke rol.

Wat betreft de gids en het gebruiken daarvan, speelt ISCOM vooral een belangrijke rol bij het managen van de informatie. Door de gids letterlijk en figuurlijk zo toegankelijk mogelijk te maken en aan te bieden bij de juiste bedrijven en gemeenten (naast de innovators ook juist aan de early adopters en hopelijk al aan de early majority) op het juiste moment, kan de invloed hiervan zo groot mogelijk zijn.

Ook moet er informatie verschaft worden over hoe de gids zo effectief mogelijk geïmplementeerd kan worden en hoe de organisaties om moeten gaan met deze informatie, en met het managen van de mensen die er mee moeten werken met daarbij ook aandacht voor de financiën en de technologie. Dit hoeft niet per se in de gids zelf te staan, maar dit zou

bijvoorbeeld verspreid kunnen worden via documenten op de website of via instanties als SenterNovem of PIANOo die al veel bekendheid genieten. Dergelijke organisaties zouden ook kunnen helpen bij de verspreiding en de implementatie van de gids, vanwege die bekendheid en hun netwerk.

Gemeenten en MKB geven aan dat ze behoefte hebben aan goede en uitgebreide informatie over duurzaam inkopen en vooral aan inspirerende en praktisch toepasbare voorbeelden met duidelijk resultaat die zij zelf ook kunnen gebruiken. De gids kan daar een goede bijdrage aan leveren, maar moet dan wel toegankelijk genoeg zijn.

6 Conclusies en aanbevelingen

Dit onderzoek gaat over de gids over duurzaam elektronisch inkopen door gemeenten bij het MKB. In twee fasen is de gids onderzocht op inhoud en vorm, maar ook geprobeerd te opzet te verbeteren en te kijken naar de omgevingsfactoren die een rol spelen. In dit hoofdstuk worden de hoofdbevindingen uit het onderzoek gegeven en worden enkele aanbevelingen gegeven om de gids verder te verbeteren.

6.1 Conclusies

Uit de eerste fase van het onderzoek bleek dat de gids inhoudelijk al redelijk volledig was, maar dat er aanvullingen moesten komen over de sociale kant van duurzaamheid en het MKB perspectief. Deze aanvullingen zijn in de tweede fase grotendeels gedaan, maar moeten nog verder aangevuld worden. Ook bleek dat er tegenstellingen waren vanuit MKB, gemeenten, partners en ISCOM wat betreft de vorm, de afbakening van de inhoud en het wetenschappelijke niveau. De complexiteit van de combinatie van de onderwerpen en stakeholder draagt hier aan bij. Ook moet de juridische kant van de gids verder onderzocht worden.

Uit de tweede fase blijkt echter dat er wel animo is voor uitgebreide, enigszins wetenschappelijke informatie, maar ook voor praktische voorbeelden die makkelijk toepasbaar zijn. En er is behoefte aan vragen kunnen stellen, informatie kunnen uitwisselen en bijdragen kunnen leveren. Gemeenten en MKB willen vooral weten hoe ze duurzaamheid eenvoudig kunnen toepassen en er wel de effecten van kunnen krijgen.

Wat in deze fase ook duidelijk werd, is dat het doel van de gids niet duidelijk genoeg is en ook dat de samenhang van alle onderwerpen duidelijker uitgelegd moest worden.

Hier bleek ook dat informatiemanagement (het op de juiste plek aanbieden van de juiste informatie) erg belangrijk is en dat ISCOM hierbij een rol kan spelen. Hierbij is het gebruik van ICT zeker nuttig, wat ook wordt gesuggereerd in hoofdstuk 4.

Er is behoefte aan de informatie die de gids geeft, al moet deze informatie nog meer praktische voorbeelden bieden. Duurzaamheid blijkt vooral lastig te zijn doordat er nog weinig over bekend is en het extra tijd, geld en moeite lijkt te kosten. Als de gids hier aandacht aan besteedt, kan dat een goede verbetering zijn en er ook voor zorgen dat de gids zelf goed gebruikt gaat worden.

De gids mag redelijk wetenschappelijk zijn, maar moet vooral ook praktisch toepasbaar zijn. Het zou goed zijn de gids zo aan te bieden dat hij eenvoudig toegankelijk is, dat de informatie overzichtelijk is, dat er eenvoudigere én diepgaandere informatie beschikbaar is om zo aan te sluiten bij de verschillende stadia van het toepassen van duurzaamheid, dat de informatie eenvoudig aangevuld en geüpdate kan worden vanwege de snelle ontwikkelingen, dat er vragen gesteld kunnen worden en suggesties gegeven kunnen worden. Een website die de informatie van alle drie de gidsen in verschillende talen zou aanbieden, zou hiervoor geschikt zijn.

6.2 Aanbevelingen

Uit het onderzoek zijn verschillende aanbevelingen naar voren gekomen. Deze zijn op te delen in drie categorieën: opzet, inhoud en omgeving (naar de driedeling van strategy in process, content and context). Hieronder worden deze genoemd.

Opzet

- Veel experts, maar ook gemeenten en bedrijven, gaven aan dat de gids erg lang was. Ook zouden een samenvatting of stappenplan en een uitgebreide leeswijzer aan te raden zijn, om de gids toegankelijker te maken. Momenteel heeft de gids deze nog niet.
- Daarnaast moet beter uitgelegd worden wat het raakvlak is tussen alle aspecten van het project en moet toegelicht worden hoe de gidsen in verhouding staan tot elkaar.

