



# Actieplannen MVI

## Evaluatie en geleerde lessen

Hoe hebben verschillende organisaties het schrijven van een actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) en de implementatie van MVI aangepakt?



# Actieplannen MVI Evaluatie en geleerde lessen

Hoe hebben verschillende organisaties het schrijven van een actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) en de implementatie van MVI aangepakt?

Dit rapport is geschreven door:  
Lonneke de Graaff  
Katja Kruit  
Stefanie van de Water

Delft, CE Delft, oktober 2018

Publicatienummer: 18.2R37.118

Bedrijfsbeleid / Beleidsinstrumenten / Duurzaamheid /  
Maatschappelijke factoren / Economische factoren /  
Evaluatie  
VT : Maatschappelijk verantwoord inkopen

Opdrachtgever: Ministerie van IenW  
Klankbordgroep:  
Expertisecentrum PIANOo  
NEVI  
Ministerie van IenW  
Unie van Waterschappen



Alle openbare publicaties van CE Delft zijn verkrijgbaar via [www.ce.nl](http://www.ce.nl)

Meer informatie over de studie is te verkrijgen bij de projectleider Lonneke de Graaff (CE Delft)

## CE Delft

Committed to the Environment

CE Delft draagt met onafhankelijk onderzoek en advies bij aan een duurzame samenleving. Wij zijn toonaangevend op het gebied van energie, transport en grondstoffen. Met onze kennis van techniek, beleid en economie helpen we overheden, NGO's en bedrijven structurele veranderingen te realiseren. Al 40 jaar werken betrokken en kundige medewerkers bij CE Delft om dit waar te maken.

# Samenvatting

Deze publicatie beschrijft hoe verschillende organisaties het schrijven van een actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) en de implementatie van MVI hebben aangepakt. Het is een bundeling van de belangrijkste lessen, successen en tips die organisaties aan anderen willen meegeven. Het doel is om organisaties te helpen bij het opstellen of verbeteren van het actieplan MVI.

De publicatie is opgedeeld in vijf thema's. Hoe starten organisatie met het actieplan MVI? Hoe bepalen organisaties de focus van het actieplan en hun ambities? Hoe geven organisatie verankering en continuering een plaats in het actieplan? En tot slot, hoe communiceren organisaties over het actieplan? Klik op de figuur om snel te navigeren naar een specifiek onderwerp.

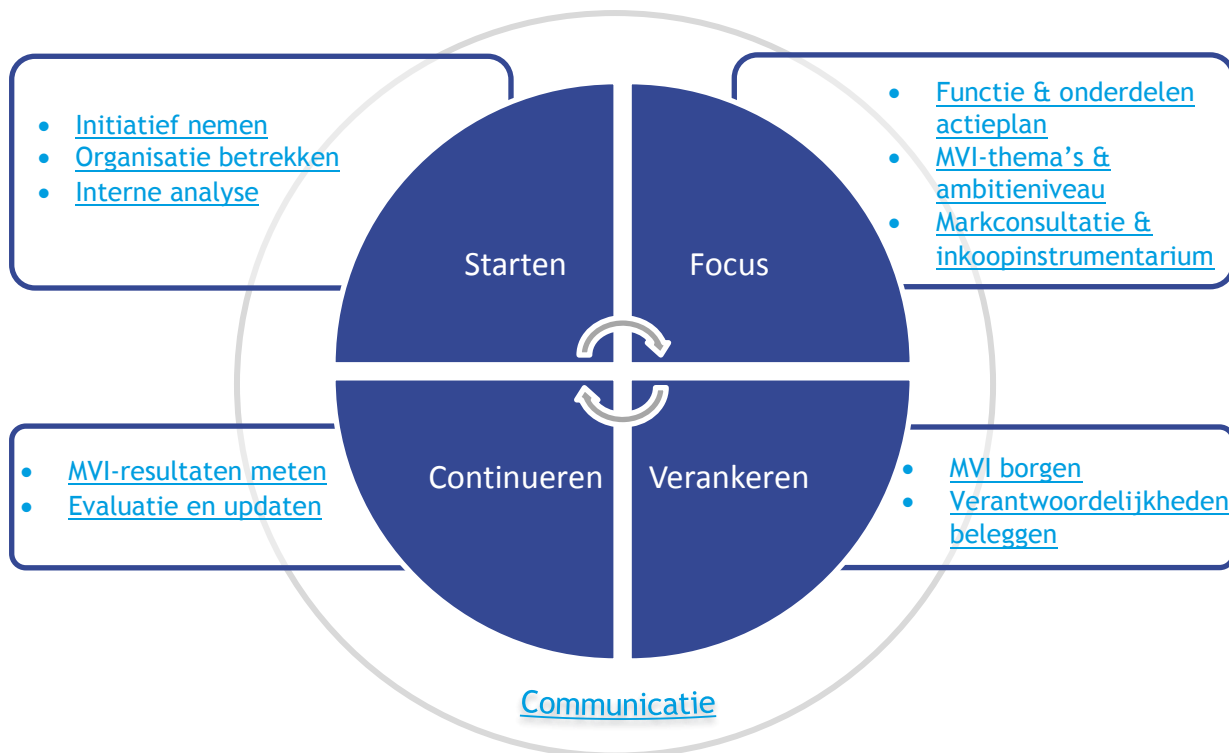
De belangrijkste lessen die geïnterviewde en geënquêteerde organisaties willen meegeven:

1. Het actieplan MVI is niet 'van inkoop': budgethouders hebben een bepalende rol.
2. Begin gewoon en start met 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 de bestaande processen en structuren.
6. Durf te vragen: er is veel kennis en informatie beschikbaar.



## Naar een hoger niveau

*“Een van de belangrijkste afspraken zijn de resultaatafspraken over MVI met directeuren. 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)*



# Inleiding

## Leeswijzer: wat staat waar in deze publicatie?

In de inleiding lichten we toe waarom deze publicatie is gemaakt; wat een actieplan MVI is (zie kader onderaan de pagina); welke methode is gevolgd om te komen tot deze publicatie.

Direct na de inleiding volgt een hoofdstuk met de [algemene lessen](#).

De daaropvolgende vier hoofdstukken gaan in op vier aspecten van het opstellen van een actieplan: Hoofdstuk 1: [starten](#), Hoofdstuk 2: [focus aanbrengen](#), Hoofdstuk 3: [verankeren](#), Hoofdstuk 4: [continueren](#).

Tot slot gaat Hoofdstuk 5 in op de [communicatie](#).

Deze aspecten zijn in de figuur in de [samenvatting](#) gevisualiseerd. Ook zijn ze aanklikbaar om snel door de tekst te kunnen navigeren.

## Waarom deze publicatie?

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) houdt in dat organisaties bij keuze voor de inkoop van producten en diensten naast prijs, ook de impact op het milieu en sociale effecten meewegen. Inmiddels heeft een groot aantal organisaties het manifest MVI ondertekend. Dit zijn voornamelijk gemeenten, waterschappen, provincies maar ook enkele andere type organisaties. Door het ondertekenen van het manifest committeren ze zich om MVI naar eigen ambitieniveau in hun organisatie te brengen en hiervoor een actieplan MVI te schrijven.

Veel organisaties worstelen echter met het opstellen van het actieplan MVI. Deze worsteling, dit proces om te komen tot een actieplan MVI, levert veel waardevolle lessen op. De Rijksoverheid wil partijen die nog een actieplan gaan maken of hun actieplan willen verbeteren, ondersteunen. Daarom wil ze de geleerde lessen op een handzame manier ontsluiten. Het ministerie van IenW heeft CE Delft gevraagd de bestaande actieplannen te evalueren en de belangrijkste lessen hieruit te halen.

