



## **Minder is Meer!**

Niet, Anders en Minder inkopen, hoe doe je dat in de facilitaire sector?

*September 2025*

# Inhoud

## Introductie

Waarom is dit belangrijk?  
Grondstofgebruik verminderen  
Wie zou dit moeten lezen?

## Samenvatting

### 1. De circulaire strategieën refuse, rethink en reduce

Onderzoek Niet, Anders en Minder inkopen

### 2. Hoe pas je refuse, rethink en reduce toe?

### 3. Uitdagingen voor inkoopprofessionals

Systeem niveau  
Organisatieniveau  
Individueel niveau

### 4. Obstakels samengevat

Emotionele weerstand  
Gebrek aan kennis  
Juridische barrières  
Economische haalbaarheid  
Beperkte innovatie en flexibiliteit  
Sociale en culturele weerstand

### 5. De toolkit van een inkoopprofessional

Ability  
Motivation  
Opportunity

|   |                             |    |
|---|-----------------------------|----|
| 3 | 6. Hoe begin je?            | 13 |
| 3 | 7. Voorbeeld casussen       | 14 |
| 3 | 8. Beslisboom R-strategieën | 16 |
| 4 | Referenties                 | 17 |

5  
6

7

8  
8  
9  
9

11  
11  
11  
11  
11  
11  
11

12  
12  
12  
12



**Refuse**



**Rethink**



**Reduce**

# Introductie

**Ondanks efficiëntieverbeteringen in productieketens is de milieudruk de afgelopen 30 jaar in Nederland met 58% toegenomen door een stijging van de consumptie. Deze groei betekent dat er meer vraag is naar goederen en diensten, waarvoor meer energie- en grondstoffen nodig zijn (CLO, 2024).**

Voorbeelden van efficiëntieverbeteringen in productieketens waardoor de milieudruk is afgenomen zijn: het verduurzamen van de elektriciteitsproductie, energiezuinigere huishoudelijke apparaten, beter geïsoleerde woningen en het recyclen van papier. De milieudruk kan ook verminderen door wijzigingen in het consumptiepatroon, bijvoorbeeld door de opkomst van plantaardige zuivel- en vleesvervangers. Deze producten hebben in het algemeen een lagere milieudruk dan dierlijke producten (CLO, 2024).

Ondanks deze verbeteringen lukt het Nederland nog niet om de hoeveelheid grondstoffen die we gebruiken fors terug te dringen (Hanemaaijer, A. et al., 2025). Uit de Integrale Circulaire Economie Rapportage 2025 van het Planbureau voor de Leefomgeving blijkt dat het nog niet de goede kant opgaat met de transitie naar een circulaire economie.

## Waarom is dit belangrijk?

Op deze manier gaan we de doelen van 2030 (de helft minder fossiele, minerale en metalen grondstoffen gebruiken) en van 2050 (volledig circulair zijn) niet halen. Die doelen zijn belangrijk voor het tegengaan van klimaatverandering en biodiversiteitsverlies die grotendeels het gevolg zijn van de hoeveelheid grondstoffen die we onttrekken aan de aarde voor producten, energie en voeding (Ministerie van IenW, 2023).

Zuiniger zijn met materialen betekent ook minder afval. Dat scheelt vervuiling en helpt in onze opgave om circulair te worden. Een ander bijkomend voordeel is dat Nederland minder afhankelijk wordt van andere landen. Dat geldt met name voor kritieke metalen die maar op een paar plekken in de wereld gewonnen kunnen worden en voor grondstoffen waarvan levering onder druk staat vanwege geopolitieke redenen (Hanemaaijer, A. et al., 2025).

## Grondstofgebruik verminderen

We moeten dus zuiniger omgaan met grondstoffen. Dat kan via de eigen inkoopactiviteiten van organisaties. De keuzes van materiaal en de herkomst en wijze van productie zijn bepalend voor de impact die een organisatie heeft op de mens en onze planeet. Met een andere inkoopvraag kan een verandering op gang komen. Zeker als we ons richten op de R-strategieën refuse, rethink en reduce.

De werkgroep minder is meer van de community FM Circulair heeft, samen met het Lectoraat Publieke Inkoop van De Haagse Hogeschool, onderzocht waar organisaties bij het toepassen van refuse, rethink en reduce tegen aan lopen en wat inkoopprofessionals nodig hebben om hier invulling aan te kunnen geven. In deze whitepaper presenteren wij onze bevindingen.

## Wie zou dit moeten lezen?

- Inkoopers, contractmanagers, categoriemanagers, facilitaire adviseurs, duurzaamheidsadviseurs die op zoek zijn naar manieren om niet, anders of minder in te kopen binnen hun organisatie.
- Opdrachtgevers en budgethouders die willen bijdragen aan de circulaire economie.

## Met deze whitepaper willen wij:

**Inkoopprofessionals in staat stellen om het grondstofgebruik van de organisatie te verminderen door voorbeelden van toegepaste strategieën te laten zien en stappen aan te reiken om hiermee aan de slag te gaan.**

# Samenvatting

**Deze whitepaper richt zich op de rol van inkoop in de transitie naar een circulaire economie. Ondanks verbeteringen in productieprocessen is de milieudruk de afgelopen decennia toegenomen door sterk gestegen consumptie. Om de doelstellingen voor 2030 (halvering gebruik van primaire grondstoffen) en 2050 (volledig circulair) te halen, is verandering in inkoopgedrag noodzakelijk. De kern ligt in de toepassing van de circulaire strategieën refuse, rethink en reduce. Deze strategieën, die bovenaan de R-ladder staan, hebben de grootste impact omdat zij het gebruik van grondstoffen direct voorkomen of verminderen.**

Het onderzoek, dat ten grondslag ligt aan deze whitepaper, laat zien dat het vertalen van deze strategieën naar de inkooppraktijk cruciaal is. Refuse vraagt om een kritische analyse van de werkelijke behoefte en het vermijden van onnodige aankopen. Rethink draait om creatieve, alternatieve oplossingen en functioneel specificeren. Reduce richt zich op minder aankopen en efficiënter gebruik van producten. Casussen tonen aan dat dit kan variëren van minder handschoenen in schoonmaak, het vervangen van bloemen door planten tot het drastisch verminderen van kantoorartikelen.