Inhoud

- De rol van het MKB moet nog meer toegelicht worden. De rol van het MKB voor gemeenten is al beschreven, maar hoe bedrijven duurzaamheid kunnen toepassen in hun eigen organisatie komt niet aan bod. Wellicht hoort dit ook thuis in de gids voor het MKB. Daarnaast ontwikkelt BMD Oost nog een checklist die gemeenten kunnen gebruiken om een beeld te krijgen van de duurzaamheid van een bedrijf.
- De sociale kant van duurzaamheid moet meer aan bod komen. Er wordt wel gesproken over Triple P (People, Planet, Profit) (Elkington, 1998), maar er wordt vooral veel uitleg gegeven over de milieukant. De sociale aspecten zijn nog onderbelicht. Misschien is hier nog extra onderzoek voor nodig.
- Wet- en regelgeving moet uitgebreider toegelicht worden in de gids, ook op internationaal niveau. Voor gemeenten blijkt dit nog een barrière te zijn, omdat ze niet weten wat mag en wat mogelijk is. Ook zal de wetgeving over duurzaamheid in de komende tijd waarschijnlijk uitbreiden, het is belangrijk hier rekening mee te houden.
- De nadelen van duurzaamheid, die vaak als argument worden aangevoerd om duurzaamheid niet toe te passen, moeten goed weerlegd worden in de gids. Deels is dit gebeurd, maar er moet meer nadruk op komen. Hoe kan een gemeente of bedrijf omgaan met weerstand tegen duurzaamheid?
- Informatievoorziening is erg belangrijk bij het invoeren van duurzaamheid. Onbekend maakt onbemind. Veel organisaties weten niet waar ze informatie kunnen vinden of weten niet waar ze advies kunnen vragen. De gids zou hier op kunnen inspelen. Daarnaast kan de gids er zelf aan bijdragen door bijvoorbeeld voor de verspreiding en implementatie van de gids samen te werken met andere instanties op het gebied van duurzaamheid.
- De inhoud van de gids moet nog een keer nagelopen worden op inhoudelijke juistheid. Onbekend is nog wat straks de status is van de gids, maar de juridische kant van de gids moet nog verder onderzocht worden.

Context/Omgeving

- Het belangrijkste aspect is bewustzijn van organisaties van het belang van duurzaamheid en ook van de voordelen die het kan bieden. Dit gebeurt al door de

sterker wordende vraag vanuit de maatschappij. De gids kan hier gebruik van maken door hier op in te spelen. Door dit te benadrukken en door te laten zien hoe je duurzaamheid praktisch toepast en succesvol maakt, kan de gids veel winnen aan waarde voor de gemeenten en het MKB.

- Het slagen van duurzaamheid is afhankelijk van de mensen in de organisatie die open moet staan voor verandering en het nut moeten inzien van duurzaamheid. Vooral de leidinggevenden moeten bereid zijn tijd en moeite te steken in duurzaamheid. Dit kan door technieken vanuit verandermanagement te gebruiken, de voordelen van duurzaamheid extra te benadrukken, eenvoudig in te voeren maatregelen aan te dragen en aansprekende early adopters te hebben.
- Regelgeving vanuit de (nationale en internationale) overheden kan ook bijdragen aan eerdere toepassing van duurzaamheid binnen een organisatie.

7 Literatuurlijst

Geraadpleegde literatuur en publicaties

- Berg, Ir FMJW van den Berg, dr E van der Schoot en anderen, dictaat MTO1, 2002, *H7 Veranderen in organisaties*
- Bouckaert, Prof. L., Interview Duurzaam Ondernemen, Centrum voor economie en ethiek, *Ethische perspectieven* 9 (1999)3-4, p. 214-217
- Cramer, J, Aarsen, W., *Ondernemen met hoofd en hart: duurzaam ondernemen: praktijkervaringen*, Uitgeverij Van Gorcum, 2002
- Cramer, Prof. Dr. J, Duurzaam ondernemen in mondiaal verband: Laveren tussen cultureel relativisme en cultureel imperialisme, Universiteit Utrecht, Copernicus Instituut, HMR 106, maart/april 2006
- Daft, RL, *Organization Theory and Design*, 7^e editie, South-Western College Publishing 2001, Chapter 9, 10 and 11
- Dalkey, N, Rourke, D. L., Lewis, R., Snyder, D. (1972). *Studies in the quality of life: Delphi and decision-making*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Elkington, J, *Cannibals with Forks, The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers, Ltd, 1998
- Harink, JHA en J Telgen, en anderen, *Inkoopmanagement in Gemeenten*, Samson, Alphen aan de Rijn 1999
- Harink, JHA, *Excelleren met elektronisch inkopen*, Samson Alphen aan de Rijn 1999
- Kamann, DF, *Green Procurement: Balancing the Triple P*, Groningen Research Institute of Purchasing GRIP, University of Groningen, 2004
- Lewin, K, *Field Theory in Social Science*. Harper and Row, 1951.
- New Zealand Government Procurement Policy Review, *The Implementation of Current Policy and Removing Barriers to SME Participation Regulatory and Competition Policy Branch*, Ministry of Economic Development, October 2005
- Reid, RD and NR Sanders, *Operations Management*, Wiley 2002, PDSA blz 118-119

Geraadpleegde websites

- www.SenterNovem.nl
- www.eproc.org
- www.cossen.nl
- www.mvonderland.nl
- www.duurzaaminkopendag.nl
- www.duurzaamheidsmeter.nl
- www.vng.nl
- www.pianoo.nl
- www.iscom.nl
- www.bmdadviesoost.nl
- www.mvo.mkb.nl

- www.mkb.nl
- www.ecp.nl
- www.inkopers-cafe.nl
- <http://www.mfe.govt.nz/issues/sustainable-industry/tools-services/concepts.php>
- www.gemeente.nu

8 Reflectieverslag

In september 2006 ben ik bij stichting ISCOM in Apeldoorn begonnen met mijn bacheloropdracht voor Technische Bedrijfskunde. Ik wist wat het onderwerp van mijn opdracht zou zijn en ook wat de stichting deed qua opdrachten. Alleen wist ik niet precies wat mijn opdracht inhield. Ik wist dat er een gids geschreven was die getest moest worden, maar ik wist niet precies wat de achtergrond van het project was, wie de gids geschreven had en bij wie en hoe die getest moest worden.

Hier heb ik de eerst week aan besteed. Ik heb gemerkt dat ik altijd wat tijd nodig heb om aan een situatie te wennen en er mijn draai te vinden: het welbekende kat uit de boom kijken. Maar vrij snel daarna had ik voelde ik me wel thuis in de opdracht en wist ik ook beter wat er verwacht werd.

