

# Sterker uit de crisis

Strategische visie

**bizob**

Uw partner voor inkoop en contractmanagement



# Inhoudsopgave

Inleiding	3
Samenvatting	3
Theoretisch kader	4
Hybride inkoopmodel	5
Aandachtspunten:	6
1. Ketensamenwerking, hybride aanpak	7
2. Coördinatie van vraag en aanbod	9
3. Vormgeven van milieu en sociale waarden	11
Conclusie	14

**Copyright** © Bizob Dit document is eigendom van Bizob. Niets uit dit document mag worden veeveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Bizob.

**Disclaimer** Dit advies tot stand gekomen op basis van de informatie die bij Bizob is aangeleverd. Bizob is niet aansprakelijk voor de juistheid van de aangeleverde informatie. Daarnaast is Bizob op geen enkele wijze aansprakelijk voor het gebruik of de (nadelige) gevolgen van de toepassing van de informatie in dit document.



# Inleiding

Als één ding duidelijk is geworden door de COVID-19 pandemie is het wel hoe de samenleving wereldwijd onlosmakelijk met elkaar verbonden is. Een virus op een markt in het Chinese Wuhan manifesteert zich binnen een paar maanden over de hele wereld. De gevolgen voor toeleveringsketens zijn groot. De afhankelijkheid tussen gemeenten en marktpartijen voor het in standhouden van de dienstverlening, zorg voor inwoners en de lokale economie wordt duidelijk zichtbaar.

De COVID-19 crisis heeft de kwetsbaarheid van de economie en de toeleveringsketens van lokale overheden bloot gelegd. De afgelopen jaren stonden, mede als gevolg van bezuinigingen op het gemeentefonds, vooral in het teken van efficiëntieverbetering en kostenreductie. Gelijktijdig trad verdere globalisering op in diverse sectoren. De combinatie van langere toeleveringsketens en grote vraag naar specifieke grondstoffen (denk aan elektronica en textiel) heeft ons kwetsbaar gemaakt voor verstoringen in die toeleveringsketen.

Bizob onderzocht hoe we door middel van inkoop en contractmanagement risico's in de toekomst kunnen verminderen. Welke kansen zijn er om de economische impact van verstoringen te beperken? In deze strategische visie laten we u zien hoe Bizob, samen met onze partners, een grote bijdrage kan leveren om meer weerbaar en sterker uit de economische crisis te komen. Dit is een goed moment om op een andere manier te werk te gaan en in te zetten op ketensamenwerking, coördinatie van vraag en aanbod en verder vormgeven van milieu en sociale waarden.

# Samenvatting

Professioneel opdrachtgeverschap biedt kansen om op een andere manier om te gaan met overheidsopdrachten, leveranciers en andere partijen in de toeleverketen. Bijvoorbeeld door meer gesloten regionale ketens te realiseren en meer focus te leggen op het realiseren van sociale en ecologische waarde in de keten. Maar ook door hergebruik, om zo minder afhankelijk te zijn van schaarse grondstoffen en tegelijkertijd een bijdrage te leveren aan het reduceren van afvalstoffen. Wanneer de publieke sector inzet op regionale ketens, worden werkgelegenheid, een vermindering van woon-werkverkeer en transport gestimuleerd. Maatschappelijke waarde wordt verder vergroot door publieke inkopen meer te richten op sociale waarde (verder dan social return). Sturing op vraag en inzicht in het aanbod vanuit de markt leidt tot minder fluctuaties, met een gunstig effect op beschikbaarheid en prijsstelling van producten en diensten.

Door de inkoop- en contractmanagement functie van lokale overheden anders in te zetten kunnen we sterker uit deze economische crisis te komen. Lokale overheden kunnen samen met Bizob het verschil maken door een hybride inkoopmodel te implementeren waarbij wordt gericht op:

- Ketensamenwerking;
- Afstemming van vraag en aanbod;
- Verdere vormgeving van sociale en milieu waarden.