Deze publicatie is het resultaat van deze evaluatie en bundelt de belangrijkste lessen, successen en tips. Omdat het opstellen van een actieplan onlosmakelijk verbonden is met de implementatie van MVI in de eigen organisatie, komt ook de implementatie soms aan bod.

### WAT IS EEN ACTIEPLAN MVI?

In een actieplan MVI worden de concrete doelstellingen van de eigen organisatie opgenomen. Het actieplan gaat in op:

1. **Inkoopinstrumentarium.** De wijze waarop de organisatie vanuit de inkoopvraag marktpartijen aanmoedigt en uitnodigt tot het leveren van duurzame en innovatieve producten.
2. **Verankering.** De wijze waarop de organisatie de driehoek bestuurder-budgethouder-inkoper inzet om te komen tot een zo effectief mogelijk en zo breed mogelijk gedragen MVI-beleid én uitvoering met aandacht voor contract en leveranciersmanagement.
3. **Ambities.** De algehele beleidsdoelstellingen en ambities van de organisatie en een vertaling van deze algehele doelstellingen en ambities naar specifieke en meetbare doelstellingen en ambities voor de toepassing van MVI. Het actieplan MVI bevat daartoe concrete doelstellingen op (enkele) specifieke beleidsthema's.

*Bron: [Handreiking Manifest MVI 2016-2020](#)*



## Methodiek: lezen bevragen en in gesprek gaan

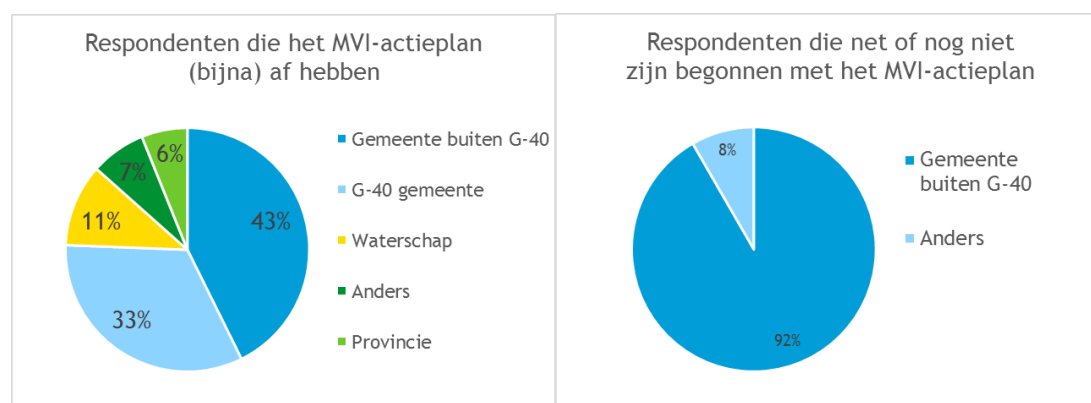
Om inzicht te krijgen hoe organisaties het actieplan MVI opstellen en implementeren en te ontdekken wat daarin goed of juist minder goed werkt, heeft CE Delft de volgende stappen genomen:

- Doornemen actieplannen: In juni 2018 zijn alle gepubliceerde actieplannen (72 stuks) gelezen of gescand om inzicht te krijgen in de inhoud en opzet van de actieplannen.
- Digitale enquête: Alle deelnemende partijen ontvingen een digitale enquête. Dat waren zowel organisaties die nog moeten beginnen als organisaties die hun actieplan al hebben gepubliceerd. Aan organisaties die hun actieplan al hebben geschreven, zijn vragen gesteld over het proces om tot een actieplan te komen, de inhoud van het actieplan en tot welke resultaten het actieplan heeft geleid. Aan startende organisaties is gevraagd waar ze tegenaan lopen en wat hen zou helpen bij het opstellen van een actieplan.
- Telefonische interviews: Twaalf organisaties zijn telefonisch geïnterviewd om, in aanvulling op de enquête, verdere inzichten te krijgen wat voor hen goed en minder goed werkte bij het opstellen en uitvoeren van het MVI-actieplan.

De aanpak en voortgang is periodiek afgestemd met een klankbordgroep, waarin de opdrachtgever (Ministerie van IenW), het expertisecentrum PIANOo, de Unie van Waterschappen en NEVI vertegenwoordigd zijn.

De resultaten uit de drie bovenstaande stappen zijn in deze publicatie samengebracht.

De digitale enquête is ingevuld door 79 respondenten die het actieplan MVI hebben geschreven (of bijna af hebben) en door twaalf respondenten die nog niet of net begonnen zijn aan het actieplan MVI. Van sommige organisaties hebben meerdere medewerkers de enquête ingevuld. De grootste groep respondenten bestaat uit gemeenten (groot en klein). Daarnaast hebben ook waterschappen, provincies en andere organisaties gereageerd.



# Algemene lessen actieplan MVI

Het volgende kader beschrijft belangrijke lessen die nuttig kunnen zijn voor veel organisaties:

## DE BELANGRIJKSTE LESSEN

1. Het actieplan MVI is niet 'van inkoop': budgethouders hebben een bepalende rol.
2. Begin gewoon en start met 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 de bestaande processen en structuren.
6. Durf te vragen: er is veel kennis en informatie beschikbaar.

## MVI of MVI-O?

Een aantal organisaties gaven aan dat de naam MVI (met de I van Inkopen) doet denken dat het een 'feestje van inkoop' is. Dit heeft deels te maken met de naamgeving "Maatschappelijk Verantwoord Inkopen". Inkopers kunnen MVI faciliteren, maar bestuurders en budgethouders hebben ook een belangrijke rol. Bestuurders geven opdracht, goedkeuring en vragen om rapportage. Budgethouders maken bepalende keuzes in de inkooptrajecten. Zij moeten daarom nauw betrokken worden bij het opstellen van het plan. Wellicht is de term Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en Opdrachtgeven (MVI-O) passender.

## Het proces zelf levert al resultaat

Het ondertekenen van het manifest MVI is voor veel organisaties een stok achter de deur geweest om echt te beginnen met MVI. Bijna de helft van de organisaties geeft aan dat het proces om tot een actieplan te komen al bijdraagt aan het behalen van resultaten op het gebied van MVI. Dit geldt voor zowel grote als kleine gemeenten en ook voor waterschappen, provincies en andere organisaties. Een kleine gemeente: "Het proces om tot het actieplan MVI te komen heeft ervoor gezorgd dat collega's bekend zijn met de mogelijkheden en kansen van MVI". En een andere kleine gemeente: "Het opstellen van het actieplan heeft geleid tot bewustwording en draagvlak bij bestuur en management en hierdoor ook meer bij de budgethouders".

## Enthousiasme

We zien dat MVI het beste van de grond komt bij organisaties waar zowel het bestuur als de ambtelijke organisatie zich willen inzetten voor MVI. Een grote gemeente geeft aan: "Het resultaat is met name afhankelijk van gedreven collega's, die het belang van MVI inzien en ermee aan de slag willen". In de enquête heeft 77% van de respondenten aangegeven dat de organisatie in beweging is gekomen door de inspanningen van één of enkele perso(n)en(en).



### 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)



### Geen speeltje van inkoop

*"MVI is bij ons gestrand op het gegeven dat de term Inkopen in de titel voorkwam. Het heeft erg veel tijd gekost om duidelijk te maken dat het de hele organisatie betreft en niet een 'speeltje van inkoop' is. Communicatie dat het over 'opdrachtgeven' gaat kan helpen."*  
(een kleine gemeente)



## Bereikte successen

Uit de analyse komen diverse successen naar voren, die zijn bereikt met het opstellen van het MVI-actieplan. De actieplannen dragen bij aan: duidelijk omschreven ambities (door 45% van de respondenten benoemd), identificatie van verduurzamingskansen (45%), een concrete actielijst (52%) en de koppeling van verantwoordelijken aan acties (44%).

