



DE WEG NAAR SOCIAAL INKOPEN VAN VERANDERING NAAR INNOVATIE

EEN ONDERZOEK NAAR SOCIAAL INKOPEN ALS INNOVATIEPROCES BIJ GEMEENTEN



Marleen Hoogendijk
Studentnummer: 5499119

Bachelorscriptie
Bestuurs- & Organisatiewetenschap
Universiteit Utrecht

Begeleider: dr. Maikel Waardenburg

Datum: 5 juli 2019

“Innovation is change that unlocks new value”
- Jamie Notter

Inhoudsopgave

<i>Inhoudsopgave</i>	3
<i>Samenvatting</i>	5
<i>Voorwoord</i>	6
<i>1. Inleiding</i>	7
1.1 Aanleiding	7
1.1.2 Overheidsinkoop	7
1.1.3 Twee soorten sociaal inkopen	8
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Doel- en vraagstelling	9
1.3.1 Deelvragen	10
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	10
1.3.3 Wetenschappelijke relevantie	10
1.4 Leeswijzer	11
<i>2. Theoretisch kader</i>	12
2.1 Inkopen	12
2.2 Sociaal inkopen	12
2.3 Innovatie in de publieke sector	13
2.3.1 Sociale innovatie	14
2.3.2 Innovatiefasen	15
2.4 Succesfactoren van innovaties	16
2.4.1 Individuele gerelateerde factoren	17
2.4.2 Organisatiegerelateerde factoren	18
2.4.3 Samenvatting factoren	20
2.5 Hypothesen	20
<i>3. Methoden</i>	22
3.1 Onderzoeksstrategie	22
3.1.1 Wetenschapsfilosofische positionering	22
3.1.2 Kwalitatief onderzoek	22
3.2 Onderzoeksdesign	23
3.2.1 Selectie van organisaties	23
3.3 Dataverzameling	24
3.3.1 Semigestructureerde interviews	24
3.3.2 Documentanalyse	25
3.3.3 Observaties	25
3.4 Data-analyse	26
3.5 Kwaliteitscriteria	27
<i>4. Resultaten & analyse</i>	28
4.1 Verhouding tussen fasen in het innovatieproces	28

4.2 Gemeente Amsterdam	28
4.2.1 De initiatieffase - politieke wind	28
4.2.2 De ontwikkelfase - vliegwielen, olievlekken en makelaars	29
4.2.3 De implementatiefase - taart, beren en monniken	31
4.2.4 Analyse	32
4.3 Gemeente Culemborg	34
4.3.1 De initiatieffase - politieke wind en zaadjes planten	34
4.3.2 De ontwikkelfase - verantwoordelijkheid en urgentie	35
4.3.3 De implementatiefase - hobbies en rationaliteit	37
4.3.4 Analyse	38
5. Analyse	41
5.1 Vergelijking cases	41
5.2 Algemene analyse	42
6. Conclusie	43
Deelvraag 1: Wat is de rol van sociaal inkopen volgens gemeenten?	43
Deelvraag 2: Hoe ziet het innovatieproces van sociaal inkopen eruit en hoe verhouden de fasen zich tot elkaar?	43
Deelvraag 3: Welke succesfactoren spelen bij Gemeente Amsterdam en bij Gemeente Culemborg een rol in de verschillende innovatiefasen?	43
7. Discussie	46
7.1 Kritische reflectie	46
7.2 Implicaties voor de praktijk	46
7.3 Mogelijk vervolgonderzoek	47
Literatuurlijst	48
Bijlagen	52
Bijlage 1 – Topiclijst	52
Bijlage 2 – Overzicht dataverzameling	53
Bijlage 3 – Codeboom	56

Samenvatting

‘De weg naar sociaal inkopen: van verandering naar innovatie’ is een onderzoek naar sociaal inkopen als innovatieproces bij gemeenten. Door middel van een *multiple casestudy* bij twee gemeenten is gekeken naar de rol van succesfactoren voor innovatie in deze specifieke innovatie sociaal inkopen. Aan de hand van tien semigestructureerde interviews, negen documentanalyses en twee observaties is antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *“Hoe krijgen succesfactoren voor innovatie een rol in de initiatieffase, ontwikkelingsfase en implementatiefase van de innovatie sociaal inkopen bij gemeenten?”*.

Alle succesfactoren voor innovatie spelen een rol in de innovatie sociaal inkopen. De organisatiegerelateerde factoren blijken een dominante rol te spelen in dit proces: klimaat, leiderschap en strategie. De individu gerelateerde factoren, houding en ondersteuning van eindgebruikers, zijn niet onbelangrijk, maar worden in grote mate beïnvloed door de organisatiegerelateerde factoren. Alle succesfactoren interacteren met elkaar. Dit samenspel wordt door twee factoren versterkt: bewustwording en betrokkenheid. Als medewerkers het belang van de innovatie inzien en bewust zijn van de rol die zij hebben, zijn zij meer geneigd bij te dragen aan de innovatie. Daarnaast is betrokkenheid van medewerkers in verschillende lagen én afdelingen gedurende het hele proces belangrijk om het samenspel van succesfactoren te versterken. De onderzoeksresultaten laten zien dat bewustwording en betrokkenheid op organisatieniveau moeten worden toegevoegd aan het lijstje succesfactoren voor de innovatie sociaal inkopen.

Het innovatieproces is een niet-lineair proces. De fasen volgen elkaar op, maar doordat *loops* zich voordoen in het proces, wordt de organisatie af en toe teruggeslingerd naar eerdere fasen, waardoor het proces opnieuw doorlopen wordt. Door de *loops* en de interactie van succesfactoren onderling spelen de factoren in alle fasen een rol.

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de bachelorscriptie 'De weg naar sociaal inkopen: van verandering naar innovatie'. De keuze voor dit onderwerp is voortgekomen uit mijn interesse voor sociaal ondernemerschap en vraagstukken op organisatieniveau.

In februari 2019 stond mij een gevoelsmatig lang traject te wachten: de bachelorscriptie. Ik ben op zoek gegaan naar een onderwerp dat past bij mijn interesse in sociaal ondernemerschap. Ik ben uitgekomen bij de Social Impact Factory in Utrecht, waar Amber Bleeker mij heeft geholpen bij het vinden van een relevant en actueel onderwerp binnen dit thema: sociaal inkopen. Vanwege mijn interesse in vraagstukken op organisatieniveau heb ik de onderzoeksvraag zo weten te vormen dat ik er een *casestudy* van kon maken.

Een aantal mensen wil ik graag bedanken voor de hulp bij het schrijven van deze scriptie. Bij het vergaren van informatie over het onderwerp heb ik ondersteuning gekregen van Amber en Krispijn van de Social Impact Factory, Kim Kiszelnik als engagement manager van het Social Entrepreneurship Initiative (Universiteit Utrecht) en mijn moeder waar ik veel mee heb kunnen sparren. Daarnaast heb ik veel gehad aan de feedback van mijn intervisiegroep. Tenslotte wil ik mijn begeleider Maikel bedanken voor de feedback en ondersteuning tijdens het hele scriptieproces. Mede door zijn hulp heb ik interessante invalshoeken kunnen vinden voor dit onderzoek en heb ik op momenten dat ik vastliep weer de motivatie gevonden om door te zetten. Met mijn scriptie wil ik een bijdrage leveren aan de versnelling van sociaal inkopen en daarmee de groei van sociale ondernemingen en de grotere impact die zij daardoor kunnen maken in de samenleving.

Ik heb de afgelopen maanden als zeer leerzaam ervaren. Ik heb veel geleerd over de werkwijze van gemeenten en de rol die inkoop heeft bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Ik hoop dat deze kennis u als lezer ook bereikt.

Ik wens u veel leesplezier!

Marleen Hoogendijk
Utrecht, juli 2019

1. Inleiding

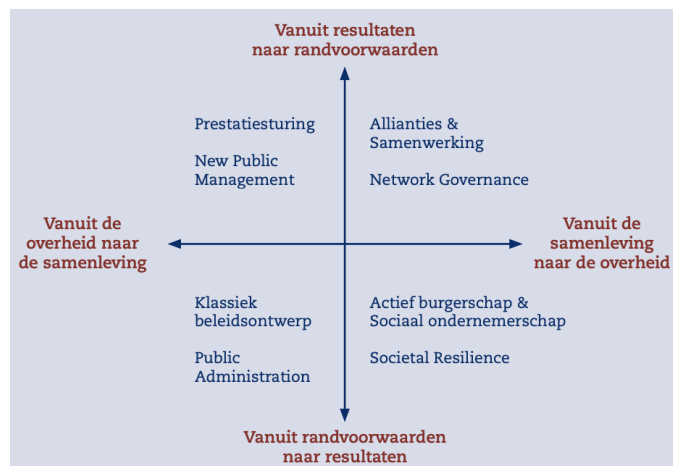
1.1 Aanleiding

Hoe creëren we geschikt werk voor de 1,3 miljoen potentiële werknemers die nu een uitkering hebben? Hoe creëren we in ontwikkelingslanden banen waarmee mensen zichzelf uit hun armoede kunnen halen? Hoe verminderen we voedselverspilling in de keten? Of hoe ontwikkelen we circulaire businessmodellen, zodat we onze schaarse grondstoffen behouden voor volgende generaties (Social Enterprise NL, z.j.)? Dit zijn actuele vraagstukken die vandaag de dag spelen, maar waarbij de vraag rijst wie verantwoordelijk is voor de aanpak van deze problemen.

De afgelopen jaren hebben zich ontwikkelingen voorgedaan omtrent de aanpak van maatschappelijke problemen. Mede als gevolg van de financiële en economische crisis en de bezuinigingen die daarbij horen, is de overheid meer bereid en geneigd zich terug te trekken uit (delen van) het publieke domein. Hierdoor is nieuwe, meer omvangrijke én meer betekenisvolle ruimte ontstaan voor ondernemerschap en privaat initiatief in de realisatie van publieke en maatschappelijke doelstellingen (Schulz, Van der Steen & van Twist, 2013, pp. 20-21). Het is hier dat overheid en markt meer samenkomen, maar waardoor ook taken blijven liggen. Deze taken worden deels opgevuld door initiatiefnemers en ondernemers die zich gedwongen voelen om er iets aan te doen. Daarin schuilt echter de paradox dat de invulling van dat ondernemerschap in de loop van de tijd niet alleen aanvullend wordt op het overheidsaanbod, maar ook voorwaarde wordt voor de betrokkenheid van diezelfde overheid (Schulz et al., 2013, p. 21). Het is niet meer de overheid die met zelf gekozen andere partijen een gestructureerde samenwerking aangaat, maar een dynamiek van velen die deels langs en deels met de overheid voor publieke waardecreatie zorgt. Naast de opkomst van burgerparticipatie, gaat het dus ook steeds meer om overheidsparticipatie: de overheid die meedoet met anderen die niet actief worden omdat dit aan hen wordt gevraagd, maar die uit eigen beweging actief zijn (Schulz et al., 2013, p. 124).

1.1.2 Overheidsinkoop

De terugtrekkende overheid brengt taken steeds meer naar burgers toe, bijvoorbeeld onder noemers als vermaatschappelijking, eigen kracht of eigen verantwoordelijkheid (Schulz et al., 2013, pp. 22-23). Meer nadruk op zelfredzaamheid en de eigen kracht van de burger zorgt ervoor dat de overheid een andere rol krijgt. Enerzijds trekt de overheid zich terug van bepaalde zaken, maar anderzijds moet de overheid zich op een andere manier toch verhouden tot deze initiatiefnemers uit de maatschappij. De overheid moet adaptief en responsief omgaan met deze initiatieven, signaleren wat er gebeurt en daarop inspelen, belemmeringen wegnemen en hefboomen creëren terwijl de overheidsorganisatie daar niet altijd de ruimte voor laat (Van der Steen, Chin-A-Fat, Van Twist & Scherpenisse, 2014, p.15). Er wordt daarom tegenwoordig meer gepleit voor een overheid die loslaat en burgers publieke waarde laat creëren. Dit wordt ook wel *societal resilience* genoemd, oftewel maatschappelijke veerkracht (Van der Steen et al., 2014, p.14). Het perspectief van de responsieve overheid gaat uit van de veerkracht en de maatschappelijke energie van de samenleving. De overheid gaat niet naar buiten om daar haar eigen plannen en doelen te verkopen, maar sluit aan bij beweging die er buiten al is (Schulz, den Heijer, de



Figuur 1 - Vormen van overheidssturing (Van der Steen et al., 2014)

Baas, van der Steen, 2017, pp. 12-13). De overheid verlegt haar aandacht hier dus van de uitvoering van maatschappelijk relevante taken naar een meer faciliterende rol (Manunza, Lohmann, Bouwman, 2015, p. 4).

Een manier om een meer faciliterende rol aan te nemen is het stimuleren van trends door bijvoorbeeld op andere manieren in te kopen. De centrale overheid besteedt jaarlijks €22,3 miljard aan inkopen; de lokale overheid (provincies, gemeenten, waterschappen en gemeenschappelijke regelingen) zelfs €41,5 miljard waarvan €25 miljard door gemeenten wordt ingekocht (PIANOo, z.j. a). Door verstandig in te kopen kunnen overheden bijvoorbeeld werkgelegenheid, fatsoenlijk werk, sociale insluiting, toegankelijkheid en ethische handel stimuleren (Europese Commissie, 2010, p. 5). Doordat het bedrag dat jaarlijks wordt besteed aan inkoop zo hoog is, kan de overheid hier veel impact mee maken (SER, 2015, p. 14). Het verschil in inkoopvolume (zie figuur 2) laat zien dat de lokale overheid het meeste geld uitgeeft en dat gemeenten binnen deze groep het meeste geld uitgeven. De groep gemeenten is daarom een belangrijke groep om te onderzoeken.

Type aanbestedende dienst	Totaal in miljard
Centrale overheid	22,3
Lokale overheid	41,5
Sociale zekerheidsfondsen	0,8
Aanvulling	8,6
Eindtotaal	73,3

Figuur 2 - Inkoopvolume overheid (PIANOo, z.j.a)

Een gemeente die ruimte wil geven aan de trend dat burgers en organisaties zelf veranderingen realiseren, kan kiezen voor een maatschappelijke aanbesteding (Manunza et al., 2015, p. 4). De gemeente kiest er dan voor om in te kopen bij bijvoorbeeld een sociale onderneming. Dit noemt men sociaal inkopen. Sociaal inkopen verwijst naar de verwerving van een reeks goederen en diensten door overheden van particuliere en non-profitorganisaties, met het doel sociale waarde te creëren (Barraket & Weissmann, 2009 in Furneaux & Barraket, 2014).

1.1.3 Twee soorten sociaal inkopen

Er zijn twee manieren om sociaal in te kopen: een gemeente kan inkopen bij sociale ondernemingen en kan invulling geven via social return.

Inkopen bij sociale ondernemingen

Met sociaal inkopen koop je de producten die je nodig hebt voor je normale bedrijfsvoering in bij sociale ondernemingen. Met haar inkopen helpt de overheid deze sociale ondernemingen hun maatschappelijke impact te vergroten en draagt de inkoper indirect bij aan deze impact (Social Hub Den Haag, z.j.).

Social return

Social return bij aanbestedingen is primair bedoeld om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt meer kansen te geven op werk of ontwikkelingsmogelijkheden. Gemeenten vragen bij overheidsopdrachten aan hun leveranciers om deze personen een (ontwikkel)kans te geven binnen hun organisatie, zolang zij een opdracht van de gemeente uitvoeren (PSO, z.j.). Via social return bij inkoop kunnen werkgevers dus gestimuleerd worden om bij te dragen aan beleidsdoelen van de gemeente, zoals (TNO, 2011, p. 9):

- Vergroten van de arbeidsparticipatie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Vergroten van vakmanschap door het bieden van leer/werkervaringsplaatsen en/of stageplaatsen.
- Economisch voordeel: bezuinigen op uitkeringen en/of SW-bedrijven helpen om inkomsten te genereren.
- Social return als onderdeel van duurzaam inkopen en/of verbeteren imago van de gemeente.
- Bevorderen van de sociale samenhang op lokaal niveau door een sociale bijdrage aan opdrachtnemers te vragen.

1.2 Probleemstelling

Sociaal inkopen is dus voor zowel sociale ondernemingen als gemeenten aantrekkelijk, maar het blijkt moeilijker dan gedacht. Veel organisaties willen socialer inkopen, maar het daadwerkelijk doen lukt vaak nog niet. Ze lopen tegen allerlei drempels aan zoals 1) onbekendheid met sociaal ondernemers waar men kan inkopen, 2) het management of collega's die nog niet overtuigd zijn van de sociale onderneming waar men wil inkopen, en 3) een benodigde samenwerking tussen verschillende afdelingen (Krull & Van der Minne, 2016, p. 7). Deze drempels kunnen ervoor zorgen dat het oude inkoopbeleid niet of niet volledig wordt omgevormd naar een nieuw sociaal inkoopbeleid. Hierdoor missen gemeenten een grote kans om maatschappelijke waarde te creëren via hun inkoopbeleid en daarmee een stimulans te geven aan de sociaal ondernemerschap trend. Het probleem is dus niet dat er drempels zijn, maar dat deze drempels niet (zelfstandig) overwonnen kunnen worden door een overheidsorganisatie. De al bekende drempels bevinden zich zowel op organisatieniveau als op het niveau van het individu.

Het feit dat organisaties van een 'oud' inkoopbeleid naar een nieuwe vorm van inkopen gaan, toont aan dat er sprake is van een innovatie. De beweging naar sociaal inkopen kent nieuwe ideeën met bijbehorende nieuwe processen. Dit komt overeen met de vaak gebruikte definitie van innovatie: "een idee, een praktijk of een voorwerp dat door een persoon of een andere adoptie-eenheid als nieuw wordt ervaren" (De Vries, Bekkers & Tummers, 2016, p. 12, gebaseerd op Rogers, 2003, p. 12). Toch wordt het proces van oud naar nieuw inkoopbeleid in de literatuur nog niet benaderd als een innovatieproces. Het is daarom relevant om dit als uitgangspunt te nemen en erachter te komen of dit nieuwe inzicht biedt ten opzichte van de huidige literatuur. Door het opzetten van een innovatiebril wordt duidelijk welke factoren al dan niet belangrijk zijn in deze specifieke innovatie. Als duidelijk wordt welke succesfactoren van innovatie een rol spelen in de innovatie sociaal inkopen, kan er in de toekomst concretere aandacht worden besteed aan de factoren in het innovatieproces die bijdragen aan de succesvolle implementatie ervan.

1.3 Doel- en vraagstelling

In dit onderzoek wordt gekeken naar sociaal inkopen als innovatieproces bij gemeenten. Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen of het benaderen van sociaal inkopen als innovatieproces nieuwe inzichten biedt in het ontwikkelingsproces en de totstandkoming van deze nieuwe vorm van inkopen bij gemeenten. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen drie fasen in het innovatieproces: de initiatief-, ontwikkel-, en implementatiefase. De keuze voor deze indeling wordt in het theoretisch kader (hoofdstuk 2) nader toegelicht. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

"Hoe krijgen succesfactoren voor innovatie een rol in de initiatieffase, ontwikkelingsfase en implementatiefase van de innovatie sociaal inkopen bij gemeenten?"

Om deze vraag te beantwoorden, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van een *multiple casestudy* tussen Gemeente Amsterdam en Gemeente Culemborg. Gemeente Amsterdam is al lange tijd bezig met sociaal inkopen en bevindt zich in een gevorderd stadium van het innovatieproces; Gemeente Culemborg staat nog aan de vooravond van de implementatie van deze innovatie. Dit verschil biedt mogelijkheid om in te zoomen op verschillende fasen in het proces. De selectie van deze gemeenten wordt in het methodenhoofdstuk (hoofdstuk 3) nader toegelicht. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, documentanalyses en observaties. Het onderzoek wordt uitgevoerd vanuit een positivistische wetenschapsfilosofische benadering. Zoals in de positivistische benadering wordt gesteld, stelt de onderzoeker hypothesen op (Saunders, Lewis & Thornhill, 2008, p. 113). Deze volgen aan het einde van het theoretisch kader (hoofdstuk 2).

1.3.1 Deelvragen

Om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag, dient er een antwoord te worden gevonden op onderstaande deelvragen:

1. *Wat is de rol van sociaal inkopen volgens gemeenten?*
Deze deelvraag geeft inzicht in wat sociaal inkopen is en hoe gemeenten hier tegenaan kijken. Het zegt iets over hoe men de inkoopfunctie beschrijft; als middel om maatschappelijke problemen aan te pakken of ter ondersteuning van het primaire proces. Dit kan van invloed zijn op hoe het innovatieproces is ingericht en het kan verklaren waarom factoren al dan niet een rol hebben gespeeld.
2. *Hoe ziet het innovatieproces van sociaal inkopen eruit en hoe verhouden de fasen zich tot elkaar?*
Deze deelvraag zal inzicht geven in de belangrijke fasen van een innovatieproces voor de ontwikkeling en de uiteindelijke implementatie van de innovatie. Het is van belang om inzicht te krijgen in deze fasen en de verhouding tussen de fasen omdat een proces voortbouwt op eerdere fasen en beslissingen. Het is daarom relevant om zowel te kijken naar zowel de initiatieffase, de ontwikkelfase als de implementatiefase om erachter te komen wat de afwegingen zijn die gemeenten maken om de innovatie door te voeren.
3. *Welke succesfactoren spelen bij Gemeente Amsterdam en bij Gemeente Culemborg een rol in de verschillende innovatiefasen?*
Deze deelvraag geeft inzicht in de overwegingen en afwegingen bij beide gemeenten in de initiatief-, ontwikkelings- en implementatiefase van de innovatie sociaal inkopen. Inzicht in de aanwezigheid van factoren bij deze twee gemeenten kan inzichten bieden in hoe andere gemeenten hiervan kunnen leren.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Het onderzoek naar dit probleem is maatschappelijk relevant, omdat het bijdraagt aan de kennis over sociaal inkopen en de manier waarop gemeenten de sociaal ondernemerschap trend kunnen stimuleren. De literatuur heeft al bewezen dat de *social enterprise* sector een groeiende sector is (Bosma, Hummels, Manunza, Argyrou, Kamerbeek, Meershoek & Helder, 2019, p. 5), waar de overheid iets mee moet. Kennis over hoe gemeenten dit kunnen doen is daarom waardevol. Bovendien is het relevant om te weten wat gemeenten juist niet moeten doen.