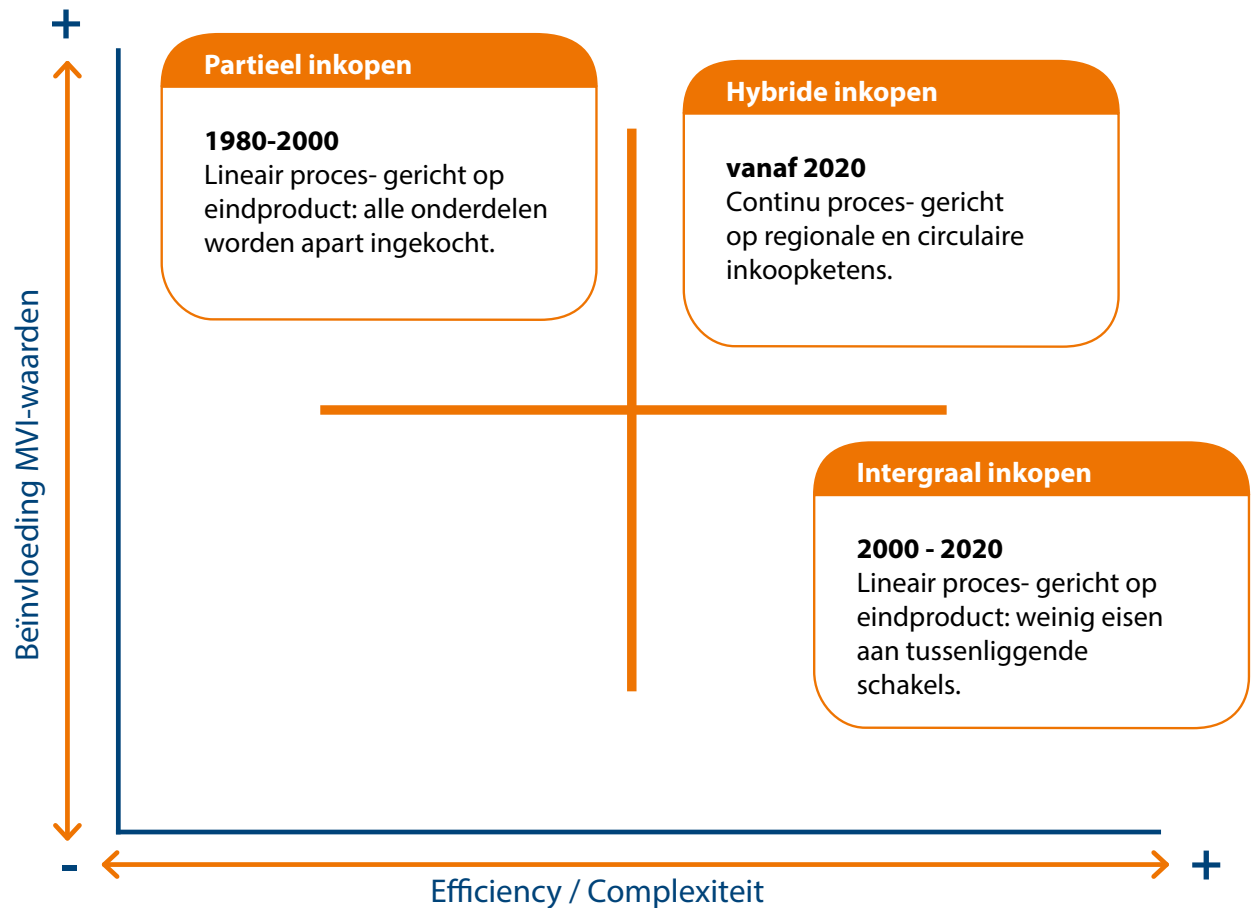
## Theoretisch kader

### Snelle reactie op COVID-19 is beperkt mogelijk

Inkoop wordt sterk gereguleerd vanuit wetgeving, met name Europese aanbestedingen zijn gebonden aan strikte termijnen en voorschriften. Dit maakt de mogelijkheden om snel te reageren op een crisis beperkt. In artikel 2.32 van de Aanbestedingswet 2012 is in lid 1 sub c opgenomen dat de onderhandelingsprocedure zonder aankondiging kan worden toegepast, indien er sprake is van dwingende spoed waardoor de termijnen van een reguliere procedure niet in acht kunnen worden genomen. Er moet dan wel sprake zijn van dwingende spoed als gevolg van gebeurtenissen die niet door de aanbestedende dienst konden worden voorzien en die niet aan de aanbestedende dienst te wijten zijn. Vrij snel, nadat het COVID-19 virus Europa had bereikt, heeft de Europese Commissie in een mededeling bevestigd dat de COVID-19 pandemie wordt gekwalificeerd als een situatie waarin wegens dwingende spoed de onderhandelingsprocedure zonder aankondiging kan worden toegepast. Dit geldt voor inkopen van producten en diensten die op korte termijn noodzakelijk waren. Een goed voorbeeld hiervan is de inkoop van Coronatesten en persoonlijke beschermingsmiddelen voor medewerkers in de zorg. Reguliere inkopen konden niet onder deze uitzondering worden geplaatst, daarvoor moeten dus andere oplossingen worden gevonden. Ook zal niet elke verstoring van de toeleveringsketen leiden tot een dergelijke mededeling van de Europese commissie. Een reactie op verstoringen in de toeleveringsketen moet dan ook grotendeels worden gezocht in andere (inkoop) instrumenten, zoals het kiezen voor een hybride inkoopmodel.

### Afbeelding 1 Sourcingmethodologie

© Bizob 2020



# Hybride inkoopmodel

## Integraal of partieel inkopen



In de voorfase van het inkoopproces komt de vraag aan de orde of er integraal of partieel zal worden ingekocht. De laatste jaren zijn ondernemingen en publieke organisaties vooral gericht op het eindproduct en is de aanpak, vanuit efficiëntie overwegingen, vaak integraal. Met een focus op het eindproduct wordt er beperkt tot niet gekeken naar de rol van de tussenschakels in de realisatie van economische, sociale en ecologische waarde. Er worden in deze situatie ook in beperkte mate voorwaarden gesteld aan de tussenliggende schakels in de toeleveringsketen. De opdrachtgever heeft daarmee slechts in geringe mate invloed op de gebruikte materialen, kwaliteiten, herkomst en de arbeidsvoorwaarden waaronder en wijze waarop wordt geproduceerd.

