



Implementeren van MVI

Geleerde lessen uit de evaluatie van
MVI actieplannen



CE Delft

- Onafhankelijk onderzoek en advies sinds 1978
- Energie, transport en grondstoffen
- Economische, technische en beleidsmatige expertise
- 60 medewerkers
- Not-for-profit



Klanten



Bedrijven
(MKB, industrie,
transport, energie en
brancheorganisaties)



Overheden
(Europese Commissie,
Europees Parlement,
ministeries, provincies,
gemeenten, waterschappen)



NGO's

Evaluatie MVI actieplannen

- **Opdracht (IenW):** Organisaties worstelen om tot een MVI-actieplan te komen. Hoe pakken organisaties het schrijven van het actieplan aan?
→ geleerde lessen

- **Onderzoek:**

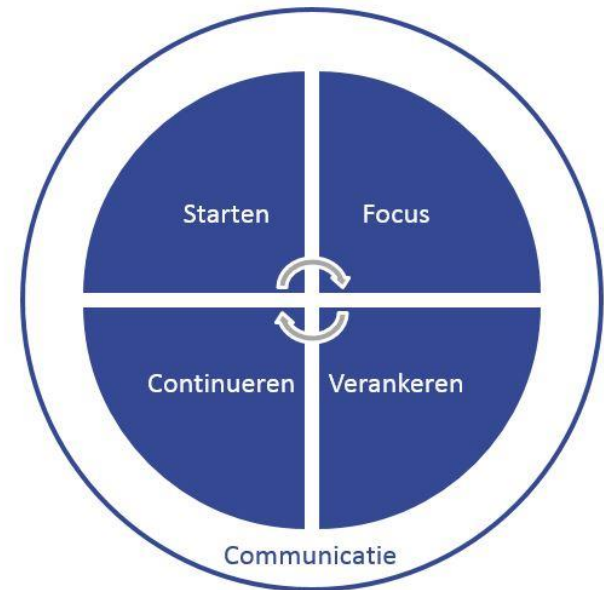
- 72 actieplannen doorgenomen
- 79 respondenten online enquête
- 12 telefonische interviews

Gemeenten groot en klein, provincies, ministeries, waterschappen, een universiteit, een afvalverwerkings- en energiebedrijf, ...

- **Focus deze presentatie:** geleerde lessen voor de implementatie en verankering van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Inhoud

- **Starten**
 - Wie betrek je en hoe?
- **Focus**
 - Hoe bepalen organisaties de ambitie per inkoop?
- **Verankering**
 - Hoe verankeren organisaties MVI?
- **Continueren**
 - Hoe monitoren organisaties hun resultaten en sturen ze bij?



Starten

Bij wie begint het?

- Eén enthousiasteling?
- Een clubje enthousiastelingen?
→ *Wat gebeurt er al binnen de organisatie?*
- Commitment op bestuurlijk niveau
 - Betekent dat dan ook budget en capaciteit?
- Feestje van inkoop?



Begin gewoon

“Begin gewoon, beweeg mee met de ontwikkelingen, focus je op degenen die wel willen en start daar het proces mee. En houd vol want: zonder wrijvingen geen glans.” (een grote gemeente)

MVI of MVI-O ?

Starten

Wie betrek je?

- **Inkoopcoördinator & beleidsmedewerkers duurzaamheid**
 - Vaak initiatiefnemers
- **Bestuur**
 - Bestuurlijk commitment en betrokkenheid
- **Budgethouders**
 - Bepalende rol bij inkopen
- **Inkoopmedewerkers**
 - Kennis en draagvlak MVI

→ *Stakeholderanalyse, organisatiestructuur en inkoopproces*

Hele organisatie



*“Zorg dat het geen plan van de afdeling inkoop wordt, maar een plan van de hele organisatie. Dit is misschien wel het allerbelangrijkste.”
(provincie Noord-Holland)*

Bestuurder Budgethouder



Inkoopadviseur

Starten

Hoe betrek je de organisatie?

- **Budgethouders/inkopers**
 - Mee laten denken of verantwoordelijk maken deel actieplan
 - Ambitieniveau/resultaten gezamenlijk bepalen
 - Overtuigen: praatplaat, kennis- en informatiesessies; waarom-vraag helder
 - Beleid/manifest stok achter de deur
- **Bestuur**
 - Rapportage resultaten

Realistische ambities



“Voor draagvlak is het belangrijk realistische ambities te stellen.”

