

MEER IMPACT DOOR SOCIAAL INKOPEN?

Zo geef je medewerkers een duwtje
richting sociaal inkopen van kleine producten

I N

H O

U D

De uitdaging	3
De achtergrond	4
Exploratie	5
Gedragsanalyse	9
Gedragsadviezen	16
Conclusie	20

DE UITDAGING

Iedereen moet mee kunnen doen op de arbeidsmarkt: ook mensen die doorgaans moeilijk aan een baan kunnen komen. We streven naar een inclusieve arbeidsmarkt. Organisaties kunnen natuurlijk zelf banen realiseren voor deze talenten, maar ze kunnen ook impact maken door sociaal in te kopen. Sociaal inkopen betekent dat je bij de inkoop van producten en diensten de effecten op het milieu en sociale aspecten meeweegt. Door bij een sociale onderneming in te kopen geef je invulling aan je MVI-ambities en creëer je zelf (indirect) maatschappelijke waarde. Met je aankoop draag je je steentje bij aan een inclusievere arbeidsmarkt.

Inkoop is een krachtig instrument om de keten op dit thema in beweging te krijgen. De overheid koopt jaarlijks voor 92,2 miljard euro in, daar kan nog veel meer sociaal van worden ingekocht: een enorm onbenut potentieel.

Hoewel er op bestuurs- en beleidsniveau veel plannen, werkagenda's en convenanten op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen gemaakt worden (zoals het [Nationaal Plan MVI](#)) en sociaal inkopen binnen bepaalde gebieden verder gestandaardiseerd wordt, zien we nog te weinig concrete resultaten. Beleid en uitvoering komen nog niet optimaal bij elkaar. Het concretiseren van een sociaal inkoopbeleid is een uitdaging waarbij veel stakeholders betrokken zijn.

Hoe geef je deze concretiseringslag handen en voeten? En wie van de stakeholders is aan zet? Met deze vraag is De Normaalste Zaak aan de slag gegaan. We hebben ons daarbij gefocust op het inkopen van kleine producten en diensten.

De overheid koopt jaarlijks voor 92,2 miljard euro in, daar kan nog veel meer sociaal van worden ingekocht: een enorm onbenut potentieel.

DE ACHTERGROND

Als onderdeel van het project Partnership en Inkoopkracht¹ is, i.s.m. PIANOo expertisecentrum aanbesteden, een kwalitatief onderzoek uitgevoerd m.b.t. een afgebakende inkoopcategorie. De vraag die centraal stond: **Hoe kunnen medewerkers die kleine producten en/of diensten inkopen gestimuleerd worden om sociaal in te kopen?**

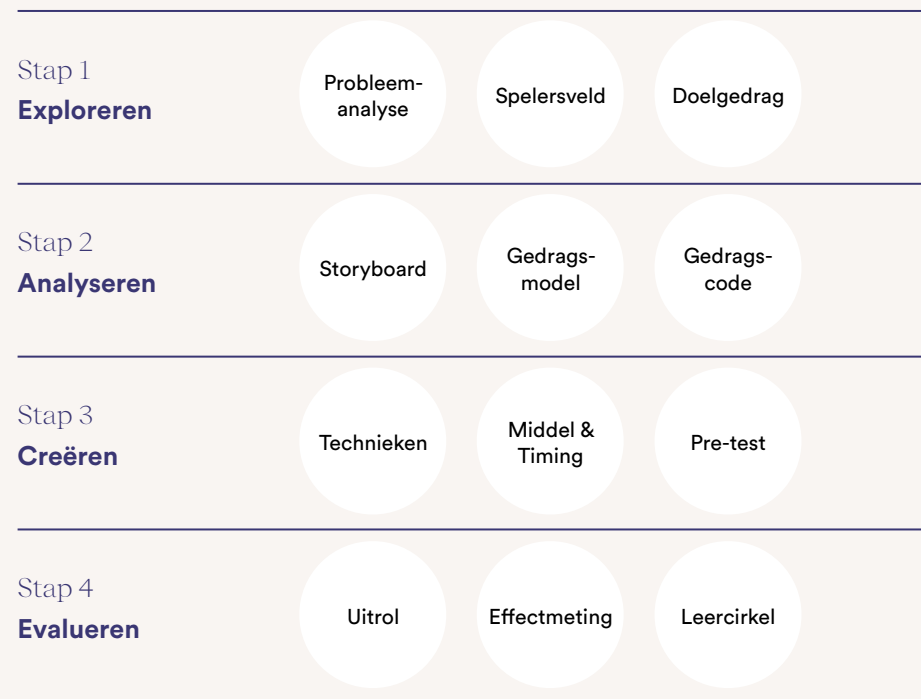
Het vraagstuk is door een gedragsbril bekeken, aan de hand van de [Duwtje werkwijze](#). Voor het onderzoek zijn verschillende interviews gehouden met betrokkenen (inkoopexperts, secretariaal medewerkers en beleidsmakers). Aan de hand van hieruit verkregen informatie is een gedragsanalyse uitgevoerd.