De implementatie verloopt echter moeizaam door obstakels op verschillende niveaus. Op systeemniveau beperken wet- en regelgeving en economische spelregels de ruimte voor circulaire keuzes. Op organisatieniveau spelen gebrekkige data, onvoldoende kennis en tijd en een risicomijdende cultuur een rol. Op individueel niveau is vooral sprake van emotionele weerstand, gehechtheid aan gewoontes en een gebrek aan kennis over circulaire alternatieven.

Om dit te overwinnen, benadrukt de whitepaper het belang van de juiste tools voor inkoopprofessionals, gebaseerd op het AMO-model: kennis en vaardigheden (ability), motivatie door doelen en prikkels (motivation), en ruimte en mandaat om te experimenteren (opportunity). Succesfactoren zijn goed beleid met concrete doelstellingen, betrouwbare data, draagvlak binnen de organisatie en een cultuur die experimenteren toestaat.

De whitepaper adviseert organisaties om stapsgewijs te beginnen. Op korte termijn zijn nulmetingen, pilots en ambassadeurs essentieel. Middellang ligt de focus op training, business cases en experimenteerruimte. Op langere termijn is aanpassing van juridische en economische kaders en samenwerking in de keten noodzakelijk. Cruciaal hierbij is ook het adresseren van emotie en perceptie: verandering vraagt niet alleen technische oplossingen, maar ook verandermanagement en communicatie.

Het document biedt daarmee praktische handvatten en inspirerende voorbeelden om inkoopprofessionals te ondersteunen bij hun bijdrage aan een circulaire economie.

# 1. De circulaire strategieën refuse, rethink en reduce

Een circulaire economie is een model van productie en consumptie, waarbij bestaande materialen en producten zo lang mogelijk worden gebruikt en afval tot een minimum wordt beperkt. Dit model is gericht op het creëren van meer waarde, in tegenstelling tot het traditionele lineaire model dat is gebaseerd op grote hoeveelheden goedkope, gemakkelijk toegankelijke materialen en energie. In een lineaire economie worden grondstoffen gewonnen om producten te maken die na gebruik worden weggegooid, wat leidt tot verspilling en uitputting van natuurlijke hulpbronnen.



Afbeelding 3. Lineaire – en circulaire economie

Circulaire strategieën zoals recycling, reparatie en hergebruik worden in de praktijk aangeduid en geïllustreerd met R-ladders. De eerste 10-ledige R-ladder met circulaire strategieën is in 2014 geïntroduceerd door Jacqueline Cramer vanuit het Utrecht Sustainability Institute. Sindsdien zijn er meerdere varianten van R-ladders verschenen. De strekking is steeds dezelfde: een circulariteitsladder (R-ladder) beschrijft verschillende circulaire strategieën (R-strategieën) die bijdragen aan het verminderen van het gebruik van (primaire) grondstoffen. Als vuistregel geldt dat strategieën hoger op de ladder minder materialen gebruiken. Daardoor wordt de milieudruk door grondstoffengebruik, energieconsumptie en vervuiling verminderd.

De strategieën refuse, rethink en reduce staan bovenaan de ladder en hebben als doel minder grondstoffen te gebruiken of in te zetten waardoor milieudruk wordt voorkomen. Hier wordt ook wel naar verwezen als **narrowing the loop**. De middelste categorie aan R-strategieën streeft na dat producten langer en op een hoogwaardige manier gebruikt blijven worden door bijvoorbeeld hergebruik of reparatie. Deze groep strategieën heeft tot doel het verbruik te vertragen: **slowing the loop**. De laagste categorie heeft tot doel de materialen terug te brengen in de grondstoffencyclus via recycling. Hier wordt meestal naar gerefereerd als het sluiten van de kringloop, dus **closing the loop**. Recover – het omzetten in energie – is de minst gunstige optie en geen circulair principe omdat de grondstoffen dan uit de loop verdwijnen.

|                                                                               |                  |                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Narrowing the loop</b><br><br>Producten slimmer maken en gebruiken         | R0 Refuse        | Product overbodig maken door van zijn functie af te zien of die met een ander product te leveren            |
|                                                                               | R1 Rethink       | Productgebruik intensiveren bijvoorbeeld door producten te delen of multifunctionele producten te gebruiken |
|                                                                               | R2 Reduce        | Producten efficiënter fabriceren door minder grondstoffen en materialen in het product of het gebruik ervan |
| <b>Slowing the loop</b><br><br>Levensduur verlengen van product en onderdelen | R3 Reuse         | Hergebruik van afgedankt nog goed product in dezelfde functie door een andere gebruiker                     |
|                                                                               | R4 Repair        | Reparatie en onderhoud van kapot product voor gebruik in zijn oude functie                                  |
|                                                                               | R5 Refurbish     | Opknappen of moderniseren van oud product                                                                   |
|                                                                               | R6 Remanufacture | Onderdelen van afgedankt product gebruiken in nieuw product met dezelfde functie                            |
|                                                                               | R7 Repurpose     | Afgedankt product of onderdelen daarvan gebruiken in nieuw product met andere functie                       |
| <b>Closing the loop</b><br><br>Nuttig toepassen van materialen                | R8 Recycle       | Materialen verwerken tot dezelfde (hoogwaardige) of mindere (laagwaardige) kwaliteit                        |
|                                                                               | R9 Recover       | Verbranden van materialen met energierugwinning                                                             |

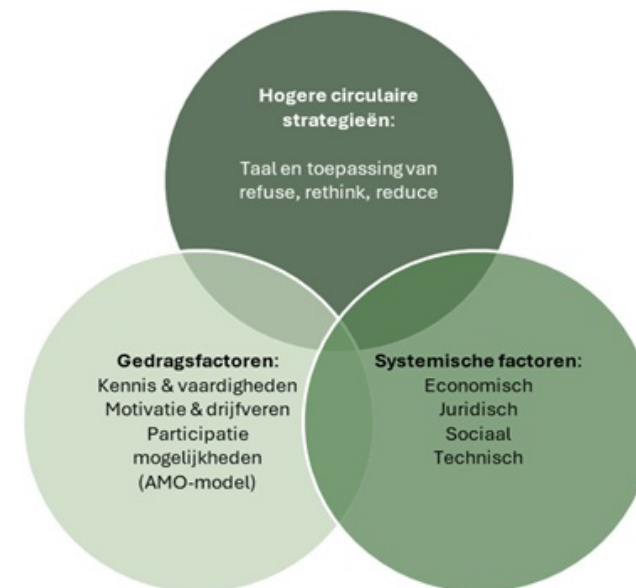
**Afbeelding 4.** Overzicht van de definities van de R-strategieën