Ik heb gemerkt dat het handig is voor je zelf om al snel duidelijk te hebben wat je precies wilt gaan doen, hoe je dat wilt aanpakken en wat je voor resultaten verwacht. Dit had achteraf bij mij sneller gekund. Dan is het ook makkelijker om te bepalen wat je onderzoeksvraag is.

Ik heb deels op kantoor in Apeldoorn gewerkt en deels thuis, dit vanwege de beperkte ruimte op kantoor en de reistijd van Enschede naar Apeldoorn. Daardoor werk je veel alleen, wat een zekere vrijheid geeft, maar ook veel discipline vraagt. Ook heb je daardoor minder mogelijkheden om te overleggen met de mensen van ISCOM of om feedback te vragen. Ik merk dat ik het fijn vind om veel zelf uit te zoeken en mijn eigen gang te gaan. Ik vind dat het zelfstandig werken goed ging nadat ik mijn draai had gevonden. Maar het is vooral ook prettig om te kunnen overleggen en zo ook ideeën en nieuwe ingevingen op te doen. Ik heb vooral dat laatste wel gemist.

Al met al denk ik dat het goed is uitpakket, maar ik zou het voor een volgende keer prettiger vinden om vaker op kantoor te zitten en meer te kunnen “sparren”. Ook krijg je op die manier meer mee van het bedrijf waar je werkt, wat ik ook erg leuk zou vinden.

De eerste fase van het onderzoek was erg gebaseerd op het raadplegen van literatuur, stukken op internet, de gidsen van de partners en overleggen met ISCOM. Dit maakte het erg theoretisch.

In de tweede fase moest er contact gezocht worden met gemeenten, bedrijven en experts die ik zou kunnen interviewen. Ook kwam toen het idee van een discussiemiddag over duurzaamheid. Toen de gids geschreven was, was er al wel contact geweest met gemeenten, maar in de praktijk bleek het erg lastig om gemeenten bereid te vinden om op het juiste tijdstip en de juiste plaats aanwezig te zijn bij de discussiemiddag. Hier speelde ook mee dat het tijdsbestek van de opdracht vrij kort is en een dergelijke middag dus al snel moest plaatsvinden. Uiteindelijk is het wel gelukt een aantal bedrijven, gemeenten en experts bij elkaar te brengen, maar dat waren er wel veel minder dan van te voren gehoopt. We hebben zelfs nog op het punt gestaan om de bijeenkomst niet door te laten gaan.

Achteraf bleek het juist een erg nuttige bijeenkomst. Door het kleine aantal aanwezigen was de sfeer erg informeel en kwam er veel nuttige informatie naar boven. Het was leuk om hier een presentatie te geven en de discussie te leiden, hoewel het lastig is om tegelijkertijd ook te notuleren. Ik kreeg hier de indruk dat ik kon laten zien wat ik kon en ik kreeg achteraf ook veel positieve reacties.

Wat in deze fase ook erg leuk en interessant was, was het bezoeken van een congres over duurzaamheid in Zutphen om zo te zien hoever gemeentes zijn met duurzaamheid. Hier heb ik veel informatie en contacten kunnen opdoen.

Daarnaast waren de interviews ook erg leuk om te doen. Soms was het lastig om de interviews te regelen, dus deels is het telefonisch gedaan of bij een bijeenkomst. Het was nuttig om hier de mening van alle experts te horen en zo veel te leren over alle verschillende aspecten van en alle verschillende meningen over duurzaamheid te horen. Zo kun je ook een kijkje nemen in het bedrijfsleven/overheidsleven en zien wat er later mogelijk is op werkgebied. Het is interessant en leerzaam om te zien hoe je de theorie in praktijk kunt brengen en welke resultaten dat kan hebben.

De tweede fase vond ik wat dat betreft interessanter en leerzamer en vooral ook leuker om te doen. En omdat je meer in de stof zit en omdat je met mensen contact hebt over een onderwerp wat zij interessant (kunnen gaan) vinden en dat je hier inspiratie uit kunt halen.

Ik vond het fijn om bij dit bedrijf mijn bacheloropdracht te doen. Het is een bedrijf dat past bij mijn interesse gebied en bij wat ik belangrijk vind. Wat wel een nadeel is, is dat je voornamelijk afhankelijk bent van overheidsinstellingen, wat sommige dingen traag maakte en het ook lastig maakte om de juiste mensen te vinden.

Wat ik wel gemerkt heb hierdoor is dat mijn hart echt bij de gezondheidszorg ligt en ik daar later graag een bijdrage aan wil leveren. Wat dat betreft past de master HCTM ook goed bij me. Ook zou ik mijn master afstuderen liever bij een grotere organisatie willen doen, zodat ik bij meer verschillende afdelingen kan kijken. Ik merkte dat ik ISCOM wat dat betreft wel erg klein vond.

Ook heb ik gemerkt dat ik de technische kant van mijn opleiding, dus de wiskunde en het modelleren, later in mijn werk eigenlijk niet wil missen, omdat ik daar veel voldoening uithaal.

Het afronden van mijn bacheloropdracht, die ik twee jaar geleden begon, heeft erg lang geduurd. Dit kwam doordat ik direct na de stage het bestuur van AEGEE-Enschede ging doen, wat erg veel tijd kostte. Ik had verwacht dat ik daarnaast nog wel wat tijd en energie zou overhouden om dit verslag af te ronden, maar dat bleek erg tegen te vallen.

Vanwege mijn ziekte (Ziekte van Crohn), heb ik minder energie en heb ik tijdens het bestuursjaar al behoorlijk op mijn tenen moeten lopen. Na het bestuursjaar werd ik erg ziek en waren een aantal ziekenhuisopnames en operaties nodig. Dit heeft al met al erg lang geduurd.

In de zomer van 2008 ging het eindelijk weer beter, maar ik moet bekennen dat mijn hoofd toen naar andere dingen stond dan het afronden van dit verslag en dat ik ook last had van uitstelddrang de afgelopen maanden.

Na het eerste kwartiel waarin ik weer aan colleges kon wennen en weer meer in het gewone studentenritme zat heb ik in deze maand (november 2008) eindelijk mijn verslag kunnen afronden (tot een tweede conceptversie).