In deze rapportage lees je over de uitgevoerde gedragsanalyse en welke aanbevelingen hieruit zijn voortgekomen. Interessant voor iedereen die in een organisatie sociaal inkopen wil stimuleren. Dit kan bijvoorbeeld een beleidsmedewerker, inkoper of projectleider inclusie zijn.

¹ Met het project [Partnership en Inkoopkracht](#) wordt de verbinding tussen markt en overheid, maar ook tussen inkoop en interne afdelingen (inclusie, hr), tot stand gebracht, om gezamenlijk meer sociale impact te maken.

DUWTJE WERKWIJZE

De Duwtje werkwijze loodst ons door een oerwoud aan mogelijkheden om gedrag te veranderen. Elke stap kent zijn eigen bouwstenen, die samen een compleet gedragstraject bouwen, waarbij gedragsinterventies ontwikkeld en getest worden. De werkwijze maakt een koppeling mogelijk tussen theorie en praktijk. In dit onderzoek doorlopen we stappen 1 en 2 (de exploratiefase en de analysefase), waarna we aanbevelingen formuleren.



EXPLORATIE



Doelgedrag

Een voorwaarde om vanuit de wetenschap van gedragsverandering effectief advies te kunnen geven is het helder hebben van het 'doelgedrag'.

Doelgedrag bestaat uit twee onderdelen: de doelgroep én het specifieke gedrag dat we willen zien van de doelgroep.

Doelgroep: de behoeftestellers

Binnen deze gedragsanalyse ligt de focus op de medewerker die een klein(e) product en/of dienst gaat inkopen; deze persoon noemen we de behoeftesteller. Hij/zij krijgt de opdracht om bijvoorbeeld relatiegeschenken, bloemen, of locaties in te kopen. Deze behoeftesteller kan werkzaam zijn op elke afdeling en ieder organisatieonderdeel, maar in grote organisaties zal dat vaak een secretariaat zijn. De behoeftesteller kan meestal autonoom beslissen welke producten of diensten bij welke leverancier worden ingekocht en hoeft, omdat het inkoopbedrag laag is, niet samen te werken met de inkoopafdeling. De behoeftesteller heeft daarmee veel mogelijkheden om sociale impact te realiseren.

Doelgedrag: sociaal inkopen van kleine producten en/of diensten

Van de 92,2 miljard euro die ingekocht wordt binnen de overheid, gaat een groot deel over grote aanbestedingen waar inkopers mee gemoeid zijn. Inkoopbeleid geeft richting aan deze aanbestedingen en de mogelijkheden om sociaal in te kopen. Er zijn echter ook veel kleine aankopen die worden ingekocht buiten het inkoopbeleid om; hiervoor gelden geen eisen. Deze categorie omvat producten zoals geschenken, bloemen, zaalhuur etc. We noemen dit kleine producten en/of diensten. Het doelgedrag binnen dit onderzoek is dus als volgt: De behoeftesteller koopt kleine producten en/of diensten in bij een sociaal ondernemer.

De behoeftesteller koopt kleine producten en/of diensten in bij een sociaal ondernemer.

Spelersveld

Het is binnen een gedragsvraagstuk belangrijk om te kijken naar wat er rondom de doelgroep gebeurt. Er zijn altijd verschillende spelers die invloed uitoefenen op de doelgroep. Hieronder staan de spelers die invloed hebben op het gedrag van de behoeftesteller om sociaal in te kopen. In elke organisatie kan het spelersveld uiteraard anders zijn.