Daarnaast zijn de volgende aspecten veel benoemd als succesfactoren van het actieplan:

1. Bewustwording bij bestuur, management en budgethouders.
2. Integratie van MVI in het proces.
3. Er zijn concrete en haalbare acties benoemd.

Organisaties boeken door het actieplan daardoor ook echt concrete resultaten: aanbestedingen waarbij MVI-aspecten mee zijn genomen.

## Hobbels op de weg

We zien ook organisaties die MVI na het tekenen van het manifest MVI toch nog minder goed van de grond krijgen dan ze zouden willen. De redenen zijn divers. Veel genoemde valkuilen zijn: onvoldoende kennis, capaciteit en budget, weinig draagvlak en onduidelijke verantwoordelijkheden. Slechts 11% van de respondenten heeft aangegeven dat er budget beschikbaar is voor MVI. Enkelingen lopen aan tegen organisatorische aspecten zoals een reorganisatie, nog niet ingevulde vacatures of verschil van inzicht tussen de ambtelijke organisatie het bestuur.

## MVI-actieplan: geen doel maar middel

Het opstellen van een actieplan MVI is geen doel op zich, maar een middel. Als het actieplan er is, begint het eigenlijk pas echt. Gemeente Rotterdam: "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. Dat is niet makkelijk en ook nog niet opgelost. Maar we zijn op de goede weg".

## Uniek groeiproces

MVI is dus een proces van continue verbetering. We zien dat elke organisatie op zijn eigen manier werkt aan MVI. De één is verder dan de ander.

De stappen die je kunt zetten, verschillen per organisatie. Dat is ook de reden dat er geen vast format is voor het opstellen van een actieplan. De tips uit deze publicatie zijn bedoeld als inspiratie. Bekijk wat passend is en ga daarmee aan de slag. En wat nu niet aansluit, komt misschien op een later moment van pas.



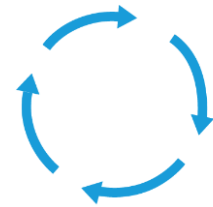
### Handvatten of vrijheid?

*"Meer concrete handvatten of een structuur voor het opstellen van een actieplan hadden ons wellicht kunnen helpen. Maar de vrijheid heeft ons uiteindelijk een heel mooi actieplan opgeleverd." (gemeente Helmond)*

## Bereik meer: communiceer

Of je nu net start met MVI of er al jarenlang aan werkt: communicatie is in elke stap van belang. Zowel intern als extern. In het begintraject is het belangrijk om de eigen organisatie aangehaakt te krijgen. De enquête laat zien dat 'interne communicatie' de belangrijkste factor is voor de borging van MVI. Bijna de helft van de respondenten heeft dit benoemd. Als MVI al meer is ingebed in de organisatie, wordt de externe communicatie ook belangrijk. Contact met de markt wordt belangrijk bij concrete aanbestedingen waar MVI een grote rol speelt.

# 1 Starten: proces om tot MVI-actieplan te komen



## 1.1 Wie is de initiatiefnemer of opdrachtgever van het actieplan MVI?

Bij de meeste geïnterviewde organisaties, voornamelijk gemeenten, heeft een inkoopmedewerker of beleidsmedewerker duurzaamheid het onderwerp 'MVI' onder de aandacht gebracht bij een bestuurder, die het manifest heeft ondertekend. In andere gevallen ligt het initiatief om deel te nemen aan het manifest MVI op bestuurlijk niveau. Zo heeft een bestuurslid van de Unie van Waterschappen het initiatief genomen om met alle waterschappen aan MVI te werken.



### Verplicht rapporteren

*“We hebben de verplichting aan de Provinciale Staten om over de voortgang te rapporteren. Dit is een sterke motivatie om ervoor te zorgen dat er wat gebeurt. Je wil niet met lege handen staan!”*  
(provincie Noord-Holland)

Dat een bestuurder het manifest ondertekent, betekent echter niet dat de organisatie daadwerkelijk prioriteit geeft aan MVI door capaciteit en budget vrij te maken voor het opstellen en uitvoeren van het actieplan. Uit de enquête blijkt dat budget en capaciteit twee grote knelpunten zijn voor het opstellen of uitvoeren van het actieplan. Verschillende geïnterviewden gaven aan dat je het schrijven van een actieplan 'er niet zomaar even bij doet'. Hetzelfde geldt voor de uitvoering. We hoorden vaak: “Je bent niet klaar als het actieplan is geschreven, daarna begint het pas”. Budget en capaciteit (oftewel: prioriteit) blijken sleutelfactoren te zijn voor succes. Dit is dan ook een les voor bestuurders.



### Bestuur erbij

*“Door de UvW is het onderwerp op tafel gekomen! Zij hebben een belangrijke rol gespeeld in de communicatie richting het bestuur, in het faciliteren van onderlinge samenwerking en bij kennisuitwisseling.”*  
(Waterschap Scheldestromen)

Daarnaast bleek dat de betrokkenheid van de bestuurders niet alleen van belang is bij de start, maar ook tijdens het opstellen en de uitvoering van het actieplan. We zien dat de uitvoer moeilijker is bij organisaties waarbij de bestuurders niet betrokken blijven en niet meer naar resultaten en uitvoering van het plan vragen.

Het ondertekenen van het manifest werkt voor veel organisaties als een stok achter de deur om maatschappelijk verantwoord

te gaan inkopen. Dit blijkt uit zowel de enquête als uit de interviews. Zo gaf één opsteller, van de provincie Noord-Holland, aan dat het ondertekenen van het manifest helpt om MVI-beleid in de organisatie door te voeren. “Als medewerkers niet overtuigd zijn, kun je aangeven dat het organisatiebeleid is en MVI wordt gedragen door het bestuur”.

## 1.2 Wie zijn betrokken bij het opstellen van het actieplan?

Uit de interviews blijkt dat de meeste actieplannen zijn opgesteld door een medewerker van de afdeling inkoop of door beleidsmedewerkers duurzaamheid. In sommige organisaties wordt een projectgroep gevormd, maar bij de meeste geïnterviewde organisaties (77%) is het actieplan door één of enkele perso(n)en geschreven. Enkele organisaties hebben het actieplan laten opstellen door een externe partij, bijvoorbeeld een omgevingsdienst.



Uit de analyse blijkt dat veel organisaties medewerkers van verschillende afdelingen betrekken bij het opstellen van het actieplan. Dit zijn met name inkoopmedewerkers (91%), beleidsmedewerkers duurzaamheid (87%), bestuur of directie (73%) en (in mindere mate) budgethouders (55%) en interne opdrachtgevers (48%). Eén geïnterviewde gaf aan hij er juist bewust voor had gekozen het klein te houden en weinig medewerkers te betrekken bij het actieplan. Zo kun je snel starten en het vanuit daar uitbreiden. De gemeente Helmond heeft ervoor gekozen om de medewerkers die zelf al enthousiast waren als eerste te betrekken. “Met een gemotiveerde groep kun je veel bereiken en creëer je binnen de organisatie als het ware een sneeuwbal-effect”. Uit de enquête blijkt dat slechts een enkeling (3%) leveranciers of andere externe partijen betreft bij het opstellen van het actieplan.