Dit heeft zowel voor- als nadelen gehad. Doordat er zo'n lange periode tussen heeft gezeten, zit ik minder goed in de stof. Alhoewel ik heb gemerkt dat ik met teruglezen en literatuur er bij pakken wel weer redelijk op de hoogte ben. Ook weet ik nu niet precies wat de huidige stand van het project is, omdat ik er niet meer pas geleden bij betrokken ben geweest.

Het voordeel is dat ik in de afgelopen twee jaar wel veel meer ervaring heb opgedaan met het schrijven van verslagen en vooral ook met het zoeken en vinden van geschikte literatuur. Tijdens mijn opdracht zelf vond ik het lastig om te bepalen waar ik geschikte literatuur kon

vinden en welke modellen en theorieën zouden passen bij mijn opdracht. Dat ging in deze huidige periode veel beter en heeft denk ik wel kunnen bijdragen aan de inhoudelijkheid van het verslag.

Al met al heb ik een leuke en leerzame tijd gehad, waarin ik geleerd heb over mijn sterke en minder sterke punten. En waarvan ik ook zeker geleerd heb hoe ik andere verslagen effectiever kan aanpakken, hoe je een onderzoeksopzet maakt en waar je literatuur en andere informatiebronnen kan vinden.

Als laatste heb ik geleerd wat wel en niet goed bij me past qua werk en bedrijf en wat voor soort werk ik later leuk zou vinden.

Bijlage A: Uitwerkingen interviews experts

Overzicht geïnterviewde deskundigen:

Instantie	Expertisegebied/Functie	Hoe gesproken
Gemeente	Accountmanager inkoop en aanbesteding, wetgeving, sociale duurzaamheid	Telefonisch interview
Gemeente	Milieucoördinator	Reactie op gids per mail
COS	Duurzaamheid	Reactie op gids per mail
Hoogleraar Inkoop	Inkoop	Interview
Consultant	Inkoop, met affectie voor duurzaamheid	Interview
SenterNovem	Duurzaamheid	Kort interview
PIANOo	Duurzaamheid, wetgeving	Kort interview
Centrale Overheid	Diverse experts op het gebied van inkoop en duurzaamheid	Aanwezig geweest bij discussiemiddag over duurzaamheid binnen de overheid

Tabel 3: Overzicht gesproken experts

Interview 1: Gemeente: Accountmanager inkoop en aanbesteding, wetgeving, sociale duurzaamheid

In de gids over duurzaam inkopen wordt een model gebruikt. Vaak is het zo dat de theorie en de praktijk van inkopen van elkaar verschillen. In de praktijk heb je vaak te maken met onvoorspelbare situaties en tijdsdruk waardoor het theoretisch kader niet altijd hanteerbaar is of een oplossing biedt.

Er zit in het inkopen wel een sterke ontwikkeling. Het gaat steeds beter en gemakkelijker, ook door digitalisering. Bijvoorbeeld digitaal contractenbeheer, digitaal dingen bijhouden en opslaan, digitale communicatie, waardoor het proces versnelt en er een beter overzicht is en monitoring.

Een model wordt vaak gebruikt als basis, maar inkopers maken daar hun eigen variaties op. Er is een soort vertaalslag van het theoretische model naar het model dat in de praktijk gebruikt wordt. Inkopers creëren zo hun eigen modellen die aansluiten bij de specifieke behoeften vanuit de praktijk.

Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van IT. Vaak worden aanbestedingen via internet aangekondigd, veel communicatie gaat per email of internet. Dit is wel iets wat sterk in ontwikkeling is.

De gegevensuitwisseling kan nog beter worden. Bijvoorbeeld door in de toekomst gebruik te gaan maken van Tendersnet (dit landelijke systeem verkeert nu nog in de opbouwphase) (zie www.tendersnet.nl).

Het is een goede ontwikkeling. Dingen worden overzichtelijker. In de toekomst kan er misschien ook digitaal beoordeeld worden. De gemeente is goed bij als het gaat om digitale ontwikkeling.

De communicatie met bedrijven verloopt goed. Er is een folder uitgegeven door de gemeente voor het MKB waar in staat hoe het inkopen en aanbesteden werkt en bijvoorbeeld waar ze

zouden kunnen inschrijven. Aanbestedingen worden ook aangekondigd op de site van de gemeente. Het is belangrijk om de lokale markt in stand te houden.

Er is nog niet veel jurisprudentie op het gebied van duurzaamheid. Gemeenten moeten helder communiceren wat ze willen en dat ook handhaven.

Qua duurzaamheid let de dienst waar ik werk op werkgelegenheid (social return). Ze vragen bedrijven naar hun aanbod voor inschakeling van werkzoekenden of leer- en werkplekken. Ze proberen daarbij zoveel mogelijk rekening te houden met de mogelijkheden van de betreffende markt en de relatie met/omvang van de opdracht.

Duurzaamheid is iets wat in opkomst is en waar steeds meer aandacht voor is.

Het is relatief nieuw dat je criteria mag opnemen over duurzaamheid. Alleen is niet altijd duidelijk wat wel en niet mag. De bedoeling is dat je een win-win situatie creëert, dus dat zowel iets oplevert voor de gemeente en het bedrijf als voor de ecologische en sociale aspecten.

Er mag meer aandacht zijn voor duurzaamheid bij aanbestedingen, waarbij ook rekening moet worden gehouden met de kosten. Duurzaam inkopen kan duurder zijn.

Gezien de relatieve 'nieuwheid' van duurzaam inkopen, is nog niet in alle gevallen duidelijk wat de (mogelijke) effecten zijn. Het is echter wel belangrijk deze effecten in kaart te brengen, hiervoor is aandacht.

Uitwisseling van informatie en ervaringen is belangrijk. Nu is niet altijd duidelijk wat de mogelijkheden zijn op dit gebied, of hoe andere gemeenten het (zouden) doen. Overleg met gemeenten en de markt (in de breedste zin van het woord) zou goed zijn. Er moet goed gecontroleerd worden of afspraken nageleefd worden.