## Onderzoek Niet, Anders en Minder inkopen

Wat kunnen we leren van experimenten waarin professionals bewust vorm, inhoud en uitvoering geven aan de circulaire strategieën refuse, rethink en reduce in de inkooppraktijk? Dat is de vraag die centraal staat in het werkpakket “refuse, rethink en reduce in actie” van het onderzoek Niet, Anders en Minder inkopen dat door het Lectoraat Publieke Inkoop wordt uitgevoerd. Deze onderzoeksvraag valt uiteen in drie deelvragen:

1. Hoe geven organisaties invulling aan de hogere R-strategieën refuse, rethink en reduce?
2. Op welke dimensies zijn er dilemma's of obstakels om de gekozen strategie uit te kunnen voeren?
3. Welke kennis en vaardigheden, motivatie en mogelijkheden zijn nodig om als inkoopprofessional de circulaire strategieën refuse, rethink en reduce toe te kunnen passen?

Met de deelnemers van de werkgroep minder is meer van het programma FM Circulair zijn deze deelvragen behandeld. Tijdens een aantal workshops hebben zij vanuit hun eigen ervaringen aangegeven hoe zij invulling geven aan de R-strategieën (H2), welke obstakels zij daarbij ervaren (H3 en 4) en wat zij hiervoor nodig hebben als inkoopprofessional (H5). Deze inzichten zijn vertaald naar handelingsperspectieven (H6). De uitwerking van voorbeeld casussen (H7) en een beslisboom voor het toepassen van de R-ladder (H8) geven praktische tips om direct aan de slag te gaan met Niet, Anders en Minder Inkopen.



**Afbeelding 5.** De drie deelaspecten van het NAMI-onderzoek

## 2. Hoe pas je refuse, rethink en reduce toe?

**Om als inkoopprofessional de R-strategieën refuse, rethink en reduce toe te kunnen passen moet duidelijk zijn wat deze inhouden en welke stappen je kan zetten. De definities van de R-ladder hebben met name betrekking op het productontwerp en de productie. Daarom hebben we een vertaling gemaakt van de definities voor de inkooppraktijk. Praktijkvoorbeelden hiervan zijn opgenomen in hoofdstuk 7.**

Bij refuse is het belangrijk om goed inzicht te hebben in de behoefte en het gebruik van producten binnen de organisatie. Met deze kennis kan de inkoopprofessional het gesprek aangaan met de opdrachtgever om van de aanschaf af te zien of de behoefte op een andere manier in te vullen, bijvoorbeeld met al bestaande oplossingen in de organisatie.

Rethink vraagt om out-of-the-box oplossingen. Hiervoor ga je op zoek naar alternatieve, duurzamere oplossingen om invulling te geven aan de behoefte. Dat kan door marktonderzoek te doen en in het inkooptraject functionele specificaties uit te vragen of door andere business modellen toe te passen.

Bij reduce gaat het om minder in te kopen. Dat kan zowel door minder producten te kopen als producten te kopen die gemaakt zijn met minder grondstoffen en materialen. Om minder in te kopen is inzicht nodig in het gebruik van de producten binnen de organisatie.

In onderstaande tabel staan de definities en de toepassing daarvan binnen inkoop samengevat. De laatste kolom bevat een uitleg van activiteiten die de inkoopprofessional kan uitvoeren (Sturm, 2024).

**Tabel 1. Vertaling van R-strategieën naar handelingsperspectief**

| Definitie R-ladder | Toepassing inkoop                                                                                                                                                                                 | Invulling handelingsperspectief                                                                                                       |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Refuse             | Is het echt nodig? Nee, dan NIET inkopen. Niet inkopen draait om de BEHOEFTE en hoe deze bepaald wordt                                                                                            | Informatie verzamelen over al bestaande oplossingen en het bestaande gebruik in plaats van kopen van weer een nieuwe oplossing        |
| Rethink            | Is het echt in deze vorm nodig? Nee, ANDERS inkopen. Bij anders inkopen ligt het accent op het PRODUCT, DIENST OF WERK en welke materialen in welke hoeveelheden toegepast en teruggenomen worden | Functionele vereistenspecificaties<br>Trendscouting en marktonderzoek<br>Overheidsaanbestedingen ter bevordering innovatie            |
| Reduce             | Is het echt in deze hoeveelheid nodig? Nee, MINDER inkopen. Bij minder inkopen ligt het accent bij het GEBRUIK tijdens de looptijd van het contract                                               | Pas criteria toe die betrekking hebben op de efficiëntie van de levenscyclus, bijvoorbeeld Total Cost of Ownership en energieverbruik |
| Reflectie          | Focus op productontwerp en productie                                                                                                                                                              | Focus op al dan niet inkopen, duurzame productie met minder grondstoffen en hoger gebruik of hergebruik in het proces                 |
| Bron               | 10R model (J. Cramer)                                                                                                                                                                             | Onderzoek NAMI                                                                                                                        |

De vertaling van de R-strategieën naar handelingsperspectieven helpt om te begrijpen hoe je het toepassen van refuse, rethink en reduce kan aanpakken.

### 3. Uitdagingen voor inkoopprofessionals

Het toepassen van refuse, rethink en reduce in de praktijk gaat niet vanzelf. In dit hoofdstuk delen we de ervaringen, die de deelnemers van de werkgroep minder is meer binnen hun eigen organisatie hebben opgedaan. We hebben de ervaringen ingedeeld in de vier dimensies, die een rol spelen bij het inbedden van innovaties: technologisch, juridisch, economisch en sociaal-cultureel (Broek, J. van den, et al., 2020). Vervolgens hebben we gekeken op welk niveau dit speelt: op individueel niveau in de samenwerking met collega's, op organisatieniveau vanwege de cultuur of de structuur en op systemisch niveau als gevolg van bepaalde maatschappelijke spelregels.