### 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)



### Begin klein

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



### Argumenten

*“Ga op zoek naar de argumenten bij collega's waarom zij NIET aan MVI doen, en zoek dan naar een aanpak om die redenen weg te werken.”*  
(gemeente Rotterdam)

## VERSCHILLENDE ROLLEN

De rol die betrokkenen hebben verschilt per organisatie. Uit de interviews komt het volgende naar voren:

- **Bestuurders/management/leidinggevende:** ondertekenaar van het Manifest; opdrachtgever van het actieplan; betrokken bij het goedkeuren en vaststellen van het actieplan; monitoring en rapportage van voortgang.
- **Coördinator inkoop/inkoopadviseur:** trekker van actieplan en aanjager voor de uitvoering.
- **Categorie- of domeinmanagers/budgethouders:** betrokken als inhoudelijk deskundigen; concretiseren ambities en acties.
- **Beleidsadviseurs:** Verantwoordelijk voor (duurzaamheids)beleid en hulp bij de vertaling naar concrete MVI-ambities en -doelen.
- **Communicatie, grafisch vormgever:** betrokken bij interne en externe communicatie.

In de enquête en interviews geven enkele gemeenten aan dat zij met buurgemeenten optrekken: met wisselend succes. De gemeente Assen zegt: “Het oorspronkelijke plan om het actieplan voor meerdere gemeenten op te stellen heeft vertragend gewerkt. Daarop is besloten om als gemeente Assen eerst zelf een actieplan op te stellen. Inmiddels haken andere gemeenten daar weer op aan”. De gemeente Oldenzaal zegt: “Het zou heel waardevol kunnen zijn om met buurgemeenten op te trekken om te sparren of als klankbordgroep. Zo werken we op regionaal gebied al samen op het gebied van SROI (Social Return on Investment: het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt). De gemeente Enschede helpt ons bij de uitvoer van onze doelstelling om 5% SROI bij onze aanbestedingen boven de € 100.000 in te vullen. Daardoor is veel resultaat op SROI geboekt”.



## Samenwerken

*“Met drie waterschappen hebben we de handen ineengeslagen om een gezamenlijk actieplan op te zetten.*

*De samenstelling betrof duurzaamheidsmedewerkers en inkopers. We hebben bewust niet direct gekozen voor een bredere afspiegeling. Hierdoor was het actieplan misschien onvoldoende concreet. Voor de vervolgactieplannen willen we in ieder geval een bredere afstemming met meer concrete initiatieven. Wel starten we binnenkort met een kerngroep duurzaamheid en is MVI intussen verankerd in de bestuursvoorstellen, zodat ook op de bestuurstafel MVI aan een bestuurlijke toets wordt onderworpen.”*  
(Waterschap Aa en Maas)

Bij enkele organisaties is het actieplan opgesteld door een externe partij, bijvoorbeeld een omgevingsdienst of adviesbureau. Een valkuil die hierbij werd genoemd is dat er geen draagvlak is binnen de organisatie voor de uitvoering. Als je een externe partij betreft, helpt het als ook de uitvoerder van het actieplan nauw betrokken is.

### 1.3 Hoe wordt de organisatie betrokken?

Opstellers van actieplannen betrekken de organisatie op verschillende manieren. In sommige gevallen wordt een werkgroep opgesteld, waarin verschillende rollen en afdelingen zijn vertegenwoordigd. Daarnaast organiseren opstellers workshops, kennis-, brainstorm- en/of draagvlaksessies of kiezen ze er juist voor één-op-één-gesprekken te voeren om medewerkers te betrekken. Om het actieplan en MVI bekendheid te geven publiceren organisaties het actieplan op intranet, worden praatplaten, infographics en filmpjes gemaakt of wordt de oplevering van het actieplan gevierd met een borrel of een traktatie bij de koffieautomaat.



#### Beleid als basis

*“Wij zijn begonnen bij de eigen beleidsstukken. Dat zorgt voor draagvlak bij MT.”*  
(provincie Noord-Holland)



#### Werken met templates

*“Het is beter om het actieplan niet alleen op te stellen, je wil namelijk tot een organisatie breedgedragen plan komen. Daarom hebben wij een template opgesteld (MVI-kansenkaart) voor afdelingen om zelf in te vullen.”* (gemeente Utrecht)

De wijze waarop medewerkers betrokken worden is afhankelijk van de rol. Het bestuur, management of leidinggevenden worden doorgaans periodiek geïnformeerd en geven uiteindelijk goedkeuring voor het plan. Inkopers moesten soms nog overtuigd worden van het belang van MVI en kennis opbouwen. Inkopers leveren input voor het plan, bijvoorbeeld bij het selecteren kansrijke aanbestedingen.

Tegelijkertijd blijkt uit de interviews dat het betrekken van budgethouders en opdrachtgevers cruciaal is. Maar dat is niet altijd gemakkelijk. Budgethouders hebben een belangrijke rol om MVI te realiseren, desondanks wordt MVI soms toch aan de afdeling inkoop toegeschreven. Enkele organisaties hebben dit opgelost door budgethouders verantwoordelijk te maken voor een deel van het actieplan. Zo heeft de gemeente Utrecht per inkoopcategorie productgroep-eigenaren aangewezen, die verantwoordelijk zijn voor een deel van het actieplan.

Andere organisaties laten budgethouders input leveren op het actieplan, bijvoorbeeld in brainstormsessies, workshops of een-op-een gesprekken. Zo betreft de gemeente Oldenzaal budgethouders bij het bepalen van de ambities, zodat de doelstellingen reëel zijn en er voldoende draagvlak voor is.

Enkele organisaties gebruiken het actieplan om de discussie aan te gaan met budgethouders. Het actieplan van de gemeente Groningen is onder andere bedoeld om aan tafel te komen bij categoriemanagers en ze bewust te maken van het feit dat zij een belangrijke rol hebben MVI te realiseren. Enkele organisaties gaven ook aan dat juist de ‘waarom MVI?’-vraag belangrijk was om intern medewerkers te overtuigen.

Concluderend: als budgethouders, inkopers en (duurzaamheids-) beleidsmedewerkers goed samenwerken is de kans op succesvol MVI groot.



## 1.4 Welke interne analyses doen organisaties?

### AANBESTEDINGSAGENDA EN PRIORITAIRE PRODUCTGROEPEN

Uit de digitale enquête komt naar voren dat vooral *Zicht op de aanbestedingsagenda* (61%) en *Het vaststellen van prioritaire productgroepen* (42%) worden ervaren als belangrijke analyses voor het behalen van resultaten.

Organisaties doen verschillende interne analyses voor zij het actieplan opstellen:

- **Huidige situatie:** Uit de analyse blijkt dat veel organisaties als eerste in kaart brengen wat ze al doen: worden producten en diensten al duurzaam ingekocht? Wordt dit in alle inkooptrajecten gedaan, of zijn er enkele personen die zich hiervoor inzetten? In de interviews gaven organisaties aan dat dit belangrijk is om doelen en ambities te kunnen stellen. Dit was voor enkele organisaties een onverwachte waardevolle stap: het bleek dat er al meer werd gedaan en meer kennis in huis was dan gedacht. Tot slot kan door het zichtbaar maken van bestaande resultaten draagvlak en enthousiasme ontstaan. Medewerkers die al moeite hebben gedaan voor MVI, voelen zich gehoord en gewaardeerd.
- **Beleid, ambities en resultaten:** Uit het analyseren van actieplannen blijkt dat met name de grotere organisaties een overzicht maken van bestaand beleid. Vanuit dit beleid maken ze een vertaalslag naar concretere doelen en ambities voor MVI. Er zijn echter ook organisaties die juist van onderaf -in overleg met medewerkers- bepalen welke resultaten ze met het MVI-actieplan willen behalen. Dit heeft als voordeel dat de voorgenomen resultaten realistisch zijn en gedragen worden. Soms ontbreekt echter wel de relatie met ambities vanuit de organisatie.
- **Stakeholderanalyse:** Enkele geïnterviewde organisaties zijn gestart met een stakeholderanalyse. Wie moet ik binnen, maar ook buiten de organisatie betrekken bij het opstellen van het actieplan en implementeren van MVI? En op welke manier? Daarnaast lichten sommige organisaties het inkoopproces of de inkoopafdeling in hun actieplan toe.
- **Overzicht aanbestedingen:** Veel organisaties hebben of maken een overzicht van aanbestedingen. Dit overzicht gebruiken ze om kansrijke aanbestedingen te selecteren



en afspraken te maken over toepassing van MVI hierin. Waar liggen kansen? Waar kunnen we een verschil maken? Of in een beginnende organisatie: welke aanbesteding leent zich voor een pilotproject? Het selecteren van kansrijke aanbestedingen of projecten helpt om het actieplan te concretiseren.

