

Kampvuurverhalen en harde cijfers

Het CBS meldt dat de bijdrage van de circulaire economie aan het bruto binnenlands product al jaren rond de 4% blijft steken. “Het begin is er”, sprak koningin Máxima hieraan refererend tijdens de Nationale Conferentie Circulaire Economie 2024. Er zit in bedrijfsleven en overheid blijkbaar nogal wat ‘in de weg’ om door te pakken.

Het 'Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-2030' noemt inkoop 37 keer als een cruciale manier om de transitie vorm te geven en te versnellen. Echter, de praktijk blijkt weerbarstig, zoals blijkt uit feedback van deelnemers aan de rondetafelgesprekken over het Inkoopontwikkelmodel. De deelnemers – een mix van professionals uit publieke en private organisaties – deelden hun ervaringen met elkaar en hun visie op circulair inkopen. Ook bespraken zij hoe inkoop en een inkoopontwikkelmodel kunnen bijdragen aan het versnellen van de transitie naar een circulaire economie.

Centrale vraagstuk

Ondanks het algemene besef binnen zowel publieke als private organisaties van het potentieel van inkoop om de waardeketen te transformeren, blijft dit potentieel grotendeels onbenut. Dit stond centraal tijdens een reeks rondetafelgesprekken met professionals uit het werkveld in mei 2023.

De stelling (praktijkvraag) waarmee de ronde tafels werd ingegaan luidde:

"Inkoop¹ kan een grote bijdrage leveren aan transitie naar een circulaire economie maar het potentieel wordt niet ten volle benut."

De centrale vraag voor de ronde tafels luidde:

"Hoe kunnen we het potentieel van inkoop beter benutten?"

Activiteiten, pijn en meerwaarde

Na ontvangst en een check in waarin de deelnemers kennis maakten, zijn de praktijkvraag en de centrale vraag besproken en gevalideerd. Daarna is in drie ronden opgehaald:

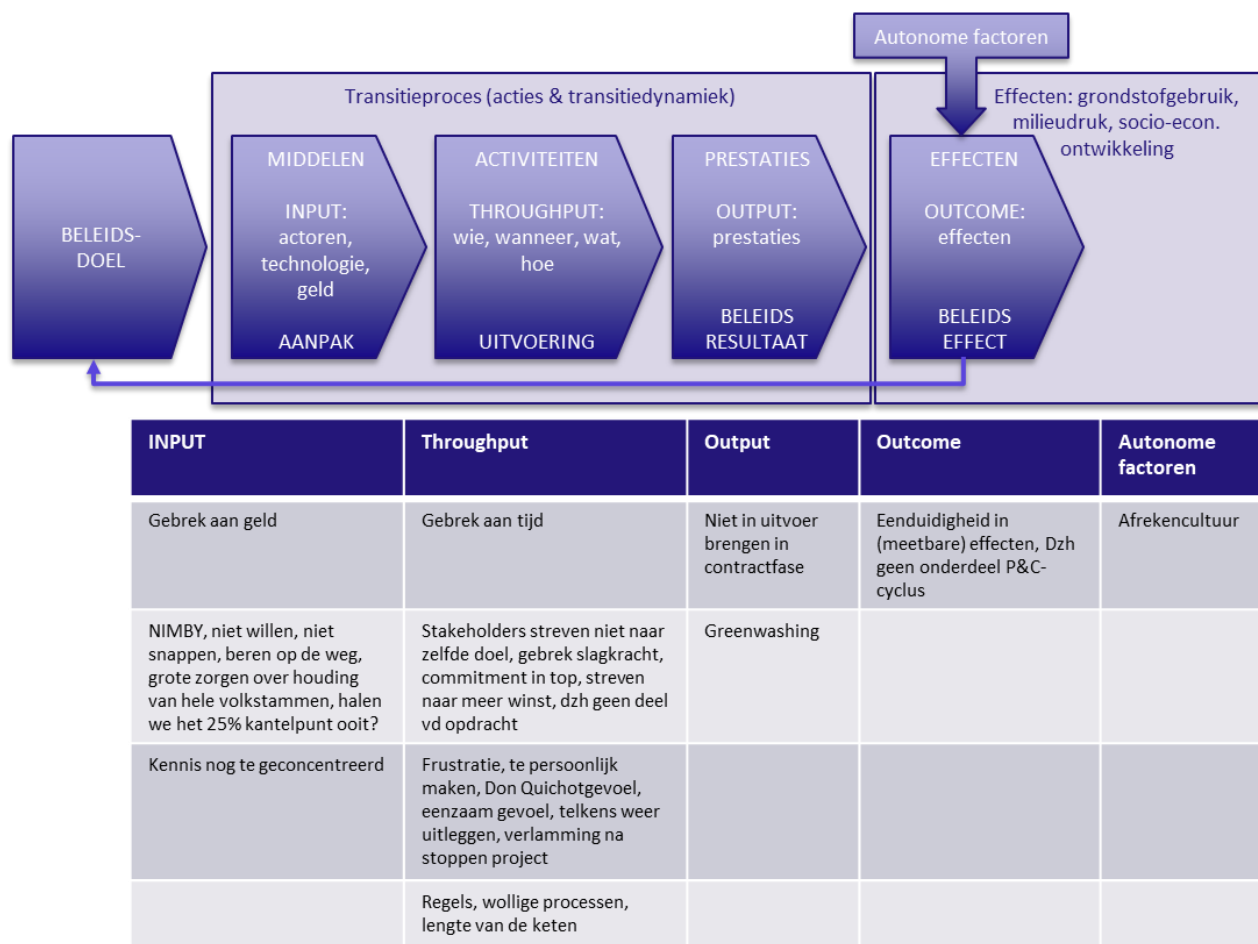
- 1) Welke activiteiten de deelnemers in hun dagelijkse praktijk ondernemen om meer gebruik te maken van de potentie bij inkoop
- 2) Welke 'pijn' zij daarbij ervaren
- 3) Welke meerwaarde zij daarvan ervaren