Sociaal inkopen is meer dan een randvoorwaarde waaraan in het inkoopproces voldaan moet worden. Het expliciete doel is om maatschappelijke waarde te creëren door middel van inkoop (Krull & van der Minne, 2016, p. 4). “Overheden worstelen met het aanbesteden met maximale maatschappelijke waarde. Volgens de Aanbestedingswet moeten zij bij het aangaan van een overeenkomst zorgen dat er 'zoveel mogelijk maatschappelijke waarde' wordt geleverd voor de publieke middelen. Ondanks deze verplichting komt sociaal inkopen bij de overheid niet goed van de grond” (Van Hulsteijn, 2015). Meer kennis over dit onderwerp en vooral de implementatie hiervan geeft gemeenten de mogelijkheid om invulling te geven aan hun MVO-beleid en hun inkoopbeleid op één lijn te brengen met het organisatiebeleid. Op dit moment lukt het gemeenten nog niet goed genoeg om zelfstandig van het oude inkoopbeleid naar een sociaal inkoopbeleid te gaan. Dit onderzoek brengt in kaart wat de belangrijke factoren zijn in het succesvol innoveren van het oude inkoopbeleid naar het nieuwe sociaal inkoopbeleid.

1.3.3 Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur is veel onderzoek gedaan naar de economische, juridische en technologische inzichten op het gebied van *public procurement* (inkopen door de publieke sector). Hierin

ontbreekt nog het inzicht vanuit een organisatiewetenschappelijk perspectief. Een organisatie kan veel impact maken met haar inkoop. Het is daarom niet alleen belangrijk om te kijken naar hoe er ingekocht dient te worden, met welke regels er rekening gehouden moet worden, maar ook waarom de organisatie op een bepaalde manier wil inkopen en wat dat bijdraagt aan de doelen van de organisatie.

Inkoop moet ook worden gezien als een sociaal, in plaats van alleen een technisch proces (Barraket & Weissmann, 2009, p. 19). Dit suggereert dat een succesvolle implementatie van sociale inkoop meer vereist dan het creëren (in het geval van regeringen) of het beïnvloeden (in het geval van sociaal ondernemerschap) van de technische regels voor sociale inkoop (Barraket & Weissmann, 2009, p. 19). Het is daarom van belang dat er niet alleen wordt gekeken naar hoe het inkoopproces technisch en juridisch moet worden ingericht, maar ook naar wat er aan voorafgaat bij het bepalen van de doelen en het vormgeven van het proces naar een nieuwe vorm van inkopen toe. Het organisatiewetenschappelijke perspectief kan hier een ander licht op schijnen, een waardevolle toevoeging aan wat de literatuur nu beschrijft.

Naast dat er nog weinig organisatiewetenschappelijke kennis over sociaal inkopen beschikbaar is, is in de literatuur ook weinig te vinden over sociaal inkopen als innovatieproces. Er wordt wel geschreven over hoe inkoop kan bijdragen aan het stimuleren van innovatie bij leveranciers. Zo kunnen overheidsorganisaties innovatie stimuleren door in te kopen bij creatieve, innovatieve ondernemingen zodat die nieuwe blik ook in de opdrachtgevende organisatie komt. Dit betekent het in huis halen van innovatieve ideeën. Hier ligt de innovatieve kracht dus buiten de organisatie. Er wordt echter niet gekeken naar hoe het inkoopproces in een organisatie veranderd kan worden om de innovatieve kracht als organisatie zelf te zijn in plaats van dit in huis te halen. Zoals in de probleemstelling al duidelijk werd, wordt sociaal inkopen in de literatuur nog niet als innovatieproces gezien, terwijl dit interessante inzichten kan bieden voor de implementatie van de nieuwe vorm van inkopen.

1.4 Leeswijzer

Om een gestructureerd antwoord te vinden op de hoofdvraag, is dit onderzoek opgebouwd uit verschillende opeenvolgende hoofdstukken. Allereerst komt het theoretisch kader aan bod, waarin gekeken wordt naar wat de verschillende fasen van een innovatie zijn en wat belangrijke factoren zijn om een innovatie te laten slagen. Vervolgens wordt in het methodenhoofdstuk uitgelegd hoe het onderzoek is uitgevoerd, waarna de resultaten van het onderzoek worden besproken en een koppeling wordt gemaakt tussen de resultaten en de theorie. De laatste hoofdstukken van het onderzoek zijn de conclusie en discussie, waarin een antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden voor dit onderzoek relevante theoretische concepten besproken. Ten eerste worden verschillende vormen van inkopen onderscheiden. Daarna worden verschillende vormen van inkopen toegelicht. Vervolgens komen het innovatieproces en de succesfactoren van een innovatie aan bod.

2.1 Inkopen

Als men het heeft over het kopen van producten of diensten voor een organisatie wordt daar meestal de term 'inkopen' voor gebruikt. Toch zijn er meerdere termen die in de literatuur worden gebruikt wanneer er gesproken wordt over de koopkracht van een organisatie: *commissioning*, *purchasing* en *procurement*.

Commissioning houdt in dat er wordt gekeken naar "de cyclus van het beoordelen van de behoeften van mensen in een gebied, het ontwerpen en vervolgens beveiligen van toegewezen diensten" (Cabinet Office, 2006 in Murray, 2009). Bij *purchasing* gaat het vooral om het selecteren van leveranciers (aanbesteden), contracteren, monitoren en evalueren van de uiteindelijke uitkomsten (Murray, 2009). *Purchasing* omvat specificatie van hoe outputs en uitkomsten worden bereikt, terwijl *commissioning* bekijkt welke maatschappelijke verandering nodig is (Murray, 2009). *Procurement* gaat over het proces van het verwerven van goederen, werken en diensten die zowel acquisitie door derden als interne leveranciers omvatten (Local Government Association, 2003 in Murray, 2009). Een belangrijk aspect van *procurement* is het beslissen of de service al dan niet intern wordt geleverd of dat de service van de markt wordt gekocht; de 'make or buy'-beslissing (Murray, 2009). Zodra het uitbestedingsbesluit is genomen, presenteert zich een verdere reeks opties bij aanbestedingen.

Bij dit onderzoek over sociaal inkopen is de term *procurement* van toepassing, omdat het gaat om het proces van het verwerven van goederen en diensten. De verandering naar een nieuw soort inkoopbeleid en -proces betekent niet dat er opnieuw bepaald dient te worden wat ingekocht moet worden, dit blijft immers gelijk, maar dat de manier waarop dit gebeurt verandert. Het proces waarop dezelfde goederen en/of diensten worden ingekocht verandert. Het *procurement* proces verandert. In dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar een onderdeel van de decentrale overheid: de gemeenten. Dat betekent dat hier gesproken wordt over *public procurement*, oftewel publiek inkopen. NEVI (z.j.), het kennisnetwerk inkoop en supply, gebruikt een allesomvattende definitie van inkoop die aansluit op dit onderzoek: "het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de bedrijfsuitoefening, het bedrijfsonderhoud en de bedrijfsvoering, tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarden". Dit beslaat dus alle handelingen van een organisatie die facturen van derden tot gevolg hebben.

2.2 Sociaal inkopen

Inkopen gebeurt op verschillende manieren, waarbij verschillende criteria worden gehanteerd. Maatschappelijk inkopen of op een verantwoorde manier inkopen is daar één van. Er bestaan echter meerdere vormen van maatschappelijk of verantwoord inkopen. De één gebruikt de term maatschappelijk verantwoord inkopen; anderen gebruiken termen als duurzaam inkopen en sociaal inkopen. De termen overlappen op sommige aspecten, maar verschillen van aard.

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) wordt ook wel ketenverantwoordelijkheid genoemd. Naast de standaardcriteria van prijs, kwaliteit en levertijd van een product, worden bij MVI ook sociale en milieuaspecten meegewogen (MVO Nederland, z.j.). Maatschappelijk inkopen is een onderdeel van MVI, maar legt de lat hoger. Het gaat om inkopen bij bedrijven die niet alleen niet of minder schadelijk zijn voor *people* en *planet*, maar die daar expliciet een positieve impact op realiseren (Krull & van der Minne, 2016, p. 7). Met maatschappelijk (of sociaal) inkopen creëert een organisatie maatschappelijke waarde via haar inkoopgedrag. Hierbij speelt de wijze waarop een beoogde leverancier een product of dienst ontwikkelt een

bepalende rol. Het is dus van belang om te weten wat er in de keten van toeleveranciers precies gebeurt. Een manier om zeker te weten dat je maatschappelijke waarde creëert is door in te kopen bij een sociale onderneming (Krull & van der Minne, 2016, p. 4).

Sociaal inkopen verwijst doorgaans naar de verwerving van een reeks goederen en diensten door overheden van particuliere en non-profitorganisaties, met het doel sociale waarde te creëren (Barraket & Weissmann, 2009, p. 3). Enerzijds wordt de aandacht van beleidsmakers dus gevestigd als onderdeel van een bredere reeks nieuwe benaderingen van publieke waardecreatie. Anderzijds wordt sociale aanbesteding ook bepleit door leiders als een belangrijk mechanisme voor het openstellen van markten en het mobiliseren van middelen ter ondersteuning van organisaties in de dienstensector zoals sociale ondernemingen (Miller et al., 2012 in Furneaux & Barraket, 2014, p. 2). Dit komt deels doordat sociale inkoop een belangrijke bron van inkomsten is voor de dienstensector (HM Treasury, 2002 in Furneaux & Barraket, 2014, p. 2). Maar naast het inkomen, maakt sociale inkoop ook het behalen van een reeks sociale doelstellingen mogelijk (Barraket & Weissmann, 2009; Burkett, 2010). Het kan dus een middel zijn om de missie van de organisatie te vervullen (Furneaux & Barraket, 2014, p. 265). Kortom, met maatschappelijk inkopen en sociaal inkopen wordt doorgaans hetzelfde bedoeld: inkopen met als doel maatschappelijke of sociale waarde te creëren.

Ook de term *duurzaam inkopen* passeert regelmatig de revue. Bij duurzaam inkopen gaat het er met name om dat het produceren van goederen en diensten niet alleen voordelig is voor de organisatie, maar ook voor de samenleving en de economie, waarbij er op wordt gelet dat er zo min mogelijk schade aan het milieu wordt aangericht. De focus ligt hier, anders dan bij sociaal en maatschappelijk inkopen, meer op de milieuaspecten dan op het creëren van maatschappelijke meerwaarde. De TNO (2011, p. 9) handleiding voor social return gebruikt tenslotte de volgende definitie voor duurzaam inkopen: “duurzaam inkopen is rekening houden met milieucriteria en sociale aspecten in alle fasen van het inkoopproces. De sociale aspecten die voor duurzaam inkopen geformuleerd zijn, hebben betrekking op ketenafspraken op het gebied van arbeidsomstandigheden (zoals kinderarbeid) en een leefbaar inkomen”.

Kortom, *sociaal* en *duurzaam* inkopen zijn niet hetzelfde. Waar duurzame aanbestedingen ernaar streven om indirect sociale en ecologische uitkomsten te bereiken, streeft *sociale inkoop* naar het indirect behalen van sociale resultaten (DPCD, 2011 in Furneaux & Barraket, 2014, p. 4), evenals de directe inkoop van sociale uitkomsten zoals huisvesting en gemeenschapsdiensten (HM Treasury, 2002 in Furneaux & Barraket, 2014, p. 4). Ondanks het gebruik van verschillende definities, is de implementatie van deze verschillende vormen vergelijkbaar. In dit onderzoek zal daarom hoofdzakelijk over sociaal inkopen gesproken worden. Omdat gemeenten in beleidsdocumenten vaak werken met de term Maatschappelijk Verantwoord Inkopen, met de daarbij horende aspecten, blijft deze term niet geheel onbenoemd.

In de inleiding werd al gesteld dat sociaal inkopen gezien kan worden als een innovatie. Dit onderzoek gaat in op een onderdeel van de overheid, namelijk gemeenten. Er is daarom sprake van een innovatie in de publieke sector.

2.3 Innovatie in de publieke sector

Lynn (1997 in Europese Commissie, 2012, p. 3) stelt dat innovatie niet alleen maar een andere naam moet zijn voor verandering, of voor verbetering, of zelfs voor iets nieuws. Innovatie is meer dan dat, namelijk een originele, ontwrichtende en fundamentele transformatie van de kerntaken van een organisatie. Het gaat niet alleen om nieuwe dingen bedenken, maar ook om deze door te voeren in de kerntaken van de organisatie en daarmee uiteindelijk waarde kunnen creëren. Innovatie is daarom een beheerde activiteit. Het is een keuze die financiële en menselijke hulpbronnen, een ondersteunend klimaat en cultuur vereist en die structuur, processen en systemen mogelijk maakt (Damanpour, 2017, p. 23).

Innovatie wordt in de literatuur op meerdere manieren gedefinieerd. Uit onderzoek naar het gebruik van definities van innovatie van De Vries, Bekkers & Tummers (2016, p. 12) blijkt dat de meest gebruikte definitie, gebaseerd op Rogers (2003, p. 12), als volgt luidt: “een idee, een praktijk of een voorwerp dat door een persoon of een andere adoptie-eenheid als nieuw wordt ervaren”.

Er bestaat een verschil tussen publieke en private innovatie. De meest simpele definitie voor innovatie in de publieke sector gaat over nieuwe ideeën die werken aan het creëren van publieke waarde. Figuur 3 (Bason, 2018, p. 44) laat zien waar publieke innovatie over gaat. Innovatie legt een scherpe focus op of de organisatie in staat is om de beste ideeën te genereren en te selecteren, deze effectief te implementeren en ervoor te zorgen dat ze waarde creëren (Bason, 2018, p.44).



Figuur 3 - Publieke innovatie (Bason, 2018)

Innovatie in organisaties wordt zowel als proces als resultaat opgevat. Onderzoek naar innovatie als uitkomst heeft als doel de contextuele, organisatorische en bestuurlijke omstandigheden te identificeren waaronder organisaties innoveren. Onderzoek naar innovatie als proces heeft tot doel na te gaan hoe organisaties innovatie creëren, ontwikkelen, adopteren, implementeren en gebruiken (Damanpour, 2017, p. 2). In dit onderzoek is innovatie als proces van toepassing.

2.3.1 Sociale innovatie

Er worden verschillende soorten innovatie onderscheiden, waaronder sociale innovatie. De innovatie sociaal inkopen komt het meeste in de buurt van dit type innovatie. De Europese Unie (2010) beschouwt sociale innovatie als innovatie die sociaal is in haar doeleinden en middelen en daardoor nieuwe ideeën omarmt die tegemoet komen aan sociale behoeften door het creëren van nieuwe sociale verhoudingen en samenwerkingen. Volgens Harris en Albury (2009, p. 16) is sociale innovatie innovatie voor het publiek en sociaal welzijn. In feite is het een vrij algemeen idee dat sociale innovatie belangrijk is om ons te helpen nieuwe publieke en sociale waarde te genereren (Mulgan, 2007; Bason, 2010 in Unceta & Barandiarán, 2019, p. 4).

Bekkers, Tummers, Stuijzand & Voorberg (2013a, p. 13) concluderen uit de literatuur over dit type innovatie dat sociale innovatie verwijst naar vier elementen:

- 1) Sociale innovatie legt de nadruk op het produceren van resultaten die op behoeften zijn gericht, op zo'n manier dat ze tegemoetkomt aan de behoeften van de samenleving, gegeven een aantal uitdagingen waarmee samenlevingen worstelen, zoals het ouder worden van de bevolking of werkloosheid.
- 2) Om deze behoeftegerichte innovaties te ontwikkelen en te implementeren, is het van belang dat eindgebruikers en andere relevante stakeholders deelnemen aan de ontwikkeling, implementatie en toepassing/adoptie van deze innovatie. Daarom wordt sociale innovatie gezien als het resultaat van een open proces van co-creatie.
- 3) Sociale innovatie benadrukt ook dat de innovatie de relaties tussen belanghebbenden fundamenteel verandert. De manier waarop stakeholders met elkaar omgaan, hoe ze met elkaar omgaan, hoe ze met elkaar samenwerken, is radicaal veranderd. Sociale innovatie probeert op te treden als een '*game changer*', waarbij padafhankelijkheden worden doorbroken.

- 4) Daarnaast benadrukt het sociale innovatieconcept dat deze resultaten niet per definitie gerelateerd zijn aan door wetenschap en technologie aangestuurde innovaties. Het is belangrijk om verder te kijken dan technologische innovaties.

Bij punt twee wordt al duidelijk dat een innovatie verschillende fasen doorloopt. Hiervoor worden verschillende indelingen aangehouden die in de volgende paragraaf worden beschreven.

2.3.2 Innovatiefasen

Het innovatieproces bestaat uit verschillende fasen. Bekkers et al. (2013a, pp. 9-10) beschrijven het innovatieproces als een innovatiereis. Het is een proces dat door verschillende fases gaat, te weten: 1) initiatieffase, 2) ontwikkelingsfase, 3) implementatiefase, en 4) adoptiefase. Damanpour & Schneider (2009) beperken het innovatie-acceptatieproces tot twee fasen: initiatie en implementatie. Er wordt vanuit gegaan dat organisaties innoveren met de bedoeling om hun niveau van prestaties of effectiviteit te verbeteren (of op zijn minst te handhaven). Vanuit dit perspectief wordt een innovatie niet echt aangenomen wanneer deze is geïnitieerd, maar in plaats daarvan wanneer deze daadwerkelijk in gebruik is genomen in de adoptieorganisatie. Zonder implementatie kunnen de beoogde doelstellingen van het innoveren en verbeteren van diensten niet worden gehaald (Damanpour & Schneider, 2009, blz. 497).

Er worden in de literatuur veel verschillende fase-indelingen gemaakt. Om meer onderscheid te kunnen maken in verschillende delen van het proces is gekozen om een driedeling aan te houden: initiatief, ontwikkeling en implementatie.

De initiatieffase

In de initiatieffase leren leden van de organisatie over het bestaan van de innovatie, overwegen ze de geschiktheid voor de organisatie, communiceren ze met anderen en stellen ze voor dat het wordt goedgekeurd (Duncan, 1976; Rogers, 1995 in Damanpour & Schneider, 2006, p. 17). Volgens Bekkers et al. (2013a, p. 9) worden plannen in de initiatieffase ontwikkeld en voorgelegd aan besluitvormers die de middelen beheren die nodig zijn om een innovatie te ontwikkelen. In de meeste gevallen dienen deze plannen als 'verkoopvoertuigen' om ondersteuning te krijgen.

De ontwikkelfase

De ontwikkelfase van Bekkers et al. (2013a, pp. 9-10) begint als men verder gaat met het innovatieidee. Wanneer ontwikkelingsactiviteiten beginnen, woekert het oorspronkelijke innovatieve idee in tal van ideeën en activiteiten die zich in uiteenlopende ontwikkelingspaden voortzetten. Daarbij is dit ontwikkelingsproces een continu proces van variëteit, retentie en selectie (Weick, 1969; Bijker et al., 1987 in Bekkers et al., 2013a, p. 10). Tegenslagen en fouten komen vaak voor omdat plannen niet slagen of onverwachte veranderingen die aannames achter de innovaties aanzienlijk wijzigen. Dit kan dan ook weer van invloed zijn op het vermogen van relevante bronnen, de keuze van toegepaste criteria om het (vermeende) succes en falen van een innovatie te beoordelen, evenals de beschikbaarheid van de tijd die nodig is om innovaties te ontwikkelen. Bij innovatieontwikkeling hoort ook het aangaan van relaties met andere organisaties en actoren die innovatie-eenheden soms 'vastzetten' in specifieke acties die vaak onbedoelde gevolgen hebben (Bekkers et al., 2013a, p. 10).

De implementatiefase

In deze fase wordt de innovatie in gebruik genomen door leden van de organisatie, opdrachtnemers of cliënten (Damanpour & Schneider, 2006, p. 217). Implementatie is de overgangperiode waarin doelgerichte organisatieleden idealiter steeds bekwaamer, consequenter en toegewijd worden in het gebruik van een innovatie. Implementatie is de cruciale poort tussen de beslissing om de innovatie toe te passen en het routinematig gebruik van de innovatie binnen een organisatie (Klein & Sorra, 1996, blz. 1057). Implementatie

bestaat uit gebeurtenissen en acties die betrekking hebben op het aanpassen van de innovatie, het voorbereiden van de organisatie op het gebruik ervan, proefgebruik, acceptatie van de innovatie door de gebruikers en voortgezet gebruik van de innovatie tot het een routinekenmerk van de organisatie wordt (Duncan, 1976; Meyer en Goes, 1988; Rogers, 1995 in Damanpour & Schneider, 2006, p. 217).

De hierboven genoemde auteurs verschillen op sommige punten van elkaar. Dit gaat met name om de grens tussen de verschillende fases. Het is lastig te bepalen wanneer de verschillende fases ophouden, met name wanneer de ontwikkelfase ophoudt en wanneer een organisatie in de implementatiefase verkeert (Du Preez & Louw, 2008). De fases kunnen daarom overlappen. Er wordt in dit onderzoek daarom kritisch gekeken naar acties en gebeurtenissen die plaatsvinden bij de gemeenten en per geval bekeken bij welke fase het hoort.

Om de fasen succesvol te doorlopen worden in de literatuur verschillende succesfactoren aangereikt.

2.4 Succesfactoren van innovaties

Succesvolle innovatie is de creatie en implementatie van nieuwe processen, producten, diensten en leveringsmethoden die resulteren in aanzienlijke verbeteringen in de efficiëntie, effectiviteit of kwaliteit van de resultaten (Mulgan & Albury, 2003, p. 3). In de literatuur worden veel factoren genoemd die bijdragen aan het succesvol implementeren van een innovatie. Deze factoren zijn zowel gericht op externe als interne invloed. Externe factoren zijn factoren waar je als organisatie of als individu weinig directe invloed op kunt uitoefenen. Volgens Agolla & van Lill (2013) zijn dit politieke, economische, sociale, technologische, ecologische en wettelijke factoren. Interne factoren die volgens Agolla & van Lill (2013) bijdragen aan het succes van een innovatie zijn organisatiestrategie, organisatieklimaat, strategisch leiderschap, ondernemerschap en (menselijke) middelen. Dit zijn zaken waar je als organisatie directe invloed op hebt. Het is daarom dat dit onderzoek focust op de interne factoren.

Veel bestaande onderzoeken naar de implementatie van innovatie zijn gericht op ofwel personeelsgerelateerde processen ofwel organisatorische/institutionele processen. Het eerste type onderzoek is doorgaans op individueel niveau uitgevoerd en heeft de affectieve en gedragsmatige reacties van medewerkers op een innovatie onderzocht, zoals psychologische toewijding aan de innovatie, de intentie om het te gebruiken en daadwerkelijk gebruik van innovatiegebruik (Choi & Price, 2005 en Hartwick & Barki, 1994 in Choi & Chang, 2009, p. 245). Daarentegen heeft de laatste groep onderzoeken implementatie geconceptualiseerd als een fenomeen op organisatieniveau dat kan worden aangestuurd door de institutionele structuur, middelen en praktijken en systemen van de implementatie-eenheid (Chatterjee, Grewal, & Sambamurthy, 2002; Purvis, Sambamurthy, & Zmud, 2001 in Choi & Chang, 2009, p. 245). Zonder twijfel zijn deze twee benaderingen complementair. Institutionele factoren kunnen bijvoorbeeld van invloed zijn op het implementatiesucces van de organisatie door de houding en het gedrag van haar leden te beïnvloeden (Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate, Kyriakidou, 2004; Scott, 1995).