Wat betreft de gids is het belangrijk dat die goed begrijpelijk is en toepasbaar in de praktijk. Een omvangrijk boekwerk (papieren tijger) verdwijnt waarschijnlijk in de la, vandaar dat het goed zou zijn om een samenvatting over duurzaamheid er bij te hebben, iets wat je even snel kunt bekijken en waar je iets aan hebt.

Interview 2 (reactie per mail): Gemeente: Coördinator Bedrijfsinterne Milieuzorg

Zojuist de handleiding doorgenomen. Snel gelezen, dus ook veel gemist.

Veel tekst, veel Engels. Wel duidelijk leesbaar. Helder geschreven. Echter een Nederlandse versie is denk ik essentieel.

De inhoud is herkenbaar voor me; zowel de inkoopprocessen als de duurzaamheid. De ICT oplossingen lijken voor de handliggend, maar over de praktijk kan ik niks zeggen.

De handleiding is voor gemeenten, er passeren veel medewerkers bij de diverse processen.

Het is handig om in het begin een uitgebreide leeswijzer te zetten (breder dan paragraaf 1.7). Misschien met een helder stroomschema erbij. Dan is het sneller zoeken naar een specifiek onderwerp.

Kader over Relief op pagina 6: Dat maakt indruk, duidelijke voorbeelden wat duurzaam inkopen kan bewerkstelligen.

De meeste omkaderde voorbeelden werken verhelderend op de tekst erboven.

Zowel het elektronisch als het duurzaam inkopen hebben draagvlak nodig. Bij bestuurder en inkoper. Voor duurzaamheid is het belang wat uitgebreider beschreven.

Ik heb het idee dat bij gemeente en inkopers die hiermee echt aan de slag willen deze handleiding verhelderend werkt. Voor sceptici nog niet; hoewel het voor deze groep wel weer argumenten aandraagt om wat minder sceptisch te worden.

Total cost of ownership (TCO) spreekt mij persoonlijk erg aan, maar dit gaat vrees ik niet op voor het merendeel der gemeenten; deze kijken niet altijd ver in de toekomst.

Wel kan het keuzes vergemakkelijken voor gemeentes die wel actief bezig zijn met bijvoorbeeld CO2 reductie; zijn kunnen dan de kosten voor bepaalde projecten eens vergelijken met meerkosten van duurzame inkoop en tot de conclusie komen dat duurzame inkoop goedkoper is en evenveel oplevert.

De vergelijking van economisch meest voordelige aanbidding met TCO op pag. 36 hoeft niet altijd parallel te lopen. Wij gaan ook uit van EMVA (Economisch Meest Voordelige Aanbod) maar geven bonuspunten voor het energieverbruik. Dan krijg je gedeeltelijke TCO.

Al met al denk ik dat het een goed bruikbaar verhaal is. Kan er echter niet meer tijd in stoppen, want het is inderdaad een dik pak papier.

Interview 3 (reactie per mail): COS: Duurzaamheid

Helaas minder tijd dan ik had willen gebruiken maar toch even een reactie op je stuk.

Ik vind persoonlijk het zwaarte punt van je stuk te veel in de inleidende stukken zitten. Het gedeelte over de MKB-ers komt er een beetje summier af en dat vind ik persoonlijk wel jammer. Mogelijk heeft dat wel met de opdracht te maken hoor, dat kan ik niet inschatten.

Verder is het stuk goed leesbaar en ben ik inhoudelijk geen vreemde zaken tegen gekomen. Enkele opmerkingen wil ik wel maken.

Pag. 16 fig 5. Daar ontbreekt mijns inziens de Social Policy. Ik vind dat het sociale aspect van duurzaamheid erg slecht naar voren komt. Ook bij SenterNovem ed. een absoluut werkpunt (doen ze inmiddels erg veel aan). De MKB-ers hebben erg vaak toeleveranciers uit "het Zuiden" daar zouden ze veel meer op kunnen letten en dat kan de Lokale overheid zeker stimuleren.

In paragraaf 2.2 Organisational design. Je noemt daar de keyplayers. Hoewel sustainability department wordt genoemd zou ik hier nadrukkelijker kijken wie het sociale geweten zou kunnen vertegenwoordigen. Moet de milieuafdeling nu vaak doen, en dat is wellicht niet de meest logische of wel? Lijkt me goed om daar nadrukkelijker naar te kijken. Ik weet dat gemeenten in de aanbestedingen bijvoorbeeld steeds meer aandacht besteden aan bijvoorbeeld participatie van minderheidsgroepen in de Nederlandse samenleving. Ook een vorm van sociale duurzaamheid (denk aan integratie van allochtonen, werklozen, gehandicapten etc.) Sociale werkverbanden hebben hierin een steeds nadrukkelijker rol. Ik weet niet hoe dat elders in Europa handen en voeten krijgt.

Veder denk ik dat de Nederlandse gemeenteraad nadrukkelijker een plek zou moeten krijgen in je stuk, daar worden in Nederland de ethische afwegingen gemaakt, de inkoper/aanbesteder voert dan vervolgens uit. Dus input voor het strategisch inkopen moet volgens mij vanuit de gemeenteraad komen, of opgewekt worden.

Pag. 20. Aan einde van de alinea schrijf je over verschuiving van korte termijn naar langere termijn overwegingen, dat staaf je o.a. met terugverdiëntijden. Dat is behoorlijk milieugerelateerd. Veel afwegingen zijn niet in terugverdiëntijden te vangen. Bijvoorbeeld, tegengaan van kinderarbeid, fatsoenlijk loon, zodat kinderen onderwijs kunnen volgen etc.

Hierin zou sprake kunnen zijn van de relatie tussen hier en daar. Een extra dimensie die wezenlijke toevoeging is op de Triple P. Je zou dat kunnen verwoorden met de P van

Plaats/Place. In je inleiding ga je daar niet op in, dat zou de sociale dimensie enorm verbreden en zou ik wenselijk vinden.

3.3.2 in eerste zin, toevoegen and social demands.