Directie

bepaalt het beleid van de organisatie

Inkoopafdeling

formuleert het inkoopbeleid (heeft vaak geen directe invloed op kleine aankopen)

Projectleider inclusie

voert het inclusiebeleid uit (sociaal inkopen is hier onderdeel van)

Budgethouder

keurt de offerte/inkoop goed

Leidinggevende

geeft leiding aan de behoeftesteller

Interne opdrachtgever

geeft opdracht aan de behoeftesteller om product en/of dienst in te kopen

Eindgebruiker/ ontvanger

van bijvoorbeeld de gehuurde locatie, het product en/of de dienst

Directe collega's

kopen vergelijkbare producten en/of diensten in

Storyboard

Om meer inzicht te krijgen in het inkoopproces is een 'storyboard' gemaakt. Hierin staan de stappen die de behoeftesteller moet zetten om het doelgedrag uit te voeren. Doelgedrag kan de suggestie wekken dat het om een enkele en op zichzelf staande handeling gaat, maar meestal komt er meer bij kijken. Het is belangrijk om te weten welke stappen behoeftestellers doorlopen om geschenken, locaties, of bloemen sociaal in te kopen. Dit geeft inzicht in mogelijke kansen en knelpunten in de huidige situatie. In deze analyse ligt de focus op hoe de behoeftesteller zelf een leverancier uitzoekt en het inkoopproces in gang zet.

Het inkopen van kleine producten en/of diensten kan op verschillende manieren gebeuren. Hieronder wordt de meest voorkomende route geschetst die de behoeftesteller bewandelt wanneer hij/zij sociaal wil inkopen.



GEDRAGSANALYSE

The background features a solid blue color. On the right side, there is a decorative graphic consisting of numerous horizontal lines of varying lengths, arranged to form a circular or semi-circular shape that tapers towards the right edge.

Aan de hand van het Duwtje gedragsmodel is het vraagstuk geanalyseerd. Dit gedragsmodel is ontwikkeld op basis van wetenschappelijke gedragsinzichten en slaat de brug naar de praktijk. Iets dat wetenschappelijk bewezen is, is niet altijd eenvoudig naar de 'echte wereld' te vertalen. Het gedragsmodel helpt bij het clusteren van factoren die een rol spelen bij het doelgedrag aan de hand van 4 knoppen: *gemak, motivatie, normen en weerstand*. Per knop wordt ingezoomd op de hindernissen en kansen die er zijn om het gewenste gedrag te vertonen. Die hindernissen en kansen noemen we de gedragsfactoren.

Door in de schoenen van de doelgroep te staan, achterhalen we de belangrijkste drijfveren en hindernissen voor het huidige gedrag en het doelgedrag en vinden zo de haakjes om op in te spelen om het doelgedrag te stimuleren.



Gemak

De 'law of least effort' is een natuurwet die ook op mensen van toepassing is: we kiezen de makkelijkste weg. Tijdens het analyseren van deze knop achterhaal je zaken als vertrouwen in het eigen kunnen, aandacht en geheugen, gewoontes, praktische middelen zoals tijd en geld, de fysieke omgeving en kennis.



Normen

Wij mensen zijn echte kuddedieren; vanuit de evolutie geprogrammeerd om de groep te volgen. Om uitsluiting te voorkomen, moeten de (ongeschreven) regels van de groep nageleefd worden. Maar hoe kom je erachter wat deze regels zijn? Het antwoord hierop is simpel: door te kijken naar wat anderen doen.



Motivatie

Motivatie is de sterke motor achter ons gedrag. We onderscheiden twee soorten motivatie. De eerste is intrinsieke motivatie waarbij we gemotiveerd worden door kenmerken van de taak. De tweede is extrinsieke motivatie waarbij we gemotiveerd worden door iets van buiten: het voorkomen van straf of het verkrijgen van een beloning.



Weerstand

We onderscheiden drie verschillende soorten weerstanden. De eerste is reactance: mensen voelen zich gepusht als je ze iets oplegt. En de tweede is scepticisme waarbij mensen het niet vertrouwen en je inhoudelijk bevragen. De derde is inertia waarbij mensen niet in beweging durven te komen of geen idee hebben waar te beginnen.

Gemak | Kennis, vaardigheden en kenmerken van omgeving of proces.

Beginnen met sociaal inkopen is niet eenvoudig. Een behoeftesteller moet zich in het onderwerp verdiepen en het zich eigen maken. Een belangrijke vraag is: Weten behoeftestellers überhaupt af van de mogelijkheid om geschenken sociaal in te kopen? Behoeftestellers geven in interviews aan niet goed te weten waar ze het aanbod kunnen vinden of simpelweg onvoldoende kennis hebben over sociaal inkopen. Dit maakt dat veel behoeftestellers afhaken, terwijl ze wel de intentie hebben om sociaal in te kopen.

Sociaal (laten) inkopen van kleine producten kost vaak extra moeite. De behoeftesteller moet nagaan of er al bestaande contracten met leveranciers zijn of op moet misschien zelf op zoek naar een sociaal aanbieder van geschenken.

