



Naam Jan-Pieter Papenhuijzen
Functie Partner Significant Groep
Organisatie Significant, en lid regiegroep Nevi Publiek



Naam Maarten Pereboom
Functie Consultant MVOI
Organisatie Significant Synergy



Naam Tamara van Vastenhoven
Functie Senior consultant MVOI
Organisatie Significant Synergy

5 HANDVATTEN VOOR DUURZAAM OPDRACHTGEVERSCHAP

MVOI staat hoog op menig agenda. Toch blijkt duurzaam opdrachtgeverschap nog lastig vorm te geven. Specialisten Jan-Pieter Papenhuijzen, Maarten Pereboom en Tamara van Vastenhoven presenteren een integrale aanpak om dat voor elkaar te krijgen.

Nederland is flink in beweging op het gebied van duurzaamheid. Een deel van de grote bedrijven in de private sector heeft de CRSD-verplichting inmiddels in zijn processen verankerd. De overheid heeft met het Nationaal Plan MVI 2021-2025 en het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) 2022-2025 ook het nodige in gang gezet in de publieke sector. Duurzaamheid is daarmee een belangrijk thema aan bestuurs- en inkoopafels. Tegelijkertijd is de ervaring dat het intern nog niet zo eenvoudig te borgen is.

Inspiratie binnenhalen

Binnen de publieke sector zien we bij duurzaam opdrachtgeverschap dat eisen en wensen van externe stakeholders (burgers,

cliënten, reizigers, gemeenteraad, coöperatieleden, et cetera) op het gebied van duurzaamheid worden vertaald naar afgesloten contracten. Inkoopprofessional kunnen hierin een belangrijke rol spelen, bijvoorbeeld door uit te zoomen en de verschillende interne spelers te verbinden. En door de inspiratie vanuit de leveranciersmarkt ook naar binnen te halen.

MVI en MVOI

In een tijdperk met verschillende transitie op het gebied van duurzaamheid, zijn MVI (maatschappelijk verantwoord inkopen) en MVOI (maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen) niet meer weg te denken van de publieke agenda. Een agenda die veelal ook nog eens politiek beïnvloed wordt. De focus ligt met name op de 'I' van inkopen: als organisatie kiezen binnen de brede diversiteit van de inkoopthema's aan de hand van het Ambitiweb. En wees er scherp op dat je achteraf kunt meten wat je in de praktijk hebt gerealiseerd.

Niet goed verankerd

De 'O' van opdrachtgeven lijkt lastiger vorm te geven: manifesten en convenanten zijn bestuurlijk getekend, en dan? De vertaling van beleid naar de praktijk is ingewikkeld en gaat door meerdere lagen heen. Inkoop wordt er veelal mee gefeliciteerd, en de lijn moet er iets mee. We zien dat MVOI in aanbestedingsstrategieën wel een thema is, maar in de lijn vaak nog niet goed verankerd. Bovendien is het inrichten van het contractmanagement een aandachtspunt. Dit geldt ook voor het structureel in contact zijn met de markt, waardoor de inspiratie



van buiten nog niet voldoende naar binnen wordt gehaald, met name op het gebied van duurzaamheid.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Duurzaam opdrachtgeverschap heeft de actualiteit bereikt, maar hoe ga je daar als organisatie dan mee om? De kern ligt in de integraliteit van de aanpak. Wij zien duurzaam opdrachtgeverschap als een strategische benadering om de duurzame ambities te realiseren. Met duurzaam opdrachtgeverschap creëer je een cultuur waarin de hele organisatie zich inzet voor duurzame doelen. Het gaat verder dan alleen de inkoopafdeling; het is een gedeelde verantwoordelijkheid.

