



**Interreg**  
North Sea Region  
ProCirc  
European Regional Development Fund



# LEIDRAAD VOOR EEN WORKSHOP OM UW AANKOOPTTEAM TE STUREN NAAR EEN ACTIEPLAN VOOR CIRCULAIR VERANDERMANAGEMENT



Dit document is opgesteld als handleiding voor een aankoopteam dat een actieplan wil opstellen om het team te begeleiden naar gedragsverandering die nodig is om circulaire transformatiedoelstellingen te behalen. Deze workshop kan worden opgezet door organisaties die hun eerste duurzaamheidsdoelstellingen hebben gesteld, maar die enkele obstakels tegenkomen bij het implementeren van het circulaire aankoopproces.

Deze workshop kan worden gebruikt als een vervolg op de [circular procurement transformation workshop](#).

## VOORWOORD

Veel organisaties erkennen en omarmen het belang van duurzame en circulaire aankoop. Medewerkers werken van binnenuit met duurzaamheidsprincipes, of doelen worden van bovenaf gesteld. Echter, het blijkt vaak een uitdaging te zijn om circulaire ambities te vertalen naar systematische acties en grondige transformatie.

Vaak blijkt dat de gestelde ambities onvoldoende voedingsbodem kunnen bieden voor een krachtig circulair aankoopbeleid, en daardoor ontbreekt het aan het nodige gedrag om de duurzaamheidsdoelstellingen te behalen. Immers, de noodzakelijke omstandigheden voor gedragsverandering worden gevonden wanneer de capaciteit, de mogelijkheid en de motivatie aanwezig zijn. Alleen als deze drie voorwaarden zijn vervuld, kan een circulair aankoopplan daadwerkelijk groeien binnen een organisatie.

Tijdens deze workshop zal een verandermanagementmethode een aankoopteam helpen om de gedragsmatige belemmeringen te identificeren die verbonden zijn aan een circulair organisatiedoel. Door te leren van deze knelpunten en kansen wordt het team begeleid bij het definiëren van op maat gemaakte en praktische acties die helpen om deze obstakels uit de weg te ruimen. Aan het einde van de workshop heeft het team een concept-actieplan. Dit actieplan kan worden gebruikt in combinatie met de Procurement Transformation Canvas om een succesvolle transformatie en veranderplan voor circulaire processen te realiseren.

## METHODOLOGIE

Het eindpunt van deze workshop is een actieplan waarin acties worden bepaald voor de betrokken afdelingen en rollen. Deze acties zullen helpen om het gewenste veranderingsgedrag te realiseren en ervoor zorgen dat de circulaire aankoopdoelstellingen worden behaald. De methodologie biedt haalbare en praktische acties waarbij eigenaarschap wordt bepaald en afspraken tijdig worden gemaakt.

De workshop heeft als doel een veilige omgeving te creëren voor dialoog en oplossingsgericht denken binnen een kader met gemeenschappelijke doelstellingen en een gemeenschappelijk gebruik van definities en processen.

Om dit actieplan te verkrijgen, worden tijdens en na de workshop 3 fasen gevolgd:

### **1. Het aankoopproces - stakeholdermapping en besluitvormingslijnen**

Begin met een gemeenschappelijk begrip van de doelstellingen, de aankoopprocessen, definities en reikwijdte van de workshop.

## 2. Van huidig gedrag naar gewenst gedrag

We onderzoeken welke emoties de circulaire doelstellingen oproepen bij de deelnemers, welk gedrag daadwerkelijk noodzakelijk is en welke acties het team kan ondernemen om eerdere knelpunten te overwinnen.

## 3. Naar een actieplan: wat aandacht krijgt... groeit

Na de workshop wordt het definitieve actieplan opgesteld en intern gevalideerd.

Het materiaal voor deze workshop bestaat uit:

- Een workshophandleiding "Workshopbegeleiding om uw aankoopteam te leiden naar een actieplan voor circulair verandermanagement".
- Bijlagen met sjablonen voor elke fase van de workshop
  - Sjabloon E1
  - Sjabloon E2
  - Sjabloon emoji's: om af te drukken (6 emoji's per A4 om af te drukken en in 3 sets te snijden)
  - [Sjabloon gedragsdoelstellingen](#) (6 gedragingen - om 1/A4 af te drukken - 1 set)
- [Een sjabloon voor het actieplan](#) (in Excel-formaat)
- Een gratis te gebruiken [PPT-handleiding](#) die tijdens de workshop kan worden gebruikt.