Begin klein



*“Begin snel en klein, om drempels laag te houden en ervaring op te doen. Wanneer mensen ervaren dat het 'allemaal wel meevalt' zijn ze eerder geneigd ook zelf MVI-onderdelen in hun aanbesteding op te nemen.”
(een kleine gemeente)*

Focus

Ambities concreet maken per aanbesteding

- **Vertaling ambities** naar concrete aanbesteding niet eenvoudig
- **Balans** tussen duurzaamheid, sociale aspecten en prijs bij specifieke aanbesteding?
- Wie neemt de **verantwoordelijkheid** daarvoor?

“Wat is er mogelijk?”

“Hoeveel meer mag het kosten?”

“Welke MVI-aspecten nemen we mee?”

“Hoe wegen we alternatieven?”

“Is het alternatief echt duurzamer?”

Focus

Ambities concreet maken per aanbesteding

- Ambitieniveau vertalen naar concrete acties en aanbestedingen
 - Aanbestedingskalender
- MVI vroeg stadium inkoopproces
- Instrumenten: [Ambitiweb](#); [Omgevingswijzer](#); [MVO-risicochecker](#)
- Marktconsultatie
- Concrete voorbeelden van aanbestedingen

Gesprekken met de markt

“Voor een marktconsultatie is niet altijd een uitgebreid of formeel proces nodig. Na gesprekken met enkele belangrijke leveranciers weet je al heel veel.” (HVC)

Focus maakt MVI tastbaar

“Het is belangrijk om het begrip duurzaamheid kleiner en tastbaarder maken. Zijn er tien thema’s op het gebied van duurzaamheid? Pak er drie aan! Dan wordt het al wat tastbaarder.” (gemeente Groningen)



Verankering

MVI verankeren in bestaande processen

- **Verankering in inkoopproces en - protocollen**
 - MVI overwegen in elke uitvraag
 - Inkoop tijdig betrekken
- **MVI op de agenda**
 - Agendapunt in bestaande overleggen
- **Rapportage MVI-resultaten aan management en bestuur**
 - “Je wil niet met lege handen staan”

Verandermanagement



*In Rotterdam is jarenlang gestuurd op de laagste prijs vanwege grote bezuinigingen die nodig waren op alle vlakken. Om nu kwalitatieve aspecten mee te laten wegen in een aanbesteding blijkt niet alleen te lukken door protocolafspraken of procesafspraken. Het is een vorm van verandermanagement. Alle medewerkers moeten zich anders gaan gedragen. ”
(gemeente Rotterdam)*

Verankering

Bewustwording en verantwoordelijkheden

- **Bewustwording bij medewerkers**
 - Interne communicatie
- **Verantwoordelijkheden beleggen**
 - Voor alle rollen
 - Op het juiste niveau
- **Capaciteit en budget vrijmaken**
 - “MVI doe je er niet even bij”

onvoldoende kennis, capaciteit en budget, weinig draagvlak en onduidelijke verantwoordelijkheden

Naar een hoger niveau



“Voorheen was MVI belegd bij inkoop, maar dat was te laag in de organisatie. Die verantwoordelijkheid is nu naar een hoger niveau getild. De budgethouder is nu MVI-plichtig. Daardoor is een groot deel van het succes niet meer alleen afhankelijk van enthousiaste collega’s.” (gemeente Utrecht)

Continueren

Monitoring, evaluatie en updaten

- Hoe meet je MVI-resultaten?

- Zelfevaluatietool (ZET)
- Leernetwerk effectmonitoring MVI
- ISO 20400: proces-, input, uitkomst en effectindicatoren; benchmark

Meting en verslaglegging eigenlijk van te voren bepalen...

- Updaten en bijsturen

- Belangrijk vanwege leerproces

Jaarlijks actualiseren



“Wij zien dat het nodig is om het plan jaarlijks te actualiseren omdat niet alles meteen duidelijk is. Bijvoorbeeld op het gebied van internationale sociale voorwaarden: we wisten nog niet zo goed wat kon en er verandert veel.” (provincie Noord-Holland)

Belangrijkste lessen

1. Het actieplan MVI is niet 'van inkoop': budgethouders hebben een bepalende rol.
2. Begin gewoon en start met de enthousiastelingen
3. Maak budget en capaciteit vrij. MVI doe je er niet even bij.
4. Wees voldoende ambitieus, maar start niet te groot
5. Integreer MVI zoveel mogelijk in bestaande processen en structuren
6. Durf te vragen: er is veel kennis en informatie beschikbaar.



Verder lezen en vragen

- **Publicatie:**

Actieplannen MVI - Evaluatie en geleerde lessen (CE Delft, 2018)

Download via:

<https://www.ce.nl/publicaties/2179/actieplannen-mvi-evaluatie-en-geleerde-lessons>

- **Vragen:**

Lonneke de Graaff: graaff@ce.nl

Stefanie van de Water: water@ce.nl