Het inkoopinstrument partieel inkopen is een oplossing om als opdrachtgever meer invloed in de toeleveringsketen uit te oefenen. Maar partieel inkopen kent nadelen. De opdrachtgever moet er namelijk voor zorgen dat alle afzonderlijke inkopen in tijd en technische zin op elkaar aansluiten, wat leidt tot inefficiëntie. Publieke organisaties lopen daarbij aan tegen de beperkte mogelijkheden om deze afstemming in-house te organiseren.

## Hybride vorm van inkopen

Naast integraal of partieel is er ook de mogelijkheid om een hybride vorm van inkopen toe te passen.



© Nevi

*In het hybride inkoopmodel verschuift de focus van de directe leverancier naar de gehele keten, zodat (toeleverings)risico's beter in beeld worden gebracht. Er worden voorwaarden gesteld aan de kwaliteit van de ondernemers in de toeleveringsketen (onderaannemers). Bijvoorbeeld eisen inzake social return en arbeidsvoorwaarden, duurzaamheidseisen ten aanzien van halffabricaten en de herkomst van producten en diensten. Naast dat er invloed wordt uitgeoefend op ketenpartijen, wordt ook de afhankelijkheid van de directe leverancier verkleind.*

## Omslag naar Hybride inkoopmodel

Door middel van de omslag naar een hybride inkoopmodel kan sociale ongelijkheid binnen de gehele leveranciersketen in beeld worden gebracht. Blinde vlekken, kritische onzekerheden en de invloed van besluiten worden zichtbaar. Er wordt specifiek aandacht geschonken aan het MKB en de (financiële) risico's die zij lopen als gevolg van economische verstoringen. Beschikbaarheid van duurzame alternatieven en duurzame materialen die verder in de keten worden ontwikkeld komen meer aan de oppervlakte in het hybride model. Hierdoor kan er op korte termijn doelgerichter worden gereageerd op economische verstoringen en is de organisatie meer weerbaar voor de nadelige gevolgen van economische recessie die doorgaans op deze verstoringen volgt. Op lange termijn ontstaat een gewenst economisch systeem in de regio, met een duurzame toekomst.

## Uitdaging

De grootste uitdaging bij een hybride vorm van inkopen is dat de inkoopfunctie van de publieke organisatie volledig inzicht moet hebben in de onderliggende schakels in de keten van wat er ingekocht gaat worden. Hogere betrokkenheid, informatiedeling en intensievere relaties met leveranciers zijn betrekkelijk nieuwe activiteiten voor de publieke inkoopfunctie.