Men is vaak, door gebrek aan tijd of vanuit gewoontegedrag, behoudend en kiest graag voor de veiligste optie. Meestal is dat de optie die de behoeftesteller al kent: de status quo. Er hoeft geen keuze gemaakt te worden waardoor men ook niet geconfronteerd wordt met de consequenties van een eventuele verkeerde keuze. Maar door te doen wat je altijd al deed maak je in principe ook een keuze. In de psychologie wordt dit ook wel de status-quo bias² genoemd. Dit is bijvoorbeeld het geval als de behoeftesteller altijd naar dezelfde aanbieder gaat van relatiegeschenken, dat is de weg van de minste weerstand. “We hebben het vaak druk en dit soort opdrachten komen er altijd op het laatste moment bij. Het makkelijkste is dan om te

kiezen voor een product of locatie dat je al kent.” Of: “Ik wist het ook niet allemaal te vinden. Ik heb vergaderlocaties bijvoorbeeld allemaal zelf uitgezocht. Nu, na vier jaar, heb ik mijn eigen lijstje sociale locaties. Het moet beter gefaciliteerd worden, je moet het nog steeds allemaal zelf uitzoeken.”

Ook de omgeving kan hindernissen opwerpen: regels van de eigen organisatie of het inkoopbeleid kunnen het sociaal inkopen lastig maken. Zo hebben veel organisaties bijvoorbeeld beperkingen vanuit inkoop, zoals het ontbreken van keuzevrijheid voor nieuwe leveranciers. Ook kan het een hindernis zijn als er maar een beperkt aanbod van potentiële leveranciers wordt aangeboden vanuit de inkoopafdeling. Het kan ook anders: gemeente Utrecht biedt bij het kopen van bloemen als standaardoptie een sociale onderneming aan.



“Ik wist het ook niet allemaal te vinden... Dat zou beter gefaciliteerd moeten worden.”

² Kahneman, D., Knetsch, J.L. & Thaler, R.H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic perspectives*, 5(1), 193-206.


Motivatie | Doen we iets uit onszelf of vanwege beloning of straf?

Motivatie is vaak het eerste woord waar mensen aan denken als het over gedragsverandering gaat. Dat is niet gek, want het is een sterke motor achter ons gedrag. We onderscheiden twee soorten motivatie: intrinsieke en extrinsieke motivatie.

Bij intrinsieke motivatie komt de motivatie om te handelen uit de persoon zelf. Hier kunnen verschillende drijfveren aan ten grondslag liggen, bijvoorbeeld plezier, persoonlijke groei, verbondenheid, status of eer. Bij het sociaal inkopen van bijvoorbeeld geschenken hebben we gezien dat veel mensen sympathie voelen bij dit gedrag. Sociale impact maken geeft mensen een goed gevoel. Een andere drijfveer om kleine producten sociaal in te kopen is omdat het status en eer kan opleveren, bijvoorbeeld door een positieve reactie van de ontvanger van het geschenk.

We kijken bij motivatoren niet alleen naar drijfveren om het gewenste gedrag uit te voeren, namelijk sociaal inkopen, maar ook naar drijfveren om dit juist niet te doen. Ook behoeftestellers willen competent overkomen en zeker weten dat de ontvanger tevreden is met de ingekochte producten of diensten. Het is goed mogelijk dat ze terughoudend zijn omdat ze bang zijn voor een negatieve reactie van de ontvanger. Zo vertelde een behoeftesteller in een interview dat ze negatieve reacties had gekregen op een sociaal ingekocht cadeautje voor collega's. Hoewel ze het liefst al haar geschenken sociaal inkoopt, zorgde deze reacties er toch voor dat ze twijfelde om het weer te doen. Negatieve reacties kunnen ervoor zorgen dat mensen zich risicomijdend gaan gedragen en (weer) bij een reguliere ondernemer geschenken gaan inkopen.

Bij extrinsieke motivatoren kijken we naar positieve of negatieve gevolgen van het gedrag, denk bijvoorbeeld aan een beloning omdat bepaalde doelen gehaald zijn. Uit het onderzoek kwam naar voren dat beloningen nauwelijks worden ingezet. Er is vaak geen beleid en daarmee ook geen controle op deze inkoopcategorie. De behoeftestellers die sociaal inkopen, doen dit dus echt vanuit een intrinsieke motivatie, zo geeft ook een medewerker van het secretariaat binnen een gemeente aan: "Er is geen beleid voor officemanagement op sociaal inkopen. Directies geven niet direct deze boodschap mee als ze iets nodig hebben. Het is dus afhankelijk van de voorkeur en motivatie van een persoon." Het inzetten van beloningen of straffen lijkt op het eerste oog misschien een kans, maar kan averechts werken: als mensen enigszins intrinsiek gemotiveerd zijn om iets te doen, kan een beloning of straf dit juist ondermijnen.