- **Spend- en impactanalyse:** Ruim driekwart van de geënquêteerde organisaties doet spendanalyses: waar zitten de grootste uitgaven? Dit kan een indicatie geven waar de meeste impact kan worden gemaakt. Echter een grote aanbesteding (uitgedrukt in euro) hoeft niet gelijk te zijn aan een aanbesteding met grote maatschappelijke winst. Bij een impactanalyse staat niet de financiële omvang, maar juist de (milieu)impact centraal. Organisaties maken niet of nauwelijks impactanalyses. Vaak wordt op gevoel en in overleg bepaald bij welke aanbestedingen veel kansen liggen.



### #Durftevragen

*“Je hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden. Er is heel veel kennis en documenten met informatie. MVI levert geen unieke problemen op, dus je hoeft het wiel niet op nieuw uit te vinden. Vraag na bij andere organisaties. Zo heb ik contact met de gemeente Nijmegen om een aanbestedingskalender op te stellen: zij hebben deze doorgestuurd.”*  
(gemeente Heumen)



### Kennis van MVI

*“Er moet eerst kennis op het gebied van MVI zijn voordat concrete doelstellingen kunnen worden geformuleerd. Daarom: Neem opleiding of MVI-kennis sessies op in het actieplan.”*  
(gemeente Oldenzaal)

We zien in de evaluatie vaak terugkomen dat kennis ontbreekt. Ook geven organisaties aan dat het helpt om te vragen: er is heel veel kennis en documenten met informatie beschikbaar. Volgend kader benoemt manieren om kennis te vergroten.

#### WAT KUN JE DOEN OM JE KENNIS TE VERGROTEN?

Uit de actieplannen, enquêtes en interviews blijkt dat organisaties op de volgende manieren kennis op doen over MVI:

- best practices van collega-aanbesteders bekijken;
- deskstudie (website PIANOo, ISO 20400, etc. );
- bezoek van congressen;
- uitvoeren van pilots;
- deelname aan samenwerkingen (Greendeel, CoP, covenant, expertleernetwerk);
- contact met marktpartijen;
- bezoeken van regiobijeenkomsten;
- volgen van trainingen of cursussen.

Daarnaast geven sommige respondenten aan dat ze externe expertise inschakelen of leren door gewoon te beginnen.

Best practices kwam in de enquête als belangrijkste bron van kennis naar boven. Ook in de interviews gaven organisaties aan dat ze vooral behoefte hebben aan concrete voorbeelden van aanbestedingen. Daarnaast vonden meerdere geïnterviewden het bezoek van bijeenkomsten georganiseerd door PIANOo erg nuttig.



### Kennis delen

*“In een kleiner comité hebben we aan kennisverbreding gewerkt. Er is een kennisbank met voorbeelden van aanbestedingen. Inmiddels zijn veel aanbestedingen gedaan en dit geeft inspiratie voor bijvoorbeeld gunningscriteria.”*  
(provincie Noord-Holland)

## 2 Focus van het actieplan

### 2.1 Welke functie heeft het actieplan?

Organisaties gebruiken hun MVI-actieplannen op verschillende manieren, niet alleen als een projectplan. Voor grotere organisaties ligt de focus van het MVI-actieplan vaak op externe communicatie. Organisaties werken in dat geval intern met een projectplan dat niet openbaar is gemaakt. Sommige actieplannen zijn juist gericht op interne communicatie: het actieplan fungeert dan als een discussiestuk of als een template voor een actieplan waar de verschillende afdelingen binnen de organisatie zelf invulling aan geven. Tot slot hebben sommige actieplannen de vorm van een beleidsdocument. Organisaties moeten vaak nog een concretiseringslag maken om tot een echt actieplan te komen. Wat werkt, verschilt per organisatie.

### 2.2 Welke onderdelen komen terug in een actieplan

Voor een MVI-actieplan bestaat geen voorgeschreven format. We zien wel bepaalde onderdelen herhaaldelijk terugkomen in de actieplannen. Dit zijn onder meer:

- een omschrijving van de ambities;
- een vertaling van de ambities naar concrete doelstellingen;
- de identificatie van kansen voor verduurzaming;
- een lijst met concrete acties;
- het toekennen van verantwoordelijken aan acties;
- het benoemen van specifieke inkoop-instrumenten;
- een concrete planning.



#### Voorbeelden helpen

*“Ik heb gemerkt dat een aantal collega’s heel enthousiast werden van concrete, praktische en herkenbare voorbeelden. Zij zagen hierdoor ook vakinhoudelijke uitdagingen en kansen.”*  
(gemeente Haaren)

De onderdelen die terugkomen in het actieplan hangen nauw samen met de functie van het actieplan. In de meer beleidsmatige actieplannen neemt beleid en de vertaling van beleid naar ambities, doelstellingen en soms acties een centrale rol in. In de projectplannen zijn onderdelen zoals de concrete actielijst inclusief verantwoordelijken, planning en risicobeheersing belangrijk. Documenten die gericht zijn op communicatie zijn vaak bondig en zijn meer richtinggevend.

#### SUCCESSFACTOREN: AMBITIES, KANSEN EN CONCRETE ACTIELIJST

Uit de digitale enquête is gebleken dat met name duidelijk omschreven ambities, identificatie van kansen en het opstellen van een concrete actielijst bijdragen om tot MVI-resultaten te komen.

## 2.3 Welke MVI-thema's staan in het actieplan?

Om maatschappelijk verantwoord in te kopen zijn er verschillende aandachtsgebieden (thema's). Dit zijn:

- milieuvriendelijk inkopen;
- internationale sociale voorwaarden;
- social return (werkgelegenheid voor mensen met afstand tot arbeidsmarkt);
- biobased inkopen;
- circulair inkopen;
- innovatiegericht inkopen;
- MKB-vriendelijk inkopen.

Op de [website van PIANOo](#) en in de bestaande [handreiking Manifest MVI](#) zijn deze thema's uitgebreid toegelicht. Welke thema's relevant zijn verschilt per aanbesteding. Sommige organisaties kiezen ervoor om specifiek op enkele van deze thema's te focussen, omdat dit past bij het beleid en de ambities van hun organisatie of omdat dit aansluit bij de aard van hun aanbestedingen.



### Focus maakt MVI tastbaar

De gemeente Zuidplas benoemt hun worsteling met teveel concurrerende aandachtspunten.