Dit onderzoek richt zich op organisationele en individuele factoren die van invloed zijn op het proces van de innovatie sociaal inkopen. De genoemde factoren in de literatuur lopen uiteen. In hun literatuur review vonden Van der Panne, van Beers & Kleinknecht (2003, p. 3) verschillende perspectieven op de relevante factoren achter het innovatieproces. Het is hen duidelijk geworden dat sommige groepen factoren als cruciaal bestempelen, terwijl andere groepen deze factoren volledig negeren en andere factoren belangrijker achten.

Er is specifiek voor dit onderzoek een selectie van organisationele en individuele factoren gemaakt die van invloed zijn op het succes van de innovatie. Deze zijn gebaseerd op hoe vaak dergelijke factoren in de literatuur worden gebruikt. Deze factoren worden in de volgende paragrafen toegelicht en aan het eind van dit hoofdstuk samengevat.

2.4.1 Individueel gerelateerde factoren

Met individueel niveau wordt in dit onderzoek de medewerker van de organisatie bedoeld. Om een innovatie succesvol te implementeren worden in de literatuur veel verschillende sleutelfactoren genoemd. Het individuele niveau legt een sterke nadruk op werknemers en hun kenmerken (De Vries et al., 2016, p. 23). Het gaat hier dus met name over de karakteristieken van de medewerkers, maar ook over de medewerker die fungeert in een organisatie. De medewerker wordt dus in context geplaatst. Individuele medewerkers innoveren niet in een vacuüm of in isolement, maar in een organisatie met een cultuur die innovatie kan ondersteunen of belemmeren (OECD, 2017, p. 19).

Verscheidende literatuurstudies zetten uiteen dat de organisatiecultuur van grote invloed is op hoe medewerkers in een organisatie opereren en hoe zij zich opstellen wanneer een innovatie plaatsvindt. De onderstaande factoren worden door meerdere auteurs onderschreven als succesfactoren voor de implementatie van een innovatie.

Ten eerste wordt benadrukt dat het belangrijk is dat werknemers een *creatieve en innoverende houding* hebben (Borins, 2000 in De Vries et al., 2016, p. 23). Individuen dragen bij aan de creativiteit van de organisatie. Creativiteit van de organisatie is het creëren van een waardevol, nuttig nieuw product, dienst, idee, procedure of proces door individuen (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, p. 293). Deze creativiteit ontstaat niet zomaar en vergt een intrinsieke motivatie van medewerkers (Woodman et al., 1993). Medewerkers die zelf vinden dat iets anders moet zullen eerder geneigd zijn om te innoveren. Daarnaast hoort bij een innoverende houding ook de durf om risico te nemen. De Europese Commissie (2012, p. 26) noemt het feit dat innovatie een bereidheid vereist om risico's te nemen de grootste uitdaging. Een risicomijdende houding van medewerkers werkt niet mee in het succesvol implementeren van een innovatie. Om deze houding te voorkomen, is een lerende omgeving vereist waarbij ruimte is om fouten te maken en daarvan te leren (Pärna en Von Tunzelmann, 2007 in De Vries et al., 2016, p. 12). Dit hangt dus allemaal samen met de cultuur die in de organisatie heerst. Het vereist een cultuur die gebaseerd is op vertrouwen (Europese Commissie, 2012, p. 26). De omgeving en cultuur zijn dus van invloed op hoe medewerkers zich gedragen in de organisatie. In de paragraaf over organisatiegerelateerde factoren wordt de cultuur van de organisatie besproken.

Ten tweede is de *ondersteuning van eindgebruikers* een kritische factor voor het succes van een innovatie (Bekkers et al., 2013, pp. 17-18). Veel innovaties worden niet snel geaccepteerd door eindgebruikers, met name professionals die deze innovaties moeten implementeren. Dit wordt ook wel beleidsvervreemding genoemd (Tummers, Bekkers & Steijn, 2009). Beleidsvervreemding wordt omschreven als een gevoel van psychologische loskoppeling van het beleid (of de innovatie). Wanneer eindgebruikers van mening zijn dat hun opvattingen buiten beschouwing worden gelaten (met andere woorden, wanneer zij zich machteloos voelen) of wanneer zij vinden dat de innovatie geen substantiële waarde heeft (met andere woorden, wanneer zij van mening zijn dat de innovatie zinloos is), zullen zij zich meestal verzetten tegen de innovatie (Tummers, 2011 in Bekkers et al. 2013, p. 25). Betrokkenheid van medewerkers speelt hier dus ook een grote rol. De vroege en brede betrokkenheid van personeel op alle niveaus vergroot de kans op succesvolle implementatie (Greenhalgh et al., 2004, p. 611). Betrokkenheid kan zowel passief als actief zijn. In dit geval is actieve betrokkenheid nodig. Actieve betrokkenheid van eindgebruikers houdt in dat eindgebruikers worden gezien als een bron van kennis, ervaring en ideeën die kunnen worden uitgebuit door hen een participatieve positie te geven bij het (her) ontwerpen van diensten (Mulgan, 2009 in Bekkers, Tummers & Voorberg, 2013, p. 17). In dit geval moeten medewerkers dus betrokken worden bij het vormgeven van de nieuwe vorm van inkopen: sociaal inkopen. De vroege en brede betrokkenheid van personeel op alle niveaus, misschien door middel van formele faciliterende initiatieven, vergroot de kans op succesvolle implementatie (Greenhalgh et al., 2004, p. 611).

2.4.2 Organisatiegerelateerde factoren

Als de literatuur het heeft over implementatie op organisatieniveau, dan wordt implementatie gezien als een fenomeen dat wordt aangestuurd door processen die zich op organisatieniveau afspelen. Op organisatieniveau is de stap van het overwegen van een innovatie naar het routinematigen over het algemeen een niet-lineair proces (Greenhalgh et al., 2004, p. 610). Er wordt gaandeweg tegen van alles aangelopen wat de implementatie bemoeilijkt. Dit kan te maken hebben met twee soorten organisatiekenmerken die in de organisatie- en managementliteratuur genoemd worden. De eerste gaat over organisatorische innovativiteit, waarbij innovativiteit beïnvloed wordt door structurele factoren. De tweede soort gaat meer over organisatieprocessen, welke suggereert dat organisatorische innovativiteit wordt beïnvloed door 'zachtere' aspecten zoals klimaat, cultuur, leiderschapsstijlen en houding tegenover innovatie (Greenhalgh et al., 2004, p. 591). Dit onderzoek richt zich met name op dit tweede soort kenmerken.

Om een innovatie te kunnen doorvoeren, wordt vaak gekeken naar de benodigde capaciteit die een organisatie bezit, ook wel innovatiecapaciteit genoemd. Het ontwikkelen van de innovatieve capaciteit in organisaties wordt gezien als een belangrijke noodzaak voor publieke organisaties. Dit vereist het bevorderen van een klimaat dat innovatie in alle stadia verhoogt, maar ook uitdaagt, verkent en test (Europese Commissie, 2012, pp. 26-27). Het organisatieklimaat kan worden gedefinieerd als de gevoelens, attitudes en gedragstendensen die het organisatieleven kenmerken en operationeel gemeten kunnen worden door de perceptie van haar leden, die direct gerelateerd is aan de organisatie (Denison, 1996, p. 644). Het organisatieklimaat weerspiegelt het gedrag van haar leden, de werknemers en het management (Agolla & van Lill, 2013, p. 167). Het organisatieklimaat wordt vaak vergeleken met de organisatiecultuur. Echter, hierin zit een verschil. Het klimaat verwijst naar een situatie en de link naar gedachten, gevoelens en gedragingen van organisatieleden. Het is dus tijdelijk, subjectief en vaak onderworpen aan directe manipulatie door mensen met macht en invloed. Cultuur daarentegen verwijst naar een geëvolueerde context (waarbinnen een situatie kan worden ingebed). Het is dus geworteld in de geschiedenis, collectief gehouden en voldoende complex om vele pogingen tot directe manipulatie te weerstaan (Denison, 1996, p. 644). Het klimaat is dus makkelijker te veranderen dan een cultuur. Om zo'n klimaat te creëren, zijn verschillende elementen in een organisatie vereist, waaronder leiderschap, ondernemerschap, innovatiecultuur, betrokkenheid en organisatorisch leren (Europese Commissie, 2012, pp. 26-27).

Ten eerste wordt in de literatuur benadrukt dat een *lerende en vertrouwde cultuur* (Europese Commissie, 2012, p. 26) belangrijk is bij de implementatie van een innovatie. De Europese Commissie gebruikt hier de term cultuur, terwijl voor dit onderzoek juist de subjectiviteit van organisatieleden belangrijk is en dus het organisatieklimaat een gepastere term is. In de literatuur komt de term organisatiecultuur vaak voor als factor voor innovatiesucces (Van der Panne et al., 2003; OECD, 2017, p.58). Dit terwijl andere auteurs organisatieklimaat juist gebruiken als succesfactor van innovatie (Agolla & van Lill, 2013; Boxen, 2016). In dit onderzoek wordt gesproken over organisatieklimaat. Dit betekent dat de hierboven genoemde definitie van klimaat wordt gehanteerd. Toch wordt de term organisatiecultuur niet geheel genegeerd. Hoewel nauw verwant en onderling afhankelijk, zijn cultuur en klimaat in feite verschillende constructies die, wanneer ze in combinatie worden beschouwd, met enige precisie de contextuele omgeving kunnen aangeven die invloed heeft op gedrag in organisaties (Reichers & Schneider, 1990; Schneider & Rentsch, 1988 in Tesluk, Farr & Klein, 1997, p. 27).

De lerende en vertrouwde cultuur is nodig zodat medewerkers risico's durven nemen en fouten durven maken (Europese Commissie, 2012, p. 26). Ook De Vries et al. (2016) laten in hun literature review zien dat leerruimte nodig is om ervoor te zorgen dat men durft te experimenteren. Innovatie gaat gepaard met risico, waardoor de kans aanwezig is dat fouten worden gemaakt. Medewerkers moeten deze fouten durven maken. Als ze dit niet durven, durven ze ook geen risico te nemen en wordt innovatie-implementatie lastig. Ook De Jong &

Den Hartog (2007, p. 53) onderschrijven dat de manier waarop fouten, specifiek door leiders, aangepakt worden een belangrijke aanjager is in de implementatiefase. De meeste respondenten uit hun onderzoek gaven aan dat fouten niet mogen worden gebruikt om ondergeschikten te straffen, maar in plaats daarvan als een leermogelijkheid moeten worden beschouwd. Naast dat de organisatiecultuur een lerende omgeving moet weerspiegelen, stellen Montes et al. (2004, in Agolla & van Lill, 2013, p. 168) dat een klimaat is gekenmerkt door cohesie en steun voor werknemers en de inherente erkenning van tijdelijke werknemers creëert een stimulans voor hen om hun tijd en moeite in innovatie te investeren. Het is dus belangrijk bij een innovatie dat medewerkers achter de innovatie staan en het steunen.

Ten tweede speelt *leiderschap* op alle niveaus een cruciale rol. Innovatie en verbetering vereist het nemen van risico's. Dit betekent dat er geen risicoaversie moet bestaan in de organisatie. Om te voorkomen dat medewerkers risicomijdend zijn, moeten leiders hen stimuleren en aanmoedigen om creatief te zijn en betrokken te zijn bij het bedenken van oplossingen in het dagelijkse werk (Europese Commissie, 2012, pp. 26-27). Net als de hiervoor genoemde studie van De Jong & Den Hartog (2007), benadrukt ook de literatuurstudie van De Vries et al. (2013) dat leiderschapsstijl een van de meest genoemde antecedenten is in studies die gaan over factoren die invloed hebben op het innovatieproces. Er bestaan uiteenlopende meningen over welke vorm van leiderschap vereist is voor succesvolle innovatie-implementatie. Meerdere auteurs suggereren dat een sterke relatie bestaat tussen de innovatie en transformationeel leiderschap (Burns, 1978; Bass & Avolio, 1994 in Bekkers, Edelenbos & Steijn, 2011, p. 18). De kenmerken van dit type leiderschap zijn dat leiders in staat moeten zijn om een duidelijke visie te creëren en te communiceren die inspireert en verenigt, waardoor de percepties en waarden van anderen veranderen en dat ze een context voor verandering moeten creëren (Bekkers et al., 2011, p. 18). Ook Schein (2010 in Ostroff & Kinicki, 2013, p. 661) onderschrijft dat leiders belangrijke directe of indirecte factoren zijn die het organisatieklimaat beïnvloeden, omdat managers en leiders grotendeels verantwoordelijk zijn voor het communiceren van betekenis. Wang en Rode (2010 in Anderson, Zhou & Potocnik, 2014, blz. 33) ontdekten dat transformationeel leiderschap het sterkst verband hield met individuele creativiteit wanneer een hoge identificatie met de leider en een hoog innovatief klimaat aanwezig waren. Van de Ven (1996, p. 601) ziet institutioneel leiderschap juist als essentiële factor voor innovatiesucces. Binnen de organisatie is institutioneel leiderschap van cruciaal belang voor het creëren van een culturele context die innovatie bevordert. Beide soorten leiderschap benadrukken dat leiders een cultuur moeten creëren die creativiteit bevordert en een innovatieklimaat stimuleert. Daarnaast moeten leiders betrokken zijn. Als de leiders actief betrokken zijn en vaak worden geraadpleegd, is de kans groter dat de innovatie wordt geroutiniseerd (Greenhalgh et al., 2004, p. 611).

Ten derde is de *organisatiestrategie* een van de belangrijkste drivers voor succesvolle innovatie, omdat het de communicatie tussen de organisatieleden vergemakkelijkt vanwege de integrerende rol en de consistentie die het biedt (Agolla & van Lill, 2013, p. 167). De innovatiestrategie moet specificeren hoe het belang van innovatie zal worden gecommuniceerd aan werknemers om hun inzet te bereiken en de strategie moet de nadruk die het management legt op innovatie expliciet reflecteren. De inhoud van de strategie hangt dus nauw samen met de manier waarop dit wordt gecommuniceerd aan de rest van de organisatie. Dit is alleen mogelijk als het management van overheidssectoren een goed ontwikkelde strategie ontwikkelt die is afgestemd op de kritieke middelen van de organisatie (Agolla & van Lill, 2013, p. 167). Ook Van der Panne et al. (2003, p. 5) benadrukken het belang van interdepartementale communicatie, en dan met name flexibele communicatie omdat communicatie langs formeel geïnstitutionaliseerde lijnen juist een belemmering voor succes kan vormen. Als laatste onderschrijven ook Greenhalgh et al. (2004, p. 611) dat effectieve communicatie over departementale grenzen binnen de organisatie het succes van de implementatie en de kans op routinisatie verbetert (Greenhalgh et al., 2004, p. 611). De meest voorkomende typologie onderscheidt proactieve en reactieve strategieën. Johnes & Snelson (1988) pasten deze strategieën toe op productinnovaties. Proactieve strategieën streven

productinnovaties na om productleiderschap in de markt te krijgen, terwijl reactieve strategieën productontwikkeling nastreven als een bescherming tegen concurrerende producten van anderen (Johnes & Snelson, 1988). Ondanks dat het op productinnovatie gericht is, is dit onderscheid ook te projecteren op andere soorten innovatie. Zo kan een organisatie ervoor kiezen om sociaal in te kopen om voorloper te zijn in het maatschappelijk verantwoord ondernemen ten opzichte van andere soortgelijke organisaties. Dit is dan een proactieve strategie. Een organisatie kan ook reageren op concurrenten om zo niet achter te blijven en de reputatie hoog te houden. Dit laatste is reactief.

Ondanks het feit dat strategie een belangrijke aanjager is van innovatie in publieke organisaties, geeft onderzoek aan dat het ook één van de grootste obstakels kan zijn voor succesvolle innovatie als het op onduidelijke of halfslachtige wijze wordt gecommuniceerd aan organiserende leden, in de hoop dat medewerkers zullen begrijpen hoe het allemaal in elkaar past (Martins & Terblanche 2003; Marr 2009, p. 67 in Agolla & Van Lill, 2013, p. 168).

2.4.3 Samenvatting factoren

Voorgaande paragrafen beschrijven de factoren waar in de rest van dit onderzoek veel aandacht aan wordt besteed. Figuur 4 geeft een overzicht van welke factoren op welk niveau gebruikt worden en op welke publicaties deze selectie is gebaseerd.

Niveau	Factor	Auteurs
<u>Individu</u>	Innovatieve en creatieve houding	• Borins (2000) • Van der Panne, van Beers & Kleinknecht (2003) • De Vries, Bekkers & Tummers (2016) • Europese Commissie (2012)
	Ondersteuning van eindgebruikers	• Bekkers, Tummers & Voorberg (2013) • Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate, Kyriakidou (2004) • Borins (2000)
<u>Organisatie</u>	Cultuur/klimaat	• Agolla & van Lill (2013) • Van der Panne, van Beers & Kleinknecht (2003) • De Vries, Bekkers & Tummers (2016)
	Leiderschap	• Agolla & van Lill (2013) • De Vries, Bekkers & Tummers (2016)
	Strategie	• Agolla & van Lill (2013) • Martins & Terblanche (2003); Marr 2009

Figuur 4 - Tabel met succesfactoren

2.5 Hypothesen

Zoals in de positivistische benadering wordt gesteld, stelt de onderzoeker hypothesen op (Saunders, Lewis & Thornhill, 2008, p. 113). Hieronder zijn de hypothesen voor dit onderzoek opgesteld. Dit zijn verwachte antwoorden op de onderzoeksvraag. Met de theorie in het achterhoofd worden hieronder twee verwachtingen opgesteld die in de conclusie terugkomen.

Hypothese 1:

Op basis van deze concepten is te verwachten dat gemeenten die zich in een vergevorderd stadium bevinden, zoals Gemeente Amsterdam, al deze factoren hebben meegenomen in het innovatieproces. Een gemeente die ver in het proces is heeft zelf kunnen ondervinden wat belangrijke factoren zijn en heeft tussentijds kunnen bijsturen.

Hypothese 2:

Op basis van deze concepten is te verwachten dat gemeenten die zich nog in de initiatief- of ontwikkelfase bevinden, zoals Gemeente Culemborg, nog niet alle factoren hebben meegenomen in het innovatieproces. Een gemeente die nog niet ver is, moet nog ervaren welke factoren belangrijk zijn.

3. Methoden

Dit hoofdstuk zet uiteen welke keuzes zijn gemaakt voor het uitvoeren van het onderzoek. Hierbij komen respectievelijk het onderzoeksdesign, de onderzoeksstrategie, de dataverzamelmethode, de data-analyse en de kwaliteitscriteria aan bod.

3.1 Onderzoeksstrategie

3.1.1 Wetenschapsfilosofische positionering

Ieder onderzoek kent een bepaalde benadering van waaruit het onderzoek uitgevoerd zal worden. Dit onderzoek is vanuit een positivistische benadering uitgevoerd. Dit is een stroming waarbij feiten als enige bron van kennis worden aanvaard. Feitelijke kennis kan alleen leiden tot betrouwbare kennis als deze via observatie (de zintuigen) zijn opgedaan (Saunders et al., 2008, pp. 113-114). In dit onderzoek zijn de feiten die door respondenten verkregen worden leidend. Er is data verzameld over de organisaties en medewerkers van organisaties om erachter te komen hoe de innovatie sociaal inkopen zich heeft ontwikkeld en hoe de organisatie en de medewerkers hier een rol in spelen. Er is volledig gefocust op wat respondenten zeggen en de eigen interpretatie werd zoveel mogelijk naar de achtergrond verschoven om subjectiviteit te vermijden. De rol van de onderzoeker is in dit onderzoek beperkt tot datacollectie en interpretatie van de gegevens volgens objectieve methoden. Het onderzoek wordt waarde vrij uitgevoerd, waarbij dus geen plaats is voor menselijke interpretatie (Saunders et al., 2008, pp. 113-114). Hierbij valt wel een kanttekening te plaatsen dat sommige onderzoekers van mening zijn dat waarde vrij onderzoek niet mogelijk is, omdat bijvoorbeeld het kiezen van een bepaald onderwerp om te bestuderen al getuigt van een bepaalde waardepositie. Deze kanttekening moet daarom ook bij dit onderzoek geplaatst worden.

Bij een positivistische benadering wordt een deductieve manier van onderzoek gehanteerd. Hierbij ontwikkelt de onderzoeker een theoretisch of conceptueel kader welke steeds wordt getest aan de hand van verzamelde data (Saunders et al., 2008, p. 41). Dit onderzoek hanteert het opgestelde theoretisch kader van waaruit de concepten worden getoetst. In dit onderzoek bestaat het theoretisch kader uit succesfactoren van innovatie. Organisaties en medewerkers van deze organisaties worden gebruikt om deze factoren uit de bestaande theorie te toetsen. Deze wetenschapsfilosofische benadering past dus goed bij dit onderzoek omdat er sprake is van theoretische concepten worden gebruikt om te achterhalen welke factoren een rol spelen bij het proces van de innovatie sociaal inkopen. De uitkomsten kunnen dan iets zeggen over de theorie.

Figuur 5 geeft een visualisatie weer van de variabelen in dit onderzoek. Getracht wordt om in de conclusie aan te tonen of de succesfactoren uit de theorie al dan niet hebben bijgedragen aan het procesverloop van de innovatie sociaal inkopen.



Figuur 5 - Variabelen in dit onderzoek

3.1.2 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Bij kwalitatief onderzoek richt men zich op het beschrijven en begrijpen van de werkelijkheid in de context waarin actoren opereren of waarin bepaalde verschijnselen voorkomen (Van Thiel, 2014, p. 139). Het leent zich bij uitstek voor dit onderzoek, omdat het onderzoek gaat over het begrijpen van hoe innovatieprocessen in organisaties werken en waar organisaties en medewerkers rekening mee houden bij het doorvoeren van een innovatie. Hierbij is het dus ook van belang om de rol van medewerkers

van een organisatie in een innovatieproces te bekijken om erachter te komen welke afwegingen worden gemaakt.