¹ Inkoop is in deze kwestie niet de inkoopafdeling of het (uitvoerende) inkoopproces. Met Inkoop wordt hier bedoeld op alle processen die leiden tot een aanschaf en het handelen van alle daarbij betrokkenen.

Deelnemers kregen in elke ronde eerst 4 minuten om hun eigen bijdrage op post-its te schrijven, waarna deze output plenair in 15 minuten werd toegelicht en besproken. Na deze toelichting werden – per ronde – de post-its geclusterd waar de onderwerpen overeenkwamen.

De uitkomsten van deze rondes zijn geordend aan de hand van het ‘Raamwerk voor meten van voortgang van transitie naar circulaire economie’ van het PBL².

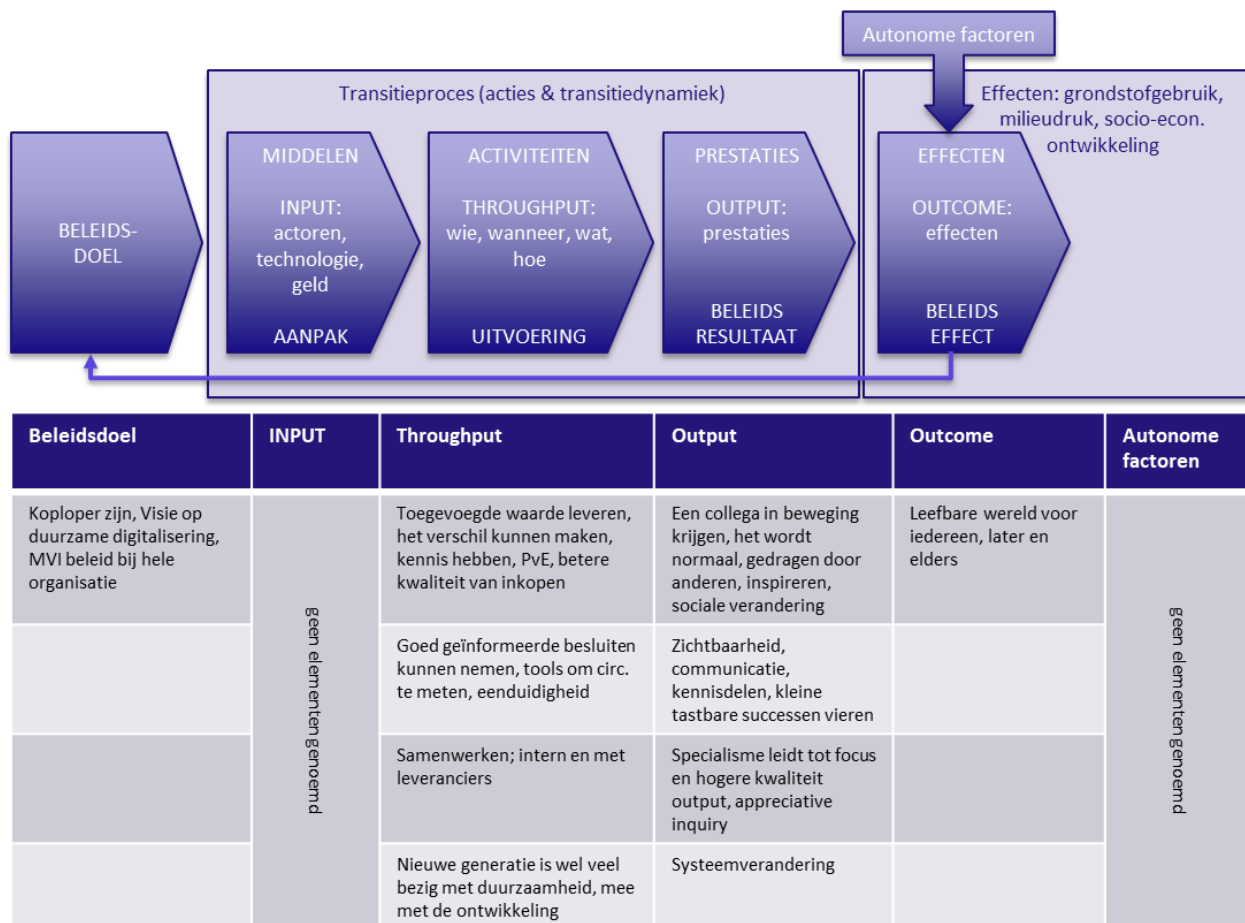
De genoemen punten van Pijn geordend in het raamwerk, geven het volgende beeld:



Wat opvalt is dat het merendeel van de genoemde punten *Input* en *Throughput* betreffen. Dat lijkt te wijzen op een verstoring al vrij vroeg in het transitieproces. Om de transitie te versnellen (of mogelijk zelfs op gang te brengen) is het van belang deze punten van Pijn te verhelpen. Als dit niet gebeurt, zal het beoogde *Effect* niet worden bereikt.

² PBL, Integrale Circulaire Economie Rapportage 2023

De genoemde punten van Meerwaarde, geordend in het raamwerk, geven het volgende beeld:



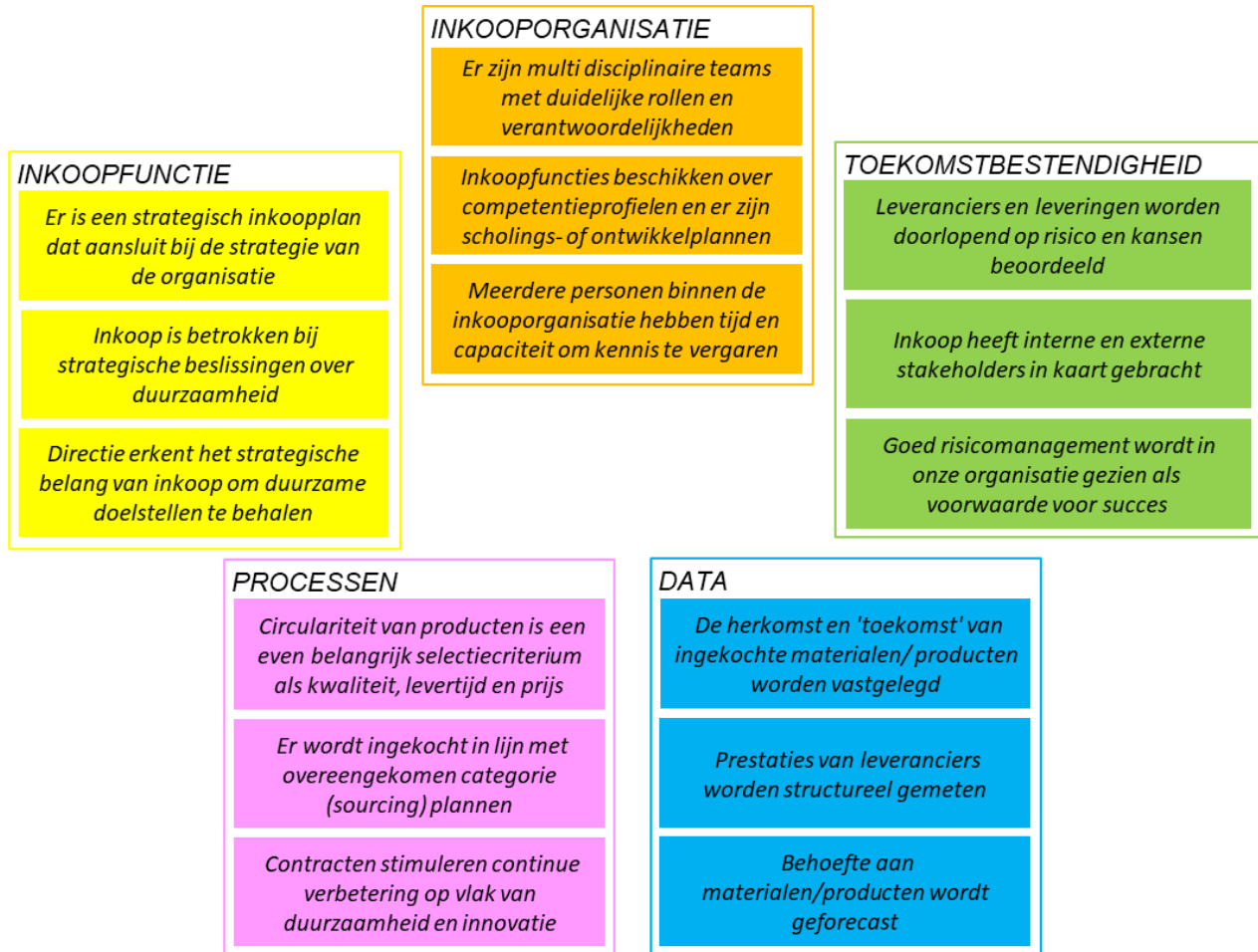
Meerwaarde wordt ervaren in *Throughput* (wie, wanneer, wat en hoe) en *Output* (prestaties) en in veel mindere mate in *Outcome* (effecten). Het is zaak om meer zichtbare, voelbare en merkbare *Outcome* te realiseren om meer mensen te inspireren en zo de nodige kritische massa van 25%³ te bereiken.