Het succes van de gemeente Groningen geeft hierin advies: *“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 Zuidplas en Groningen)

## 2.4 Hoe bepaal je het ambitieniveau in een concreet inkooptraject?

Vrijwel alle organisaties hebben bestaand beleid voor duurzaamheid waaruit algemene ambities en doelstellingen voor MVI voortvloeien. Soms geven beleidsstukken, of uitspraken van bestuurders al richting aan concrete inkooptrajecten. Maar het ambitieniveau van een inkooptraject is niet altijd in het actieplan MVI vastgelegd. Organisaties benoemen in hun actieplan soms wel procedures, verantwoordelijkheden en instrumenten om het ambitieniveau per inkooptraject te bepalen.



We zien bij de meeste organisaties dat het concrete ambitieniveau uiteindelijk per aanbesteding wordt bepaald. Waar ligt de balans tussen duurzaamheid, sociale aspecten en prijs bij deze specifieke aanbesteding? Soms is het zoeken wie hierin de verantwoordelijkheid neemt. Is dat de bestuurder, de budgethouder/opdrachtgever, de inkoper of is er gezamenlijke verantwoordelijkheid? We zien vaak terug dat inkopers graag zien dat budgethouders hierin meer verantwoordelijkheid nemen en inkopers in een vroeg stadium betrekken.



Uit de interviews is naar voren gekomen dat organisaties het lastig vinden om het ambitie-niveau per inkoop te bepalen. Zij lopen tegen vragen aan als “Wat is er mogelijk?”, “Hoeveel meer mag het kosten?”, “Welke MVI-aspecten nemen we mee?”, “Hoe wegen we alternatieven? en “Is het alternatief echt duurzamer?”. Sommige organisaties benoemen instrumenten die hen helpen om de ambitie te bepalen, zoals [Ambitiweb](#), de [Omgevingswijzer](#) of de [MVO-risicochecker](#). Ambitiweb en de omgevingswijzer focussen zich op grond-, weg en waterbouw. De MVO-risicochecker bepaalt per productcategorie aandachtspunten (sociale voorwaarden, maar ook milieuthema’s). Daarnaast zijn er organisaties die de marktconsultaties en het contact met de leverancier waardevol vinden om te verkennen wat mogelijk is.

### REALISTISCHE AMBITIES

Meerdere organisaties gaven aan dat het belangrijk is om realistische ambities te stellen, omdat dit bijdraagt het draagvlak van het MVI-actieplan. Twee organisaties gaven dat zij hun ambities naar beneden hebben moeten bijstellen. Het kan helpen om budgethouders te betrekken om de voorgestelde ambities te toetsen of mee te laten bepalen.



### Realistische doelen

“Stel realistische doelen. De schrijvers van het Actieplan MVI hebben een voorzet van de progressieve ambities van 2018 tot en met 2020 voorgelegd aan het kernteam “Someren Natuurlijk Duurzaam”. Aangezien het om organisatie-brede doelen gaat, die in het ene organisatieonderdeel sneller binnen bereik liggen dan in andere organisatieonderdelen, is gezamenlijk een minder progressieve ambitie voor de jaren 2018 t/m 2020 vastgesteld.”  
(gemeente Someren)

## 2.5 De meerwaarde van marktconsultatie

Organisaties betrekken marktpartijen meestal nog niet bij het opstellen van het actieplan, maar bij wel bij concrete aanbestedingen. Ongeveer de helft van de respondenten, zo’n 40 organisaties, heeft aangegeven hoe zij dit doen. Uit de open antwoorden blijkt dat organisaties op de volgende manieren contact zoeken met marktpartijen:

- **Individuele gesprekken:** De meeste organisaties gaan in gesprek met leveranciers. Ze nodigen leveranciers uit op het kantoor, gaan op een bedrijfsbezoek of kiezen ervoor leveranciers te bellen of mailen. Soms zijn deze gesprekken oriënterend: “We hebben de leverancier gevraagd om te komen vertellen wat zij nu doen in het kader van MVI en waar zij verwachten nog meer te kunnen doen in de toekomst, alsmede de marktontwikkelingen”. Andere organisaties nemen contact op als ze concrete vragen hebben over een aanbesteding.
- **Netwerkgesprekken:** Organisatie spreken leveranciers op bijvoorbeeld beurzen, MVI-congressen en andere bijeenkomsten.

Slechts drie respondenten hebben de leveranciers betrokken bij het opstellen van het actieplan. Eén van deze drie organisaties heeft marktpartijen bij interne MVI-sessies uitgenodigd om hun visie op MVI te delen. Een andere partij geeft aan leveranciers te hebben uitgenodigd voor een interne brainstormsessie.

Uit de open antwoorden en interviews blijkt dat organisaties het waardevol vinden om de markt te betrekken. Zo schrijft een grote gemeente: “We hebben marktpartijen niet betrokken bij het actieplan, maar doen wel marktconsultaties bij aanbesteding. Dit voegt in bijna alle gevallen erg veel toe en helpt om een betere uitvraag te kunnen doen”. Een andere grote gemeente schrijft: “We houden steeds vaker een marktconsultatie, voorafgaand aan de aanbesteding.

Hier leren we wat de partijen kunnen bieden op het gebied van MVI, hoe ver de markt is en doen we inspiratie op hoe te vertalen naar aanbestedingsdocumenten”. Het consulteren van de markt helpt dus om te bepalen wat mogelijk is op het gebied van MVI en een reële en concrete uitvraag te doen.

 <h3>Gesprekken met de markt</h3> <p><i>“Voor een marktconsultatie is niet altijd een uitgebreid of formeel proces nodig. Na gesprekken met enkele belangrijke leveranciers weet je al heel veel.” (HVC)</i></p>	 <h3>Marktverkenning</h3> <p><i>“Wij doen eerst een marktverkenning om te achterhalen wat een realistische uitvraag is.” (provincie Noord-Holland)</i></p>
---	---

## 2.6 Inkoopinstrumentarium: hoe kun je MVI opnemen in een concreet inkooptraject?



Uit de evaluatie is gebleken dat organisaties moeite hebben om maatschappelijk verantwoord inkopen in uitvragen mee te nemen. Sommige actieplannen benoemen concrete aanbestedingen en welke inkoopinstrumenten daar worden gebruikt. Andere actieplannen bevatten acties om budgethouders en inkopers te helpen bij de hoe-vraag.

Op de website van PIANOo staan algemene handvatten om een inkoopuitvraag vorm te geven. PIANOo onderscheidt drie niveaus van uitvragen:

1. Voorschrijven (o.a. minimumeisen en voorwaarden).
2. Aanmoedigen (o.a. gunningscriteria).
3. Uitnodigen (bijv. functionele uitvraag).

Organisaties vallen zelf terug op ‘best practices’ van collega-aanbesteders en uit de interviews en open antwoorden blijkt dat organisaties voornamelijk behoefte hebben aan voorbeelden van concrete aanbestedingen. Daarnaast zoeken organisaties contact met leveranciers om de inkoopuitvraag te concretiseren. Tot slot kiezen sommige organisaties ervoor pilots uit te voeren of een aantal specifieke aanbestedingen te selecteren om ervaring op te doen met alternatieve manieren van uitvragen. Eén van de organisaties schrijft dan ook: “Formulering van circulariteit en afspraken helder vastleggen bij aanbestedingen, dit is een iteratief proces, bij elke aanbesteding gaat dit beter en komen we weer nieuwe dingen tegen”.



### Concrete acties

*“De vertaling van vage ambities naar concrete acties heeft veel geholpen. Dit geldt niet alleen voor aanbestedingen waarin we MVI toepassen, maar ook voor acties zoals kennis vergroten. Hoe ga je dat doen? 1. Kennisarchief opbouwen; 2. Masterclass MVI, etc. Dat zijn acties die je kan afvinken!” (gemeente Helmond)*

### HOE CONCRETER, HOE BETER?

Uit de gesprekken blijkt dat sommige organisaties er veel aan hebben dat concrete inkooptrajecten en/of acties zijn benoemd. Daardoor kunnen deze acties systematisch worden afgewerkt. Andere organisaties hebben er meer baat bij om algemene doelstellingen en ideeën te formuleren en de organisatieonderdelen hier zelf invulling aan te laten geven.