3.2 Onderzoeksdesign

Het onderzoeksdesign is een raamwerk voor het verzamelen en analyseren van data (Bryman, 2012, p. 46). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een *multiple casestudy*. Een casestudy is vooral interessant als je een goed begrip wilt krijgen van de context van het onderzoek en de processen die worden doorlopen (Morris & Wood, 1991). Een multiple casestudy is geschikt wanneer wordt verondersteld dat hetzelfde verschijnsel in verschillende situaties bestaat (Yin, 1981, p. 181). Dit onderzoek gaat dieper in op het proces om afwegingen, keuzes en processen naar boven te halen in twee gemeenten. Met dit design wordt het mogelijk om het verschijnsel sociaal inkopen als innovatie in beide organisaties te vergelijken en uitspraken te doen over welke factoren mee worden genomen in het proces van innovatie sociaal inkopen. Bij een casestudy streeft de onderzoeker immers naar diepte in plaats van breedte (Timney Bailey, 1992 in van Thiel, 2014). Om het proces goed te begrijpen en te achterhalen welke factoren een rol hebben gespeeld worden medewerkers met verschillende functies en uit verschillende organisatielagen bevraagd. Daarom is gekozen voor een *multiple embedded casestudy*. Dit houdt in dat geen onderzoek gedaan wordt naar de organisatie als geheel, maar dat subeenheden binnen de organisatie worden onderzocht (Yin, 2003 in Saunders et al., 2009, pp. 146-147).

3.2.1 Selectie van organisaties

Voor het vinden van de juiste cases is de Social Impact Factory ingeschakeld. Mede door het inzetten van hun netwerk en ervaring met gemeenten zijn twee gemeenten gevonden met de doelstelling sociaal in te kopen: Gemeente Amsterdam en Gemeente Culemborg. De organisaties zitten allebei in een andere fase van het innovatieproces, waardoor gekozen is de twee los van elkaar te onderzoeken. Het is relevant om een ervaren gemeente en een minder ervaren gemeente te selecteren, omdat beide in andere fasen verkeren en per case daarom meer ingezoomd kan worden op aparte fasen. Zo kunnen ervaringen tot nu toe leerpunten zijn voor gemeenten in de initiatieffase, maar ook in latere fasen.

Gemeente Amsterdam

Amsterdam is met meer dan 800.000 inwoners de grootste gemeente van Nederland. Voor alle taken waar Amsterdam verantwoordelijk voor is, koopt zij een grote variëteit aan diensten, producten en werken in. Amsterdam heeft haar inkoopfunctie sterk geprofessionaliseerd. Inkoop en aanbesteden worden actief ingezet om specifieke beleidsdoelstellingen te realiseren, met als resultaat dat steeds meer afwegingen plaatsvinden op het snijvlak tussen eigen organisatie en leveranciersmarkt (Gemeente Amsterdam, 2018, p. 6). Gemeente Amsterdam schrijft in het inkoop- en aanbestedingsbeleid het volgende: "Amsterdam wil innovatiegericht inkopen en innovatief inkopen koppelen aan haar behoefte aan slimme oplossingen voor stedelijke uitdagingen. Amsterdam wil dit onder andere bereiken door samen te werken met startende en sociale ondernemers" (Gemeente Amsterdam, 2018, p. 20). Deze doelstellingen laten zien dat de gemeente serieus aan de slag is met het thema sociaal inkopen. Amsterdam is al relatief lang bezig met het invoeren van beleid op sociaal ondernemerschap, social return en inkoop bij sociale ondernemingen. Amsterdam heeft hierdoor inmiddels ook verschillende documenten en plannen opgesteld die bijdragen aan het behalen van de beleidsdoelstellingen, te weten 'Actieprogramma sociaal ondernemen', 'Werkplan Sociale Firma's', en 'Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen'. Daarnaast ondertekende Gemeente Amsterdam eind 2016 het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (Manifest MVI). Dit was de eerste ondertekenronde. "Het manifest is bedoeld om de bijdrage van MVI op de realisatie van beleidsdoelen te vergroten. In het Manifest MVI zijn ambities vastgelegd die verder gaan dan het toepassen

van minimeisen en daarmee vervangt het manifest eerdere afspraken zoals het 100% duurzaam inkopen op basis van minimeisen. In het nieuwe Manifest MVI bepalen overheden zelf hun doelstellingen, op basis van hun eigen ambities” (PIANOo, z.j. b).

Voorgaande ontwikkelingen laten zien dat Amsterdam zich in een gevorderd stadium van het innovatieproces bevindt. Dit biedt de kans om met name de ontwikkel- en implementatiefase tot in detail te bestuderen.

Gemeente Culemborg

Culemborg is een stad met 28.000 inwoners, gelegen in de regio Rivierenland en onderdeel van de provincie Gelderland. De gemeentelijke organisatie bestaat uit 176 medewerkers (Gemeente Culemborg, z.j.). In januari 2019 heeft de gemeente een nieuw inkoopbeleid vastgesteld waarin sociaal inkopen als onderdeel van MVI naar voren komt. Doordat dit pas recentelijk is vastgesteld, kan enerzijds geconcludeerd worden dat ze nog maar net of niet zijn begonnen met implementeren van het beleid. Anderzijds betekent dit dat het proces tot aan de implementatie nog vers in het geheugen van medewerkers zit en daardoor een beter inzicht verkregen kan worden in de fasen in aanloop naar de implementatiefase.

In het nieuwe inkoopbeleid worden een aantal doelstellingen op gebied van inkoop geformuleerd, waaronder het kopje ‘Maatschappelijk Verantwoord Inkopen’ dat direct aansluit op dit onderzoek: “Inkoop is een krachtig en belangrijk gemeentelijk instrument om meer ideële en ethische beleidsdoelen te helpen realiseren. Bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, social return, het versterken van de lokale en regionale economie en sociaal ondernemerschap” (Gemeente Culemborg, 2019, p. 6). Gemeente Culemborg heeft in 2018 het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen ondertekend. “In het verlengde van de ondertekening, wordt de komende periode binnen de organisatie een ‘Actieplan maatschappelijk verantwoord inkopen’ opgesteld” (Gemeente Culemborg, 2019, p. 2).

Doordat Gemeente Culemborg recent een nieuw inkoopbeleid heeft vastgesteld waarin sociaal inkopen een meer expliciete rol heeft gekregen en door het ondertekenen van het Manifest MVI wordt duidelijk dat Culemborg nog aan het begin staat van het innovatieproces rondom sociaal inkopen. Dat betekent dat er nog geen concrete voorbeelden zijn van projecten, maar dat het onderzoek zich bij deze case met name richt op de eerdere fasen in het proces. Dit biedt de mogelijkheid om vooral de initiatieffase en ontwikkelfase te onderzoeken.

3.3 Dataverzameling

Voor het verzamelen van data zijn in dit onderzoek meerdere methoden gebruikt: semigestructureerde interviews, documentanalyses en observaties. Deze methoden worden hieronder behandeld.

3.3.1 Semigestructureerde interviews

Voor dit onderzoek zijn semigestructureerde interviews afgenomen. In semigestructureerde interviews maak je als onderzoeker gebruik van een zogenaamde topiclijst welke dient als richtlijn (Bryman, 2012, p. 471). Door de flexibiliteit in de afgenomen interviews ontstond de ruimte om ter plekke in te gaan op wat respondenten vertelden. In deductieve studies zijn de interviewvragen gebaseerd op de operationalisering van de variabelen afgeleid van het theoretisch kader (Van Thiel, 2014, p. 94). Tijdens de interviews werden eerst een aantal algemene vragen gesteld op het gebied van sociaal inkopen, waarop respondenten hun eigen visie kunnen loslaten, zonder gestuurd te worden door de vragen van de onderzoeker. Vervolgens werden de vragen iets meer gestructureerd om te zorgen dat alle succesfactoren van innovatie besproken werden. De gebruikte topiclijst is te vinden in bijlage 1.

Voor de selectie van respondenten is gebruikt gemaakt van *purposive sampling*. Dit houdt in dat respondenten doelbewust, en dus niet willekeurig, worden benaderd om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag (Bryman, 2012, p. 416). Aangezien dit

onderzoek zich focust op organisatieprocessen en de rol van individuele medewerkers in het innovatieproces, is het belangrijk dat er met medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie gesproken wordt. Bij het selecteren van respondenten is hier dus nauwkeurig naar gekeken. Bij Gemeente Amsterdam is het eerste contact gelegd door de Social Impact Factory; bij Gemeente Culemborg is door de onderzoeker zelf het eerste contact gelegd. Vervolgens is gebruik gemaakt van *snowball sampling* (Van Thiel, 2014, pp. 46-47). De contactpersoon bij beide gemeenten heeft geholpen met het vinden van de juiste mensen binnen de organisatie. Daarnaast is de respondent na het afnemen van interviews gevraagd naar collega's met relevante functies. Dit heeft soms geleid tot nieuwe respondenten. Het overzicht van de respondenten is te vinden in bijlage 2.

De interviews van Gemeente Amsterdam zijn vanwege praktische redenen allemaal afgenomen in de kantine van de locatie op de Jodenbreestraat. De interviews van Gemeente Culemborg zijn op het stadskantoor, bij een respondent thuis en op het kantoor van Werkzaam Rivierenland afgenomen. De data en duur van de interviews zijn opgenomen bijlage 2. Aan de respondenten is voorafgaand aan het interview gevraagd of het gesprek mocht worden opgenomen. De interviews zijn allemaal opgenomen en direct na afname getranscribeerd om interviewervaringen mee te kunnen nemen naar volgende interviews. Ook kon op deze manier de topiclijst aangepast worden waar nodig.

3.3.2 Documentanalyse

Voor dit onderzoek zijn negen documenten geanalyseerd. Voorafgaand aan de interviews is één document van Culemborg en zijn drie documenten van Amsterdam geselecteerd. Tijdens interviews wezen respondenten op meer bruikbare documenten. De documenten waren allemaal beschikbaar via internet.

Documenten hebben twee belangrijke kenmerken. Ten eerste weerspiegelen ze het gedrag van mensen, waarbij ze meningen uiten, gebeurtenissen vastleggen of rapporteren over wat mensen hebben besloten of gedaan (Van Thiel, 2014, p. 104). Dit gaf inzicht in stappen en gebeurtenissen in het proces die niet naar voren kwamen in interviews. Ten tweede dragen de verschillende soorten documentatie een communicatieve functie, die een bepaald bericht uitzendt (Van Thiel, 2014, p. 104). Hierdoor werd duidelijk hoe een strategie wordt gecommuniceerd aan de rest van de organisatie en wat de organisatie belangrijk acht.

Verder zijn de documenten gebruikt om te vergelijken met andere verkregen data. Dit gaf inzicht in hoe de gemeenten hun doelen en inkoopbeleid formuleren. Hierdoor werd het mogelijk om een mogelijke discrepantie tussen wat respondenten zelf zeggen en wat in het beleid geformuleerd staat waar te nemen.

3.3.3 Observaties

Er zijn voor dit onderzoek twee observaties gedaan: een gesprek over duurzaamheid bij Gemeente Culemborg en een conferentie over sociaal inkopen van Gemeente Amsterdam (zie bijlage 2). Het gesprek was een *non-participant observation*; dus wel aan tafel, maar niet participierend en alleen aantekeningen makend met laptop en notitieblok (Bryman, 2012, p. 273). Bij de conferentie in Amsterdam was er sprake van een rol als *participant observer*; iedereen was ingeschreven als deelnemer (Bryman, 2012, p. 273). De conferentie duurde vijf uur waarbij het gedrag van de aanwezigen (zowel medewerkers van Gemeente Amsterdam als externe deelnemers) is geobserveerd. Echter, het doel van de observatie was naast het observeren van interacties ook om inhoudelijke informatie te achterhalen over de visie van de Amsterdamse wethouder op sociaal inkopen. De rol van de onderzoeker was dus anders dan het doel.

Deze bijeenkomsten stonden al gepland vóór het onderzoek. Beide contactpersonen bij beide gemeenten wezen op de bijeenkomsten. Tijdens de observaties is gebruik gemaakt van de topiclijst die voor de interviews gebruikt is. Deze is als leidraad gebruikt om te achterhalen welke factoren een rol spelen in het proces.

Tijdens de observaties zijn aantekeningen gemaakt door middel van *jotted field notes* en *full field notes*. Zowel tijdens de plenaire sessie als tijdens de workshop zijn korte notities gemaakt die later zijn uitgewerkt. Daarnaast zijn vooral tijdens de plenaire sessie gedetailleerde notities gemaakt die direct bruikbaar waren als data, zoals quotes (Bryman, 2012, pp, 450-451). Na afloop van de observaties is een uitgebreider verslag gemaakt van de hele observatie met daarin de rol van aanwezigen en de organisatie.

3.4 Data-analyse

De interviews, documenten en observaties vormen samen de data voor dit onderzoek. De documenten zijn eerder geanalyseerd dan de interviews. Dit kwam door de timing van de interviews. In het begin van het uitvoeringsproces waren de interviews nog niet gepland, waardoor tijd is besteed aan het analyseren van documenten om deze tijd later in het proces over te houden voor analyse van de interviews. De interviews zijn allemaal getranscribeerd en vervolgens geïmporteerd in NVivo, evenals de documenten en observatieverslagen. Dit programma is gebruikt om de data te analyseren. Voordat de analyse plaatsvindt, vindt het coderingsproces plaats. Een code is een verkorte manier om aan te geven wat een bepaalde kwalitatieve gegevenseenheid eigenlijk betekent (Van Thiel, 2014, p. 143). Door data te categoriseren, creëer je als onderzoeker de mogelijkheid om gegevenseenheden met elkaar te vergelijken (Van Thiel, 2014, p. 143).

Het proces van coderen gebeurt in verschillende stappen. De eerste stap in het coderen is het open coderen, waarmee aan het begin van het onderzoek gestart is (Strauss en Corbin, geciteerd in Boeije, 2014, pp. 112-113). In deze fase zijn de codes voortgekomen uit de empirie. De codes zijn gemaakt op basis van wat respondenten vertelden. Dit heeft geholpen om inzicht te krijgen in de grote hoeveelheid data.

De tweede stap in het codeerproces is het axiaal coderen. In deze fase wordt gekeken hoe bepaalde categorieën met elkaar samenhangen, of juist van elkaar verschillen (Strauss en Corbin in Boeije, 2014, p. 125). In deze fase was de theorie meer leidend en zijn de open codes ingedeeld op basis van de succesfactoren van een innovatie uit de theorie. Zo ontstonden categorieën en is onderscheid gemaakt in hoofdcodes en subcodes om de data meer te structureren.

De derde stap in het codeerproces is het selectief coderen. Hierbij worden de verschillende categorieën die volgen uit het axiaal coderen verder ontwikkeld of met elkaar verbonden (Strauss & Corbin in Boeije, 2014, p. 133). Ook in deze fase zaten de theoretische succesfactoren in het achterhoofd om de juiste codes mee te nemen in de analyse. Hierbij is specifiek gekeken naar welke codes relevant waren voor het beantwoorden van de hoofdvraag en welke relevant waren als contextinformatie.

Figuur 6 geeft een voorbeeld van de stappen in het codeerproces.

Open code	Axiale code	Selectieve code
Elkaars taal spreken	Gecategoriseerd in de code 'communicatie'	Interne communicatie
Communicatiemanier		
Communicatie tussen afdelingen		

Figuur 6 - Voorbeeld van codering

Vanwege het feit dat de grens tussen de ontwikkelfase en implementatiefase soms vaag kan zijn, zijn sommige tekstfragmenten zowel gelabeld met de code 'ontwikkelfase' als 'implementatiefase'. Hier is bij de analyse van de codes nauwkeuriger naar gekeken.

3.5 Kwaliteitscriteria

Kwaliteitscriteria zijn van groot belang bij het doen van onderzoek. Binnen de positivistische wetenschapsfilosofische positie wordt gebruik gemaakt van de termen interne validiteit, externe validiteit, construct validiteit en betrouwbaarheid (Guby & Lincoln's, 1989 & Johnson's et al, 2006 in Symon & Cassell, 2012, p. 212). Deze termen worden vaak in kwantitatief onderzoek gebruikt. Aangezien de termen die voor kwalitatief onderzoek worden gebruikt dezelfde strekking hebben, gebruikt dit onderzoek de kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek: *credibility*, *transferability*, *dependability* en *confirmability* (Bryman, 2012, p. 390).

Credibility gaat over de geloofwaardigheid van het onderzoek (Bryman, 2012, p. 390). In dit onderzoek is geprobeerd de geloofwaardigheid te verhogen door *respondent validation* toe te passen (Bryman, 2012, p. 390). Dit is gedaan door tijdens de interviews meerdere keren kort samen te vatten wat de respondent zei en te vragen of het goed begrepen was. Daarnaast heeft de Conferentie 'Buying for social impact' de gelegenheid gegeven om data uit interviews te vergelijken met hoe dezelfde respondenten een workshop verzorgden en met elkaar omgingen.

Transferability gaat over de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Doordat vaak een klein aantal cases in een specifieke context wordt onderzocht kan het ervoor zorgen dat de onderzoeksresultaten niet van toepassing zijn in een andere context (Bryman, 2012, pp. 390-391). Doordat in dit onderzoek niet gewerkt is met één case maar met twee, wordt de analytische generaliseerbaarheid van de casestudy vergroot. Daarnaast is het verschil tussen de cases groot waardoor het makkelijker te generaliseren is voor zowel kleine als grotere gemeenten. Flyvbjerg (2006, pp. 228-229) weerlegt de opvatting dat men niet kan generaliseren op basis van één enkel geval en dat de casestudy geen bijdrage kan leveren aan wetenschappelijke ontwikkelaars. Hij oppert dat men vaak kan generaliseren op basis van één geval en dat de casestudy centraal kan staan in wetenschappelijke ontwikkeling via generalisatie als aanvulling of alternatief voor andere methoden. Formele generalisatie wordt overgewaardeerd als een bron van wetenschappelijke ontwikkeling, terwijl "de kracht van het voorbeeld" wordt onderschat. Vanuit dit perspectief gezien is zeker sprake van generaliseerbaarheid van de casestudy voor bijvoorbeeld het type organisatie dat hier onderzocht wordt.

Dependability is vergelijkbaar met betrouwbaarheid. Wanneer je hetzelfde onderzoek nog een keer doet, zouden er ook dezelfde resultaten uit moeten komen (Lincoln & Guba in Bryman, 2016, p. 44). In dit onderzoek is getracht alle fasen van het onderzoek uitgebreid te beschrijven in het methodenhoofdstuk, waardoor een andere onderzoeker het onderzoek op dezelfde manier moet kunnen uitvoeren. Daarnaast zijn de topiclijst en codeboom in de bijlagen te vinden.

Confirmability gaat over de objectiviteit van het onderzoek (Bryman, 2012, p. 49). Als onderzoeker is het belangrijk dat persoonlijke normen en waarden het onderzoek zo min mogelijk beïnvloeden. Voor een positivistische wetenschapsfilosofische positie is dit criterium erg belangrijk. Door het gebruik van triangulatie is de objectiviteit van het onderzoek vergroot. Triangulatie houdt het gebruik van minstens drie verschillende dataverzamelingsmethoden in (Bryman, 2012, p. 392; Maxwell, 2012, p. 128). Het gebruik van semigestructureerde interviews, documentanalyses en observaties zorgt ervoor dat data op verschillende manieren tot de onderzoeker komen waardoor een mogelijke misinterpretatie van de onderzoeker wordt rechtgezet.

4. Resultaten & analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de semigestructureerde interviews, documenten en observaties gepresenteerd. De resultaten die uit de data zijn gedestilleerd worden in dit hoofdstuk per fase aan de hand van spanningen tussen factoren gepresenteerd. Op deze manier worden de deelvragen beantwoord en wordt later een antwoord gegeven op de hoofdvraag: *Hoe krijgen succesfactoren voor innovatie een rol in de initiatieffase, ontwikkelingsfase en implementatiefase van de innovatie sociaal inkopen bij gemeenten?*. De resultaten worden per organisatie gepresenteerd om de resultaten in de context van de organisatie te houden. Per case komen achtereenvolgens de initiatieffase, ontwikkelfase en implementatiefase aan bod met de daarin waargenomen spanningen tussen factoren. Aan het eind van iedere case wordt onder het kopje 'Analyse' een koppeling gemaakt tussen de resultaten en de literatuur.

4.1 Verhouding tussen fasen in het innovatieproces

Een innovatieproces is niet iets wat van de een op de andere dag geregeld is. Veel respondenten geven aan dat de weg naar sociaal inkopen een proces van lange duur is en dat veel tijd nodig is voordat het goed en structureel geïmplementeerd is (R1, 3, 4, 6, 9). Het op de agenda krijgen van dit onderwerp duurt lang en als het eenmaal op de agenda staat moet er genoeg aandacht voor blijven om serieuze stappen te ondernemen. Daarnaast is deze innovatie onderhevig aan continue ontwikkeling, met als gevolg dat spanningen tussen factoren over verschillende fasen heen gaan. Iets wat in de initiatieffase gedaan wordt, kan in de ontwikkelfase een spanning opleveren; idem voor de ontwikkel- en implementatiefase. Dit betekent dat onderstaande spanningen niet alleen ophouden als de betreffende fase ophoudt. Wat in beide gemeenten naar voren komt is dat het sociale aspect vanaf de ontwerpfase al aandacht moet krijgen. Hoe later in het proces, hoe moeilijker het is om dit nog in een opdracht te verwerken. Dit maakt het lastig en zorgt er ook voor dat in de ontwikkelfase en implementatiefase ook weer initiatieffases ontstaan.

De overlap tussen fasen komt overeen met wat Greenhalgh et al., (2004) hierover zeggen. Op organisatieniveau is de stap van het overwegen van een innovatie naar het routinematigen over het algemeen een niet-lineair proces (Greenhalgh et al., 2004, p. 610). In de rest van dit hoofdstuk wordt ingegaan op de factoren die van invloed zijn geweest op deze fasen.

4.2 Gemeente Amsterdam

Amsterdam is al langer bezig met het thema sociaal inkopen en is al ver in het innovatieproces. Het is daarom moeilijk om een goed onderscheid te maken tussen de verschillende fasen in het proces; met name de scheidslijn tussen de ontwikkelfase en implementatiefase is vaag.

4.2.1 De initiatieffase - politieke wind

In de initiatieffase gaat het om de allereerste stappen in het proces. Geen van de respondenten wist precies wanneer de gemeente is gestart met het fenomeen sociaal inkopen en wat de eerste stappen waren, omdat de ideevorming al meer dan tien jaar terug gaat en ze destijds niet bij Gemeente Amsterdam werkten. Respondenten geven wel allemaal aan dat de politiek een grote rol heeft gespeeld in het initiëren van sociaal inkopen.