*Zoals één van de deelnemers aangaf: "Voor mij is deze uitleg veel logischer om als inkoper te gebruiken dan andere benamingen die ik heb gezien vanuit de R-ladder. Dit maakt het voor mij makkelijker om het gesprek aan te gaan, omdat het heel praktisch en concreet is toegelicht."*

**Tabel 2.** Overzicht van geïnventariseerde obstakels op verschillende dimensies en niveaus

| Niveaus     | Technologisch                      | Juridisch                                  | Economisch                               |
|-------------|------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|
| Systeem     | Gebrek aan data en inzicht         | Compatibiliteitswet, Aanbestedingswet      | Huidige lineaire regels                  |
| Organisatie | Bedrijfsprocessen sluiten niet aan | Risicomijdende organisatie                 | Gebrek aan tijd en capaciteit            |
| Individueel | Gebrek aan kennis                  | Huidige contracten, Angst voor kort geding | Gebrek aan kennis, Prijs boven circulair |

#### Systeem niveau

De huidige lineaire spelregels op economisch vlak en juridische wetgeving zoals de aanbestedingswet en de comptabiliteitswet worden op systeemniveau als de belangrijkste obstakels ervaren om de R-strategieën toe te kunnen passen.

Voorbeelden van economische lineaire spelregels die circulair inkopen belemmeren zijn:

- Afschrijvingsregels van apparatuur waardoor nog goed functionerende apparaten automatisch worden vervangen;
- Budgetten worden vaak op jaarbasis gestuurd. Dat werkt onnodige inkopen in de hand om te voorkomen dat toekomstige begrotingen worden verlaagd.
- Circulaire en duurzamere alternatieven zijn duurder vanwege de hoge belasting op arbeidsintensieve activiteiten. Daarnaast worden in de prijsstelling van lineaire producten maatschappelijke kosten van grondstoffen en materialen onvoldoende meegenomen.

True pricing (of "echte prijs") is een methode die de verborgen maatschappelijke kosten van producten en diensten meerekent in de prijs. Dit betekent dat er niet alleen naar de directe productiekosten gekeken wordt, maar ook naar kosten voor het milieu, de gezondheid van mensen, en sociale omstandigheden die anders niet in de winkelprijs zijn opgenomen. Door deze verborgen kosten zichtbaar te maken, wordt een completer beeld van de werkelijke kosten en impact van een product verkregen.

Volgens de Regeling materieelbeheer roerende zaken van het Rijk moeten alle overtollige roerende zaken die een bepaalde tijd niet worden gebruikt bij Domeinen Roerende Zaken (DRZ is onderdeel van het ministerie van Financiën) aangemeld worden. DRZ heeft een website rijksmarktplaats in gebruik voor rijksdiensten waar overtollig kantoormeubilair zoals bureaus, stoelen en kasten voor hergebruik binnen de Rijksoverheid wordt aangeboden. Dit werkt nog niet optimaal. Om beter van elkaars voorraad

en overmatig meubilair gebruik te kunnen maken is behoefte aan een meer pro-actieve aanpak en uniforme Rijksbrede samenwerking. Daarvoor is onder andere eerder inzicht nodig in toekomstig overmatig meubilair en toekomstige behoefte zodat het meubilair op andere plekken binnen de Rijksoverheid ingezet kan worden.

## Organisatieniveau

Op het niveau van de organisatie worden door de werkgroep vooral obstakels ervaren op technologisch en economisch vlak. Voorbeelden van technische obstakels zijn het niet beschikken over de benodigde logistieke processen en het gebrek aan data en inzicht in materiaalstromen en voorraadniveaus.

Op economische vlak speelt het gebrek aan tijd, capaciteit en financiële middelen voor innovatie en het uitvoeren van experimenten. Inzicht in business cases voor circulaire alternatieven helpt bij besluitvorming hierover, maar ook hiervoor is tijd en kennis over levenscyclusanalyses en duurzaamheidscertificaten nodig.

Gebrek aan draagvlak vanuit de top, geen eenduidig beleid en risicomijdend gedrag spelen ook een rol op organisatorisch niveau. Onderliggende oorzaken zijn silo-denken tussen inkoop, facility management en duurzaamheid, gebrek aan mandaat voor inkopers om af te wijken van standaardprocedures en een risicomijdende cultuur die experimenten ontmoedigt.

Om onnodige inkoop van bedrijfskleding binnen de Rijksoverheid structureel terug te dringen is samenwerking nodig tussen de Categorie Bedrijfskleding, de rijkspartijen en externe stakeholders zoals leveranciers. De R-strategie Reduce wordt op beleidsniveau erkend, maar is in de praktijk nauwelijks ingebed. Bestelgedrag wordt momenteel voornamelijk gestuurd door vaste kledingpakketten, individuele kledingbudgetten en cultuurgebonden routines, waarbij kleding veelal als een verworven recht wordt beschouwd. Data over gebruik, voorraad en vervanging worden nauwelijks benut, en het inkoopproces kent weinig toetsing op noodzaak van de aanschaf. Structurele dataverzameling op het gebied van voorraad, gebruiksduur, retourstromen en klachten is nodig om beleidskeuzes te maken en het inkoopproces te optimaliseren.

## Individueel niveau

Op individueel niveau worden obstakels op sociaal-cultureel vlak het meest genoemd. Dat uit zich met name in (verwachte) emotionele weerstand vanwege gehechtheid aan bestaande processen, producten of leveranciers en angst voor kritiek.

De cultuur in de facilitaire sector wordt gekenmerkt door gastvrijheid en servicegerichtheid. Dit lijkt op gespannen voet te staan met het toepassen van de R-strategieën Refuse, Rethink en Reduce. Genoemd werd dat management vanwege verwachte weerstand stuurt op basis van aannames, zonder onderzoek te doen naar de feitelijke wensen en verwachtingen van medewerkers. Ook vinden eindgebruikers het soms lastig om oude gewoontes los te laten of blijf je hangen in mogelijke belemmeringen. Als je het toch gewoon gaat doen/testen, kom je er wellicht achter dat bepaalde aannames en belemmeringen in de praktijk helemaal niet aan de orde zijn. Daarbij kan het helpen om het eerst voor een langere periode te ervaren en pas later te gaan evalueren; 100 dagen niet klagen. Zo kunnen oude gewoontes soms wat makkelijker plaats maken voor nieuwe duurzame oplossingen.

Daarnaast speelt gebrek aan kennis op het gebied van circulariteit een belangrijke rol. Inkopers weten bijvoorbeeld niet welke duurzame alternatieven beschikbaar zijn, welke certificeringen en labels het beste gehanteerd kunnen worden en hoe om te gaan met levenscycluskosten versus aanschafkosten.