# 3 Verankering



## 3.1 Hoe zorg je dat MVI daadwerkelijk wordt toegepast?

In veel actieplannen beschrijven organisaties hoe zij MVI willen verankeren. Uit de enquête blijkt dat organisaties maatschappelijk verantwoord inkopen voornamelijk verankeren door MVI onderdeel van inkoopprotocol te maken (70%) en door diverse lagen van de organisatie (inkoper, bestuurder, budgethouder) verantwoordelijk te maken (50-60%). Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat er een MVI-coördinator is.

Het verankeren van MVI in het bestaande inkoopproces is dus belangrijk. Uit de interviews blijkt dat organisaties dit op de volgende manieren doen:

- **Rapporteren aan management:** het rapporteren van MVI-resultaten aan het management is een knelpunt voor geïnterviewde organisaties. Sommige organisaties zijn nog niet zo ver, bij andere organisaties is de aandacht voor MVI vanuit het bestuur en management niet groot. Ook zijn er organisaties die op zoek zijn hoe ze MVI-resultaten meetbaar kunnen maken en MVI kunnen opnemen in de planning- & controlcyclus. Dit lijkt aan te sluiten bij de enquêteresultaten waarin slechts ongeveer een kwart van de respondenten aangeeft dat de monitoring van MVI-prestaties bijdraagt aan de verankering van MVI.
- **MVI in checklists:** Inkoopafdelingen werken vaak met checklists of inkoopprotocollen. Daarin staan de stappen die inkopers en opdrachtgevers moeten doorlopen bij een inkoop. Organisaties nemen MVI hierin op. Soms moeten inkopers en/of opdrachtgevers aangeven of ze MVI hebben meegenomen bij een inkoop (check). In andere gevallen moeten inkopers MVI bespreekbaar maken bij de opdrachtgever of wordt de opdrachtgever aangespoord de afdeling inkoop in een vroeg stadium te betrekken.
- **MVI op de agenda:** Organisaties zetten MVI op de agenda van reguliere overleggen, bijvoorbeeld over behoeftestelling. Hierbij kun je denken aan reguliere overleggen van de afdeling inkoop zelf, tussen inkoopcoördinatoren en budgethouders en van de inkoopcoördinator met leidinggevende.



### Standardsjabloon MVI

*“MVI is opgenomen in het standardsjabloon voor inkoopstrategieën. Daarmee is iedere medewerker verplicht hierover na te denken bij het uitzetten van een opdracht en wordt MVI bij iedere aanbesteding meegewogen in de beoordeling.” (gemeente Son en Breugel)*

Daarnaast is het volgens de geënquêteerden belangrijk om binnen de organisatie verantwoordelijkheden te beleggen, bewustwording te creëren en capaciteit en budget vrij te maken.

- **Bewustwording:** In de open antwoorden en de interviews geven enkele organisaties aan dat de interne sessies, die bijdragen aan bewustwording, belangrijk zijn voor de verankering binnen de organisatie.
- **Verantwoordelijkheden beleggen:** In ongeveer de helft van de organisaties is een MVI-coördinator aangesteld. Soms is de projectgroep of opsteller van het actieplan verantwoordelijk voor de uitvoering van MVI-acties. Het helpt sommige organisaties als deze verantwoordelijkheid aan hen wordt toegewezen en zij kunnen escaleren op het moment dat afspraken niet na worden gekomen. Sommige mensen voelen zich



verantwoordelijk, maar het geeft extra mandaat als je ook verantwoordelijkheid krijgt. In enkele organisaties is niemand verantwoordelijk gemaakt voor MVI of uitvoering van het actieplan: dan blijft de uitvoering van het plan achter.

– **Capaciteit en budget vrijmaken:**

Uit zowel de enquêtes en interviews blijkt dat capaciteit en budget knelpunten zijn voor het verankeren van MVI in de organisatie.

Bij slechts 11% van de geënuquêteerde is extra budget vrijgemaakt voor MVI-inkopen. Daarnaast geven geïnterviewden aan dat MVI voor zowel inkopers als opdrachtgevers ‘erbij komt’.



### Naar een hoger niveau

*“Eén van de belangrijkste afspraken zijn de resultaatafspraken over MVI met directeuren. 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)

## 4 Continuëren



### 4.1 Hoe kun je bijhouden dat een MVI-inkoop daadwerkelijk resultaat bereikt?

Uit de evaluatie is gebleken dat veel organisaties het lastig vinden om te bepalen of MVI-inkopen tot resultaten leiden. In de actieplannen komt dit dan ook niet vaak aan de orde. Sommige organisaties zijn simpelweg nog niet zover: zij experimenteren met MVI in pilotprojecten. Andere organisaties zouden graag de impact willen rapporteren aan het management of bestuur maar blijven haken in het beschrijven van succesvolle aanbestedingen. Sinds juni 2018 wordt de [Zelfevaluatietool \(ZET\)](#) gebruikt om inzicht te krijgen in de prestaties en vorderingen op het gebied van MVI. Verder worden actief contractmanagement genoemd om de geleverde producten of diensten te toetsen op de beloftes. In het [leernetwerk Effectmonitoring MVI](#), georganiseerd door Rijkswaterstaat en PIANOo, wordt de haalbaarheid van een monitoringsprotocol onderzocht, waarbij ook de daadwerkelijke effecten worden gerapporteerd: Tot welke milieuwinst leidt een concreet MVI-inkooptraject?

### 4.2 Monitoring, evaluatie en updaten van actieplan (tijdfame)

Het opstellen van het actieplan is een start: daarna begint het pas. Het actieplan moet daadwerkelijk tot uitvoering worden gebracht. Het bijhouden van de vorderingen van MVI kan met behulp van de [Zelfevaluatietool \(ZET\)](#).



In de meeste organisaties monitort de projectgroep of persoon die verantwoordelijk is de voortgang van het plan periodiek, bijvoorbeeld eenmaal in de maand of per kwartaal, aan de hand van een lijst van acties. Enkele organisaties hebben een actieplan met een looptijd van één jaar en kiezen ervoor het actieplan periodiek te updaten. Andere actieplannen benoemen de looptijd niet expliciet of hebben een looptijd tot 2020. Dit betekent niet dat deze organisaties niet bijsturen. In deze gevallen is het actieplan een grove schets van de te doorlopen weg (koersdocument) en worden acties bijgesteld of jaarlijks een selectie gemaakt van kansrijke aanbestedingen of pilotprojecten.

Voor een groot aantal organisaties is het monitoren, evalueren en bijstellen echter nog een aandachtspunt: ze schuiven dit voor zich uit. Soms zijn de acties niet voldoende concreet of reëel, is niemand binnen de organisaties echt verantwoordelijk voor het plan, is er weinig aandacht en interesse vanuit het management of is de aanpak simpelweg niet planmatig. Monitoren en bijstellen is echter wel belangrijk omdat voor veel organisaties MVI een leerproces is. Daarnaast is het monitoren, evalueren en bijstellen van het plan een manier om het te borgen en verankeren in de organisatie.