## Aandachtspunten

Om de toeleveringsketens succesvol te kunnen omvormen naar een hybride model zijn er drie aandachtspunten van belang:

1. **Ketensamenwerking, hybride aanpak**
2. **Coördinatie van vraag en aanbod**
3. **Vormgeven van milieu en sociale waarden**



# 1 ) Ketensamenwerking– hybride aanpak

Door inzicht in de toeleveringsketen te verkrijgen, kunnen opdrachtgevers meer invloed uitoefenen op de manier waarop leveringen en diensten tot stand komen. Risico's worden daarmee verkleind en er ontstaan meer kansen om waarde te creëren.

Een instrument bij uitstek om inzicht in deze problematiek te krijgen en daarmee toe te kunnen werken naar een meer toekomstbestendige oplossing is leveranciersmanagement.

## Huidige situatie

Als uitgangspunt van leveranciersmanagement spelen nu vooral aspecten een rol die betrekking hebben op enkel de contractpartij. Zo wordt er gekeken naar onder andere de draagkracht van de te contracteren partij, de ervaringen met deze partij (vaak niet structureel vastgelegd) en de financiële situatie van de contractpartij.

## Gewenste situatie

In plaats van enkel kijken naar de directe contractant, zouden we onze blik moeten verbreden naar andere partijen in de leveranciersketen. Inzicht in de keten levert op dat we veel beter herkennen op welke wijze we de inkoopbehoeften kunnen aanpassen zodat deze toekomstbestendig kunnen worden ingevuld door de markt.

## Ketentransparantie

De leveranciers en hun keten beter in kaart brengen levert nieuwe kansen op. Hen beter leren kennen brengt meer mogelijkheden voor samenwerken, het kunnen inspelen op ontwikkelingen en risico's in de markt, het uit de markt halen

van innovatieve ideeën maar ook het kunnen toepassen van innovatieve aanbestedingsmethodieken. Tevens kan kartelvorming en onbedoelde marktvershraling beter ontdekt en voorkomen worden. Meer dan eens heeft de publieke sector in het verleden zijn eigen monopolisten gecreëerd. Dit fenomeen is te ondervangen door ketentransparantie.