De organisatie gebruikt de Leesman Index voor het meten van de werkplekervaring. De groep sanitaire voorzieningen is ook een onderdeel en deze scoort op dit moment onder de doelstelling. Daarnaast is de organisatie bezig met kostenbesparingen. Het management wil geen circulair gerecycled toiletpapier introduceren vanwege angst dat ze nog lager zullen scoren op deze Leesman Index. Daarnaast zijn ze bang dat de pandbewoners het idee zullen hebben dat dit toiletpapier wordt geïmplementeerd vanuit kostenbesparing in plaats vanuit duurzaamheid. Het management doet dus geen onderzoek naar feitelijke wensen en verwachtingen van de pandbewoners omtrent sanitaire voorzieningen en duurzame verbeteringen (zoals gerecycled toiletpapier).

De 100-dagen-niet-klagen aanpak: afspreken dat een nieuwe werkwijze 100 dagen uitgetest wordt. Opmerkingen en ervaringen worden geparkeerd. Daarna evalueren op basis van feiten. Het experimenteren in de vorm van pilots en daarin mogelijkheden gaan ervaren is waardevol.

Pas toen het behaalde doel om het aandeel vegetarisch voedsel in de catering naar 70% te verhogen breed werd gecommuniceerd binnen de organisatie, leidde dit tot negatieve reacties. Kennelijk werd het als een probleem ervaren toen het expliciet werd gecommuniceerd. Dit onderstreept het belang van perceptie: medewerkers ervoeren het alsof er "iets werd afgepakt", terwijl het al was doorgevoerd.

Het hebben van vastgesteld beleid met gedefinieerde doelen is een belangrijke voorwaarde. Hierdoor is het gemakkelijker om in de operatie besluiten te nemen. Het biedt een goede basis voor de uitvoering van aanbestedingen.

## 4. Obstakels samengevat

**Uit de inventarisatie van de obstakels die worden ervaren kunnen een aantal overkoepelende thema's worden afgeleid.**

### Emotionele weerstand

Veranderingen in inkoopbeleid worden vaak als een beperking ervaren, zowel door medewerkers als door hoger management. Medewerkers kunnen zich persoonlijk gehecht voelen aan bestaande processen of producten, waardoor ze een verandering als een verlies ervaren. Ook kan weerstand voortkomen uit angst voor het onbekende of een gebrek aan inspraak in de besluitvorming.

***Het is lastig om medewerkers te overtuigen om 2e hands producten te accepteren. Er heerst een sentiment dat "nieuw beter en mooier is". Dit vormt een groot obstakel binnen de organisatie***

### Gebrek aan kennis

Medewerkers hebben vaak onvoldoende kennis over circulair inkopen en de bijbehorende voordelen. Dit leidt tot misvattingen en onzekerheid over de praktische uitvoering en impact. Zonder voldoende begrip van de voordelen en mogelijkheden van circulaire inkoop, ontbreekt de motivatie om deze verandering te omarmen.

### Juridische barrières

Strikte wetgeving, aanbestedingsregels en contractuele verplichtingen worden als hindernissen ervaren. Organisaties hebben vaak beperkte ruimte binnen bestaande contracten om duurzame alternatieven door te voeren. Bovendien kunnen complexe regelgeving en strikte aanbestedingsprocedures innovatie en flexibiliteit belemmeren.

### Economische haalbaarheid

Budgetten worden vaak volledig benut om te voorkomen dat toekomstige begrotingen worden verlaagd. Een andere reden kan zijn dat er minder wordt gekeken naar circulaire en duurzamere alternatieven, omdat deze mogelijk op korte termijn duurder lijken en er niet gekeken wordt naar total cost of ownership. Daarnaast is er een risico dat organisaties vasthouden aan traditionele inkoopmodellen om financiële zekerheid te behouden.

### Beperkte innovatie en flexibiliteit

Veel organisaties hebben moeite om nieuwe ideeën te implementeren door starre processen. Innovatie wordt vaak belemmerd door bestaande structuren en prioriteiten, waardoor er weinig ruimte is om circulaire initiatieven op kleine schaal te testen en verder uit te rollen. Organisaties die vasthouden aan traditionele werkwijzen missen zo kansen voor verbeteringen.

### Sociale en culturele weerstand

Medewerkers en management houden vast aan bestaande gewoontes en zien niet altijd de noodzaak van verandering. Dit kan te maken hebben met een gebrek aan urgentiebesef, maar ook met een afwachtende houding binnen organisaties. Zonder een duidelijke gedragsverandering en steun van het management is het moeilijk om circulaire inkoopbeleid effectief door te voeren.

***Bij het reduceren van het aantal soorten werkkleding werd weerstand ervaren, voornamelijk doordat medewerkers het gevoel kregen dat hun keuzevrijheid werd beperkt. Dit bevestigde dat emoties een grote rol spelen in veranderingsprocessen binnen organisaties.***

## 5. De toolkit van een inkoopprofessional

**Bij het succesvol toepassen van refuse, rethink en reduce komt heel veel kijken. Welke skills heeft een inkoopprofessional nodig om niet, anders of minder in te kopen? We hebben deze aspecten tijdens de workshops geïnterviewd aan de hand van het AMO-model. Dit model stelt dat prestaties van een medewerker afhangen van drie factoren: ability (kunnen), motivation (willen) en opportunity (mogen).**

### Ability

Om iets te kunnen heb je kennis en vaardigheden nodig. Om refuse, rethink en reduce toe te kunnen passen is brede kennis nodig over duurzame producten en innovaties, certificeringen, wet- en regelgeving, contracten, business cases én over de eigen organisatie: beleid, behoefte en gebruik. Ook kan veel geleerd worden van pilots en lessons learned van andere organisaties.

Belangrijke vaardigheden zijn: creatief zijn, out of the box kunnen denken, nieuwsgierig en onderzoekend zijn, lef hebben, risico durven nemen en je kwetsbaar durven opstellen, kunnen overtuigen, draagvlak kunnen creëren, communiceren en kennis delen, kunnen omgaan met weerstand, daadkrachtig zijn, kunnen experimenteren en kunnen verbinden door goed te luisteren.

### Motivation

Om te zorgen dat mensen willen meewerken is het belangrijk de juiste drijfveren of prikkels aan te spreken. Een deel van de mensen is intrinsiek gemotiveerd, omdat zij zich bewust zijn van de gevolgen van grondstofgebruik. Om anderen te motiveren kun je denken aan het afspreken van duurzame doelen als organisatie of op persoonlijk niveau via functioneringsgesprekken. Een andere motivatie kan zijn kostenbesparingen in aanschaf of onderhoud af te spreken of de afspraak dat financiële bezuinigingen omgezet worden

naar baanbehoud. Positieve motivering kan zijn het commercieel zich willen onderscheiden via een duurzamer business model waardoor de organisatie een aantrekkelijkere werkgever wordt.