# VOORBEREIDING

## Wie uitnodigen?

De doelgroep voor deze workshop kan variëren, maar is het meest geschikt voor aankopers van één organisatie. Het is belangrijk dat alle deelnemers een duidelijk begrip hebben van het huidige aankoopproces. Belangrijke deelnemers zijn de duurzaamheidsmanager, het hoofd van de aankoopafdeling en het hoofd van financiën. Bij een workshop binnen een openbare organisatie kan het ook interessant zijn om tot 2 vertegenwoordigers van interne klanten uit te nodigen. Een ideale discussiegroep bestaat uit 6 tot 10 leden, dus als er meer dan 10 zijn, wordt een opdeling van de groep aanbevolen.

## Hoeveel tijd te voorzien?

De workshop duurt ongeveer 2,5 tot 3 uur, inclusief een pauze. Een vervolgvergadering met dezelfde groep kan worden gepland en duurt ongeveer 1,5 tot 2 uur, afhankelijk van het aantal rollen en acties dat moet worden besproken en gevalideerd.

## Welke materialen zijn nodig?

De workshop moet worden georganiseerd in een grote ruimte. Idealiter zitten de deelnemers in een open opstelling met een tafel in het midden. Op de tafel zijn post-its in drie verschillende kleuren en markers beschikbaar voor de deelnemers. Aan de muren in de ruimte zijn geplote versies van de workshoptemplates E1 en E2 opgehangen. Als er geen plotter beschikbaar is, kunnen de sjablonen worden gekopieerd op bruin kraftpapier of een groot whiteboard. Zorg ook voor een presentatiescherm voor de projectie van een korte diavoorstelling.

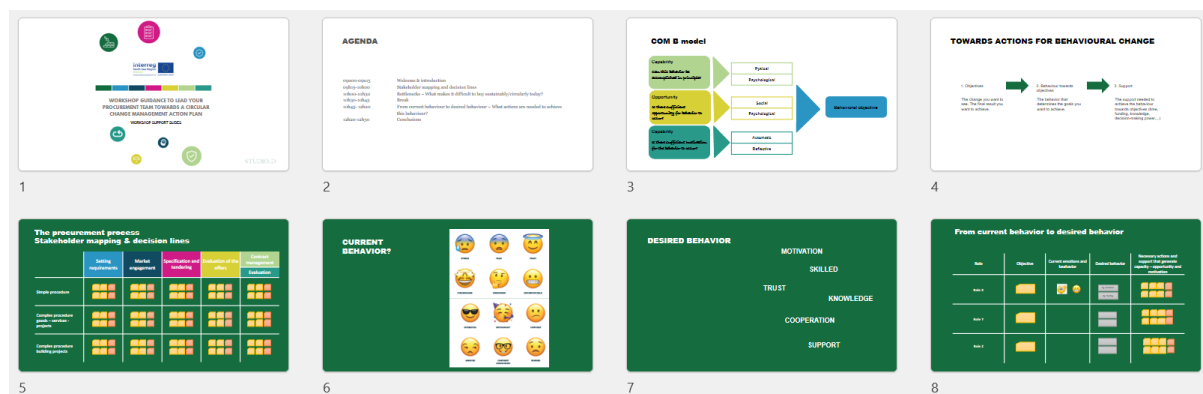
# Hoe voor te bereiden als facilitator?

Als facilitator is het belangrijk om een goede voorbereiding te treffen. Vraag de organisatie om beschikbaar materiaal te delen vóór de workshop. Dit zal helpen om de eerste oefening te versnellen en om de scope van de workshop te bepalen.

De workshop is georganiseerd rond het analyseren van drie soorten aankoopprocedures: eenvoudig, complex (goederen, diensten, projecten) en complexe bouw- en constructieprojecten. Als het aantal deelnemers te groot wordt met deze scope, kan het raadzaam zijn om een aparte workshop te plannen voor de laatstgenoemde procedure.

Typische materialen om naar te vragen zijn een organisatieschema, een visuele of narratieve beschrijving van hun aankoopprocessen, enzovoort. Vraag ook of ze al ambities of doelstellingen hebben gesteld met betrekking tot circulaire of duurzame aankoop. Als er nog geen ambities zijn gesteld, zijn enkele doelstellingen opgenomen in deze workshophandleiding.

Voorafgaand aan de workshop bereid je een korte diavoorstelling voor met een agenda, uitleg van de workshop en gerelateerde oefeningen en enkele contextmaterialen voor de workshop. Een [ondersteunende diavoorstelling](#) is beschikbaar.



Op de dag van de workshop is het belangrijk om ruim van tevoren aanwezig te zijn om de ruimte gereed te maken.