## Inzicht verkrijgen

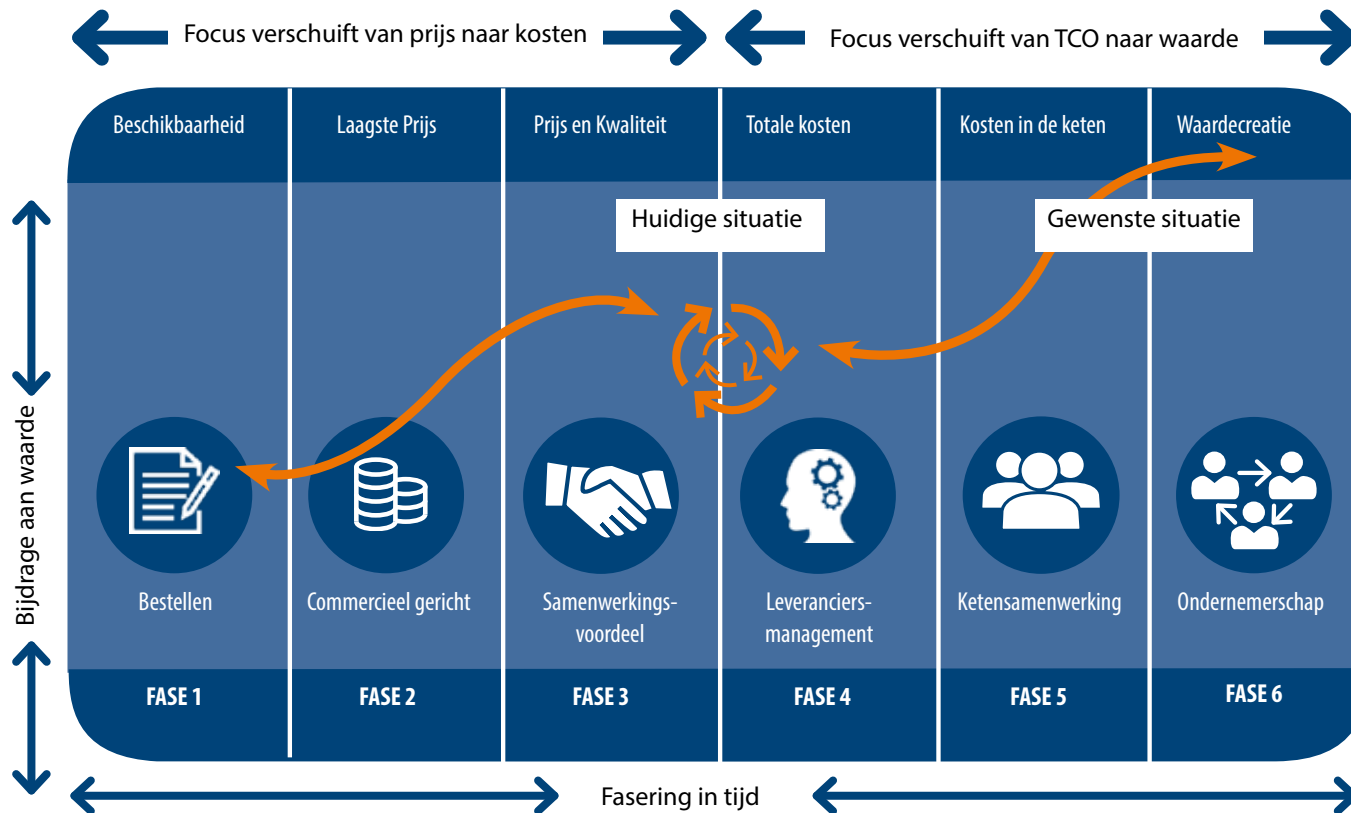
Inzicht in de geldstroom stopt bijvoorbeeld niet bij het rapporteren van de betalingstermijn van de opdrachtgever. Inzicht in en sturing op de betalingstermijn van de toeleveranciers is ook van belang om verbetering te realiseren. Ook moeten we kijken naar zaken op het gebied van duurzaamheid, milieu en sociale aspecten. Een leverancier is niet alleen hetgeen hij levert. De manier waarop invulling wordt gegeven aan zaken als duurzaamheid, internationale sociale voorwaarden, social return (wel of geen trede op de PSO ladder) en het al dan niet meedoen aan bijvoorbeeld Green Deals bepalen het visitekaartje van deze leverancier.

## Aanpak

Verdere ketensamenwerking kan Bizob, samen met onze partners, bewerkstelligen door specialisatie, betrokkenheid en communicatie met marktpartijen verder uit te bouwen. Ketensamenwerking heeft tot doel om sneller een hogere kwaliteit te realiseren tegen lager kosten. Planningen en realisatie van de inkoopbehoefte kunnen op elkaar worden afgestemd, processen verlopen efficiënter, kosten kunnen beter worden geraamd, en de kans op risico's en verstoringen wordt gereduceerd. Bovendien leidt ketensamenwerking tot een hogere klanttevredenheid bij de inwoner.

## Afbeelding 2: Hybridemodel Inkoopontwikkeling: opstap naar fase 5

- Op basis van inkoopontwikkelingsmodel Van Weele (2008)



### Doorontwikkeling naar waardecreatie

Door het toepassen van een hybride inkoopmodel realiseer je dat een doorontwikkeling naar waardecreatie mogelijk wordt gemaakt (fase 6). Een opdrachtgever heeft zo inzicht in de hele keten en kan binnen alle schakels in de keten invloed uitoefenen, in plaats van enkel lineair terug in de lijn van de toeleveringsketen.



## De rotonde van de Toekomst

Een mooi voorbeeld waarbij de kansen op waardecreatie goed benut zijn is de realisatie van een rotonde in de gemeente Venlo. Samen met ketenpartners (civiele aannemer, ingenieursbureau, groen aannemer), bewoners, studenten en de gemeente is gezamenlijk opgetrokken om een duurzame rotonde te maken. Er is gebruik gemaakt van de Cradle-to-Cradle filosofie. Dat betekent dat zoveel mogelijk van de materialen die worden gebruikt, hergebruikt kunnen worden. Zowel ten aanzien van uitvoering als ook energieverbruik, luchtkwaliteit, milieu en materialisatie.