“Sociale impact maken geeft mensen een goed gevoel.”

Normen | Wat doen anderen en welke persoonlijke normen zijn belangrijk?

Sociale normen spelen een grote rol in ons leven. Vooral wanneer we niet zeker weten wat de juiste keuze is, kijken we, meer dan we denken, naar het gedrag van anderen om te bepalen wat we moeten doen. Wat is normaal om te doen en wat doen mensen die op mijzelf lijken of die ik belangrijk vind?

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat de meerderheid van de behoeftestellers hun relatiegeschenk nog niet sociaal inkoopt. Het is bij de behoeftestellers nog geen norm en het wordt ook niet als norm ervaren door de ontvangers van geschenken. In de interviews kwam naar voren dat ze het makkelijker vonden om sociaal in te kopen als ze het collega's succesvol hadden zien doen. En de meerderheid geeft aan het idee van sociaal inkopen wel sympathiek te vinden. Dat biedt kansen.

Uiteraard volgen we sommige mensen sneller dan anderen. Er zijn bepaalde rolmodellen die een zichtbare norm kunnen laten zien. Een aantal behoeftestellers gaf aan dat als hun collega's succesvol sociaal inkopen, ze het zelf ook sneller doen. Ook volgen we mensen sneller als ze een autoriteit zijn of autoriteit uitstralen. We onderscheiden drie vormen van autoriteit.

1. **Iemand kan macht hebben**, zoals een leidinggevende of het bestuur, en kan ervoor zorgen dat maatschappelijke doelstellingen in het beleid komen. Zo kan ook een interne opdrachtgever de opdracht geven om sociaal in te kopen, hetgeen logischerwijs zal leiden tot meer sociale inkoop.

2. **Daarnaast kan iemand een autoriteit zijn op een bepaald thema**, zoals iemand van de inkoopafdeling, een afdeling social return of de afdeling sociaal ondernemerschap.
3. **Ten slotte kan iemand autoriteit hebben vanwege een hoge sociale status**, bijvoorbeeld een bepaalde sociale ondernemer of wellicht iemand waarvoor het geschenk of de locatie voor bedoeld is: wat verwacht hij of zij te krijgen? Een flesje wijn of een geschenk met een bijzonder verhaal?

De behoeftestellers die zijn geïnterviewd gaven aan niet bewust beïnvloed te worden door autoriteiten. Dat is een gemiste kans. Het zal zeker helpen als een interne opdrachtgever de opdracht geeft om iets sociaal in te kopen.

Bij normen gaat het niet alleen om de normstelling van mensen om ons heen, maar ook om normen die mensen over zichzelf hebben. Welke norm draag ik uit en welk gedrag hoort daarbij? Welke maatschappelijke verantwoordelijkheid heb ik waar het gaat om het inkopen van producten en/of diensten? Ambtenaren kopen deze geschenken immers met belastinggeld. Uit het onderzoek blijkt dat niet iedereen zich realiseert wat hun eigen rol in het geheel is, en de impact die ze kunnen maken. De behoeftestellers moeten voldoen aan de normen van de organisatie, maar hebben ook hun voorbeeldrol als overheid. Dit werd niet door alle ondervraagde behoeftestellers zo gevoeld. Voor sommige behoeftestellers was het echter niet meer dan logisch: "Je wil impact maken in je stad." En: "Het is gewoon te makkelijk gemaakt om het niet te doen. Geen enkele ambtenaar heeft een goede reden om niet sociaal in te kopen. Dat is gewoon een plicht."


Weerstand | Welke weerstand speelt een rol?

Weerstand is misschien niet iets wat je snel verwacht als je denkt aan zoiets positiefs als sociaal inkopen. Toch speelt het een rol. We onderscheiden in de psychologie drie verschillende vormen van weerstand: weerstand tegen verandering op zich (inertia), weerstand tegen beïnvloeding (reactance) en weerstand tegen de inhoud (scepticisme).