Politieke wind

Sociaal inkopen is een politiek gekleurd onderwerp, waardoor het veel kan uitmaken bij welke politieke partij thema's als duurzaamheid en social return zijn ondergebracht (R5 & 6). De ambtelijke organisatie is daarom afhankelijk van de politieke wind die op dat moment door de gemeente waait. Het gevolg hiervan is dat uitvoerende ambtenaren niet altijd de intrinsieke motivatie hebben om sociale onderwerpen op de kaart te zetten. Dit terwijl respondenten

aangeven dat enthousiaste trekkers nodig zijn die dit onderwerp onder de aandacht brengen en er op staan dat er iets mee gebeurt (R5). Een andere respondent geeft aan dat het ook kan liggen aan wat iemand gewend is en dat het handelingskader en de gedragspatronen invloed hebben op of iemand al dan niet sociaal inkoopt (R1). De spanning tussen de politieke en ambtelijke organisatie levert in de initiatieffase weinig problemen op, omdat het hier nog niet gaat over de daadwerkelijke uitvoering van de plannen.

4.2.2 De ontwikkelfase - vliegwielen, olievlekken en makelaars

Om het initiatief tot uitvoering te brengen zijn verschillende stappen ondernomen, reikend van de introductie van nieuwe organisatieonderdelen tot het schrijven van aanvullende beleidsdocumenten zoals Werkplan Sociale Firma's en lobbyorganisatie De Omslag die de nodige druk uitoefent. Deze initiatieven zijn een vliegwiel geweest om de ambtelijke organisatie tot handelen te brengen en het op de kaart te zetten (R5 & 6). Respondenten geven allemaal aan dat enthousiaste trekkers in de ontwerpfase van het proces nodig zijn. Toch zijn er veel "blijde mensen" (R6) in de uitvoerende afdelingen te vinden waarmee de respondent doelt op de enthousiaste trekkers. Ook andere respondenten geven aan dat deze trekkers er zijn (R1, 2, 5, 8). Toch blijken er andere belemmeringen en spanningen te zijn die het innovatieproces vertragen. Deze komen hieronder aan bod.

Verantwoordelijkheid

Het valt op dat respondenten veel naar elkaar en afdelingen wijzen als het gaat om verantwoordelijkheden voor het initiatief om sociaal inkopen op de kaart te houden. Een aantal respondenten geeft aan dat de verantwoordelijkheid niet bij de uitvoerders ligt maar bij het (top)management.

Interviewer: *"Ja en is dat dan echt iets wat vanuit het topmanagement moet komen om zo iets op de agenda te houden?"*

Respondent 6: *"Ja, vind ik wel. Kijk want zeg maar al die blijde bijen zoals ik he, die willen allemaal wel. Maar je moet soms echt wel van hele goede huize komen om het vol te houden."*

Er is hier dus sprake van een spanning tussen organisatielagen over verantwoordelijkheid. Uitvoerders van verschillende initiatieven en van verschillende afdelingen vertellen dat het noodzakelijk is dat het (top)management er prioriteit aan geeft en dat die betrokkenheid essentieel is om de innovatie door te stimuleren en door te zetten (R6 & 8). De verantwoordelijkheidskwestie speelt ook tussen afdelingen op uitvoeringsniveau. Hier draait het niet alleen om de aandacht die medewerkers voor sociaal inkopen in het algemeen moeten hebben, maar om het sociale aspect binnen een inkooptraject. Binnen de gemeente wordt van alles ingekocht, waarbij medewerkers op de vakafdelingen dus opdrachtgever zijn. Hier ontstaat de spanning tussen afdelingen. Inkopers geven aan dat Inkoop ondersteunend en faciliterend is (R5 & 6) en dat het aan de vakafdelingen is om aan te geven of iets al dan niet sociaal moet worden ingekocht. De vakafdelingen geven echter aan dat het de verantwoordelijkheid is van de inkoper om het inkoopproces volgens de beleidslijnen van de gemeente uit te voeren,

Maatschappelijk Verantwoord	Opdrachtgeverschap	Inkoop
Wie is verantwoordelijk? Gemeenteraad en college	Wie is verantwoordelijk? Vakwethouders, directeuren, budgethouders	Wie is verantwoordelijk? Projectleiders, inkopers, adviseurs, procesbegeleiders, contractmanagers, enz.
Wat houdt het in? Amsterdams beleidsdoelstellingen	Wat houdt het in? Vertalen van Amsterdams beleid naar strategie. Denk aan risico- en prioriteringsanalyse, due diligence, verantwoordelijkheden, stakeholders, enz.	Wat houdt het in? Maatschappelijke waarden en keuzes inbedden in inkoopproces. Denk aan marktverkenning, ketenbeheer, criteria, specificaties, selectie, contractbeheer- en management, verbetervoorstellen enz.
	Hoe doen we dat? Strategisch programma-bureau als aanjager via in- en externe communicatie. Green Office Amsterdam beschikbaar als centraal platform voor duurzaamheid in breedste zin van het woord: milieu, mens en maatschappij.	Hoe doen we dat? Inkoop faciliteert met kaders en -beleid en vertaalt wensen van opdrachtgevers in inkoopplannen en werkt dat uit in aanbestedingen.

Figuur 7 - Amsterdamse aanpak duurzaamheid (Gemeente Amsterdam, 2018a)

het is tenslotte sociaal 'inkopen'. Figuur 7 geeft een deel van de Amsterdamse aanpak op het gebied van duurzaamheid weer. Duurzaamheid is net als sociaal één van de vele doelstellingen om inkopen in te zetten als middel. In figuur 7 is goed te zien hoe de organisatie aankijkt tegen verantwoordelijkheid. De spanning tussen verantwoordelijkheid tussen de inkoper en de vakafdelingen is hierin vooral terug te zien in de meest rechter kolom.

Betrokkenheid en bewustwording

Een andere spanning die zich ontvouwt gaat over betrokkenheid en bewustwording. In de verantwoordelijkheidskwestie ontbreekt een stuk bewustwording van wat sociaal inkopen eigenlijk inhoudt waardoor veel medewerkers ook niet betrokken zijn. Amsterdam doet al veel om medewerkers meer te betrekken bij het sociaal inkoopbeleid en om medewerkers zich ervan bewust te maken wat het nut ervan is. Verschillende initiatieven zijn opgezet om blijvende aandacht te vragen voor dit thema: Bureau Social Return, de Sociale Werkkoepel, Programma Amsterdam Impact en de Green Office. Elk initiatief houdt zich bezig met andere onderdelen van het sociaal ondernemerschap en sociaal inkopen, zoals ondersteuning bij uitvoering en bewustwording creëren. Daarnaast wordt Bureau Social Return gezien als een soort 'makelaarskantoor' die verbindingen legt tussen partijen (R2 & 6). Figuur 8, uit een bewustwordingsfilmpje van de Sociaal Werkkoepel, geeft een beknopte samenvatting van wat dit initiatief doet, namelijk het verbinden van allerlei organisaties die samen werken aan een inclusieve Amsterdamse arbeidsmarkt. De Sociaal Werkkoepel werkt ook intern aan bewustwording en betrokkenheid onder medewerkers.



Figuur 8

“Zo gaan medewerkers periodiek langs bij overleggen, clusteroverleggen of directieoverleggen om gewoon in de lijn te zeggen van 'we hebben dit en we hebben successen te delen en erover praten'” (R8, Sociale Werkkoepel).

Daarnaast geeft deze respondent aan dat deze bewustwording voor zowel de opdrachtgever (vakafdeling) als voor de inkoper belangrijk is. Om de bewustwording ook bij andere medewerkers te creëren worden zij voorzien van lijstjes met sociale firma's waar zij hun teamuitjes kunnen plannen. Zo worden zij geholpen in het bijdragen aan de sociale koers van de gemeente (R1, 2, 8). De spanning tussen afdelingen wordt dus erkend en er wordt op ingespeeld. De Secretaris Generaal van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Klimaat beschreef kernachtig wat respondenten bedoelden:

“Ik geloof erin dat we inkopers moeten meenemen in de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie. Inkopers moeten verbonden zijn aan de missie van de organisatie. Inkoop is te veel een specialistenvak geworden”.

Bij Gemeente Amsterdam worden inkopers soms meegenomen in de doelstellingen van de organisatie, maar vaak niet genoeg waardoor de spanning zichtbaar blijft. Initiatieven van de Sociale Werkkoepel en Bureau Social Return worden wel als erg nuttig ervaren in het creëren van bewustwording en betrokkenheid.

4.2.3 De implementatiefase - taart, beren en monniken

Een aantal respondenten beaamt dat Amsterdam al ver is op het gebied van sociaal inkopen en dat dat ook past bij wat de gemeente wil uitdragen: “practice what you preach” (R2). Toch blijken er spanningen te zijn die er in deze fase voor zorgen dat het proces vertraagt.

Één puntje van de taart

De eerste spanning die tot de implementatiefase gerekend kan worden en veel naar voren komt in de interviews is dat het sociale aspect enerzijds heel belangrijk wordt gevonden, maar anderzijds gezien wordt als één van de vele beleidsdoelen die gerealiseerd moeten worden door middel van inkoop. Gemeente Amsterdam heeft een inkoop- en aanbestedingsbeleid dat leidend is voor alles omtrent inkopen. Daarnaast zijn in de loop van tijd verschillende aanvullende documenten opgesteld, zoals het Werkplan Sociale Firma's, '10 Wegen naar een Innovatiever aanbestedingsbeleid en professioneler opdrachtgeverschap', Actieprogramma Sociaal Ondernemen en een Actieplan MVOI. De hoeveelheid aan documenten en het feit dat in die documenten expliciete nadruk wordt gelegd op sociaal inkopen laat zien dat de gemeente dit belangrijk vindt. Als respondenten praten over de praktijk wordt een aantal keer gezegd dat het sociale aspect één van de vele beleidsdoelstellingen is waar de gemeente iets mee wil (R6 & 8). Diezelfde twee respondenten dragen hier gelijk ook een oplossing voor aan. Onderstaand citaat (R6) geeft deze oplossing weer:

“In de ideale wereld denk ik, aan het begin van een traject dus met het schrijven van je inkoopstrategie of bij je categorieplan [...] maak je die cocktail en met die cocktail maak je de keuzes. Dat leg je dan voor aan je bestuurder en dan heb je daarna niet meer dat alles aan je karretje komt springen of hangen zeg maar. Voor deze productcategorie hebben we dit en dit afgesproken, we doen het zo en zo.”

Beren op de weg

De tweede spanning die in de implementatiefase zichtbaar wordt is dat respondenten aan de ene kant aangeven dat het nodig is om in kansen te denken, maar aan de andere kant ook signaleren dat terughoudendheid onder sommige medewerkers heerst om iets op een andere manier te doen. Respondenten geven aan dat het belangrijk is voor het succes van sociaal inkopen “dat mensen in oplossingen en kansen denken en niet alleen maar een beren op de gang, want die zijn er ook” (R2, 6, 8). Een inkoper geeft aan dat je hier niet creatief voor hoeft te zijn, maar dat het wel noodzakelijk is dat je zowel van de inkooptechnische kant als van de inhoud iets moet weten om in mogelijkheden te kunnen denken. Zowel de inkoper als de medewerker van de Sociale Werkkroepel zijn van mening dat het te maken heeft met lef en durf om iets op een andere manier te doen en dat dat kan bijdragen aan het mogelijk maken van sociaal inkopen. Toch wordt door verschillende respondenten ook gezien dat medewerkers terughoudend zijn. Er is geen sprake van weerstand; het wordt niet bewust niet gewild, maar sommigen denken meer in risico's dan in kansen (R2). Sommige respondenten geven aan dat dit te maken heeft met wat iemand gewend is:

“Wat je niet kent, eet je niet” (R2)

“Dus het gaat ook om wat je handelingskader is en wat je gedragspatronen daarin zijn” (R1)

De terughoudendheid kan dus een belemmering vormen voor de implementatie van sociaal inkopen.

Evalueren en monitoren

De laatste spanning die bij meerdere respondenten zichtbaar was gaat over het evalueren en monitoren van activiteiten, initiatieven en sociaal ingekochte producten/diensten. Er wordt door verschillende respondenten aangegeven dat het belangrijk is om te evalueren, monitoren en

rapporteren (R1, 2, 5, 6), maar zaken tot in detail uitzoeken blijkt monnikenwerk en wordt dan ook niet altijd gedaan (R1). Er wordt dus waarde gehecht aan een vorm van toezicht op wat gedaan is, om daarvan te kunnen leren en tegelijkertijd is er niet altijd de wil of de tijd om zaken goed uit te zoeken.

Evaluaties zijn regelmatig genoemd door respondenten en worden als prettig ervaren omdat het een manier is waarop medewerkers of initiatiefnemers terugkrijgen wat wel en niet goed gegaan is (R2). Een andere respondent gaf aan dat rapportage en monitoring belangrijk zijn geweest om het punt te bereiken waar Amsterdam nu staat. Uit de workshop op de Buy Social conferentie werd duidelijk dat lobbyorganisatie De Omslag in opdracht van de gemeente een jaarlijkse monitoring doet.

4.2.4 Analyse

Hierboven zijn de resultaten voor Gemeente Amsterdam gepresenteerd. Om later een conclusie te kunnen formuleren wordt hier de koppeling gemaakt tussen de resultaten van deze specifieke case en de literatuur.

Individu gerelateerde factoren

In het theoretisch kader worden twee hoofdfactoren onderscheiden die betrekking hebben op het individu zelf: een innoverende houding en de ondersteuning van eindgebruikers.

Houding

De resultaten laten zien dat intrinsieke motivatie vooral in de initiatieffase van nut kan zijn. Intrinsieke motivatie kan volgens de literatuur bijdragen aan de voor innovatie vereiste creativiteit (Woodman et al., 1993). De politieke partijen bepalen in grote mate wat de gemeentelijke organisatie uiteindelijk uitvoert. Dit heeft gevolgen voor de medewerkers die dit beleid uitvoeren, zeker als ze geen intrinsieke motivatie hebben. Respondenten geven soms aan dat creativiteit nodig is, maar noemen dit meer denken in mogelijkheden en kansen. Het denken in mogelijkheden wordt nu nog belemmerd door 'koudwatervrees' en de durf om risico's te nemen ontbreekt soms. De durf om risico te nemen is bij de gemeente dus een grote uitdaging zoals de Europese Commissie (2012) dat stelt. Respondenten geven aan dat het denken in mogelijkheden moet worden gestimuleerd, maar dat hiervoor niet per se intrinsieke motivatie nodig is. Dit is dus niet helemaal in lijn met de literatuur. Daarnaast geven respondenten aan dat het ontbreken van intrinsieke motivatie zorgt voor de door Tummers (2011 in Bekkers et al., 2013) bedoelde beleidsvervreemding. Dit komt omdat niet alle medewerkers het belang en nut ervan inzien. Greenhalgh et al. (2004) geven aan dat het juist in deze fase belangrijk is om personeel op alle niveaus te betrekken. Hieruit blijkt dat de houding van een medewerker, waartoe de subfactor intrinsieke motivatie behoort, nauw samenhangt met de factor ondersteuning van eindgebruikers.

Ondersteuning eindgebruikers

Respondenten met verschillende functies geven aan dat betrokkenheid in verschillende lagen (dus bij zowel directie als uitvoerende medewerkers) en afdelingen (dus inkoopafdeling en andere vakafdelingen) nodig is om de innovatie sociaal inkopen tot een succes te maken. De theorie maakt een onderscheid tussen actieve en passieve betrokkenheid en Mulgan (2009 in Bekkers et al, 2013) stelt dat actieve betrokkenheid nodig is voor de innovatie. Eindgebruikers zijn een bron van kennis die wordt ingezet door hen een positie te geven bij het ontwerpen van de innovatie (Mulgan, 2009 in Bekkers et al., 2013). Respondenten onderschrijven dat betrokkenheid nodig is in dit proces, maar geven niet expliciet aan dat dit in vroeg in het proces moet gebeuren. De kanttekening hierbij is wel dat de initiatieffase bij Gemeente Amsterdam moeilijk te bevragen was, omdat dit verder terug gaat in de tijd. De respondenten hebben de initiatieffase niet meegemaakt en geven daarom niet expliciet aan dat betrokkenheid in een vroeg stadium van de innovatie nodig is. Wel geven zij aan dat betrokkenheid bij het ontwerpen van een opdracht vereist is. Dit sluit dus aan bij wat de auteurs in de literatuur over actieve betrokkenheid zeggen, namelijk dat eindgebruikers worden gezien als een bron van kennis en

ideeën die kunnen worden uitgebuit door hen een participatieve positie te geven bij het ontwerpen van diensten (Mulgan, 2009 in Bekkers et al., 2013, p. 17).

Bewustwording

Respondenten geven aan dat bewustwording belangrijk is (geweest) in het innovatieproces. Het is een individu gerelateerde factor die invloed heeft op hoe medewerkers omgaan met de innovatie. Of medewerkers de innovatie accepteren hangt af van de bewustwording die zij op dit onderwerp hebben. Hoe meer medewerkers het belang en nut inzien van de innovatie, hoe meer zij geneigd zijn om de innovatie te accepteren en te routiniseren. De factor bewustwording mist nu in de selectie succesfactoren, terwijl deze door respondenten veel aangestipt wordt. De vele initiatieven die zijn opgezet doen veel aan het creëren van bewustwording om collega's te helpen en samen doelen te bereiken. Dit doen ze door elkaar ook te wijzen op kleinere of persoonlijke inkopen zoals teamuitjes. Zo wordt bewustwording gecreëerd hoe het anders kan en hoe ook de kleinere uitgaven helpen.

Organisatiegerelateerde factoren

In het theoretisch kader worden drie hoofdfactoren onderscheiden: klimaat, leiderschap en strategie. Het blijkt dat deze factoren erg met elkaar samenhangen.

Klimaat

Auteurs in de literatuur geven aan dat een lerende en vertrouwde cultuur nodig is voor het succes van de innovatie (Europese Commissie, 2012, p. 26). Er is leerruimte nodig en medewerkers moeten durven experimenteren en fouten durven maken (De Vries et al., 2016; De Jong & Den Hartog, 2007). Respondenten geven aan dat ze vinden dat deze ruimte nodig is, maar geven niet expliciet aan dat ze deze ruimte ook voelen en nemen. Wel benadrukken ze dat de omgang met collega's goed is en dat men elkaar helpt en ondersteunt als dat nodig is en toont de makelaarsrol van initiatieven als Bureau Social Return en de Green Office aan dat de gemeente veel doet aan het helpen van collega's. Dit komt overeen met wat Montes et al. (2004 in Agolla & van Lill, 2013, p. 168) stellen, namelijk dat een klimaat gekenmerkt wordt door cohesie en steun voor werknemers. Daarnaast dragen de vele evaluaties en rapportages bij aan het leren van fouten en successen. Het creëert een lerende cultuur waar de Europese Commissie (2012, p. 26) op doelt.

Leiderschap

Uit de resultaten blijkt dat respondenten weinig praten over hun directe leider of het type leiderschap als zij het innovatieproces beschrijven. Dit is anders dan verwacht. De literatuur is namelijk heel stellig in de rol van leiderschap in een innovatieproces (Europese Commissie, 2012; De Jong & Den Hartog, 2007; De Vries et al., 2016). Als dit onderwerp werd aangehaald in interviews, gaven alle respondenten aan dat de relatie met hun leider goed was en dat er voldoende ruimte was om werkzaamheden zelf in te richten. De rol van de leider werd vooral aangehaald wanneer het ging over het onder de aandacht brengen van het thema. De leider heeft dus wel een belangrijke rol in het communiceren van een visie op dit thema. Hetgeen respondenten zeggen komt dus overeen met wat Greenhalgh et al. (2004) stellen, namelijk dat als leiders betrokken zijn, de kans op routinisering van de innovatie groter wordt. Het feit dat de Sociaal Werkkoepel inzet op het creëren van bewustwording en betrokkenheid bij directies toont aan dat de gemeente het belangrijk vindt om leiders mee te nemen in het proces.

Uit de resultaten blijkt dat leiderschap bij Gemeente Amsterdam een grote rol heeft gespeeld in het proces. Sommige auteurs (Bekkers et al., 2011) geven aan dat een bepaald type leiderschap nodig is voor het succesvol doorvoeren van een innovatie. De literatuur legt een verband tussen transformationeel leiderschap en individuele creativiteit. Aangezien creativiteit wordt gezien als een belangrijke vereiste voor innovatie (Woodman et al., 1993), hangen de factoren houding ten opzichte van de innovatie en leiderschap dus samen. Bovendien zijn respondenten het eens met wat de literatuur zegt over de betrokkenheid, namelijk dat leiders actief betrokken moeten zijn om de kans op het routiniseren van de

innovatie te vergroten (Greenhalgh et al., 2004). Respondenten geven aan van de leiding te verwachten dat ze betrokken zijn bij de innovatie en sociaal inkopen stimuleren. De factor leiderschap hangt dus ook samen met de factor houding van medewerkers ten opzichte van innovatie.

Strategie

Respondenten geven aan dat het belangrijk is om het belang van de innovatie inzichtelijk te maken. Volgens de literatuur (Agolla & van Lill, 2013) moet de innovatiestrategie specificeren hoe het belang wordt gecommuniceerd aan werknemers om hun inzet te bereiken en laat het zien hoeveel prioriteit het van het management krijgt. Respondenten geven aan dat het essentieel is dat leiders prioriteit leggen bij de innovatie sociaal inkopen om het tot een succes te maken. De factor strategie hangt daarom samen met leiderschap.

Daarnaast laat de verantwoordelijkheidskwestie goed zien dat respondenten van elkaar verwachten dat er goede communicatie tussen afdelingen en tussen lagen moet plaatsvinden. Dit sluit aan bij wat de literatuur hierover zegt, namelijk dat interdepartementale communicatie de kans op routinisatie van de innovatie vergroot (Greenhalgh et al., 2004; Van der Panne et al., 2003).

Tenslotte maken auteurs een onderscheid tussen proactieve en reactieve strategieën (Johns & Snelson, 1988). Dit speelt vooral een rol in de initiatieffase van de innovatie. Hierover is door respondenten weinig gesproken.

4.3 Gemeente Culemborg

Gemeente Culemborg is nog niet lang bezig met sociaal inkopen. Het staat nu voor de tweede keer in het inkoopbeleid, maar ze staan nog aan de vooravond van de implementatie van sociaal inkopen (R4). Dat betekent dat voor deze case met name resultaten gepresenteerd worden die gaan over de initiatief- en ontwikkelfase.