### Opportunity

In hoeverre word je in staat gesteld om als inkoopprofessional invulling te geven aan het toepassen van refuse, rethink en reduce? Welke randvoorwaarden en ondersteuning heb je hierbij nodig? De markt moet voldoende volwassen zijn op het gebied van duurzaamheid met professionele leveranciers. Niet, anders en minder inkopen vraagt om een markt die hun business model hebben aangepast naar een dienstverleningsmodel voor het beheer en onderhoud van producten. Daarnaast moet je als organisatie voldoende invloed hebben op die markt. Binnen de organisatie moet er vastgesteld beleid zijn en de sturing hierop via de juiste prikkels moet zijn ingericht. Belangrijk is dat er een positieve cultuur binnen de organisatie is: er is draagvlak vanuit de top en collega's zijn gemotiveerd om mee te werken. Er is speelruimte om te experimenteren wat zich uit in vertrouwen, mandaat, tijd en budget. Verder is er goed inzicht in de processen van de organisatie en data over bestaande voorraden nodig. De basis moet op orde zijn om te kunnen beslissen aan welke knoppen je kan draaien.

Vanuit deze grote lijst met benodigde skills en randvoorwaarden worden met name het **hebben van (vastgesteld) beleid en doelstellingen, basisdata op orde en speelruimte om te experimenteren** gezien als belangrijke zaken om invulling te kunnen geven aan niet, minder en anders inkopen.

Het is handig om draagvlak aan de voorkant van een aanbesteding te creëren. Nodig collega's, de interne opdrachtgever, eindgebruikers en kennisinstellingen uit om mee te denken tijdens een leuke, interactieve bijeenkomst.

## 6. Hoe begin je?

**Alle deelnemende organisaties herkenden de genoemde obstakels in hun eigen processen. Met name de rol van emotie en perceptie bij veranderingen bleek cruciaal. Het implementeren van circulair inkopen vereist niet alleen technische en juridische aanpassingen, maar ook aandacht voor communicatie en verandermanagement binnen organisaties.**

Op basis van de obstakels die we hebben geïnventariseerd en de behoeften van inkoopprofessionals om invulling te kunnen geven aan Niet, Anders en Minder inkopen adviseren we organisaties om met onderstaande acties te beginnen.

Op korte termijn (0-6 maanden):

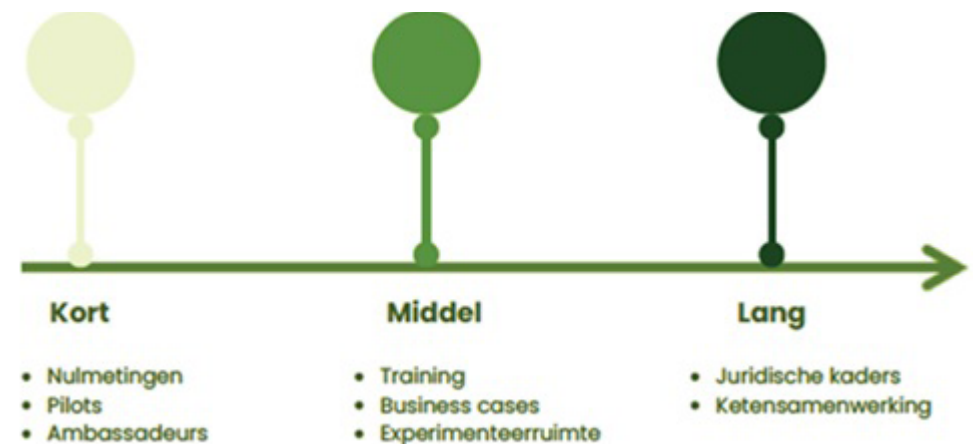
- Investeer in basisdata over materiaalstromen en voorraadniveaus. Voer nulmetingen uit om vanuit daar je doelen te bepalen en de voortgang te rapporteren
- Stel helder circulair inkoopbeleid vast met concrete doelstellingen
- Start met low-risk pilots om ervaring op te doen
- Benoem circulaire inkoop ambassadeurs per afdeling

Op middellange termijn (6-18 maanden):

- Implementeer trainingsprogramma's voor inkoopprofessionals en interne opdrachtgevers / budgethouders. Organiseer peer-to-peer learning sessies waar ervaringen en best practices worden gedeeld
- Ontwikkel business cases voor circulaire alternatieven om intern goedkeuring te krijgen voor verduurzamingsinitiatieven. Zet niet alleen de gevraagde investeringen op een rij, maar maak een TCO (total cost of ownership) berekening voor de onderbouwing van je business case
- Creëer experimenteerterruimte met tijd en budget. Zet een innovatiebudget op voor circulaire experimenten

Op lange termijn (18+ maanden):

- Ga het gesprek aan met spelers in jouw keten voor aanpassingen van belemmerende juridische en economische kaders
- Ontwikkel samenwerking met andere organisaties om jouw invloed op de markt te vergroten
- Beloon en geef erkenning aan medewerkers die circulaire initiatieven nemen. Neem duurzaamheidsdoelstellingen op in persoonlijke ontwikkelingsplannen van medewerkers
- Integreer circulariteit in alle inkoopprocessen. Gebruik EMVI (Economisch Meest Voordelige Inschrijving) criteria om duurzaamheid mee te wegen en specificeer zodanig dat leveranciers de mogelijkheid hebben om innovatieve oplossingen aan te bieden. Je hoeft niet te wachten tot een contractvernieuwing/aanbesteding, maar kunt leveranciers tijdens contractperiode uitdagen/uitnodigen om tijdens looptijd al met ideeën te komen. Je kunt een KPI opnemen, waarbij je implementeerbare duurzaamheidsinitiatieven van een leverancier belooft.



Afbeelding 6. Kort-midden-lang

## 7. Voorbeeld casussen

### **Rethink: van bloemen naar planten**

**Situatie:** Bloemen zijn een populair cadeau, maar ze hebben een korte levensduur en een hoge milieubelasting. Planten vormen een duurzamer alternatief en dragen bij aan een gezonde werkomgeving.

**Strategie:** Rethink - Stimuleer medewerkers via nudging om planten cadeau te geven in plaats van bloemen.

**Oplossing:** Zet communicatiecampagnes en visuele reminders in om planten als het nieuwe cadeau-alternatief te promoten.