3.3.2.1 criteria; Je geef daar aan dat in hoofdstuk 3.2.2.4 drie categorieën worden genoemd en die werk je hier uit. Ik zou in deze paragraaf zeker overwegen de sociale criteria nadrukkelijker te benoemen.

Op pag 37 heb je het bijvoorbeeld over de gebruikers veiligheid en ergonomie. Is daar niet ook te verwijzen naar sociale productieomstandigheden, of stel je dat sec aan de orde in de eerste stap; determining specification?

5.5.1 Ook in deze paragraaf zou ik meer ingaan op sociale criteria.

Interview 4: Hoogleraar Inkoop

Model is prima, maar elk ander model was ook goed geweest. Is afgeleid van het racewagenmodel van Van Waele en/of Harink. Racewagenmodel neemt ook beleid, prestatie indicatoren en de organisatie mee. Daar kun je makkelijker duurzaamheid en elektronisch inkopen in passen.

Milieuambtenaren worden wel betrokken bij duurzaam inkopen en de ontwikkelingen op dat gebied, maar de inkopers zelf vaak niet. Dat is een van de redenen dat het niet werkt.

De invulling blijft achter: de verkeerde mensen zijn er, wel vaak met de beste bedoelingen, mee bezig en de invulling is vaak onduidelijk.

Voorbeeld: Gemeente heeft in het beleid dat er bij elke inkoop moet worden nagedacht over duurzaamheid. Maar niet dat er concreet actie moet worden ondernomen. Je kunt daar dus 100% duurzaam zijn door er steeds aan gedacht te hebben, maar er verder niks mee gedaan te hebben.

Wat is duurzaamheid (ook vanuit de overheid): Nadenken of resultaat?

Menukaart Duurzaam Inkopen is praktisch toepasbaar.

Ik was eerst sceptisch, omdat het te eenvoudig, simpel en praktisch zou zijn.

Wetenschappelijk gezien was het ook niet volledig. Maar het werkt wel: gemeenten gebruiken het en dat is juist de bedoeling.

Wat is duurzaamheid en wat is inkoop precies? Wat zijn de definities en hoe meet je het? Dat is vaak niet duidelijk vastgesteld.

Binnen de gestelde regels is er meer mogelijk dan mensen denken.

e-Procurement

Zo'n acht e-procurement systemen: bestelsystemen, invoicing, tendering, veiling, etc. proefschrift van Jeroen Harink gaat daar over.

Gemeenten zijn op het gebied van ICT niet ver. Ze zeggen vaak dat ze verder zijn dan ze daadwerkelijk zijn. Kantoorartikelen en aankondigingen gaan redelijk. Bedrijven bieden de mogelijkheid wel aan en zijn soms verbaasd dat er geen gebruik van wordt gemaakt.

Duurzaamheid moet in de selectie- en gunningscriteria wel worden opgenomen.

MKB

Gemeenten zijn geneigd om lokaal MKB, maar ook lokale bedrijven in het algemeen, een voordeel te geven. Onder andere vanwege de werkgelegenheid. Ze passen soms hun criteria zo aan dat ze beter aansluiten bij wat het lokale bedrijf kan bieden.

Een gemeente mag bijvoorbeeld een opdracht voorbehouden aan een sociale werkplaats, vinden ze positief. Maar als bijvoorbeeld de sociale werkplaats uit Almelo op een opdracht in Enschede inschrijft vinden ze dat weer minder.

Nieuwe wetgeving: BAO

Handleiding

Te omvangrijk. Niet toegankelijk genoeg. Gaat waarschijnlijk niet werken.

Veel is ook rechtstreeks overgenomen en vertaald vanuit wetenschappelijke artikelen.

Interview 5: Consultant: Inkoop, met affectie voor duurzaamheid

Het ontwikkelen van de Menukaart en de Handreiking ging deels op dezelfde manier. De Menukaart is alleen erg gericht op duurzaamheid, waar SenterNovem het meeste van weet en de Handreiking meer op inkoop, waar het advies- en onderzoeksbureau in gespecialiseerd is.

Voor de menukaart heeft het bureau zich vooral gericht op de methodiek. Uitgegaan werd van de menukaart klimaatbeheersing, die eerder al bestond.

Er werd gewerkt met een aantal vertegenwoordigers van gemeenten en provincies, die als klankbordgroep fungeerden. De groep was samengesteld door SenterNovem. Het nadeel daarvan was wel dat je dan mensen hebt die al erg geïnteresseerd zijn in het onderwerp en bereid zijn mee te werken, de minder geïnteresseerde mensen sla je zo over.

Momenteel wordt er gewerkt aan een methode om duurzaamheid te meten. Dit in het kader van de uitspraak van Staatssecretaris Van Geel dat overheden 50% duurzaam moeten inkopen. Het bureau en SenterNovem ontwikkelen een methode om duurzaamheid te meten, en hebben de overheid, provincies, waterschappen en de meeste gemeenten getest. Voorjaar 2007 wordt de test waarschijnlijk openbaar. Er komt dan ook een soort quickscan over duurzaamheid op de site van SenterNovem.

Bij duurzaamheid en de implementatie daarvan is het vooral van belang om een groot draagvlak te creëren. Duurzaam inkopen is nu nog vaak een zaak van een individu en minder van de hele organisatie. Het is belangrijk om duurzaam inkopen structureel op te nemen in een organisatie. Professioneel inkopen en duurzaam inkopen hangen sterk met elkaar samen.

Nu is de tendens nog dat duurzaam inkopen bijzonder is, mensen kloppen zich op de borst omdat ze zo duurzaam bezig zijn, terwijl het gewoon zou moeten zijn. Het niet doen is eerder onfatsoenlijk.

Overheden zouden hierbij ook kunnen leren van grote bedrijven en multinationals.

De menukaarten zijn bij gemeenten wel bekend, maar niet altijd bij de juiste persoon. De milieucoördinator is altijd op de hoogte, inkopers, met name van facilitaire zaken, zijn vaak ook op de hoogte, maar de inkopers voor bouw, groenvoorzieningen, wegenbouw, et cetera, zijn vaak niet op de hoogte, terwijl daar het meeste te halen is op het gebied van duurzaamheid.