4.3.1 De initiatieffase - politieke wind en zaadjes planten

In het inkoop- en aanbestedingsbeleid van 2014 was sociaal inkopen al onderdeel van de doelstelling van de gemeente. De inkomer (R4), verantwoordelijk voor het schrijven van het nieuwe inkoop- en aanbestedingsbeleid, gaf aan dat er toen te veel ruimte was voor medewerkers om zich niet te houden aan het beleid of het te omzeilen en daar werd veelvuldig gebruik van gemaakt (R4). Dit heeft ertoe geleid dat in 2019 een nieuw inkoopbeleid is vastgesteld waarin sociaal inkopen iets nadrukkelijker naar voren kwam. Culemborg is nu daarom iets actiever op het gebied van sociaal inkopen. Er wordt vooral gericht op social return; er wordt nog weinig gedaan met inkopen bij sociale ondernemingen.

Respondenten geven aan dat 'het sociale' meestal iets is wat uit de samenleving komt en waar de politiek iets mee doet (R3, 4, 7). Onderstaand citaat van Gemeente Culemborg beschrijft kernachtig hoe de initiatieffase verloopt:

“Ja dat ontstaat eigenlijk gewoon buiten. [...] Op een gegeven moment heeft de samenleving een focus op maatschappelijk verantwoord, sociaal, duurzaamheid.. en omdat je een raad hebt die dingen ook aangeven, die kaders aangeven van nou wij willen daar aandacht voor, stroomt dat daarmee dus in je organisatie. Dus je raadsprogramma is daar ook voor een grote mate een factor in. Dus uiteindelijk als er in een aanbesteding wordt uitgevraagd naar maatschappelijk verantwoorde onderwerpen, dat komt niet vanuit de ambtenaren zelf..”

Het is daarmee iets wat via de politiek door het management wordt opgelegd aan de ambtenaren.

Het Ambitieweb

Om te kijken wat Culemborg met het thema duurzaam en sociaal kan doen in de inkoop heeft de inkoopcoördinator bijeenkomsten georganiseerd, eerst met vooral inkopers en een soort duurzaamheidscoördinator, later ook met andere betrokkenen. In deze gesprekken hebben ze gekeken naar het Ambitieweb, een tool om in kaart te brengen waar de gemeente al beleid op heeft en wat de ambities zijn op verschillende terreinen. Het Ambitieweb gaat over twaalf thema's, waarvan sociale relevantie er een is. In het bijgewoonde gesprek werd geconcludeerd dat het sociale aspect binnen het Ambitieweb nog echt in ontwikkeling is. Dit thema bevat verschillende subthema's: maatschappelijk draagvlak, sociale betrokkenheid, lokale kennis en social return. Het Ambitieweb moet nog gespecificeerd worden voor Gemeente Culemborg. Een respondent gaf aan dat op zijn/haar initiatief een extern adviesbureau gevraagd is om het proces rondom dit Ambitieweb te ondersteunen en te ontwikkelen. Deze sessie, waar de externe partij bij betrokken was, moest een gesprek losmaken over hoe men ervoor gaat zorgen dat ze met elkaar duurzamer kunnen inkopen en wat daarvoor nodig is. Er werd door deelnemers een aantal keer benadrukt dat het belangrijk is dat men hierover in gesprek moet gaan met elkaar, zodat bij het ontwerp (de initiatieffase) al gesproken wordt over hoe duurzaamheid vorm krijgt in het betreffende project. Later gaf een andere respondent, die niet aanwezig was, dit belang ook aan met een passende metafoor:

Respondent 9: *“Dan heb je het zaadje gepland en dan heb je het ook beter denk ik geborgd in het vervolgtraject.”*

Interviewer: *“Ja.”*

Respondent 9: *“En dan wordt het niet een moetje, maar dan heeft het ook echt toegevoegde waarde.”*

Het betrekken van medewerkers moet over afdelingen heen gebeuren. Dit Ambitieweb-gesprek ging over het thema duurzaamheid, maar R3 en 4 geven aan dat dit een soortgelijk proces is als bij sociaal inkopen. Ze beogen nog een vervolgesprek te plannen waarbij de focus meer moet liggen op de hoe-vraag. De uitwerking daarvan behoort tot de ontwikkelfase.

Gemeenschappelijke regelingen

Gemeente Culemborg heeft op het terrein van inkoop te maken met gemeenschappelijke regelingen. Dit houdt in dat een deel van de inkoop wordt uitbesteed aan Bedrijfsvoeringsorganisatie West Betuwe (BWB), Regio Rivierenland en Werkzaam Rivierenland. De belangrijkste drijfveer om gezamenlijk aan te besteden is vaak het kunnen benutten van schaalvoordelen (R4, 10 & Inkoopbeleid Culemborg, 2019, p. 10). Toch zit er ook een nadeel aan deze gemeenschappelijke regelingen. Deze organisaties voeren taken uit voor meerdere gemeenten, waardoor een gezamenlijk beleid wordt vastgesteld dat voor alle gemeenten wordt gebruikt. Dit 'universele beleid' is eigenlijk de rode draad door het inkoopbeleid van de drie gemeenten (R9). Dit betekent dat het beleid van Gemeente Culemborg deels, maar nooit helemaal wordt gekopieerd. Daarnaast blijkt in de praktijk dat de communicatie en coördinatie tussen de gemeentelijke organisatie en de hierboven genoemde organisaties erg verschilt. Bij de een wordt structureel overleg gepland waardoor men op de hoogte is van de stand van zaken; bij een andere organisatie is dit niet het geval. Respondenten geven aan dat dit beter kan. De spanning die hier wordt waargenomen is dat gemeenschappelijke regelingen schaalvoordelen kunnen opleveren, maar dat er te weinig communicatie en coördinatie is waardoor de schaalvoordelen nog niet goed worden benut. Deze spanning ontstaat in de initiatieffase, maar gaat door in de volgende fasen.

4.3.2 De ontwikkelfase - verantwoordelijkheid en urgentie

In het nieuwe inkoopbeleid is meer handen en voeten gegeven aan het sociale aspect, maar het is nog altijd in ontwikkeling (R4). In de ontwikkelfase worden verschillende stappen

ondernemen om sociaal inkopen in praktijk te kunnen brengen. Iets dat zowel intern als extern bijdraagt aan de doelstelling om meer sociaal in te kopen is het ondertekenen van het Manifest MVI. Dit heeft Culemborg in december 2018 ondertekend, wat betekent dat er een Actieplan MVI moet komen om dit in praktijk te brengen. Hier moeten nog stappen in worden gezet. Daarnaast doen zich in deze fase een aantal spanningen voor.

Verantwoordelijkheid

De eerste spanning heeft te maken met de verantwoordelijkheidskwestie tussen organisatielagen en afdelingen. Onderstaand citaat geeft mooi weer hoe een inkoper dit ervaart:

“Het moet uit de vakafdeling komen. Die ambities stelt een inkoper niet. De inkoper die begeleidt dat en die kan wel wat taken uitvragen, maar die ambities en doelstellingen moeten wel uit die vakafdeling komen. En die slag maken dat is nog niet zo eenvoudig, omdat.. ja MVI staat toch inkopen in? Dat is toch van jou [naam respondent]?”

Respondenten geven aan dat sociaal inkopen zich niet voor elke productcategorie of dienst leent. Dit is een van de redenen waarom sommige afdelingen zich niet bewust zijn van de rol die inkoop kan spelen. Dit werd duidelijk na het interview met een medewerker van de Bedrijfsvoeringsorganisatie West Betuwe (BWB), de organisatie die alles wat ondersteunend is aan het primaire proces voor onder andere Gemeente Culemborg uitvoert met als doel om schaalvoordelen te behalen en dingen efficiënter en effectiever te doen (R9). Dit gebeurt op terreinen als ICT, Personeel & Organisatie, juridische zaken en facilitaire zaken. BWB is daarbij verantwoordelijk voor het inkoop- en contractbeheer. Naast BWB heeft Culemborg ook een gemeenschappelijke regeling die door Werkzaak wordt uitgevoerd. Dit gebeurt op een groot aantal taken in het sociaal domein (R9 & 10). Omdat niet alle producten en diensten geschikt zijn om door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit te voeren, wordt dus ook niet op elk terrein sociaal ingekocht. Dit heeft als gevolg dat lang niet iedereen in de organisatie zich bewust is van de rol van inkoop bij het aanpakken van maatschappelijke problemen. Bewustwording van het nut en het belang van sociaal inkopen zou hierbij helpen (R3, 4, 9).

Als het in interviews ging over het creëren van die bewustwording, ontketent zich opnieuw een spanningsveld, ditmaal tussen organisatielagen. Het volgende citaat van een inkoper beschrijft kernachtig hoe de uitvoerende medewerkers het zien:

“Dat is natuurlijk wel een spanningsveld wat er ligt. Maar als het management in die zin het goed op de agenda heeft staan en daar blijvend aandacht voor vraagt, dan komt het gewoon wat meer tussen de oren. Dat is ook een punt [...] ik bedoel social return al helemaal maar ook duurzaamheid.. het zit gewoon niet altijd in het hoofd van mensen dus hoe vaker je daar aandacht voor vraagt..”

Als dezelfde vraag aan iemand in het managementteam werd gesteld, wordt duidelijk dat de lagen niet op één lijn zitten:

“Nou wat je merkt is dat in het begin vooral het management zich er bewust van is dat het een vraagstuk is en de mensen die bij Werk & Inkomen werken ehmm... en langzaam slijpelt dat meer door.”

Verschillende respondenten geven aan dat ze het opmerkelijk vinden dat thema's als duurzaamheid en sociaal heel belangrijk worden neergezet maar dat het in de inkoopopdrachten nauwelijks terugkomt. Een respondent geeft aan dat dat met een stukje cultuur en aansporing vanuit de leiding te maken heeft (R3).

Urgentie van het probleem

Een laatste spanning zit in de urgentie van het thema. Meerdere respondenten geven aan dat de aandacht voor dit thema ook afhangt van hoe het gaat met de organisatie en de doelen. Onderstaand citaat (R4) laat deze fluctuatie zien:

“Op het moment dat het dan beter gaat, stroomt de urgentie weg. Dus als iets faliekant mis dreigt te gaan, dan is daar aandacht, focus, geld, mensen.. 'jongens, dit moeten we regelen!!' De hele boel staat in de fik. Op het moment dat het dan goed gaat of beter gaat, dan zakt die urgentie weg en dan krijg je weer van 'komt hij weer met z'n regeltjes, waar is dat nou weer goed voor?’”

In de beleidsdocumenten is er steeds meer aandacht voor, maar in de praktijk blijkt dit af te hangen van middelen, tijd en druk. “Het is een tegenstrijdig, maar natuurlijk proces. Onder druk wordt alles vloeibaar zeggen ze he” (R4).

4.3.3 De implementatiefase - hobbies en rationaliteit

De implementatiefase is bij Gemeente Culemborg nog pril. Ondanks het feit dat er nog niet veel geïmplementeerd is, vallen wel een aantal zaken op als respondenten praten over de uitvoering van sociaal inkopen.

Sociaal als hobby

De eerste spanning die terug te zien is bij deze fase gaat over de inzet van manuren op dit thema. Alle respondenten geven aan dat het sociale aspect als iets belangrijks wordt gezien en het feit dat het meer aandacht heeft gekregen in het inkoop- en aanbestedingsbeleid impliceert dat Culemborg hier serieuze stappen in wil zetten. Toch zegt de praktijk wat anders vinden respondenten (R3, 4, 7, 9). Iedereen die iets doet op het gebied van social return of andere aspecten van sociaal inkopen, doet het erbij. Onderstaand citaat (R4) geeft kernachtig weer hoe de taken rondom sociaal inkopen verdeeld zijn:

“Iemand moet dat bestendigen zeg maar. Ehhh naja vanuit mijn rol, vanuit inkoop, probeer ik daar dus af en toe een slinger aan te geven, maar het is ook geen kernactiviteit van mij. Dus in feite.. wat je dan ziet is dat je iemand zou hebben die dat als taak mee zou krijgen en niet als hobby daarnaast, omdat dat altijd ondergesneeuwd wordt in je primaire werkzaamheden natuurlijk.”

Om ervoor te zorgen dat er wel fulltime aandacht voor is zou een regionale coördinator social return helpen, vinden verschillende respondenten (R3, 4, 9). Een ander voordeel van een regionale coördinator is dat schaalvoordelen behaald kunnen worden. Toch ervaren respondenten in de praktijk dat gemeenschappelijke regionale regelingen ook nadelen hebben (R4 & 9). Onderstaand citaat van een medewerker van BWB (R9) geeft aan dat de communicatie tussen de organisaties nog niet goed genoeg loopt:

*“Maar initiatieven zoals die lokale social return coördinator, daar maak je je dan hard voor en dat lijkt dan de goede kant op te gaan en vervolgens *knipt met z'n vingers* is het van de ene op de andere dag van de baan. En dan denk je van 'wat is er gebeurd in de tussentijd?’”*

Tussen beleid en praktijk

Veel respondenten geven aan dat sociaal één van de beleidsdoelstellingen is van de organisatie. In de praktijk blijkt dat het moeilijk is om het sociale aspect te meten, laat staan in cijfers uit te drukken (R4 & 7).

Een spanning die in de implementatiefase zichtbaar wordt gaat over de relatie tussen de mensen die het beleid maken en die het uitvoeren. Respondenten in de uitvoerende tak van

de organisatie geven aan dat de beleidsmakers grillig kunnen zijn en denken dat een opdracht “wel even binnen een paar weken kan”, terwijl de factor tijd een grote rol speelt als een opdracht binnen de kaders van het inkoopbeleid moet worden uitgevoerd (R3). Er wordt hierover ook te weinig teruggegeven aan de beleidsmakers. Een andere respondent geeft aan dat er een verschil zit in de manier waarop de leiding naar vraagstukken kijkt en hoe de uitvoerende deel hiernaar kijkt. Onderstaand citaat van iemand uit het management geeft dit goed weer:

“Nou daar zal het management allemaal wat rationeler in zitten en dan beter die afweging... Wat denk ik het verschil is is dat wij de afweging op tafel kunnen leggen, zonder oordeel. En dat sommige mensen dat moeilijk vinden, omdat ze principieel vinden dat het moet dus dat ze niet het nadeel op tafel willen leggen.”

Er zit dus een verschil tussen hoe het management zaken aanpakt en hoe andere lagen in de organisatie dit doen. Respondenten geven wel aan dat het helpt dat de omgang met collega's heel fijn is. Men helpt elkaar en is loyaal naar elkaar. Toch kan het ook een spanning opleveren geeft respondent 3 aan, omdat het een “schijn-iets kan zijn, want het college vraagt en wij draaien”.

4.3.4 Analyse

Hierboven zijn de resultaten voor Gemeente Culemborg gepresenteerd. Om later een conclusie te kunnen formuleren wordt hier de koppeling gemaakt tussen de resultaten van deze specifieke case en de literatuur. Hier wordt gekeken welke factoren in de resultaten terugkomen, welke ontbreken en wat de verschillen/overeenkomsten zijn tussen de resultaten en de theorie.

Individu gerelateerde factoren

In het theoretisch kader worden twee hoofdfactoren onderscheiden die betrekking hebben op het individu zelf: een innoverende houding en de ondersteuning van eindgebruikers.

Houding

Individen dragen bij aan de creativiteit van de organisatie, maar dit ontstaat alleen als medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn (Woodman et al., 1993). Deze intrinsieke motivatie komt regelmatig terug in de resultaten als factor die bij collega's te vaak ontbreekt waardoor het proces vertraagd wordt. De literatuur zegt dat naast creativiteit ook durf om risico te nemen onderdeel van een innoverende houding is (Europese Commissie, 2012, p. 26). Deze factor komt relatief weinig naar voren, maar wordt af en toe wel genoemd als verklaring voor het niet in praktijk brengen van het beleid. Zo werd aangegeven dat collega's soms niet sociaal durven inkopen vanwege de angst dat het ten koste zou gaan van de kwaliteit. Het wordt dus wel gezien als belangrijke factor.

Ondersteuning eindgebruikers

Voor de ondersteuning van eindgebruikers worden beleidsvervreemding en betrokkenheid in de literatuur als belangrijke thema's bestempeld. Beleidsvervreemding ontstaat als medewerkers het gevoel hebben dat hun mening buiten beschouwing wordt gelaten of wanneer ze het belang van de innovatie niet inzien (Tummers & Voorberg, 2013, pp. 17-18 in Bekkers). Dit is een factor die duidelijk terugkomt in de resultaten. Veel respondenten geven aan dat collega's het nut van een nieuwe vorm van inkopen niet inzien en dat ze zich afvragen waarom het anders moet als er al jaren op dezelfde manier gewerkt wordt.

Ook betrokkenheid komt in de resultaten als een belangrijke factor naar voren. Over het algemeen worden medewerkers nog weinig betrokken bij het proces rondom sociaal inkopen. Met name de inkopers zijn wel betrokken en op de hoogte van het inkoopbeleid, maar medewerkers van andere afdelingen niet. Volgens Greenhalgh et al. (2004) is deze betrokkenheid in een vroeg stadium wel noodzakelijk voor een succesvolle implementatie van

de innovatie. Actieve betrokkenheid waarbij eindgebruikers worden gebruikt als bron van kennis, ervaring en ideeën is essentieel (Mulgan, 2009 in Bekkers et al., 2013, p. 17). Deze actieve betrokkenheid is duidelijk terug te zien in het Ambitiewebgesprek rondom het thema duurzaamheid, maar nog niet bij het proces rondom sociaal inkopen.

Organisatiegerelateerde factoren

In het theoretisch kader worden drie hoofdfactoren onderscheiden: klimaat, leiderschap en strategie. Het blijkt dat deze factoren erg met elkaar samenhangen. Dit werd in het theoretisch kader ook enigszins duidelijk.

Klimaat

Respondenten hadden het maar een enkele keer over het klimaat als belangrijke factor voor de implementatie van sociaal inkopen. Dit terwijl de Europese Commissie aangeeft dat dit noodzakelijk is voor de innovatiecapaciteit van een publieke organisatie. Om een goed klimaat te creëren zijn verschillende elementen in een organisatie vereist, waaronder leiderschap, ondernemerschap, innovatiecultuur, betrokkenheid en organisatorisch leren (Europese Commissie, 2012, pp. 26-27). Wat direct opvalt is dat deze factoren in de literatuur in één adem worden genoemd. In de praktijk komt dat in vergelijkbare mate terug. Zo wordt regelmatig gesproken over de rol van leiders en is betrokkenheid een term die veel door respondenten wordt genoemd. Ondernemerschap is door respondenten wel genoemd, maar hiervoor werd meer de term 'durf' gebruikt om aan te geven dat een bepaalde assertiviteit nodig is om iets anders aan te pakken dan wat men gewend is. Innovatiecultuur hangt in de theorie samen met een lerende cultuur (De Vries et al., 2016; Europese Commissie, 2012). De resultaten laten zien dat het klimaat bij Gemeente Culemborg nog niet voldoet aan wat de auteurs hierboven beargumenteren. Om een innoverend klimaat te creëren is bijvoorbeeld betrokkenheid en organisatorisch leren vereist (Europese Commissie, 2012). Respondenten geven aan dat betrokkenheid ontbreekt en dat er meer geëvalueerd zou moeten worden om te leren van fouten en successen. Aangezien de respondenten het veel hebben over de ontbrekende betrokkenheid kan worden gesteld dat deze factor wel terecht als succesfactor voor een innovatie als sociaal inkopen kan worden gezien. De literatuur heeft het echter vooral over betrokkenheid om beleidsvervreemding te voorkomen, terwijl de resultaten aantonen dat betrokkenheid in verschillende lagen en afdelingen ook essentieel is. Deze vorm van betrokkenheid is dus nieuw.

Leiderschap

Uit de resultaten valt op te maken dat leiders een belangrijke rol spelen in het proces van sociaal inkopen. Dit is met name op het gebied van het creëren van aandacht voor het onderwerp en het beschikbaar stellen van de juiste middelen en tijd. Echter wordt weinig genoemd dat leiders een belangrijke rol spelen in het stimuleren van creativiteit. Creativiteit en ruimte voor fouten worden wel genoemd, maar weinig in relatie tot leiderschap. Er kan daarom gesteld worden dat leiders de juiste kaders moeten stellen en medewerkers moeten stimuleren om creatief te zijn (Europese Commissie, 2012; De Jong & Den Hartog, 2007; De Vries et al., 2016), maar daaraan moet worden toegevoegd dat leiders ook een essentiële rol hebben in het creëren van bewustwording bij zichzelf en bij anderen in de organisatie. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat het klopt wat Greenhalgh et al. (2004) zeggen over de betrokkenheid van leiders. Hoe meer leiders betrokken zijn, hoe groter de kans dat de innovatie wordt geroutiniseerd.

Strategie

Een goede strategie zorgt voor consistentie, wat weer leidt tot betere communicatie tussen organisatieleden (Agolla & van Lill, 2013, p. 167). Uit de resultaten blijkt dat een goede strategie helpt bij het doorvoeren van de innovatie, maar dat dit nog te weinig gebeurt. Aangezien sommige collega's het belang van de innovatie niet altijd inzien is deze factor wel erg belangrijk voor Gemeente Culemborg, omdat een strategie bij kan dragen aan dit inzicht (Agolla & van Lill, 2013). De strategie moet echter wel afgestemd zijn op de middelen van de

organisatie (Agolla & van Lill, 2013, p. 167). Wat opvalt is dat de factor leiderschap hiermee samenhangt, omdat respondenten aangeven dat leiders een belangrijke rol spelen bij het beschikbaar stellen van de juiste middelen om sociaal inkopen mogelijk te maken. Of de strategie proactief of reactief is blijkt minder van belang voor de organisatie omdat de politiek dit grotendeels bepaalt en de gemeentelijke organisatie simpelweg uitvoert wat de coalitiepartijen besluiten.

5. Analyse

Dit hoofdstuk bevat een analyse van voorgaande resultaten die de cases ontstijgt. De cases worden niet apart behandeld, maar er wordt gekeken naar de theoretische concepten en hoe deze met elkaar samenhangen. Eerst wordt de vergelijking tussen de cases gemaakt, waarna een meer algemene analyse en een koppeling naar sociaal inkopen bij gemeenten in het algemeen volgen.

5.1 Vergelijking cases

Het is voor de analyse belangrijk om nog een keer te benadrukken dat Amsterdam zich al verder in het proces bevindt ten opzichte van Culemborg. Bij beide cases blijkt dat alle factoren een rol hebben gespeeld in het innovatieproces. Toch blijken er per fase andere factoren meer aanwezig te zijn. Doordat Amsterdam verder in het proces zit, wordt door het terugblikken duidelijk dat bepaalde factoren op de langere termijn invloed hebben (gehad) op het innovatieproces. Een voorbeeld is dat het klimaat is veranderd doordat allerlei initiatieven zijn opgezet die het thema op de kaart zetten en collega's helpen bij het vormgeven van de opdracht. Daarnaast dragen evaluaties en rapportages bij aan een lerend klimaat. Bij Culemborg is deze lange termijn invloed minder zichtbaar omdat deze gemeente relatief kort bezig is met de innovatie. Bij deze case is het echter weer beter waar te nemen welke factoren een rol spelen bij de ideeontwikkeling en de eerste stappen in de uitvoering.