Relatie met inkoopontwikkelmodel

Na het in kaart brengen van de activiteiten, pijn en meerwaarde, is de stap gemaakt naar herformulering van de praktijkkwestie. Hierbij is gebruik gemaakt van onderdelen van het inkoopontwikkelmodel dat door de Hogeschool van Amsterdam en F-Fort is ontwikkeld. Dit model brengt in kaart waar 'inkoop' staat qua volwassenheid op gebied van circulair inkopen.

Het model is voor de ronde tafels vereenvoudigd tot 15 stellingen, die in Figuur 1: Stellingen op basis van elementen uit het inkoopontwikkelingsmodel Figuur 1 zijn weergegeven.

³ Rotmans, Omarm de chaos, 2021.



Figuur 1: Stellingen op basis van elementen uit het inkoopontwikkelingsmodel

Vervolgens is in kaart gebracht hoe vaak een stelling werd genoemd per cluster van respectievelijk ervaren Pijn en Meerwaarde. Daaruit viel op te maken dat:

- De ervaren Pijn met name kan wordt verlicht door elementen uit *Inkooporganisatie* en in iets mindere mate die uit *Data*.
- Het boosten van Meerwaarde met name door elementen uit *Inkoopfunctie* en in iets mindere mate *Processen* kan worden gerealiseerd.
- Er in het geheel weinig elementen van *Toekomstbestendigheid* werd gekozen. Dit is nader besproken met deelnemers en zij gaven daarbij aan dat:
 - De stellingen als weinig specifiek voor transitie naar een Circulaire Economie worden herkend.
 - Het soms meer als een onderwerp van anderen (financials) wordt gezien.
 - Indien moet worden gekozen (de zeven stellingen), deze elementen ook daadwerkelijk minder dringend dan andere worden gezien.

In de drie ronde tafelsessies is veel informatie uitgewisseld tussen deelnemers onderling en tussen deelnemers en ons als onderzoekers. Veel van de informatie konden we verwerken aan de hand van de structuur van de workshop. Daarnaast zijn er ook een aantal zeer waardevolle dingen gezegd die

niet direct te vangen zijn in een structuur. Omdat we deze oogst niet verloren willen laten gaan, noemen we hieronder deze punten in willekeurige volgorde:

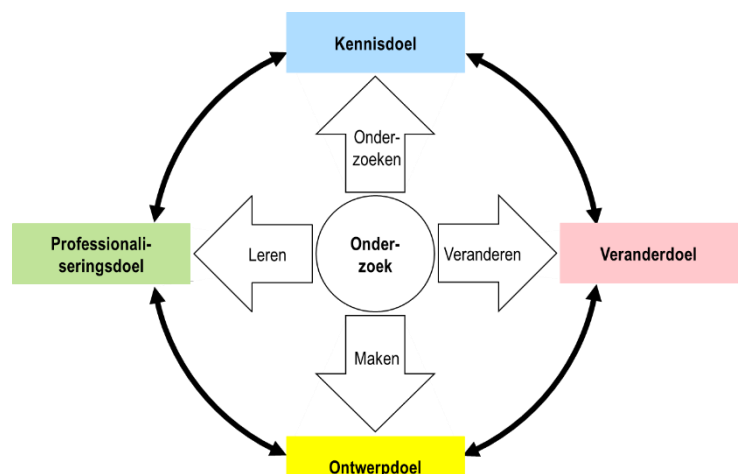
- Een manier om naar deze transitie te kijken is door *Appreciative Inquiry*. Hierbij focus je op doelen, niet op problemen.
- De transitie vraagt om kampvuur verhalen en harde cijfers. Beide zijn nodig om de verandering op gang te brengen en te versnellen.
- Risico nemen is nodig om te veranderen.
- De transitie naar een circulaire economie is een sociale verandering.
- Het werkt belemmerend dat (de afdeling) Inkoop niet wordt beloond voor inzet. In sommige gevallen is zelfs van het tegenovergestelde sprake.
- Soms wordt juist de duurzame keuze belemmerd door wet- en regelgeving.
- Belangrijke hefboomen bij de transitie:
 - Eigenaarschap op allerlei niveaus
 - Kennis openbaar toegankelijk en goed vindbaar
 - Duurzame investeringsbegroting/een andere kijk op winst
 - Monitoring en borging

Doelenfocus

Aan het eind van ronde tafels is aan de deelnemers gevraagd om betrokken te blijven bij het vervolgonderzoek naar hoe de potentie van inkoop meer benut kan worden.

In voorbereiding van dit vervolg en om de verbeteringen aan het *Inkoop-ontwikkelmodel* richting te geven, is deelnemers gevraagd op welke doel(en) verder onderzoek zich volgens hen zou moeten richten.

(zie Figuur 2, Andriessen et al., 2022).



Figuur 2: Mogelijke doelen in praktijkgericht onderzoek

Wij hebben de deelnemers gevraagd waar de focus zou moeten liggen voor het model. Alle deelnemers in alle sessies stemden daarbij overwegend op de focus Veranderdoel. Sommige deelnemers gaven aan dat Kennis een belangrijk (tweede) doel zou moeten zijn.



Figuur 3: Gewenste focus voor ontwikkeling model (boven: Kennis, links: Professionalisering, rechts: Verandering, onder: Ontwerp)

Wat is er nodig om de potentie van inkoop meer te benutten?

Uit de ronde tafels zijn de volgende punten gehaald:

Om de potentie van inkoop meer te benutten, is verandering nodig. Het betreft hier eerder een sociale dan een technische verandering. Wat goed lijkt te werken zijn 'kampvuur verhalen': laagdrempelige verhalen over zowel de successen als het falen, verteld door ervaringsdeskundigen aan de directe kring om hen heen.

Naast inspirerende verhalen is ook sterk behoefte aan betere en ondubbelzinnige meetmethoden om de voortgang en werkelijke impact te meten. Daarbij is het van belang om alvast de goede richting op te gaan bewegen, ook al ontbreken de harde bewijzen dat het werkt (deels) nog.

Hoe zijn de uitkomsten van de ronde tafelsessies verwerkt in het inkoopontwikkelformulier?

Op basis van de input van de deelnemers is nogmaals goed gekeken naar de hoofdingeling (categorieën), de formulering van de vragen en duidelijker, kortere antwoordmogelijkheden (niveaus). Daaruit is een **verbeterde indeling qua categorieën** tot stand gekomen, waarbij vragen ingedeeld zijn in de categorieën:

- Strategisch perspectief
- Inkooporganisatie
- Toekomstbestendigheid
- Processen
- Data

In elke categorie worden nog steeds vijf vragen gesteld, die geënd zijn op het **op gang brengen van Verandering**.

Elke vraag heeft vijf antwoord niveaus die oplopen van 1 (ad hoc/reactief) naar 5 (co-creatief, continu verbeterend). Deze antwoorden zijn nog meer dan hiervoor **compact, zonder de essentie en complexiteit teniet te doen**.

Nieuwsgierig naar welke inzichten dit nieuwe model jou kan opleveren? Op zoek naar perspectief om een stap te zetten en op eenvoudige wijze je de materie eigen te maken? Of wil je contact leggen met gelijkgestemden? Blijf WIJ2030 volgen voor meer kennis over circulair inkopen en de lancering van het inkoopontwikkelformulier via wij2030.nl.