#### 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)*



# 5 Communicatie

## 5.1 Hoe communiceer je over MVI en het actieplan in de organisatie?

De meeste organisaties betrekken tijdens het opstellen van het actieplan verschillende medewerkers om enthousiasme en draagvlak binnen de organisatie te creëren. In de stappen die daarna volgen, is communicatie minstens zo belangrijk. Wij zien ruwweg de volgende communicatiestappen terugkomen bij het proces om een actieplan op te stellen:

1. Starten/proces:
  - meenemen en betrokken houden bestuur;
  - stakeholderanalyse: wie betrek je?
2. Focus bepalen:
  - kennis ophalen binnen de organisatie;
  - betrokkenen mee laten denken (inspireren);
  - organisatie informeren.
3. Verankeren:
  - MVI op de agenda van bestaande overlegstructuren;
  - afstemming tussen inkopers en budgethouders;
  - contact met marktpartijen en leveranciers (zie paragraaf [2.5: marktconsultatie](#));
  - betrokken houden en rapporteren aan bestuur.
4. Continuëren:
  - successen communiceren (intern en extern).



**Maak het leuk**

*“Maak het leuk! Infographics, praatplaatjes, leuke filmpjes, ludieke vormen van bijeenkomsten, spelelementen zorgen dat het blijft hangen en mensen ermee aan de slag willen gaan. Zo worden de MVI-kansenkaarten door menig productgroep-eigenaar in gesprek op tafel gelegd.”  
(gemeente Utrecht)*

Meerdere geïnterviewden geven aan dat medewerkers geen heel plan lezen en ze daarom op zoek zijn gegaan naar andere vormen om te communiceren. Sommige actieplannen zijn bewust beknopt gehouden en visueel ingestoken.

Andere organisaties werken met filmpjes of infographics (bijvoorbeeld de gemeente [Helmond](#) en [Utrecht](#)). Figuren kunnen helpen om de boodschap de organisatie in te brengen. Zo heeft de gemeente Utrecht bij wijze van praatplaatje de productgroepen in bollen afgebeeld, waarvan de grootte afhankelijk was van het inkoopvolume. Dat hielp om uit te kunnen leggen waarom we hier de focus op legden (veel volume, veel potentiële impact). Enkele organisaties geven aan dat ze een figuur of ‘praatplaat’ willen gebruiken in het gesprek tussen inkoper en budget-

houders. Echter niet alle organisaties hebben de middelen en het budget om dit doen.

Veel organisaties geven aan dat ze bijeenkomsten houden om kennis te verspreiden, draagvlak te creëren en/of weerstand weg te nemen. De vorm hiervan verschilt. De gemeente Helmond heeft een vorm gekozen waarbij medewerkers vanuit een bepaalde rol reageren op MVI-stellingen: vanuit de positieveling en negatieveling. Deze reacties worden vervolgens verwerkt in een SWOT-analyse en uiteindelijk vertaald naar concrete acties. De gemeente Utrecht heeft een roadshow ingepland gericht op de budgethouders en andere collega's die invloed hebben op MVI. Tot slot: enkele organisaties geven het belang aan van het zichtbaar maken van successen, zowel intern als extern. Dat kan onder andere via de [Koopwijsprijs](#).



### Vier je successen

*“Wij reiken jaarlijks een interne award voor meest inspirerende MVI-aanbesteding. Hiermee vier je je successen!”  
(grote gemeente)*



# Meer informatie

## Rakende processen: MVI staat niet op zichzelf

Het is goed om te beseffen dat Maatschappelijk Verantwoord Inkopen raakt aan verschillende andere trajecten. Reeds afgesloten, en nog af te sluiten Green Deals en IMVO-convenanten ondersteunen het Manifest MVI, omdat zij in veel gevallen een specifieke invulling van MVI bevatten op een deelonderwerp. Voor sommige trajecten bestaat een overlap met MVI, maar de meeste trajecten vullen elkaar aan of versterken elkaar.

De volgende initiatieven zijn interessant:

- [Beter aanbesteden](#): Binnen het traject beter aanbesteden zijn 23 actiepunten geformuleerd om de inkooppraktijk en het inkoopproces te verbeteren voor inkopers en ondernemers. Maatschappelijk verantwoord aankopen en beter aanbesteden vullen elkaar aan.
- [Green deal duurzaam GWW](#): De green deal duurzaam GWW focust zich op de inkoop bij spoor-; grond- water- en wegebouwprojecten en is onder andere ondertekend door de waterschappen. Binnen de green deal is een aanpak opgesteld om deelnemende organisaties daarbij te helpen. Dit heeft overlap met maatschappelijk verantwoord inkopen en het actieplan MVI. Vrijwel alle waterschappen hebben er daarom voor gekozen duurzaam GWW met het actieplan MVI te combineren.
- [Green deal Circulair Inkopen 1.0 en 2.0](#): In de Green Deal Circulair Inkopen spreken publieke en private organisaties met elkaar af de circulaire economie aan te jagen met hun inkoopbeleid.
- De [Green Deal Verduurzamen Voedselsystemen](#) is gericht op het gemakkelijker en aantrekkelijker maken voor de consument om gezonder en duurzamer te eten.
- [ISO 20400 Maatschappelijk Verantwoord Inkopen](#) (MVI): De ISO-norm voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen bevat praktische handvatten om het inkoopproces op een maatschappelijke verantwoorde wijze in te richten en aan te laten sluiten bij ambities en doestellingen van de organisatie.

## Overige hulpmiddelen

Ook zijn er enkele interessante loketten en webtools die het MVI-proces in organisaties ondersteunen:

- Het [MVI loket van PIANOo](#) geeft informatie over tools, bijeenkomsten en ondersteuning
- De [MVI Zelfevaluatietool](#) (ZET) biedt aanbestedende diensten inzicht in hun prestaties en vorderingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord inkopen.
- De [webtool ISO20400](#) ondersteunt bij implementatie, verantwoording en benchmarking van MVI in organisaties. Er hoort ook een [quickscan](#) bij die snel inzicht geeft in de status van de verankering van MVI in uw eigen organisatie.

Eind 2018 komt de nieuwe online webtool voor de MVI-criteria. De afgelopen jaren konden de MVI-criteria als pdf-documenten worden gedownload van de PIANOo-website. Met de tool wordt het mogelijk om eenvoudig zelf de benodigde criteria te selecteren voor uw inkoop. De tool gaat daarbij werken met drie ambitieniveaus voor de mate van MVI. De nieuwe tool is ontwikkeld in opdracht van RWS, BZK en IenW. De tool zal benaderbaar zijn via de website van PIANOo.

# Inhoud

Samenvatting	2	
Inleiding	3	
Algemene lessen actieplan MVI	5	
1	Starten: proces om tot MVI-actieplan te komen	7
	1.1 Wie is de initiatiefnemer of opdrachtgever van het actieplan MVI?	7
	1.2 Wie zijn betrokken bij het opstellen van het actieplan?	7
	1.3 Hoe wordt de organisatie betrokken?	9
	1.4 Welke interne analyses doen organisaties?	10
2	Focus van het actieplan	12
	2.1 Welke functie heeft het actieplan?	12
	2.2 Welke onderdelen komen terug in een actieplan	12
	2.3 Welke MVI-thema's staan in het actieplan?	13
	2.4 Hoe bepaal je het ambitieniveau in een concreet inkooptraject?	13
	2.5 De meerwaarde van marktconsultatie	14
	2.6 Inkoopinstrumentarium: hoe kun je MVI opnemen in een concreet inkooptraject?	15
3	Verankering	16
	3.1 Hoe zorg je dat MVI daadwerkelijk wordt toegepast?	16
4	Continueren	18
	4.1 Hoe kun je bijhouden dat een MVI-inkoop daadwerkelijk resultaat bereikt?	18
	4.2 Monitoring, evaluatie en updaten van actieplan (tijdframe)	18
5	Communicatie	19
	5.1 Hoe communiceer je over MVI en het actieplan in de organisatie?	19
	Meer informatie	20