Alle factoren hebben dus een rol gespeeld in het innovatieproces van sociaal inkopen. Wel blijkt dat de organisatiegerelateerde factoren bij beide cases een dominante rol spelen. In de verantwoordelijkheidskwestie die bij beide cases speelt is te zien dat de strategie hier een grote rol in speelt, maar vooral ook hoe deze gecommuniceerd wordt. Daarnaast geven respondenten van beide gemeenten aan dat de leiding een cruciale rol speelt bij het onder de aandacht brengen van dit thema en het stimuleren van deze nieuwe vorm van inkopen. Actieve betrokkenheid van de leiding is dus essentieel in het meekrijgen van werknemers die misschien in eerste instantie niet overtuigd zijn van de innovatie. Daarnaast is in beide gemeenten zichtbaar dat het creëren van betrokkenheid ervoor zorgt dat medewerkers minder beleidsvervreemding ervaren. Dit is vooral zichtbaar in de fasen nadat het idee door intrinsiek gemotiveerde medewerkers is goedgekeurd. Dit zijn een aantal voorbeelden waaruit blijkt dat factoren op individueel niveau in grote mate worden beïnvloed door wat er op organisatieniveau gebeurt. Dit komt overeen met wat Greenhalgh et al. (2004) stellen, namelijk dat organisatorische innovativiteit wordt beïnvloed door zachtere aspecten zoals klimaat en leiderschapsstijlen. Deze auteurs noemen echter ook het aspect houding tegenover innovatie als belangrijke factor. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat dit klopt, maar dat de factor houding ten opzichte van innovatie veelal wordt beïnvloed door de organisatiegerelateerde factoren. Het komt dus overeen met wat de literatuur zegt, maar de resultaten van dit onderzoek laten zien dat het minder stellig is dan wat deze auteurs hierover zeggen.

In de literatuur maken auteurs een onderscheid tussen klimaat en cultuur, waarbij klimaat verwijst naar de situatie en link naar gedachten, gevoelens en gedragingen van organisatieleden, terwijl cultuur meer geworteld is en directe manipulatie van mensen met macht kan weerstaan (Denison, 1996). Uit de resultaten van beide cases blijkt ten eerste dat de leiding een grote rol speelt in deze innovatie en dat mensen met de macht inderdaad een grote vinger in de pap hebben in hoeveel aandacht en prioriteit de innovatie krijgt. Hieruit blijkt dus dat klimaat inderdaad een belangrijke factor is. De innovatie sociaal inkopen is bij gemeenten onderhevig aan een politiek proces waardoor gedachten, gevoelens en gedragingen van organisatieleden grote invloed kunnen hebben op het klimaat en dus indirect op de innovatie.

Naast de in de literatuur genoemde factoren blijken bewustwording en betrokkenheid een groot aandeel te hebben in het proces. De resultaten van beide cases geven aan dat meer bewustwording van het nut van de innovatie en de rol die medewerkers hierin hebben ervoor

kan zorgen dat medewerkers meer geneigd zijn zich te conformeren aan de innovatie. Ook betrokkenheid zorgt voor meer medewerking. Deze wordt echter wel beïnvloed door hoe bijvoorbeeld de leiding hiermee omgaat en hoe processen worden geëvalueerd en worden gedeeld met de organisatie. Dit betreft dus vooral betrokkenheid van lagen en afdelingen.

5.2 Algemene analyse

Uit voorgaande analyse blijkt dat de innovatie sociaal inkopen een samenspel is van succesfactoren. Hierin zijn de succesfactoren allemaal belangrijk, maar spelen factoren als strategie met name in de initiatieffase een rol omdat daar de verantwoordelijkheden worden bepaald, terwijl deze later in het proces uitvoering krijgen en de leiding daar weer een grote rol in speelt. De factor klimaat ontwikkelt zich over een langere periode waardoor deze bij Amsterdam beter waar te nemen is dan bij Culemborg. Ook de individu gerelateerde factoren zijn belangrijk, maar zijn moeilijker te koppelen aan specifieke fasen. Deze zijn gedurende het hele proces belangrijk. Kortom, alle factoren spelen een belangrijke rol en interacteren met elkaar. Bewustwording en betrokkenheid van lagen en afdelingen zijn factoren die dit samenspel versterken en verbeteren. Het lijkt daarmee een soort synergie werking te hebben op het samenspel van de succesfactoren. Figuur 9 toont de factoren in de verschillende fasen.



Figuur 9 - Succesfactoren in relatie tot de innovatiefasen

In figuur 9 zijn de individuele factoren niet direct zichtbaar, omdat deze in elke fase belangrijk zijn en niet per fase verschillen. De organisatiegerelateerde factoren kunnen hier wel een grote rol in spelen. Het is daarom voor de organisatie belangrijk om hier focus op te leggen, omdat deze factoren kunnen zorgen voor een andere houding en meer ondersteuning van de medewerkers.

6. Conclusie

Met behulp van de voorgaande theorie, resultaten en analyse is het mogelijk antwoord te geven op de onderzoeksvraag:

“Hoe krijgen succesfactoren voor innovatie een rol in de initiatieffase, ontwikkelingsfase en implementatiefase van de innovatie sociaal inkopen bij gemeenten?”

De hoofdvraag wordt aan de hand van de drie deelvragen beantwoord.

Deelvraag 1: Wat is de rol van sociaal inkopen volgens gemeenten?

Zowel Gemeente Amsterdam als Gemeente Culemborg zien sociaal inkopen als middel om maatschappelijke problemen aan te pakken. Er wordt door veel medewerkers aangegeven dat inkoop ondersteunend en faciliterend is aan het primaire proces. Hoewel dit tot op zekere hoogte het geval is, ziet maar een deel van de respondenten in dat inkoop meer kan betekenen voor de organisatie en de stad. Dit verschil zit vooral tussen de inkoper en de rest van de organisatie. De rol van sociaal inkopen is niet een verantwoordelijkheid die bij een vakafdeling hoort te liggen, maar ook niet alleen bij de inkoopafdeling. In die zin is MVI een verkeerde afkorting, omdat het suggereert dat het een innovatie is die alleen speelt bij de inkoopafdeling. Dit terwijl uit het onderzoek blijkt dat de innovatie sociaal inkopen iets van de hele organisatie is. Het besef dat de inkoopafdeling een belangrijke rol speelt bij het oplossen van vraagstukken waar andere afdelingen aan werken blijkt een belangrijke factor in het innovatieproces. Dit besef is er nog lang niet altijd waardoor niet iedereen zich bewust is van de rol van sociaal inkopen. Dit heeft tot gevolg dat het innovatieproces vertraagd wordt in de ontwikkel- en implementatiefase.

Deelvraag 2: Hoe ziet het innovatieproces van sociaal inkopen eruit en hoe verhouden de fasen zich tot elkaar?

Een innovatieproces is een proces van lange duur. Het is een niet-lineair proces waarin fasen niet strikt gescheiden zijn. De initiatieffase bestaat vooral uit maatschappelijke ontwikkelingen die politieke aandacht en besluiten tot gevolg hebben. De ontwikkelfase bestaat vooral uit het zetten van stappen ter voorbereiding van de implementatie. De implementatiefase gaat over de uitvoering zelf. De praktijk leert echter dat stappen in de richting van uitvoering ook al te maken hebben met de uitvoering zelf en dat spanningen in de implementatiefase ervoor zorgen dat de organisatie soms terugvalt in de ontwikkelfase. Er doen zich daarom een soort *loops* voor in het proces, waarbij de organisatie af en toe wordt teruggeslingerd naar een eerdere fase als iets niet blijkt te werken. Beleid moet dan weer opnieuw handen en voeten krijgen om het anders en beter te kunnen implementeren. Er zijn verschillende factoren die hier invloed op hebben. Dit wordt in deelvraag 3 duidelijk.

Deelvraag 3: Welke succesfactoren spelen bij Gemeente Amsterdam en bij Gemeente Culemborg een rol in de verschillende innovatiefasen?

Gemeente Amsterdam

Bij Gemeente Amsterdam hebben een aantal succesfactoren een grote rol gespeeld in het innovatieproces. De eerste factor die als erg belangrijk wordt gezien is de *houding* van medewerkers ten opzichte van de innovatie. De *intrinsieke motivatie* van een aantal trekkers heeft een grote rol gespeeld in het aanjagen van het onderwerp. Deze mensen hebben vervolgens een stimulerende rol gehad in het betrekken van collega's in zowel andere lagen als afdelingen van de organisatie. In de ontwikkel- en implementatiefase is de *betrokkenheid* van medewerkers van essentieel belang geweest, zowel om beleidsvervreemding te voorkomen als medewerkers uit alle lagen en afdelingen te betrekken. Het blijft een factor waar continue aandacht voor nodig is en waar binnen de organisatie stappen in worden gezet om

deze betrokkenheid hoog te houden. Door veel betrokkenheid is er meer aandacht voor de innovatie gekomen. De derde factor die belangrijk is geweest is de *strategie* en de communicatie daarvan. Het is een veelgenoemde oorzaak van vertraging in het proces doordat veel medewerkers zich niet bewust zijn van hun rol in de innovatie sociaal inkopen. Respondenten vinden het belangrijk dat de *strategie* niet alleen geschreven wordt, maar vinden het net zo belangrijk dat de politieke en ambtelijke leiding dit vervolgens ook goed communiceert en de organisatie stimuleert om zich aan de strategie te houden.

Naast deze drie factoren blijkt dat respondenten de factor *bewustwording* van het belang en de urgentie ook erg belangrijk vinden. Deze komt in de theorie minder naar voren. Een verklaring hiervoor kan zijn dat bewustwording in alle factoren terugkomt. Het is een factor die aan de basis ligt van betrokkenheid, wat weer zorgt voor betere communicatie en meer durf om inkoopopdrachten anders aan te pakken.

Hypothese

Met voorgaande conclusie kan gesteld worden dat hypothese 1 is uitgekomen. Alle factoren hebben een rol gespeeld in het innovatieproces van Gemeente Amsterdam, een gemeente die zich in een vergevorderd stadium van het proces bevindt. Echter, niet alle factoren hebben een even grote rol gespeeld en aan veel van de factoren wordt nog steeds gewerkt. Het onderzoek geeft inzicht in de mate waarin medewerkers de factoren als belangrijk ervaren in de praktijk en de factoren waar meer belang aan moet worden besteed voor een succesvolle implementatie.

Gemeente Culemborg

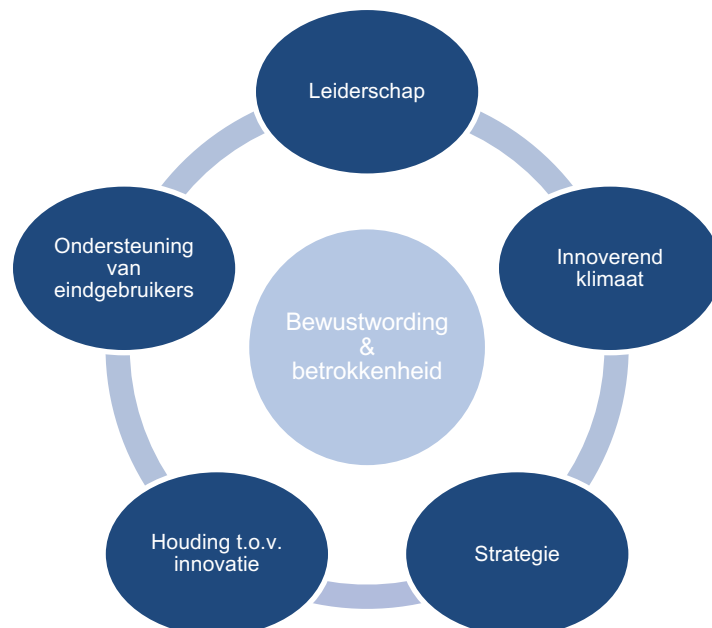
Gemeente Culemborg is minder ver met het doorvoeren van de innovatie sociaal inkopen. Dit betekent dat het minder duidelijk is welke factoren invloed hebben op de lange termijn. De factoren die tot nu toe een duidelijke rol hebben gespeeld zijn *communicatie* en *coördinatie* en het *betrekken* van vooral de inkopers. De gemeente loopt tegen veel praktische drempels aan zoals het ontbreken van een coördinator die het sociale aspect aan blijft zwengelen en te weinig middelen en tijd om binnen de kaders van het nieuwe inkoopbeleid te opereren. Er heerst echter wel besef dat betrokkenheid en bewustwording belangrijke factoren zijn om medewerkers in alle lagen en afdelingen het belang en de urgentie van sociaal inkopen te laten inzien en om ervoor te zorgen dat de nieuwe kaders daadwerkelijk zichtbaar worden. Het Ambitieweb is een voorbeeld van dit besef. Het dient alleen nog te worden ingezet op sociaal inkopen, in plaats van de nadruk op alleen duurzaamheid. Deze twee zitten elkaar soms in de weg, omdat simpelweg niet aan alle doelstellingen voldaan kan worden in één opdracht. Daarnaast speelt communicatie tussen de directie en de uitvoerende tak van de organisatie een belangrijke rol. Het blijkt dat deze twee partijen nog niet altijd van elkaar begrijpen waar ze tegenaan lopen, waardoor niet de juiste middelen worden toegekend en weinig rekening wordt gehouden met elkaar. Ook bij Gemeente Culemborg wordt bewustwording veel genoemd als belangrijke factor voor het op de kaart zetten van het onderwerp sociaal inkopen.

Hypothese

Met voorgaande conclusie kan gesteld worden dat hypothese 2 deels is uitgekomen. Alle factoren hebben namelijk in een bepaalde mate een rol gespeeld in de initiatief- en ontwikkelfase van Gemeente Culemborg, maar zijn nog niet in die mate aanwezig zoals de theorie dat voorschrijft. Dit komt doordat de factoren samenhangen en invloed hebben op elkaar. In onderstaande algemene conclusie wordt dit meer toegelicht.

Algemene conclusie

Na het onderzoeken van Gemeente Amsterdam en Gemeente Culemborg als cases, kan er een conclusie getrokken worden en antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag. Figuur 10 geeft weer hoe de factoren zich tot elkaar verhouden in de innovatie sociaal inkopen.



Figuur 10 - Samenspel van succesfactoren

In figuur 10 is te zien dat alle geselecteerde factoren belangrijk zijn in het innovatieproces sociaal inkopen. Ze hangen nauw samen en hebben invloed op elkaar. Het is daarom een samenspel van factoren. Bewustwording van ieders rol en betrokkenheid van zowel afdelingen als lagen bij de missie van de gemeente zijn belangrijke factoren om dit samenspel van factoren goed te laten verlopen. Deze factoren zijn dus toegevoegd aan het lijstje met succesfactoren.

De aanwezigheid van succesfactoren van innovatie bevestigen dat sociaal inkopen als innovatie gezien kan worden. Zoals Lynn (1997 in Europese Commissie, 2012, p. 3) stelt is innovatie niet alleen maar een andere naam voor verandering, of voor verbetering, of zelfs voor iets nieuws. Innovatie is meer dan dat, namelijk een originele, ontwrichtende en fundamentele transformatie van de kerntaken van een organisatie (in Europese Commissie, 2012, p. 3). Ook bij sociaal inkopen is een verandering nodig in de hele organisatie. Het is niet iets wat veranderd moet worden in één afdeling of laag, maar de hele organisatie draagt verantwoordelijkheid voor het succesvol implementeren van sociaal inkopen. MVI zou dus eigenlijk niet moeten staan voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen maar voor Maatschappelijk Verantwoord Innoveren, wat het tot een verantwoordelijkheid maakt van de gehele organisatie.

7. Discussie

Als laatste volgt een kritische reflectie op het uitgevoerde onderzoek waarin gekeken wordt naar de gemaakte keuzes gedurende het onderzoek. Daarnaast besteedt dit onderzoek aandacht aan de implicaties voor de praktijk en mogelijk vervolgonderzoek.

7.1 Kritische reflectie

Er kunnen drie kanttekeningen geplaatst worden bij dit onderzoek. Deze worden hieronder toegelicht.

In het methodenhoofdstuk is uiteengezet hoe de selectie van cases tot stand is gekomen. De organisaties zijn beide geschikt gebleken voor het onderzoek, maar de cases zijn erg verschillend. Er kan daarom een kanttekening geplaatst worden bij het vergelijkende aspect. Gemeente Amsterdam is de grootste gemeente van Nederland, terwijl Gemeente Culemborg niet eens in de top 100 grootste gemeenten staat. Dit heeft tot gevolg dat Culemborg te maken heeft met schaalnadelen, wat ook invloed heeft op de manier waarop het inkoop- en aanbestedingsbeleid uitgevoerd wordt binnen de gemeentelijke organisatie. Door ook werknemers van verwante organisaties, die een rol spelen bij het Culemborgse inkoopproces, te betrekken als respondent ontstaat een completer beeld.

In hetzelfde hoofdstuk is gedetailleerd besproken hoe de selectie respondenten is gemaakt. Er is gekozen om vijf respondenten per case te interviewen. Vanwege de grootte en fragmentatie van Gemeente Amsterdam kan beargumenteerd worden dat meer mensen uit verschillende initiatieven bij deze gemeente geïnterviewd hadden moeten worden om een betere representatie te creëren. Dit is getracht door *snowball sampling*, maar veel potentiële respondenten waren op vakantie of reageerden niet op de vraag. De gesproken respondenten verwezen allemaal naar elkaar bij de vraag of ze andere potentiële respondenten kenden. Dit getuigt van de relevantie van de geselecteerde respondenten. Bovendien waren alle vijf de respondenten aanwezig op de Buy Social conferentie. Hieruit kan worden opgemaakt dat de juiste mensen zijn gesproken. Bij Gemeente Culemborg waren aanzienlijk minder mensen met dit thema bezig, waardoor de potentiële pool aan respondenten automatisch kleiner werd. Het feit dat relatief weinig mensen iets over sociaal inkopen bij de gemeente kunnen vertellen zegt ook iets over de mate van aandacht die aan het onderwerp wordt besteed.

De laatste tekortkoming van dit onderzoek gaat over de anonimiteit van de respondenten. Het feit dat de respondenten elkaar kenden en door het gebruik van *snowball sampling* ook van elkaar wisten dat ze geïnterviewd zouden worden heeft ertoe geleid dat respondenten enerzijds voorzichtig waren met uitspraken die ze deden en anderzijds regelmatig antwoordden met 'dat heeft mijn collega waarschijnlijk al verteld'. Dit zorgde ervoor dat respondenten het proces soms niet helemaal tot in detail beschreven omdat ze dachten dat het al verteld zou zijn. Er is geprobeerd deze drempel weg te nemen door dit in interviews te benoemen en aan te geven dat het voor het onderzoek juist waardevol is als ze hun eigen visie op het proces vertelden.

7.2 Implicaties voor de praktijk

In deze paragraaf wordt duidelijk wat de betekenis van voorgaande resultaten en conclusie is voor de praktijk. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen implicaties op organisatieniveau en op functieniveau.

De organisatiegerelateerde succesfactoren blijken dominant in het innovatieproces sociaal inkopen. Voor gemeenten die sociaal willen inkopen betekent dit dat het essentieel is om gedurende het hele proces aandacht te besteden aan het *klimaat*, *leiderschap* en de communicatie van de *strategie*. Om ervoor te zorgen dat het klimaat innoverend is, de leiders betrokken zijn en de strategie helder gecommuniceerd wordt, is het van belang dat medewerkers in alle lagen en afdelingen het belang en de urgentie van sociaal inkopen inzien

en betrokken worden bij het proces. Bij de initiatiefase is het betrekken van medewerkers in alle lagen en afdelingen belangrijk om in te zien wanneer het sociale aspect aan een opdracht wordt toegevoegd en wiens verantwoordelijkheid dit is. Bij de ontwikkelfase en implementatiefase is het belangrijk dat de leiders betrokken zijn en een innoverend klimaat stimuleren. De strategie die in de initiatiefase en ontwikkelfase geformuleerd is dient in deze fase helder gecommuniceerd te worden zodat zowel inkopers als vakafdelingen weten wat de missie van de organisatie is en wat de rol van sociaal inkopen daarin is. Het inzetten van deze organisatiegerelateerde succesfactoren heeft invloed op de individu gerelateerde factoren: de houding en ondersteuning van eindgebruikers. Op het moment dat medewerkers het belang en nut van sociaal inkopen inzien en betrokken worden bij het proces, zullen zij eerder geneigd zijn mee te werken aan de innovatie. Deze bewustwording is voor elke functie anders. Voor de inkoper is het belangrijk om te beseffen dat inkoop naast een ondersteunende rol ook een cruciale rol kan spelen in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Bewustwording bij de leiding gaat vooral over het besef dat hun betrokkenheid invloed heeft op hoe de rest van de organisatie tegen sociaal inkopen aankijkt. Bovendien is het belangrijk dat de leiding sociaal inkopen stimuleert door het creëren van een lerend en vertrouwd klimaat. Als laatste is het voor de vakafdelingen belangrijk om in te zien dat inkopers hen goed kunnen helpen bij het oplossen van vraagstukken waar vakafdelingen dagelijks mee kampen. Interdepartementale communicatie is hierin essentieel om elkaar te betrekken, bewust te maken van ieders rol en verantwoordelijken aan te wijzen. Manieren om deze bewustwording en betrokkenheid in het begin te realiseren zijn bijeenkomsten en presentaties bij verschillende afdelingen. In latere fasen is het belangrijk om te evalueren en successen te delen.

De onderzochte gemeenten verschillen in grootte en zitten in een andere fase van het proces. Het feit dat de resultaten aangeven dat de succesfactoren in beide gemeenten een rol spelen en belangrijk blijken, geeft aan dat de resultaten niet alleen voor een kleine of grote gemeente gelden. De resultaten zijn nooit een op een generaliseerbaar, maar kunnen wel degelijk breder getrokken worden dan alleen deze twee gemeenten.