**Implementatie:** De implementatie start met de ontwikkeling van een visueel giftbook met duurzame plantopties, in samenwerking met leveranciers, om een breed en toegankelijk aanbod te creëren. Via de uitreiking van het giftbook worden medewerkers gestimuleerd om voor planten te kiezen. Tot slot worden de resultaten gemonitord en gecommuniceerd om bewustwording te vergroten en de impact zichtbaar te maken.

**Resultaat:** Met deze aanpak worden medewerkers gestimuleerd om duurzamere cadeaukeuzes te maken.

### **Refuse: handschoenen**

**Situatie:** In de facilitaire branche worden veel handschoenen gebruikt. In schoonmaak en in catering. Echter is in 95% van de gevallen schoonmaken niet gevaarlijk of is in de keuken het gebruik van handschoenen niet noodzakelijk. De minimale potentie is 50% minder handschoenen gebruik.

**Strategie:** Refuse – voorkomen van grondstof gebruik

**Oplossing:** Werkprocessen in catering en schoonmaak zijn aangepast.

Handschoenen worden alleen gebruikt voor de veiligheid en als dit vanuit de klant specifiek verplicht wordt.

**Implementatie:** De werkprocessen worden aangepast en de perceptie van de gebruikers en consumenten wordt veranderd.

**Resultaat:** Uitgaande van het gebruik van Gloovy Eco Gloves (duurzamer materiaal van nitril handschoenen) is de CO2-uitstoot op jaarbasis met 50% afgenomen (lees hier de [ketenanalyse van handschoenen](#)).

### **Rethink: sanitaire middelen en supplies**

**Situatie:** De organisatie streeft naar verduurzaming van hun diensten en ook producten die zij zelf gebruiken. Daarom wordt onderzoek gedaan naar het verduurzamen van facilitaire diensten.

**Strategie:** Rethink – Onderzoek doen naar de productspecificaties van de producten uit het assortiment en toetsen of een hogere R-trede mogelijk is.

**Oplossing:** Uit het onderzoek is een aantal verbeteringen naar voren gekomen, zoals het gebruik van een duurzame zeepdispenser mét duurzamere zeep.

**Implementatie:** De zeepdispenser wordt getest op één locatie en wordt, als alles goed gaat en de business case ook goed is, uitgerold naar alle locaties.

**Resultaat:** Er is een test gedraaid met de duurzame zeep met positieve tevredenheid. Er is besloten om het volledige pand om te zetten en een langdurige pilot van een jaar te draaien ter voorbereiding op een eventuele implementatie voor alle locaties in het land.

### **Refuse/reduce: kantoorartikelen**

**Situatie:** In veel kantooromgevingen worden nog altijd grote hoeveelheden kantoorartikelen gebruikt, zoals pennen, notitieblokken en ordners. Vaak gebeurt dit automatisch of uit gewoonte, zonder na te gaan of de producten echt nodig zijn. Bovendien worden voorraadkasten standaard aangevuld, wat leidt tot verspilling en overconsumptie.

**Strategie:** Refuse/reduce - Voorkomen van aanschaf van onnodige producten en van verspilling en stimuleren van efficiënt gebruik

**Oplossing:** Er is kritisch gekeken naar welke kantoorartikelen echt noodzakelijk zijn. Twee gedragsdeskundigen hebben geadviseerd in het proces. Er is geëxperimenteerd met het beperken van het aantal producten in de voorraadkasten en het stimuleren van bestellingen via een webshop met een duurzamer assortiment. Als pilot is het assortiment in de voorraadkasten verminderd van 55 naar 21 producten op 1 locatie. Daarnaast is aandacht besteed aan het voorkomen van het 'waterbedeffect', waarbij medewerkers bestellen via de webshop zodra de voorraad in de kasten beperkt wordt.

**Implementatie:** De inzichten vanuit de pilot zijn meegenomen in een nieuwe aanbesteding. De voorraadkasten zijn niet afgeschaft maar het aantal producten in de kasten wordt landelijk drastisch verminderd. Ook wordt gekozen voor duurzame alternatieven waar dat kan. Daarnaast worden de artikelen in de webshop kritisch bekeken zodat het waterbedeffect geminimaliseerd wordt.

**Resultaat:** Deze aanpak leidde tot minder verspilling en meer bewustwording bij de medewerkers. Door het assortiment te versmallen, het voorraadbeheer aan te passen en duurzame alternatieven te promoten, werd het gebruik van kantoorartikelen in de pilot minder. De landelijke uitrol wordt meegenomen in de implementatie van het nieuwe contract.

### **Rethink: bedrijfskleding**

**Situatie:** De organisatie streeft naar verduurzaming van hun bedrijfskleding. De kleding moet herkenbaarheid uitstralen en van duurzame materialen zijn samengesteld.

**Strategie:** Rethink – Onderzoek doen naar de collecties van verschillende producenten en toetsen of een hogere R-trede mogelijk is, waarbij aandacht voor (logistieke)processen én grondstoffen waaruit de kleding is opgebouwd. Zowel narrowing the loop als closing the loop (recycling) meenemen.

**Oplossing:** Uit het onderzoek is een aantal verbeteringen naar voren gekomen, zoals kleding van gerecycled/biologische oorsprong. Ook wegblijven van maatwerk en organisatie specifieke kleuren, maar ontwerp en standaardkleur van collectie van de producent overnemen zorgt voor een aanzienlijk kleinere footprint. Het borduren van logo's in plaats van drukken van logo's heeft een positief effect op de recyclewaarde. Aan het einde van de gebruikscyclus de kleding innemen en weer recyclen tot garen voor bijv. autostoffering, i.p.v. verpulveren/verbranden (lagere R-waarde).

**Implementatie:** Draagtest door verschillende type medewerkers, met verschillende maatvoeringen en dit voor langere tijd tijdens werkzaamheden uitvoeren. Als iets lekker zit, wil je het langer dragen. Marketing en communicatieafdeling laten meebeslissen over de collectie die het beste aansluit bij de bedrijfshuisstijl, in plaats van omgekeerd.