In eerste instantie was de insteek bij het ontwikkelen van de menukaarten vrij wetenschappelijk. Ze wilden eerst vooral vragen aangeven die gemeenten konden gebruiken: heb je daar en daar aan gedacht? De menukaarten moesten echter praktischer van aard zijn. Het nadeel daarvan is dat het lastig is om het volledig te krijgen, omdat voor elke

productcategorie nieuwe menukaarten nodig zijn. Daarnaast verouderen ze snel en moet je ze goed up-to-date houden. De handreiking is een stuk tijdlozer.

Er is veel informatie beschikbaar over duurzaamheid en duurzaam inkopen. Alleen speelt het bij veel mensen onvoldoende of weten ze niet wat ze waar kunnen vinden. Mensen moeten de informatie willen vinden. Er is dus behoefte aan een grootschalige campagne op dit gebied. Er is een cultuuromslag nodig.

Gemeenten zijn over het algemeen huiverig als het om regelgeving gaat, ze willen daar geen risico in lopen. De nieuwe aanbestedingswet is ruimer en geeft meer mogelijkheden om duurzaamheid op te nemen in aanbestedingen.

Wat heel belangrijk is, is marktconsultatie. Overheden moeten weten wat een markt kan bieden. Een gemeente kan bijvoorbeeld aanbieders uitnodigen (dit staat dan open voor alle aanbieders van dat product) om aan te geven wat zij als gemeente zouden willen en of bedrijven dat kunnen bieden. Vaak kan daar veel informatie uit voortkomen.

Wat betreft het idee dat duurzaam duur zou zijn. Vaak is dit niet zo, bijvoorbeeld met total cost of ownership. Wat bij duurzaamheid belangrijk is om je af te vragen: heb ik dit überhaupt wel nodig? Niet aanschaffen is goedkoper dan wel aanschaffen. Voorbeelden van hoe dit goed gaat, zowel de TCOO methode als het niet aanschaffen kunnen daarbij goed helpen.

En als laatste: als je duurzaamheid belangrijk vindt, dan moet je ook bereid zijn daar voor te gaan en de consequenties, bijvoorbeeld de hogere prijs, te dragen.

Wat betreft de gids:

Probeer samen te werken met SenterNovem. Qua kennis en voor de verspreiding. Op het gebied van duurzaamheid is er heel veel, maar het is wel versplinterd.

Richt je meer op het MKB dan gemeenten, zij zijn veel afhankelijker van de consument die steeds meer eisen stelt op dit gebied.

Interview 6: SenterNovem: Duurzaamheid en PIANOo: Duurzaamheid en wetgeving

Kennis over duurzaam inkopen is een knelpunt. Drie dingen spelen een rol:

Gebrek aan draagvlak

Gebrek aan kennis. Wat is duurzaamheid en duurzaam inkopen?

Gebrek aan middelen

Commentaar op de gids: gebruik van voorbeelden is erg goed en inspirerend, een stappenplan zou verhelderend werken. De samenhang is niet echt duidelijk: duurzaamheid, ICT, MKB, gemeenten, inkoop, ...

Het zou goed zijn om de gids niet al te lang te maken, tussen de vijf en tien pagina's. Misschien de verschillende onderdelen loskoppelen? Is het inkoopproces van gemeenten bekend bij bedrijven en dan vooral bij het MKB?

www.ogc.gov.uk geeft veel goede handleidingen. Daar kijken voor voorbeelden.

De doelstelling lijkt te breed. Het is goed om het zo helder en kort mogelijk op te stellen. Duidelijk moet zijn wat het raakvlak is tussen de verschillende onderdelen.

Een bedrijfseconomische analyse is belangrijk om ook op te nemen. Dit houdt in dat je je afvraagt wat de opdracht is, wat er nodig is, wat de markt kan leveren en wat je als uitkomst verwacht. Zodat je een reëel beeld krijgt van de uiteindelijke uitkomst.

Is het document juridisch getoetst? En wat is de status van de gids? Kunnen mensen er rechten aan ontleen? Denk dus om een disclaimer.

Leeft ICT en duurzaam inkopen wel voldoende bij het MKB? Als bedrijven kunnen samenwerken bij een aanbesteding, bijvoorbeeld bij opdelen in percelen, geeft dit ook ruimte voor het MKB.

Duurzaam inkopen is grotendeels eigen verantwoordelijkheid, omdat het gaat over bovenwettelijke inspanning.

Er komt begin 2007 een monitor voor duurzaam inkopen en duurzame bedrijfsvoering, om te kunnen meten in welke mate het wordt toegepast.

Interview 7 (bijeenkomst): Centrale overheid: Diverse experts op het gebied van inkoop en duurzaamheid

Loesje: Duurzaamheid. Ik denk dat de meeste mensen schrikken van dat woordje: duur

SenterNovem richt zich vooral op het bovenwettelijke op het gebied van duurzaamheid. Dus niet wat volgens de wet verplicht is, maar wat je extra doet. Duurzaamheid is breed en kan op elk gebied.

Bij die 50% regel telt het resultaat, dus de intentie alleen is niet voldoende. De 50% wordt gemeten in het inkoopvolume in geld.

In 2004 kochten gemeenten voor ongeveer 20% duurzaam in, de centrale overheid voor zo'n 25%. Doelstelling is dat bij 100% van de inkoop duurzaamheid wordt meegenomen als zwaarwegend criterium. Er is een resultaatsverplichting met omgekeerde bewijslast. Duurzaamheid moet je meenemen in je criteria, tenzij het niet mogelijk is (door veiligheidseisen, als de markt het niet kan bieden, of als de kosten onevenredig hoog zijn (dit was 120% tov "gewoon" inkopen, maar die strikte regel is er niet meer).

Op dit moment is er in de markt sprake van een vrij hoge vraag en een relatief klein aanbod, waardoor de prijs van duurzaamheid hoger wordt. De verwachting is dat dit na verloop van tijd weer recht zal trekken.

Niet altijd is duidelijk wat precies onder duurzaamheid valt.