## TIJDENS DE WORKSHOP

### Een goede start (15 min)

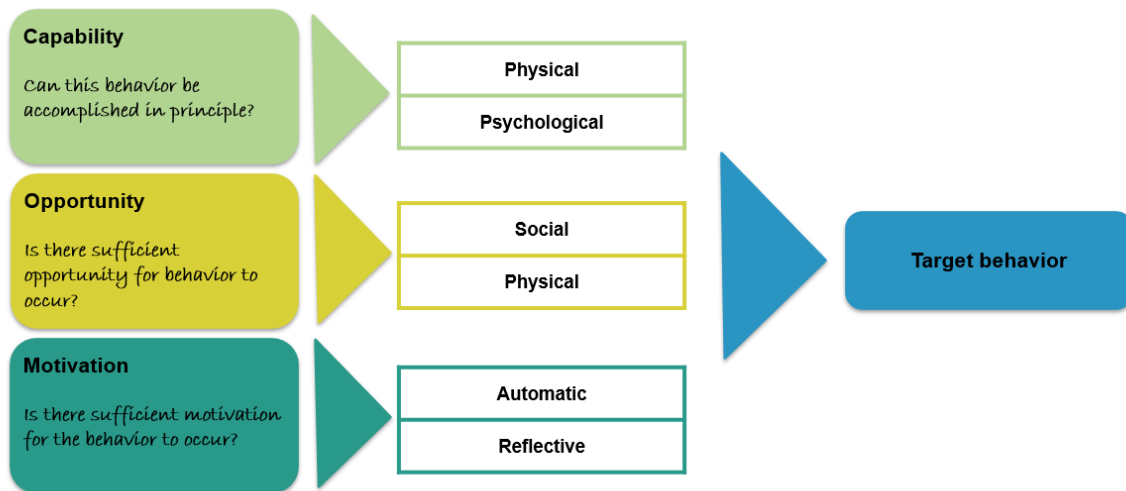
Begin met een welkomstwoord. Leg de deelnemers uit waarom ze deelnemen aan de workshop, wat het doel van de workshop is en geef een overzicht van de agenda voor de dag. Voer een 'rondje tafel' uit om te inventariseren wie er aanwezig is, wat hun huidige functie is en wat hun verwachtingen zijn van de sessie.

Neem vervolgens wat tijd om de deelnemers de theoretische achtergrond van de veranderingsmanagementmethodologie uit te leggen. Leg uit dat het stellen van duurzaamheids- of circulaire doelstellingen vaak niet voldoende is om daadwerkelijke resultaten te behalen. Vaak zijn teams zich goed bewust van de bestaande knelpunten die ontstaan tijdens circulaire transformatieprocessen, maar kunnen ze niet precies de benodigde acties aanwijzen om deze knelpunten te overwinnen. Tijdens de workshop wordt een veilige omgeving gecreëerd om de

dialogoog te openen en creatieve en haalbare acties te vinden om uitdagingen in gedragsverandering aan te pakken.

De theoretische basis achter de methodologie is het COM-B-model, een veelgebruikt model dat aangeeft wat er moet veranderen om een gedragsveranderingsinterventie effectief te laten zijn. Het identificeert drie factoren die aanwezig moeten zijn voor enig gedrag: bekwaamheid, gelegenheid en motivatie. Alleen als deze drie aanwezig zijn, zal er een solide basis voor gedragsverandering zijn en zullen de gestelde doelen voor de organisatie kunnen worden bereikt.

## COM B model


















Neem de tijd om dit model aan de deelnemers te introduceren, aangezien het een belangrijke leidraad is bij het stellen van gedragsdoelstellingen en het definiëren van acties om deze doelen te ondersteunen en te bereiken.

## Oefening 1: stakeholdermapping en besluitvormingslijnen (60 min)

Deze eerste oefening heeft tot doel een goed inzicht te krijgen in de organisatie en de subprocessen die van toepassing zijn. Daarnaast worden in deze oefening de besluitvormingslijnen in kaart gebracht en bespreekt de groep de huidige knelpunten in het proces die het team ervan weerhouden om de duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken.

- In het eerste deel van deze oefening bespreekt de facilitator met de deelnemers de verschillende fasen in hun aankoopproces en wordt ook overeengekomen met hoeveel verschillende procedures ze werken. In de workshop worden 5 fasen en 3 soorten processen aangeboden, zoals hieronder weergegeven. Valideer deze met de deelnemers en pas ze indien nodig aan.