Ook het financiële gedeelte is een noemenswaardig onderdeel van dit traject waar de gemeente Venlo het predicaat Green Deal GWW 2.0 (toekenning op 5 april 2017) voor heeft ontvangen. Zo wordt de rotonde als zodanig niet afgeschreven tot een waarde van € 0,-, maar heeft deze rotonde een restwaarde.

Dit voorbeeld laat zien hoe kansen goed worden gedetecteerd en benut, beter dan wanneer we alle partijen apart en soms zelf volgtijdelijk hun opdracht laten uitvoeren. Het convenant tussen Bizob en Bouwend Nederland biedt volop gelegenheid om dergelijke kansen te herkennen en te benutten.



# Coördinatie van vraag en aanbod

## 2

Afstemmen van vraag en aanbod is een belangrijk onderdeel van risicobeheersing en werkt positief op prijs en andere aspecten van waarde. Door afstemming van vraag en aanbod wordt immers overproductie en schaarste voorkomen.

### Vraag en aanbod in balans

Nadere afstemming van vraag en aanbod heeft een positief effect op leveringszekerheid, kwaliteit en prijs van producten en diensten. Door de regionale binding van de publieke opdrachtgevers in het samenwerkingsverband Bizob ontstaat er een unieke kans om vraag en aanbod te coördineren. De vraag naar producten, diensten en werken van de samenwerkende organisaties in de regio Oost-Brabant kan worden samengebracht en aangepast op het regionale aanbod. Zo ontstaat balans tussen de (omvang van) opdrachten die op de markt worden gebracht en het aanbod. Hierdoor kunnen de leveringen betrouwbaarder, tijdig en tegen marktconforme prijzen worden uitgeleverd. Bizob heeft de potentie om de informatie over de individuele inkoopbehoeften samen te brengen en deze in balans te brengen met het regionale aanbod.

## Aanpak

De volgende concrete acties zijn mogelijk om vraag en aanbod op elkaar aan te laten sluiten. Deze staan ook gedeeltelijk in het convenant tussen Bizob en Bouwend NL.

### Vraag gedreven acties:

- Het coördineren van aflopende contracten en de gunning van nieuwe opdrachten binnen de regio, om zo pieken in de vraag te matigen en daarmee ook in de productieprocessen van leveranciers.
- Het actief communiceren van aankomende opdrachten (via de inkoopkalender).
- Bij vraaguitval nagaan of leveranciers/dienstverleners ook voor andere diensten ingezet kunnen worden.

### Aanbod gedreven activiteiten:

- Het focussen op het inkopen vanuit en in de eigen regio om zo de afstanden en het aantal bewegingen van goederen en mensen te beperken.
- Inkoopvoorwaarden en contractduur afstemmen op de capaciteit van marktpartijen.



# Vormgeven milieu en sociale waarden

## 3

*Publieke organisaties zijn de afgelopen jaren meer afhankelijk geworden van marktpartijen om de dienstverlening aan inwoners vorm te geven. Dit heeft zich onder andere vertaald in bredere doelstellingen voor inkoop en contractmanagement. De sociale en milieu waarden van de publieke organisatie worden doorvertaald naar de marktpartijen.*

*Nu de publieke organisaties en hun ketenpartijen moeten herstellen van de verstoring van de toeleveringsketen kan ook de kans worden benut om deze te hervormen. Binnen het toekomstige inkoop- en contractmanagementproces kan er nadruk worden gelegd op sociale en duurzaamheid waarden in plaats van enkel te focussen op economische aspecten. Bizob kan voor de bij haar aangesloten organisaties de nationale instrumenten en de ontwikkelingen bij bedrijven vertalen naar specificaties voor toekomstige opdrachten. Op die wijze worden de stappen die worden gemaakt op het gebied van sociale en milieu waarden geborgd.*

Sourcing is alle inkoopactiviteiten gericht op de zekerstelling van de aanvoer van de in te kopen producten, met de nadruk op de wat langere termijn. Tevens omvat Sourcing inkoopmarktonderzoek en het zoeken naar alternatieve bronnen.