Als sociaal inkopen nieuw is voor de behoeftesteller, kan het spanning en weerstand oproepen. Er kan dan inertia optreden. Inertia betekent stilstand of bewegingloosheid. Het is een vorm van weerstand waarbij iemand niet zozeer tegen het voorgestelde gedrag, zoals sociaal inkopen, is, maar er simpelweg geen energie in wil steken. Deze weerstand kan makkelijk ontstaan doordat een behoeftesteller als een berg opziet tegen alle stappen die bij sociaal inkopen horen of onzeker is over hoe hij of zij het aan moet pakken. Er moeten veel keuzes gemaakt worden en dat kan verlamrend werken. Wanneer er weinig vertrouwen is dat het gaat lukken, heeft dit invloed op of iemand iets ook daadwerkelijk gaat doen. Onzekerheid en stress voor datgene wat we moeten doen, is dan ook een grote drempel om tot actie over te gaan. Behoeftestellers kunnen bijvoorbeeld verwachten dat de inkoopafdeling niet staat te springen om processen in te richten om sociaal in te kopen: iets waardoor ze er tegenop zien om het voor te stellen. Het resultaat is dat ze blijven zitten waar ze zitten.

Weerstand tegen beïnvloeding, reactance, kan opspelen als mensen het idee hebben dat hun vrijheid wordt afgenomen. Dat is ook niet gek: als mensen waarderen we onze autonomie en we houden hier sterk aan vast. Veel behoeftestellers mogen zelf hun leveranciers kiezen en uit het onderzoek

blijkt dat dit erg belangrijk voor hen is. Ze vinden het echt leuk om zelf te kiezen wat ze kopen en het is een manier van laten zien dat ze goed zijn in hun werk.



“Men denkt dat er een groot kwaliteitsverschil is tussen een ondernemer en sociaal ondernemer, maar voor mij is het resultaat hetzelfde, behalve dat je impact in de stad maakt.”

In interviews met de doelgroep zien we ten slotte dat er weerstand kan ontstaan omdat men sceptisch is over de kwaliteit van sociale producten en diensten. Zo is gebleken dat sommige behoeftestellers verkeerde aannames hebben over sociaal inkopen van geschenken. Bijvoorbeeld over de prijs van producten. Zo vertelde een managementassistente: “Sociaal ondernemers, zeker als het gaat om vergaderlocaties, zijn vaak goedkoper dan reguliere locaties, al denkt men vaak van niet. Dat zijn aannames die mensen hebben.” Of over de kwaliteit van sociaal ingekochte geschenken. “Dit is vaak onterecht”, zo geeft een managementassistente met veel ervaring op het gebied van sociaal inkopen aan. “Men denkt dat er een groot kwaliteitsverschil is tussen een ondernemer en sociaal ondernemer, maar voor mij is het resultaat hetzelfde, behalve dat je impact in de stad maakt. Dat weten veel assistentes niet.”

Gemak

- *te weinig kennis over sociaal inkopen*
- *interne inkoopprocessen kunnen een hindernis vormen*
- *sociaal inkopen vergt nieuwe vaardigheden en kost meer moeite*
- *het aanbod van sociaal ondernemers is moeilijk vindbaar*

Normen

- *de meerderheid koopt kleine producten en diensten nog niet sociaal in*
- *de meerderheid vindt sociaal inkopen wel sympathiek*
- *de verwachtingen van de ontvanger spelen een grote rol: zij verwachten steeds vaker een sociaal ingekocht product*
- *de interne opdrachtgever/klant heeft veel invloed: voldoet het aan zijn of haar verwachtingen?*
- *de inkoopafdeling en de directie hebben door hun autoriteit en expertise invloed op koopgedrag*
- *maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt nog niet automatisch gevoeld*

Motivatie

- *het positieve gevoel bij de ontvanger*
- *sociaal inkopen geeft voldoening en een goed gevoel*
- *behoeftesteller wil competent overkomen*
- *er is bij de behoeftesteller angst om het verkeerd te doen*

Weerstand

- *vaak zijn er verkeerde aannames over kwaliteit en prijs van sociaal ingekochte product*
- *mensen zijn geneigd om te doen wat ze altijd deden.*
- *autonomie is belangrijk; de behoeftesteller wil zelf kunnen kiezen*



GEDRAGSADVIEZEN

*In veel organisaties is sociaal inkopen wel gewenst, maar – zeker bij de inkoop van kleine producten en diensten – niet voldoende gestandaardiseerd of ingeregeld. **Dit onderzoek richtte zich op de vraag: hoe kunnen medewerkers die kleine producten en/of diensten inkopen gestimuleerd worden om sociaal in te kopen?** We hebben daarbij gekozen voor een algemeen en breed toepasbare aanpak. . Elke organisatie is anders georganiseerd en kunnen er andere duwtjes nodig zijn om in beweging te komen.*

Vanuit een organisatievraagstuk ontstaat vaak de reflex om beleid te formuleren als oplossing. In dit geval zou het dan gaan om inkoopbeleid specifiek voor kleine inkopen. We zien vaak geen specifiek inkoopbeleid, direct verantwoordelijke of targets, maar het is ook maar de vraag of dat alles zou bijdragen aan het uiteindelijke doel; meer sociaal inkopen.