	Setting requirements	Market engagement	Specification and tendering	Evaluation of the offers	Contract management
					Evaluation
Simple procedure					
Complex procedure goods – services - projects					
Complex procedure building projects					

Vervolgens vraag je als facilitator aan elke rol wie de taken uitvoert in elke fase. Schrijf deze op post-its en plaats ze op de template E1. Geef ook aan welke rol(len) beslissingsbevoegdheid hebben aan het einde van elke fase, voordat er overgegaan wordt naar de volgende stap in de procedure. Dit onderdeel van de oefening zou ongeveer 40 minuten in beslag moeten nemen. Mogelijke rollen die gebruikt kunnen worden zijn: junior aankoper, aankoper, senior aankoper, strategisch aankoper, aankopende administratief medewerker, directeur, financieel directeur, interne klant, leverancier...

- In het tweede deel van de oefening wordt elke procedure besproken en worden knelpunten met betrekking tot het behalen van circulaire of duurzaamheidsdoelstellingen besproken. Noteer deze knelpunten op post-its van een andere kleur en plaats ze in de juiste fase van het proces. Neem de tijd om de problemen te bespreken.

Aan het einde van deze eerste oefening heeft de groep een gezamenlijk beeld van de structuur van het organisatieproces, de betrokken rollen en de huidige besluitvormingslijnen. De groep heeft nu een visueel overzicht van de huidige knelpunten om de duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken. Let op: soms hebben deelnemers al goede suggesties voor verbetering in deze fase. Negeer deze niet, zorg ervoor dat je ze op een post-it noteert en apart legt voor oefening

## Pauze (15 min)

## Oefening 2: Van huidig gedrag naar gewenst gedrag (80 min)

Nu is de setting klaar voor een open en samenwerkende discussie. In deze tweede sessie is het doel tweeledig:

- Het begrijpen van de emotionele achtergrond van een circulaire aankoopdoelstelling voor elke rol.
- Het definiëren van doelstellingen, acties en ondersteuning om het gewenste gedrag te bereiken.

Hier komt het COM-B-model van pas. Voor elke rol en proces bespreek je hoe de deelnemers/rollen zich voelen ten opzichte van de duurzaamheids- of circulaire doelstellingen die zijn gesteld. Als er nog geen doelstellingen zijn vastgesteld, kun je fictieve doelstellingen gebruiken, zoals:

- Duurzaamheidscriteria integreren in elke nieuwe aanbesteding.
- Duurzaamheid is een vast evaluatiecriterium naast kwaliteit en prijs in elke aanbesteding.
- Bij nieuwe materialen worden circulaire principes opgenomen in het aanbestedingsproces.
- Alle teamleden kunnen het circulariteits- en duurzaamheidsbeleid van de organisatie implementeren.
- ...

Om de discussie te vergemakkelijken, is er een set emoji's beschikbaar. Vraag de deelnemers (in kleine groepen of vraag 2 deelnemers om de oefening te doen terwijl de rest van de groep luistert) om 3 emoji's te selecteren die volgens hen het meest geschikt zijn om de emoties van de betreffende rol met betrekking tot een circulaire aankoopdoelstelling uit te drukken. Als facilitator zorg je ervoor dat er een open en veilige omgeving is en dat mensen de tijd krijgen om hun emoties te uiten. Plaats de 3 geselecteerde emoties op de template E2.











Nadat alle rollen aan bod zijn gekomen, zullen de deelnemers voor elke rol bepalen welk gedrag gewenst is om het doel te bereiken. Hiervoor worden de 6 vellen met gewenst gedrag op de grond gelegd. De hele groep wordt gevraagd om vanuit hun eigen perspectief het gedrag te selecteren dat voor hen het belangrijkste is en fysiek rond het geselecteerde gedrag op de grond te gaan staan. Zodra de hele groep een plek heeft gekozen, treed je als facilitator het gesprek in.



Bespreek waarom dit gedragsdoel is gekozen en ontdek welke acties kunnen worden overeengekomen om dit gedrag mogelijk te maken. Zorg ervoor dat deze acties worden genoteerd op post-its en worden toegepast op het E2-template. Bij het definiëren van acties kan het handig zijn om te weten welke communicatie- en teamdiscussiepraktijken er al zijn. Misschien kun je enkele acties invoegen in bestaande procedures.

Herhaal dit proces voor elke rol en procedure waarover je hebt afgesproken om te bespreken. In deze fase is het niet nodig om onderscheid te maken tussen eenvoudige en complexe procedures, omdat dit kan worden gespecificeerd in de actiebeschrijving wanneer dat relevant is.