7.3 Mogelijk vervolgonderzoek

Binnen dit onderzoek is geen volledige saturatie opgetreden. Saturatie houdt in dat concepten volledig onderzocht zijn en dat verder onderzoek geen nieuwe inzichten meer biedt (Bryman, 2012, p. 717). Sociaal inkopen staat in de kinderschoenen en is nog volop in ontwikkeling. Dat betekent dat meer onderzoek juist nieuwe inzichten biedt en gemeenten verder kan helpen in het implementeren van sociaal inkopen. Dit onderzoek biedt een aantal mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

Ten eerste is dit onderzoek gebaseerd op sociaal inkopen bij gemeenten. Vanwege de afkadering van dit onderzoek is alleen een onderdeel van de lokale overheid onderzocht. Het kan waardevol zijn dit onderzoek ook bij de centrale overheid uit te voeren en te kijken of dit dezelfde uitkomsten biedt en dezelfde factoren belangrijk zijn in het proces. Het kan interessante inzichten bieden in de manier waarop de centrale overheid omgaat met innovaties. Mogelijk kan de lokale overheid daar ook leringen uit trekken.

Ten tweede kan een onderzoek naar de creatie van bewustwording en betrokkenheid tussen lagen en afdelingen binnen gemeentelijke organisaties erg waardevol zijn voor een succesvolle implementatie van sociaal inkopen. Het blijken essentiële factoren te zijn bij de innovatie. De belangrijkste aanbeveling voor gemeenten is dan ook om veel aandacht te besteden aan deze twee factoren. Een onderzoek naar specifiek deze factoren draagt bij aan een succesvolle implementatie van de innovatie sociaal inkopen en daarmee aan de oplossing van maatschappelijke problemen.

Literatuurlijst

- Agolla, J.E. & van Lill, J. B. (2013). Public Sector Innovation Drivers: A Process Model. *Kamla-Raj: J Soc Sci*, 34(2): 165-176.
- Barraket, J. & Weissmann, J. (2009). Social Procurement and its Implications for Social Enterprise: A literature review [Working Paper No. CPNS48]. The Australian Centre for Philanthropy and Nonprofit Studies.
- Bekkers, V., Edelenbos, J. & Steijn, B. (2011). *Innovation in the Public Sector: Linking Capacity and Leadership*. Palgrave MacMillan.
- Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G., Voorberg, W.H. (2013). *From public innovation to social innovation in the public sector: A literature review of relevant drivers and barriers*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G., Stuijzand, B.G.; Voorberg, W. (2013a). *Social Innovation in the Public Sector: An integrative framework*. LIPSE Working papers (no. 1). Rotterdam: Erasmus University Rotterdam
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Bosma, N., Hummels, H., Manunza, E., Argyrou, A., Kamerbeek, S., Meershoek, N., en Helder, R. (2019). Versnelling en verbreding van sociaal ondernemerschap: een onderzoek naar de wenselijkheid van nieuwe juridische kaders. *Social Entrepreneurship Initiative* in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/02/18/versnelling-en-verbreding-van-sociaal-ondernemerschap>
- Boxen, M. (2016). Hoe leidinggevend en innovatief werkgedrag van medewerkers beïnvloeden. Effectieve interactie: meer innovatie. *Berenschot*. Geraadpleegd via: https://www.berenschot.nl/publish/pages/4145/ono_16_02_7_11.pdf
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Fourth edition. New York: Oxford University Press Inc.
- Choi, J.N. & Chang, J.Y. (2009). Innovation Implementation in the Public Sector: An Integration of Institutional and Collective Dynamics. *Journal of Applied Psychology* (1):245-53
- Damanpour, F. (2017). *Organizational innovation*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Geraadpleegd via: <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-19?print=pdf>
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, Vol. 17, 215–236 (2006).
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 19, Issue 3, July 2009, Pages 495–522.
- Denison, D.R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3 (July, 1996), pp. 619-654.
- Du Preez, N.D. & Louw, L. (2008). *A Framework for Managing the Innovation Process*. Geraadpleegd via: https://www.researchgate.net/profile/Niek_Du_Preez/publication/4363117_A_framework_for_managing_the_innovation_process/links/02e7e5295bb9d363b0000000.pdf

Europese Commissie (2010). *Sociaal kopen: Gids voor de inachtneming van sociale overwegingen bij overheidsaanbestedingen*. Geraadpleegd via: <https://europadecentraal.nl/wp-content/uploads/2014/01/Sociaal-kopen-Gids-voor-de-inachtneming-van-sociale-overwegingen-bij-overheidsaanbestedingen.pdf>

Europese Commissie (2012). *Organisational development, improvement and innovation management in Public Employment Services*, Brussels, Authors: Nick Thijs and Patrick Staes.

Europese Unie (2016). *Buying green! A handbook on green public procurement* 3rd Edition. Geraadpleegd via: <http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/Buying-Green-Handbook-3rd-Edition.pdf>

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, vol. 12, no. 2, April 2006, pp. 219-245.

Gemeente Amsterdam (2018). *Inkoop en Aanbestedingsbeleid*. Geraadpleegd via: <https://www.amsterdam.nl/ondernemen/inkoop-aanbesteden/inkoopbeleid/>

Gemeente Amsterdam (2018a). *Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen*. Geraadpleegd via: <https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/manifest-mvi-actieplan-gemeente-amsterdam.pdf>

Gemeente Culemborg (2019). *Inkoopbeleid 2019-2023*. Geraadpleegd via: <https://www.culemborg.nl/inkoop-en-aanbestedingen>

Gemeente Culemborg (z.j.). *Wie zijn wij?*. Geraadpleegd via: <https://www.culemborg.nl/wie-zijn-wij>

Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., Kyriakidou, O. (2004). *Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations*. The Milbank Quarterly, Vol. 82, No. 4, 2004 (pp. 581-629).

Harris, M. & Albury, D. (2009). *The Innovation Imperative*. London: NESTA.

Hulsteijn, C. van (2015). Sociaal en duurzaam inkopen in dode hoek aanbesteders. *Binnenlands Bestuur*. Geraadpleegd via: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/maatschappelijke-waarde>

Johne, F.A. & Snelson, P.A. (1988). *Success factors in product innovation: A selective review of the literature*. Journal of Product Innovation Management. Volume 5, Issue 2, June 1988, pp 114-128.

Jong, J.P.J. de, Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 Issue: 1, pp.41-64.

Klein, K.J. & Sorra, J.S. (1996). The Challenge of Innovation Implementation. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4 (Oct., 1996), pp. 1055-1080.

Krull, B. & van der Minne, C. (2016). Buy social: impact door inkoop. Inspirerende cases van maatschappelijk inkopen. *Social Enterprise NL*. Geraadpleegd via: <https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/publicaties/intern/buy-social-impact-door-inkoop-636>

Manunza, E., Lohmann, W., Bouwman, G. (2015). Juridisch leaflet Maatschappelijk Aanbesteden: juridische mogelijkheden om de kracht van de samenleving te benutten bij aanbestedingen. *Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*. Geraadpleegd via <http://www.pprc.eu/wp-content/uploads/Maatschappelijk-Aanbesteden-Juridisch-Leaflet.pdf>

Maxwell, J.A. (2012). *Qualitative Research Design: an interactive approach*. Vol. 41. Sage publications.

Mulgan, G. & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. *Strategy Unit, Cabinet Office*, 1, 40.

Murray, J.G. (2009). *Towards a common understanding of the differences between purchasing, procurement and commissioning in the UK public sector*. Journal of Purchasing & Supply Management 15 (2009) 198–202.

MVO Nederland (z.j.). *Wat is maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)?* Geraadpleegd via: <https://mvonederland.nl/inkoop-en-keten/wat-is-maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi>

NEVI (z.j.). *Definitie van inkoop*. Geraadpleegd via: <https://kennislab.nevi.nl/vakkennis/definitie-van-inkoop>

OECD (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*. OECD Publishing, Paris. Geraadpleegd via: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/Fostering-Innovation-in-the-Public-Sector-254-pages.pdf>

Ostroff, C., Kinicki, A.J. & Muhammad, R.S. (2013). Organizational Culture and Climate. Weiner, I.B. Schmitt, N.W. & Highhouse, S., *Handbook of Psychology*, Vol 12: Industrial and Organizational Psychology, 643-676. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Panne, G. van der, Beers, C. & Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: a literature review. *International Journal of Innovation Management* Vol. 7, No. 3 (September 2003) pp.1–30.

PIANOO (z.j. a). *Het inkoopvolume van de Nederlandse overheid*. Geraadpleegd via: <https://www.pianoo.nl/nl/document/13169/inkoopvolume-van-nederlandse-overheid>

PIANOO (z.j. b). *Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen*. Geraadpleegd via: <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen/ontwikkelingen-mvi/manifest-maatschappelijk-verantwoord-inkopen>

PSO (z.j.). *Wat is Social return (SROI)?* Geraadpleegd via: <http://www.social-return.nl/>

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Essex: Pearson Education Limited.

Schulz, M., van der Steen, M., & van Twist, M. (2013). *De koopman als dominee: Sociaal ondernemerschap in het publieke domein*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Schulz, M., den Heijer, I., De Baas, J.H., Van der Steen, M. (2017). Sturen en stromen: Overheid in een samenleving waarin iedereen stuurt. *Nederlandse School voor Openbaar Bestuur*. Geraadpleegd via: https://nsob.nl/wp-content/uploads/2017/03/NSOB-17-02-Essay_PZH_SturenEnStromen_web-20170328.pdf

Sociaal Economische Raad (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Geraadpleegd via: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2015/sociale-ondernemingen.pdf>

Social Enterprise NL (2018). *Sociaal ondernemen veel genoemd in coalitieakkoorden*. Geraadpleegd via: <https://www.social-enterprise.nl/nieuws-en-evenementen/actueel/nieuws/sociaal-ondernemen-veel-genoemd-in-coalitieakkoorden-948>

Social Hub Den Haag (z.j.). *Hoe kan ik sociaal inkopen?* Geraadpleegd via: <https://socialhubdenhaag.nl/kennisbank/hoe-koop-ik-sociaal-in>

Symon, G. & Cassell, C. (2012). Assessing Qualitative Research. In: Symon, G. & Cassell, C. (eds). *Qualitative Organizational Research* (pp. 205-223). Los Angeles: Sage.

Tesluk, P.E., Farr, J.L. & Klein, S.R. (1997). Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27-4.

Thiel, S. van (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An introduction*. London & New York: Routledge Taylor & Francis.

TNO (2011). *Handleiding Social return bij inkoop door gemeenten*. Geraadpleegd via:
https://www.tno.nl/media/1827/handleiding_social_return2.pdf

Tummers, L., Bekkers, V.J.J.M. & Steijn, A.J. (2009). *Beleidsvervreemding van publieke professionals*. B en M, Volume 36 - Issue 2 p. 104- 116.

Unceta, A., & Barandiarán, X. (2019). Social Innovation as an instrument for Public Innovation. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, 16(1), 100-125.

Ven, A.H. van de (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, Vol. 32, No. 5, Organization Design (May, 1986), pp. 590-607

Vries, H. de, Bekkers, V. & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. *Public Administration* Vol. 94, No. 1, 2016 (146–166).

Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W. *Toward a Theory of Organizational Creativity*. The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 2 (Apr., 1993), pp. 293-321

Yin, R.K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge*, 3(1), 97–114.

Bijlagen

Bijlage 1 – Topiclijst

Welkom

- Voorstellen
- Doel van het gesprek
→ uit eigen interesse naar drijfveren en belemmeringen van sociaal inkopen → manier die past bij mijn opleiding. Doel: erachter komen welke factoren er bijdragen in het proces naar sociaal inkopen toe.
- Tijdsduur (45-60 min)
- Opnemen!
- Vertrouwelijkheid en anonimiteit
- Opbouw interview

Heeft u tot zover vragen?

Over de respondent

Kunt u iets vertellen over uw functie in de organisatie en uw werkzaamheden?

- Door wie aangestuurd?
- Geeft u leiding?
- Beslissingsbevoegdheid?
- Met welke afdelingen te maken?
- Sinds wanneer werkzaam?

Kunt u iets vertellen over sociaal inkopen binnen uw organisatie?

Wanneer begonnen met sociaal inkopen/social return? Aanleiding?

Om inzicht te krijgen in het proces van ideevorming tot waar Amsterdam/Culemborg nu staat is het handig om een project te kiezen waar jij een rol in hebt gespeeld. Zijn er projecten waar jij een rol in hebt gespeeld?

- Nee: ingaan op specifieke rol op dit onderwerp? Vragen naar ervaringen tot nu toe.
- Ja: **kunt u mij het proces beschrijven van het moment van ideevorming van dit project tot aan de uitvoering ervan?**

Aanhaken op volgende elementen

Organisatieniveau

Leiderschap:

- Rol van uw leidinggevende in het proces
- Hoe was de invloed van uw leidinggevende op u in dit proces?
- Fouten gemaakt? Hoe wordt daar mee omgegaan?

Cultuur/klimaat:

- Omgang met collega's
- Was er weerstand? Waarom?
- Hoe gaan jullie om met weerstand?
- Algemeen: hoe zou u de samenwerking in deze organisatie beschrijven? -> voorbeeld van hoe collega's met elkaar omgaan?

Strategie:

- pro-actief of re-actief? (voorloper willen zijn of reageren op anderen?)
- hoe wist u van de vernieuwing af?
- iets waar de hele organisatie van op de hoogte is?
- interdepartementale communicatie -> wie betrokken?
- hoe zorgen jullie voor bewustwording bij andere medewerkers?

Individueel niveau

Houding:

- Als u kijkt naar uw eigen werkwijze m.b.t. deze innovatie. Hoe zou u deze dan omschrijven?
- Wat waren de reacties van collega's? Positief/negatief?
- Fouten gemaakt? Hoe wordt daar mee omgegaan?
- Onverwachte gebeurtenissen? Hoe ging men daarmee om?

Ondersteuning/betrokkenheid eindgebruikers:

- Wat vonden uw collega's van dit idee en de innovatie?
- Kunt u iets vertellen over de weerstand?
- Is sociaal inkopen iets dat door de hele organisatie speelt en bekend is?

Wat zijn dingen die u goed vindt gaan momenteel

Wat zijn dingen die u minder goed vindt gaan?

Afsluiting

- Bedanken + vragen?
- Documenten die info geven over dit proces?
- Respondenten: mensen die aan deze case hebben meegewerkt?

Bijlage 2 – Overzicht dataverzameling

Tabel 1: respondentenlijst semigestructureerde interviews

Vanwege de waarborging van de anonimiteit van de respondent worden de exacte functies van de respondenten niet genoemd. Om toch een beeld te schetsen van waar in de organisatie de respondent gepositioneerd is, is per respondent aangegeven op welke afdeling hij of zij werkt.

	Organisatie	Afdeling of initiatief binnen gemeente	Datum	Duur
1	Gemeente Amsterdam	Programma Amsterdam Impact	08-05-2019	1:12:31
2	Gemeente Amsterdam	Bureau Social Return	15-05-2019	50:37
3	Gemeente Culemborg	Medewerker inkoop	20-05-2019	1:08:20
4	Gemeente Culemborg	Medewerker inkoop	22-05-2019	1:17:03
5	Gemeente Amsterdam	Medewerker inkoop	23-05-2019	40:58
6	Gemeente Amsterdam	Bestuurslaag en inkoop	23-05-2019	47:11
7	Gemeente Culemborg	Bestuurslaag	24-05-2019	1:06:20
8	Gemeente Amsterdam	Medewerker sociaal domein	27-05-2019	47:04
9	Gemeente Culemborg	Bedrijfsvoeringsorganisatie West-Betuwe (inkoop)	04-06-2019	57:53
10	Gemeente Culemborg	Werkzaam Rivierenland (sociaal domein)	12-06-2019	46:35

Tabel 2: lijst met geanalyseerde documenten

Culemborg	Document	Beschrijving
1	Inkoopbeleid 2019-2023 Gemeente Culemborg	In dit document worden de afwegingen op het gebied van inkopen en aanbestedingen inzichtelijk gemaakt, door doelstellingen, uitgangspunten en kaders te schetsen.
2	Raadsprogramma 2018 Culemborg	Het raadsprogramma 2018-2022 'Ruimte voor de stad' laat zien hoe acht fracties de komende vier jaar invulling willen geven aan deze ambities voor onze stad.
3	Kadernota inkoop en aanbesteden Bedrijfsvoeringsorganisatie West Betuwe	Dit is het beleid dat de Bedrijfsvoeringsorganisatie West Betuwe voert voor drie gemeenten (Culemborg, Tiel en West-Betuwe). Hierin worden kaders gesteld.

4	Inkoop- en Aanbestedingsbeleid 2014 Gemeente Culemborg	In dit document worden de afwegingen op het gebied van inkopen en aanbestedingen inzichtelijk gemaakt, door doelstellingen, uitgangspunten en kaders te schetsen. Dit is het vorige inkoopbeleid waar sociaal inkopen ook genoemd werd.
----------	--	---

Amsterdam	Document	Beschrijving
5	Inkoop en aanbestedingsbeleid Gemeente Amsterdam	Dit document beschrijft de doelstellingen die Amsterdam heeft bij het professioneel verwerven van de gemeentelijke inkooppakketten voor de Amsterdammers en de eigen organisatie. Daarnaast schetst deze nota de achtergronden die bij het bepalen en realiseren van de gemeentelijke doelstellingen relevant zijn. Het is primair geschreven voor de eigen organisatie, maar geeft ook inzicht hoe de gemeente Amsterdam inkoop ziet en wat Amsterdam daarbij belangrijk vindt.
6	Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen Gemeente Amsterdam	Na het ondertekenen van het Manifest MVI in 2016 is door de wethouder aansluitend de 'Amsterdamse' aanpak Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) ontwikkeld.
7	Actieprogramma sociaal ondernemen	Dit is het programma dat is opgesteld om sociaal ondernemen meer aandacht te geven in Amsterdam. Het doel van dit actieprogramma is het realiseren van een toename van sociaal ondernemen in Amsterdam en zo een grotere maatschappelijke impact in de stad te bereiken.
8	Werkplan sociale firma's	Het werkplan is onderdeel van een bredere aanpak van om de komende jaren ondersteuning te bieden aan de dragende samenleving: bronnen van burgerkracht van burgers aanspreken om initiatieven van burgers, bedrijven en ondernemers te versterken en als overheid aan te sluiten bij maatschappelijke initiatieven die participatie bevorderen.
9	10 Wegen naar een innovatiever aanbestedingsbeleid en professioneler opdrachtgeverschap	Deze 10 wegen zijn gericht op een verdere innovatie in het aanbestedingsbeleid en een professionelere invulling van het gemeentelijke opdrachtgeverschap. De 10 punten staan niet op zichzelf maar hangen samen met andere opdrachten in de stad die hetzelfde doel hebben. Dit alles met als uiteindelijke doel de optimalisering van het inkoop- en aanbestedingsresultaat voor de inwoners van de stad Amsterdam.

Tabel 3: observaties

Activiteit	Organisatie	Toelichting	Datum	Duur
Gesprek Ambitieweb duurzaamheid	Gemeente Culemborg	In dit gesprek werd gesproken over het beleid en de stand van zaken op het thema duurzaamheid. Deze observatie heeft inzicht gegeven in de cultuur, omgang met collega's, kaders en prioriteiten op het gebied van duurzaamheid en in het Ambitieweb (een tool om huidig en toekomstig beleid in kaart te brengen).	14 mei	1 uur
Conferentie – 'Buying for Social Impact: van idee naar uitvoering'	Gemeente Amsterdam	Deze conferentie werd georganiseerd door Gemeente Amsterdam en betrokken partijen om inzichten te delen rondom sociaal inkopen. De titel van de conferentie was bijna identiek aan het onderwerp van dit onderzoek. Bovendien waren hier alle respondenten van Gemeente Amsterdam aanwezig.	13 juni	7 uur waarvan 5 uur aanwezig

Bijlage 3 – Codeboom

Achtergrond
Organisatie
Eilandjes
Info over verschillende initiatieven
Organisatiestructuur
Voordelen - nadelen van kleine gemeente
Zichtbaarheid inkooporganisatie
Respondent
Beeld van sociaal inkopen
Andere afdelingen die zich met soc. inkopen en ondernemerschap bezighouden
Beeldmateriaal
Bewustwording
Citaten
Algemene citaten over onderwerp
Monnikenwerk
Olievlekwerking
Vliegwiel
Communicatie
Communicatievorm
Elkaars taal spreken
Evaluatie
Extern
Interdepartementaal
Makelaarsrol
Cultuur-klimaat
Gedrag en mindset
Omgang collega's
Denken in mogelijkheden
Dilemma's en spanningen
Doel document
Doel duurzaam inkopen
Doel inkoopbeleid
Doel sociaal inkopen
Doelgroep document
Factoren die belangrijk worden geacht in document
Energie en enthousiasme genereren binnen organisatie
Factoren die respondent belangrijk acht
Factoren die belemmeren
Factoren die bijdragen
Fasen
Implementatiefase
Verantwoordelijkheid initiatief
Vroeg in proces betrokken worden
Wat gaat beter
Wat gaat minder goed

Initiatieffase
Initiatieven tijdlijn
Verantwoordelijkheid voor initiatief sociaal aspect
Ontwikkelfase
Coördinator op sociaal aspect
Procesmatig
Succesverhalen
Tegenslagen of fouten
Verantwoordelijkheid initiatief
Proces van lange duur
Gemeente als opdrachtgever
Houding medewerkers
Creativiteit in het werk vereist
Durf en risico nemen
Enthousiasme voor iets nieuws
Ideaalbeeld
Informatie gemeente
Inkoop is ondersteunend
Leiderschap
Aandacht van College of Raad
Doorduwen van beleid
Draagvlak
Management moet initiatief nemen
Toegankelijkheid voor medewerkers
Toezicht
Controle op inkoopfunctie
Monitoring en rapportage
Toezicht op OV en taxi
Toezicht op persoonlijke (werk)uitgaven
Toezicht op uitvoering van beleid
Verhouding management en uitvoering
Zelfstandigheid en ruimte in werk
Ondersteuning eindgebruikers
Beleid en praktijk
Betrokkenheid
Intrinsieke motivatie
Kennisniveau medewerkers
Politiek
Management niet politiek
Politiek gekleurd
Politiek gevoelig
Reden om niet sociaal in te kopen
Inkopen zoals je gewend bent
Obstakels
Product niet geschikt
SE's kunnen het niet aan

Sociaal is een van de vele criteria
Reden voor gemeente om sociaal in te kopen
Enthousiaste trekkers
Externe invloed
Goede voorbeeld geven
Reden waarom iemand sociaal inkoopt
Relatie wethouder en uitvoerder
Samenwerking
Extern
Intern
Sociaal vs duurzaamheid
Strategie
Blijven verbeteren en ontwikkelen
Bottom up of top down
Factoren die strategie bepalen
Inkoop als middel
Innovatiegericht en innovatief inkopen
Integrale aanpak
Prioriteiten stellen
Proactief
Reactief
Structurele aanpak
Taalgebruik
Inspelen op burger
Voorbeelden sociaal inkopen
Weerstand