Eenzijds is het belangrijk om sturing te geven, onderling kennisdelen te stimuleren en ervoor te zorgen dat de doelgroep zo goed mogelijk gefaciliteerd wordt in het sociaal inkopen. Inkoopprocessen kunnen eenvoudiger. Standaard sociale opties in het systeem zetten gaat niet vanzelf en zal dus gecoördineerd moeten worden. Aan welke knoppen moet gedraaid worden om ervoor te zorgen dat er meer kleine producten en diensten sociaal ingekocht worden? We zien dat er veel intrinsieke motivatie is: ‘het goede gevoel’ is voor veel mensen de belangrijkste reden om sociaal in te kopen.

Anderzijds hebben we te maken met een doelgroep die veel waarde hecht aan hun autonomie – zelf keuzes kunnen maken is erg belangrijk. Dat staat haaks op het stellen van targets en beleid. Intrinsieke motivatie – het goede gevoel – groeit als je resultaat ziet van je gedrag. (impact bij sociale ondernemer, banen, etc.)

In onderstaande adviezen bieden we concrete handvatten om sociale inkoop van kleine producten en diensten te stimuleren.

Wees kritisch op bestaande processen van inkoop

Doorloop samen met de behoeftesteller alle stappen in het inkoopproces om een product of dienst in te kopen. Wat loopt er goed en waar zitten de knelpunten? Op welke plekken in het proces kun je iets wijzigen zodat het makkelijker wordt om sociaal in te kopen?

Vaak is een inkoopproces ingericht met veel onnodige stappen en ingewikkelde regels. Behoeftestellers denken dan al snel: “ik doe het wel zoals we het altijd al doen”. Daarom is een makkelijk inkoopproces cruciaal. Bied bijvoorbeeld een sociale onderneming aan als standaardoptie. Behoud hierbij wel de keuzevrijheid om een andere optie te kiezen, maar zorg dat de gewenste optie de makkelijkste keuze is.

Deel kennis op de juiste manier en het juiste moment

Niet iedereen weet wat sociaal inkopen is en op welke manier hij of zij dit kan doen. We zien ook dat de juiste kennis soms mist om de doelgroep in beweging te krijgen. We weten dat het niet helpt om dikke handleidingen te sturen. Kijk daarom bij het informeren over sociaal inkopen naar logische momenten in het jaar om cruciale informatie te delen. Denk hierbij aan een how-to over bloemen sociaal inkopen rondom examentijd en een lijstje met sociale ondernemingen met kerstpakketten in het najaar. Om sociaal ondernemers beter vindbaar te maken raden we aan om bijvoorbeeld een folder te maken met een overzicht van sociaal ondernemers die passen bij de producten en diensten die vaak worden ingekocht.

Speel in op het goede gevoel

De belangrijkste reden voor de behoeftesteller om sociaal in te kopen is het “goede gevoel”: de intrinsieke motivatie. Het is dus belangrijk om aan hen te laten zien dat je met iets kleins een groot verschil kan maken. Maak zichtbaar en concreet wat de impact is en voor wie ze het doen. Dit kan bijvoorbeeld door een ondernemer te laten vertellen over de banen die zij realiseren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze intrinsieke motivatie is een krachtige motor achter ons gedrag en daarom kansrijk om op in te spelen.

Versterk het verantwoordelijkheidsgevoel

Niet elke ambtenaar voelt de verantwoordelijkheid om met eigen inkoop impact te maken. Dat verantwoordelijkheidsgevoel kan aangewakkerd worden. Door iemand bewust te maken van de rol van de overheid en het verschil dat hij/zij kan maken, vergroot je de kans dat iemand zich ook conform die verantwoordelijke rol gedraagt.