Cascade

Duurzaam opdrachtgeverschap ontplooit zich via een cascade van organisatielagen binnen de organisatie. Van beleidskaders op de bestuursstafel naar managementafspraken binnen de lijn en uiteindelijk het benutten van de contracten. Het is niet één persoon die de hoofdrol speelt, maar er is een samenspel tussen bestuurders, (interne) opdrachtgevers, inkopers, contractmanagers en de markt. Om leveranciers optimaal te laten bijdragen aan de duurzame ambitie van de organisatie, is het van belang dat duurzaam opdrachtgeverschap intern en extern is ingericht. En dat alle lagen binnen de eigen organisatie, maar ook de externe marktpartijen, weten van wat van hen wordt verwacht.

TOS-model

Wij hanteren vier perspectieven om een gebalanceerde aanpak te bereiken. De perspectieven komen samen in ons TOS-model: Transitiegericht Opdrachtgeven en Samenwerken (zie pagina 46). Als het gaat om duurzaam opdrachtgeverschap, kan je de invulling ervan toelichten met dit model:

1. Maatschappelijke waarde en opdrachtgeverschap: de omgeving van een organisatie is door transities in beweging. Op de bestuursstafel ligt de vraag hoe we wat willen bereiken en welke bijdrage we daarbij leveren op het gebied van duurzaamheid: de impact op mens en milieu. Dit leidt tot specifieke kaders en doelstellingen.

- 2. Inkooporganisatie en inrichting:** vervolgens moeten de kaders en doelstellingen vertaald worden naar iedere organisatie laag en functie die daar een bijdrage aan kan leveren. Denk hierbij aan de interne cascade van directie, naar ambtelijk opdrachtgevers en naar budgethouders. Daarbij worden afspraken vastgelegd in jaarafspraken, managementcontracten en projectdoelstellingen.
- 3. Marktbenutting en aanbesteding:** bij het vertalen van duurzaamheid naar contracten en aanbestedingen is het afwegen van de verschillende invullingen van duurzaamheid binnen een aanbestedingsstrategie van belang. Ook kunnen marktconsultaties waardevolle inzichten opleveren. Kennis van beschikbare duurzame oplossingen is belangrijk voor je de markt op gaat.
- 4. Contract- en leveranciersmanagement:** door het benutten van de afgesloten contracten wordt de duurzame prestatie daadwerkelijk ervaren. Monitoring geeft inzicht in de mate waarin beleidsdoelstellingen worden waargemaakt. Door structureel contact met de markt in te richten, ontstaat inspiratie die vanuit de praktijk weer een nieuwe beleidscyclus kan voeden.

Gebalanceerde aanpak

De gebalanceerde aanpak realiseer je door het basismodel duurzaam opdrachtgeverschap dus integraal te benaderen. De vier perspectieven zijn complementair aan elkaar en het model laat zien dat duurzaamheid niet alleen strategisch is, het zorgt ook voor verbinding tussen beleid en praktijk. Hoe meer de vier perspectieven in verbinding zijn, hoe meer duurzaamheid concreet

“MVOI is een thema in aanbestedingsstrategieën, maar vaak is het nog niet verankerd”

handen en voeten krijgt. Het TOS-model brengt daarmee structuur en verankert duurzaamheid in de dagelijkse praktijk van de organisatie. Het biedt een omgeving waarin zowel interne als externe stakeholders samenwerken aan duurzame resultaten, van beleidsvorming tot uitvoering, maar ook van uitvoering tot beleidsvoering.

MODEL: TRANSITIEGERICHT OPDRACHTGEVEN EN SAMENWERKEN



Bron: Significant Synergy, 2024.

Als inkoop of als contractmanager kun je een belangrijke rol spelen als jouw organisatie invulling wil gaan geven aan duurzaam opdrachtgeverschap. Je bent immers gewend te denken in verbindingen en relaties. Het duurzaam borgen van verantwoordelijkheden binnen de lijn is daarbij heel belangrijk. Door samen te werken met de lijnorganisatie en de krachten te bundelen met bijvoorbeeld een duurzaamheidsafdeling of duurzaamheidscoördinator kun je goede stappen maken.