Criteria op het gebied van duurzaamheid bij een aanbesteding moeten relevant zijn voor de opdracht. Is alles te beïnvloeden? En waar leg je de grens?

Is 100% überhaupt wel haalbaar of schrikt het af? Is iets als 30% dan niet beter, omdat het haalbaar is, reëel en meetbaar?

De overheden hebben al veel aandacht voor het milieuaspect, maar minder voor de sociale kant. Daarbij moet je rekening houden met wat wenselijk is en wat juridisch mogelijk is. Bij sociaal kun je kijken naar bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden in lage lonen landen, maar ook naar de maatschappelijke invloed, bijvoorbeeld letten op werkgelegenheid of op groepen die een achterstand hebben.

Wat betreft criteria: iets wat onmeetbaar is mag je niet eisen. Keurmerken zijn een goede indicatie, maar geven geen 100% betrouwbaarheid. Leg de verantwoordelijkheid en de bewijslast bij de leverancier. In België is er bijvoorbeeld een verklaring op eer, wat betekent dat een bedrijf zegt eerlijk en betrouwbaar te zijn en er wordt vanuit gegaan dat dat betekent dat hij dat ook is over duurzaamheidsaspecten.

Let ook op de marktwerking en maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven: een bedrijf wil zelf ook geen onbetrouwbare leveranciers.

Bijlage B: Verslag discussiemiddag

Discussiemiddag “Gids duurzaam inkopen door gemeenten bij het MKB”

Datum: donderdag 16 november 2006

Tijd: 15.00-17.00

Locatie: BMD Oost te Deventer

Aanwezig: BMD Oost, ISCOM, Gemeente, Gemeente, Bedrijf, COS Gelderland

BMD Oost geeft een inleiding over de middag. Er wordt verteld wat het onderwerp en doel van de middag is en hoe de middag is ingedeeld. Aan de hand van een aantal presentaties en stellingen zal er gediscussieerd worden over onderwerpen die gerelateerd zijn aan duurzaam inkopen bij de gemeenten en de gids daarover.

ISCOM geeft een presentatie over de inhoud en het doel van het project, daarna worden de gids en het onderzoek toegelicht.

Duurzaamheid

Over het algemeen is duurzaamheid een begrip wat steeds bekender en gewoner wordt. Maar vaak is nog onduidelijk wat het precies is en wat er onder kan vallen. Duurzaamheid gaat niet alleen over het milieu, maar heeft ook betrekking op sociale aspecten.

Duurzaamheid is dus nog vaak een onduidelijk begrip: wat is duurzaamheid precies? En vooral, hoe weet je of iets duurzaam is? En hoe ver ga je daarin. Is rekening houden met het restafval en het zuinig omspringen met energie voldoende? Of ga je helemaal terug naar de basis van een product en probeer je van het begin af alles zo duurzaam mogelijk te maken? Duurzaamheid heeft als nadeel een stoffig imago, het is niet hip genoeg. Voor veel mensen voelt het als iets waar ze niet zelf voor kiezen, maar wat ze opgedrongen wordt. Vaak wordt het ook ervaren als iets wat duur is en veel tijd kost om goed toe te passen.

Duurzaam inkopen bij gemeenten

Duurzaam inkopen wordt steeds vaker toegepast bij gemeenten, maar er zijn grote verschillen tussen gemeenten. Vaak is de persoon die over inkoop of milieu gaat van grote invloed op de mate van duurzaamheid.

Doordat duurzaamheid als tijdrovend en duur wordt ervaren, heeft het geen prioriteit en is het lastig om het goed toe te passen in inkoop.

Vaak is de regelgeving onduidelijk en duurzaamheid is niet altijd opgenomen in het beleid van een gemeente. Duidelijke wetgeving en een duidelijk beleid zouden er voor kunnen zorgen dat duurzaamheid vaker meegenomen wordt bij een inkoop.

Ook zou er meer informatie moeten komen over hoe je inkopen het beste duurzaam kan doen.

De relatie tussen gemeenten en het MKB/bedrijfsleven

Een goede relatie tussen een bedrijf en een gemeente is voor beide partijen plezierig. Gemeenten moeten wel onafhankelijk zijn en mogen geen voorkeur hebben voor bepaalde bedrijven.

Tussen gemeenten en bedrijven is de informatie-uitwisseling vaak niet optimaal. Gemeenten weten niet altijd wat bedrijven kunnen bieden en bedrijven weten niet wat gemeenten precies willen. Door dit duidelijker aan elkaar te laten weten, kunnen bedrijven en gemeenten beide voordeel halen uit een goede samenwerking, met voor beide partijen de beste mogelijkheden.

Informatievoorziening

Het blijkt dat er veel behoefte is aan duidelijkheid en informatie: over duurzaamheid en hoe je dat toepast, over bedrijven en hun mogelijkheden, over gemeenten en hun eisen, over regels en richtlijnen.

Het zou nuttig zijn als er een centraal of regionaal informatiepunt zou komen over duurzaamheid en de toepassing daarvan. Daar zouden gemeenten bijvoorbeeld ook informatie vandaan kunnen halen over hoe je de duurzaamheid van een bedrijf meet. De informatie moet niet te theoretisch zijn, maar praktisch toepasbaar.

Er is veel behoefte aan consistentie en duidelijkheid, zodat je weet hoe andere gemeenten hier mee omgaan en wat het algemene beleid is over duurzaam inkopen. Ook zou het verhelderend zijn als stichtingen en adviesbureaus over duurzaam inkopen zouden samenwerken.

En hoe nu verder?

Met de uitkomst van deze middag wordt de gids over duurzaam inkopen verder verbeterd. De gids zal, samen met de andere twee gidsen over gemeenten en over het MKB, door de Europese Unie worden bekeken. Begin 2007 zal er een definitieve versie zijn die verspreid wordt onder gemeenten en bedrijven. Het is de bedoeling om de gids ook actief te promoten en in te voeren bij een aantal gemeenten. Daarnaast willen we overleggen en informatie uitwisselen met andere stichtingen zoals SenterNovem, COS en MVO Nederland om de gids en duurzaam inkopen een grotere bekendheid te geven.