Laat zien wat collega's doen

Behoeftestellers lopen tegen veel hindernissen aan als ze sociaal willen inkopen. Laat daarom zien dat een persoon die lijkt op de behoeftesteller succesvol sociaal inkoopt, juist als dat in het begin lastig was. Je kunt hen vragen om tips over hun aanpak te delen, bijvoorbeeld in de vorm van een lijstje met leveranciers waar zij altijd sociaal inkopen. Door een rolmodel in te zetten laat je de behoeftesteller zien dat zij het ook kunnen. Deze rolmodellen kunnen ook aanjagers van de boodschap zijn.

Expertise en autoriteit inzetten

Ook het inzetten van autoriteiten is kansrijk. Als een directeur, bestuurslid of expert (bijvoorbeeld een inkoper of impactmanager) vertelt dat het belangrijk is om sociaal in te kopen en commitment laat zien, dan zal de behoeftesteller sneller geneigd zijn om het verzoek om sociaal in te kopen te accepteren. Daarbij is het van belang om dit niet te dwingend te doen. Uit interviews kwam naar voren dat de behoeftestellers het erg waarderen dat ze zelf keuzes kunnen maken. We noemden eerder al dat ook de ontvanger van het product een belangrijke rol speelt. Een behoeftesteller houdt rekening met hun verwachtingen over het product en wil deze waarmaken. Deel de verwachtingen en reacties van de ontvanger.

Maak het klein

Door kleine stappen te zetten kan je voortbouwen op succes. Formuleer kleine stappen zoals: maak een overzicht van de diensten en producten die worden ingekocht, wat wordt al sociaal ingekocht, waar koop je al sociaal in, waar liggen de grootste kansen. Door in kleine stappen ervaring op te doen maakt dat de behoeftesteller zekerder en is de kans groter dat het uiteindelijk slaagt.

Weerleg verkeerde aannames

Bij behoeftestellers bestaan veel aannames rondom het inkopen bij sociaal ondernemers. “De prijs is vast hoger”, “het duurt vast langer”, of “de kwaliteit valt zeker tegen”. Ook twijfels als: “Welke impact kan ik nou maken met deze aankoop?” kunnen mensen tegenhouden om tot actie over te gaan. Een goede manier om aannames te weerleggen is door de behoeftesteller kennis te laten maken met ondernemers, locaties en producten. Dit kun je bijvoorbeeld doen door een event of bedrijfsbezoek te organiseren bij een sociaal ondernemer of hen te stimuleren om eens aan te sluiten bij evenementen die vanuit andere organisaties worden georganiseerd.

Geef keuzevrijheid (maar ook weer niet te veel)

Uit de interviews kwam naar voren dat behoeftestellers zelf willen kunnen beslissen welk geschenk ze inkopen of waar er vergaderd wordt. Zorg daarom dat er genoeg te kiezen is tussen sociale ondernemers - zorg voor een breed aanbod in elke categorie. Pas wel op: te veel keuze kan ook weer tot inertia (stilstand) leiden. Bied bijvoorbeeld drie sociaal ondernemers aan binnen je organisatie voor bloemen, en drie sociaal ondernemers voor duurzame cadeaus etc.

CONCLUSIE



Conclusie

(Overheids)organisaties kunnen via inkoop meer sociale impact maken. Voor de inkoop van kleine producten en diensten mogen medewerkers vaak zelf een leverancier kiezen. De kernvraag in dit onderzoek is hoe we deze groep kunnen stimuleren om sociaal in te kopen.

De gedragsanalyse die we hebben uitgevoerd geeft de volgende inzichten:

- **Maak het sociaal inkoopproces zo makkelijk mogelijk.**
- **Activeer motivatie en speel in op 'het goede gevoel'.**
- **Voorkom weerstand: maak het klein, geef keuzevrijheid en weerleg aannames.**
- **Versterk het verantwoordelijkheidsgevoel en zet belangrijke personen in, zoals autoriteiten, ontvangers of voorbeeldfiguren.**

Tot slot nog een paar tips om snel over te gaan tot actie: zorg dat de verantwoordelijkheid voor het laten groeien van sociaal inkopen is belegd in de organisatie. Gedragsverandering kost tijd en zal dus niet met een enkele actie klaar zijn. Ga in gesprek met de behoeftesteller en kom erachter hoe je hen zo goed mogelijk een duwtje in de goede richting kan geven. Bepaal vervolgens welke gedragsadviezen toepasbaar zijn en combineer dit tot een mix die werkt voor jouw organisatie.



Over dit document

Dit document is tot stand gekomen door een samenwerking tussen De Normaalste Zaak en adviesbureau Duwtje. Het is onderdeel van het project Partnership en Inkoopkracht dat mogelijk is gemaakt door een projectsubsidie verleend door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

April 2022