*De inkoopvragen van vandaag vormen de markt van de toekomst. Vanuit bestuurlijke niveau, maar ook vanuit management en operationeel niveau, kunnen er keuzes gemaakt worden die direct effect hebben op de sourcing. Dit hoofdstuk beschrijft concrete acties per niveau om beter en meer weerbaar uit de crisis te komen.*

### **Bestuurlijk niveau**

De volgende activiteiten op politiek niveau dragen bij aan het vergroten van sociale en duurzaamheid waarden:

- Kritische houding bij het beoordelen van het rendement op sociale waarde. Worden de juiste ketenpartijen aangesproken met de juiste instrumenten? Wordt social return altijd bij de inkooptrajecten ingezet waar dit het meest impact kan maken of zijn er andere, meer effectieve, instrumenten om sociale waarde te creëren?
- Inzicht verkrijgen in de juridische grenzen en verduidelijk deze bij het ontwikkelen van sociale waarde bij aanbestedingen. Binnen het kader van de inkoop- en aanbestedingsregels kan er niet altijd direct invloed worden uitgeoefend (door het stellen van eisen) op marktpartijen. Er zijn mogelijk wel kansen om door middel van incentives marktpartijen te sturen naar de gewenste doelstelling.
- Vormen van een gedragen visie op waarden en initiëren van concrete stappen in de transitiefase. Publieke organisaties hoeven niet zelf de oplossing te bedenken om sociale waarde te realiseren. Het inkoopproces is uitermate geschikt om de kennis van de markt te benutten bij het bedenken van oplossingen. Hiervoor is het van belang dat er heldere doelstellingen worden geformuleerd waar marktpartijen zich aan kunnen conformeren.



## Management

De volgende activiteiten op management niveau dragen bij aan het vergroten van sociale en duurzaamheid waarden:

- Ontwikkel structuren voor verantwoording, vertrouwen en beleidssturing van doelstellingen. Hiermee wordt de betrokkenheid van stakeholders vergroot.
- Evalueer het lokale MKB beleid met de focus op inclusieve groei en kwetsbaarheden voor de toeleveringsketen. Welke producten en diensten kunnen meer regionaal worden geproduceerd. Welke kansen zijn er op het gebied van recycling en hergebruik?

## Inkoop- en contractmanagementteams

De volgende activiteiten op inkoopniveau dragen bij aan het vergroten van sociale en duurzaamheid waarden

- Beantwoord, naast de vraag wat er ingekocht wordt, ook de vragen: hoe, van wie, en welke rol verdienmodellen van de marktpartijen spelen bij het genereren van duurzame kwaliteit.
- Betrek vraagstukken in end-to-end toeleveringsketens zoals: prestaties op het gebied van klimaatverandering, moderne slavernij, afhankelijkheid van niet-hernieuwbare energie en niet recyclebare producten, loonontwikkelingen (minimum loon), personeelsbeleid, belastingprofielen en loonverschillen tussen mannen en vrouwen, betrokkenheid bij de sociale sector, leverancierscondities m.n. betalingstermijnen en diversiteit van leveranciers.
- Vertaal de voorgaande vraagstukken in meetbare criteria ten behoeve van de selectie van leveranciers en/of het contractmanagement van de leveranciers en de ketenpartijen.

## Sociale waarde is meer dan social return

Naast het toepassen van social return, waar reeds jaren ervaring mee is opgedaan, kunnen de volgende concrete zaken een rol spelen in het vergroten van de sociale waarde bij inkoop en contractmanagement:

Bij enkelvoudige of meervoudig onderhandse aanbestedingen is het belangrijk om vooral te onderzoeken of de zorgpartijen zich aan Wet normering topinkomens (WNT) ofwel de Balkenende norm houden. Aanvullend kan onderzoek gedaan worden naar de verschillen in de beloning tussen de top en de werkvloer. Een ratio van 1 staat tot 40 zou meer dan redelijk zijn voor het bedrijfsleven\*.

Tevens kan gekeken worden naar beleid op diversiteit bij leveranciers. Door bijvoorbeeld met name leveranciers die actief diversiteitsbeleid voeren op overheidsopdrachten te betrekken wordt verspreiding hiervan gestimuleerd.