## From current behavior to desired behavior

Role	Objective	Current emotions and behavior	Desired behavior	Necessary actions and support that generate capacity – opportunity and motivation
Role X		 	<div>Eg. motivated</div> <div>Eg. Trusting</div>	
Role Y			<div></div> <div></div>	
Role Z			<div></div> <div></div>	

Na deze oefening heeft u een volledig overzicht van de acties die moeten worden ondernomen voor elke rol om gedragsverandering te bereiken. Om deze oefening af te sluiten, herhaalt u de acties die zijn gekozen zoals genoteerd op template E2 om te bevestigen wat er tijdens de workshop is besproken.

## Opvolging en volgende stappen (10 min)

Deze workshop kan behoorlijk intensief zijn, en als de deelnemers met respect en diepgang hebben gesproken, zal er zeker een sterke set veranderingsacties zijn als resultaat van de workshop. Aan het einde van de sessie is het belangrijk om duidelijk te maken wat de volgende stappen zijn en concrete afspraken hierover te maken. Deel met de groep dat er binnenkort een actieplan zal worden geleverd dat interne validatie, planning en eigenaarschap vereist. Maak een concrete afspraak om het actieplan te valideren. Tot slot bedankt u de groep voor hun medewerking.

## NA DE WORKSHOP

### Afsluiting en delen van het actieplan

De facilitator zal nu de acties omzetten in een actieplan en deze terugsturen naar de deelnemers. Het Excel-template 'actieplan' kan hiervoor worden gebruikt. De facilitator zal dubbele acties opschonen, ze in de juiste volgorde plaatsen en indien nodig enkele acties toevoegen. Een



suggestie van actie-eigenaren, tijdlijnen en mogelijke KPI's om de resultaten ten opzichte van het doel te meten, kan al worden voorbereid door de facilitator.

[illegible]

## Wat aandacht krijgt, groeit.

Om het plan tot leven te brengen, is opvolging nodig. Daarom is het het beste om een vervolgsessie in te plannen waarin het actieplan wordt gevalideerd. Tijdens deze vervolgsessie van 1 tot 2 uur worden de acties gevalideerd, worden voorgestelde eigenaren bevestigd en wordt een eerste planning en een mogelijke set van key performance indicators (KPI's) aan de actielijst toegevoegd.

Door regelmatige opvolging van het plan te waarborgen, kunnen groeikansen worden benut. Hierbij moet rekening worden gehouden met eventuele emotionele struikelblokken en het belang van de gedefinieerde acties om deze te overwinnen. Het focussen op motivatie en benodigde ondersteuning is van groot belang om het team te laten groeien tijdens hun circulaire aankooptraject.



## WORKSHOP TEMPLATES

### Template oefening 1 (E1): Het aankoopproces - stakeholdermapping en besluitvormingslijnen

	Setting requirements	Market engagement	Specification and tendering	Evaluation of the offers	Contract management
					Evaluation
Simple procedure					
Complex procedure goods – services - projects					
Complex procedure building projects					

Template oefening 1: Rollen

<b>JUNIOR AANKOPER</b>	<b>AANKOPER</b>
<b>SENIOR AANKOPER</b>	<b>STRATEGISCH AANKOPER</b>
<b>DIRECTEUR</b>	<b>INTERNE KLANT</b>
<b>LEVERANCIER</b>	<b>AANKOPENDE ADMINISTRATIEF MEDEWERKER</b>
<b>FINANCIEEL DIRECTEUR</b>	

Template oefening 2: Emoji's (3 sets printen & knippen)



**STRESS**



**FEAR**



**TRUST**



**FUN/ENGAGED**



**UNKNOWNING**



**UNCOMFORTABLE**



**INTERESTED**



**ENTHOUSIAST**



**CONFUSED**



**ANNOYED**



**CONFIDENT  
(KNOWLEDGE)**



**WORRIED**

## Template oefening 2: gedragsdoelstellingen (print 1 set met 1 gedrag per A4)

 <p><b>MOTIVATED</b> (I feel like working on this)</p>	 <p><b>TRUST</b> (I believe we can achieve the goal)</p>	 <p><b>COOPERATION</b> (my attitude is focused on cooperation to achieve the goal)</p>
1	2	3
 <p><b>SKILLED</b> (I have the necessary skills to contribute to the goal)</p>	 <p><b>KNOWLEDGE</b> (I have the necessary knowledge to contribute to achieving the goal)</p>	 <p><b>SUPPORT/SUPPORTED</b> (I support the goal – I make decisions that contribute to achieving the goal)</p>
4	5	6

## Template oefening 2 (E2): Van huidig gedrag naar gewenst gedrag

Role	Objective	Current emotions and behavior	Desired behavior	Necessary actions and support that generate capacity – opportunity and motivation
<u>Role X</u>				
<u>Role Y</u>				
<u>Role Z</u>				

## Template actieplan: actieplan betrokkenheid van medewerkers

[illegible]