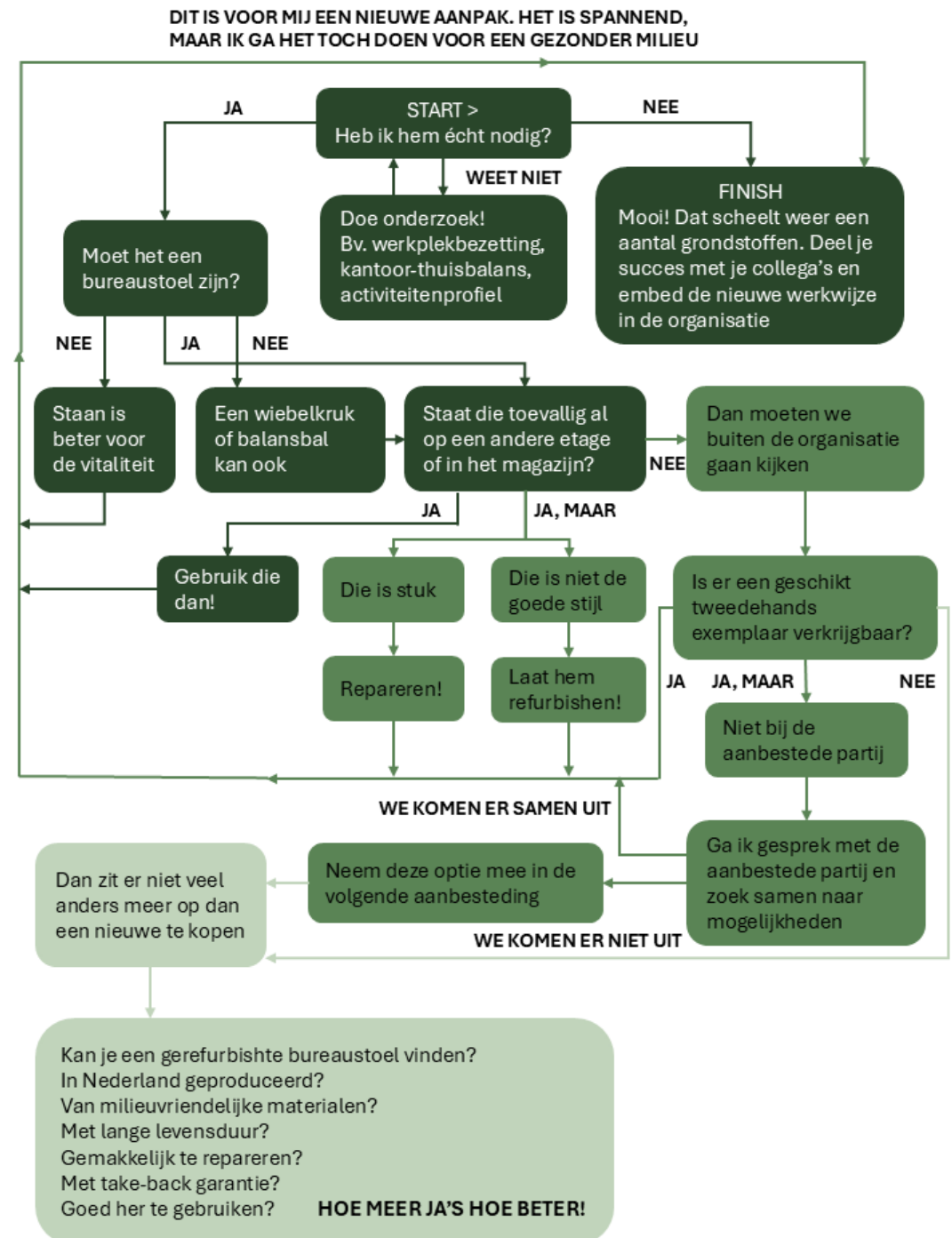
**Resultaat:** Er is een test gedraaid met de kleding met positieve tevredenheid. Er is besloten om de volledige collectie om te zetten naar een standaard lijn van de producent en logo's klein te borduren. Bij end of life inzamelen van de kleding, ontdoen van logo's en de kleding omzetten naar "nieuwe" garen/ grondstof.

Meer voorbeelden van het minder inkopen van spullen voor facilitaire diensten zijn opgenomen in de [menukaart van VANG Buitenshuis](#). Op de volgende pagina is een beslisboom uitgewerkt voor het toepassen van R-strategieën.

## 8. Beslisboom R-strategieën

Leuk! We krijgen een nieuwe medewerker en er moet een extra werkplek ingericht worden. Ik heb een bureaustoel nodig

Probeer de beslisboom ook uit voor andere producten!



Afbeelding 7. Beslisboom

# Referenties

Europees Parlement. (z.d.). Circulaire economie: Definitie, belang en voordelen. Geraadpleegd op 9 juli 2025.

CLO | Compendium voor de Leefomgeving, 10 september 2024. Milieudruk door consumptie, 1995 – 2022. <https://www.clo.nl/indicatoren/nl013712-milieudruk-door-consumptie-1995-2022>. Geraadpleegd op 29 juni 2025

Hanemaaijer, A. et al., 2025. *Integrale Circulaire Economie Rapportage 2025*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2023. *Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-2030*.

Sturm, I.M., 2024. Recycling the 10 Rs into circular criteria. ÖBB. Geraadpleegd op 3 juli 2025.

Broek, J. van den, I. van Elzakker, T. Maas en J. Deuten, 2020. *Voorbij lokaal enthousiasme – Lessen voor de opschaling van living labs*. Den Haag: Rathenau Instituut

# Colofon

Deze whitepaper is een gezamenlijk product van de werkgroep minder is meer van het programma FM Circulair en het onderzoeksteam Niet, Anders en Minder Inkopen van De Haagse Hogeschool.

Het onderzoek Niet, Anders en Minder Inkopen (NAMI) wordt uitgevoerd door het lectoraat Publieke Inkoop en is medegefinancierd door Regieorgaan SIA, onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

Het programma FM Circulair wordt uitgevoerd door Rijkswaterstaat in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat via de programma's VANG Buitenshuis en MVI en begeleid door PHI Factory.

Bijdragen zijn geleverd door:

Aletta Westra, ministerie van Defensie  
Babs Raedts, ISS World  
Esther ter Braak, ISS World  
Janine Roelofs, UTS Nederland  
Klaas van der Sterren, Rijkswaterstaat  
Laura Vaessen, Draaijer-HEYDAY Group  
Maaïke Snijder, De Haagse Hogeschool  
Marloes Thissen, TAUW  
Martijn van der Rijt, Rijkswaterstaat  
Mirjam Kibbeling, De Haagse Hogeschool  
Sebastiaan Gunter, Facilicom Groep  
Sevim Garip, UWV