Grootste uitdagingen

Wat betekent dit nu voor publieke organisaties en welke uitdagingen vragen extra aandacht? En wat kun je als inkoopprofessional doen? Het vertalen van op bestuurlijk niveau vastgesteld beleid naar de praktijk van het afsluiten en benutten van het contract, kent vele uitdagingen. Hierin speelt voor een groot deel de gelaagdheid van een organisatie een rol, met daarbij het integreren van beleid naar managementafspraken in de lijn. Dit geldt voor duurzaamheid opdrachtgeverschap, maar net zo goed voor sociaal, innovatief of lokaal opdrachtgeverschap.

Durf te kiezen

Om te beginnen bepaal je binnen het duurzaamheidpalet wat er voor jouw organisatie toe doet. Durf daarbij keuzes te maken, dat komt het succesvol integreren ervan ten goede. Definieer eenduidige doelstellingen en kaders waarin een bestuur aangeeft wat het de komende jaren wil bereiken en daarin ook intern eigenaarschap en zichtbaarheid toont. Interne communicatie en zichtbare boegbeelden zorgen dat je het gesprek met elkaar kunt voeren over welke bijdrage er vanuit de verschillende organisatielagen geleverd kan en moet worden. Leg ze vast in interne afspraken en jaarplannen. Doordat ambtelijk opdrachtgevers en budgethouders hier de nodige richting in krijgen, ontstaat ook

veel meer ruimte om in de fase van een aanbestedingsstrategie de juiste afwegingen te maken op het gebied van duurzaamheid. Een interne inkoopafdeling, contractmanager en een duurzaamheidsafdeling kunnen hierin samen veel inspiratie inbrengen, ook vanuit de markt. Het leggen of aantrekken van interne contacten met bestuurders en interne opdrachtgevers is van belang om verbindingen te leggen en bewustzijn te creëren voor duurzaam opdrachtgeverschap in de lijn.

Marktdag

Als inkoop kun je bijvoorbeeld ook denken aan het organiseren van een marktdag waarop je alle huidige leveranciers uitnodigt om met hen het gesprek aan te gaan over hoe zij kunnen bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen. Als contractmanager kun je per contractrelatie het thema duurzaamheid op de agenda zetten en bespreken welke mogelijkheden partijen hebben om de bestaande dienstverlening verder te verduurzamen.

5 handvatten

Aan de hand van duurzaam opdrachtgeverschap stel je je organisatie in staat de duurzame ambities van jouw organisatie te realiseren. We geven hier vijf handvatten voor:

- 1. In gesprek gaan:** organiseer het gesprek met bestuurders en draag keuzes en richtingen aan voor inhoudelijke invulling en interne implementatie. Zoom uit en maak inzichtelijk hoe je duurzaam opdrachtgeverschap gelaagd kan benaderen. Leg de vraag voor welke bestuurder of directielid als eigenaar voor duurzaamheid kan en gaat optreden.
- 2. Vertalen en vastleggen:** vertaal kaders en doelstellingen naar elke organisatielaag en functie. Benoem in de lijn dat doelstellingen vastgelegd zouden moeten worden in jaarafspraken, managementcontracten en projectdoelen.
- 3. Gedegen voorbereiding van de aanbesteding:** bespreek in de voorbereiding van elke aanbesteding met de interne opdrachtgevers de mogelijkheden om duurzaamheid af te wegen in een aanbestedingsstrategie, en in welke mate een bijdrage geleverd kan worden aan de duurzaamheidsdoelstellingen van je organisatie.
- 4. Op de agenda van contractmanagementgesprekken:** zet het thema 'verbeteren van de duurzaamheid van de geboden oplossing' op de agenda in elk contractmanagementgesprek met leveranciers.
- 5. Laat je inspireren door de markt:** verbind en blijf communiceren, op verschillende organisatieniveaus én met de markt. Laat je inspireren door de markt en de ervaringen vanuit je eigen organisatie, en zet die ervaringen in de schijnwerpers. Zo breng je de verschillende TOS-elementen in blijvende verbinding. Voor inkoopprofessionals een mooie uitdaging. ●