Een derde aspect betreft naleving van CAO en arbeidsomstandigheden van de potentiële inschrijver maar ook zijn/haar toeleveringsketen. Bij enkelvoudig of meervoudig onderhandse aanbestedingen kunnen deze elementen meewegen bij de bepalingen van de uit te nodigen partij. Bij de selectie van marktpartijen kunnen ook beloningsverschillen tussen groepen medewerkers in overweging worden genomen. Vraag deze gegevens op in de voorbereidings- en/ of contractmanagementfase. Tot slot, in aanbestedingen waarbij de verwachting is dat er sprake is van arbeidsmigranten, stel eisen op voor de huisvesting of neem dit mee als gunningscriteria. Houd achteraf toezicht of de afspraken nageleefd worden, dit ter voorkoming van moderne slavernij.

\* Dus een CEO krijgt een inkomen van maximaal veertig keer hoger dan die van de gemiddeld verdienende man of vrouw op de werkvloer

# Conclusie

*De publieke organisaties in Oost-Brabant zijn samen met Bizob in staat om het hybride inkoopmodel toe te passen. Blinde vlekken, kritische onzekerheden en de invloed van besluiten worden zichtbaar door zoveel mogelijk vraag en aanbod op regionale schaal te coördineren. En met het verkregen inzicht kan effectief invloed worden uitgeoefend op de juiste ketenpartijen om zodoende sociale, economische en milieu waarden te realiseren voor de inwoners van de specifieke regio.*

## Colofon

Deze strategische visie kwam tot stand met de inbreng van:

Desirée van Laerhoven LLM, Aanbestedingsjuriste Bizob

Douwe van de Goorberg BBA, Inkoopmanager Bizob

Dr. Marcel Stuijts, Directeur Bizob

Monique Gouw-Louter BEd, Concerninkoper Bizob

Thea Eikelhof BCom BEd, Concerninkoper Bizob

Rob van Unnik MSc, Concerninkoper Bizob

Vormgeving:

Jessica Zuidgeest BComm, communicatieadviseur Bizob

## Bronnen

Flynn, A., & Davis, P. (2016). Firms' experience of SME-friendly policy and their participation and success in public procurement. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 616-635. doi: 10.1108/JSBED-10-2015-0140

Flynn, A., McKeivitt, D., & Davis, P. (2015). The impact of size on small and medium-sized enterprise public sector tendering. *International Small Business Journal*, 33(4), 443-461. doi: 10.1177/0266242613503178

Loader, K. (2015). SME suppliers and the challenge of public procurement: Evidence revealed by a UK government online feedback facility. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), 103-112. doi: 10.1016/j.pursup.2014.12.003

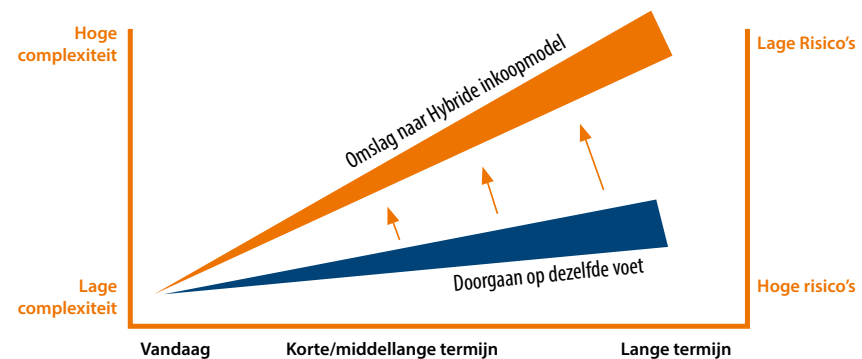
Lysons, K., & Farrington, B. (2006). *Purchasing and Supply Chain Management*. Harlow: Pearson Education Limite

Meehan, Joanne, et al. "Responding to COVID-19 in the Liverpool City Region: Coordinating Public Procurement: Drawing Closer in a Time of Distancing." (2020).

Weele Van, A. (2008). *Inkoop in strategisch perspectief: analyse, strategie, planning en praktijk*. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv.

### Bijlage 1: Transitie naar wenselijke toekomst

- Bron: Meehan et al. (2020) figure 1 uit "Responding to COVID-19 in the Liverpool City Regio"



Bezoekadres  
Deken Frankenstraat 3  
5688 AK Oirschot

Postadres  
Postbus 215  
5688 ZL Oirschot

Telefoon  
0499-583451

E-mail  
[info@bizob.nl](mailto:info@bizob.nl)

Website  
[www.bizob.nl](http://www.bizob.nl)



Uw partner voor inkoop en contractmanagement