

MVI-ACTIEPLAN 2.0



Ga mee naar een duurzame en inclusieve toekomst!

Voor jullie ligt het actieplan 2.0 voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). We nemen je in dit plan mee in wat we de komende 2 jaar willen doen om ons steeds beter in te zetten voor onze maatschappelijke doelstellingen. Leiden is een stad waarin het fijn wonen, werken en recreëren is. En dat willen we ook in de toekomst graag blijven. Een stad waarin iedereen mee kan doen en we onze omgeving of generaties na ons niet belasten met de keuzes van nu.

Gemeente Leiden koopt jaarlijks voor rond de 400 miljoen in. Hiermee kunnen we als gemeente meer dan alleen de juiste kwaliteit inkopen. Hiermee kunnen we de markt een duwtje geven in maatschappelijk verantwoorde richting. Met meer oog voor mens, milieu of maatschappij. People, planet, prosperity. Die manier van inkopen noemen we Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI).

Als organisatie willen we graag Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. MVI is iets wat niet alleen afdeling inkoop aangaat, maar iedereen die betrokken is bij uitvragen aan de markt. Iedereen kan vanuit zijn eigen rol bijdragen aan hoe het beter kan: duurzamer, inclusiever, innovatiever. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid.

MVI is voor gemeente Leiden niet nieuw: in 2016 ondertekenden we het Nationaal Manifest MVI en verwerkten we de doelstelling in ons inkoopbeleid. Verschillende collega's volgden masterclasses, lieten zich inspireren op congressen en sloten aan bij een kennisnetwerken. Of deden het gewoon. Dat had effect: in 2021 waren we voor het eerst opgenomen in de top-20 van duurzaamste aanbesteders voor bouwprojecten.

En we willen meer. Meer energie en enthousiasme. Meer onderlinge samenhang. Kortom; met meer eigenaarschap. Bij het vaststellen van het eerste Actieplan MVI in 2019, is aangekondigd dat er een vervolg zou komen. Nu presenteren we dit nieuwe MVI-Actieplan 2.0 als resultaat.

Dit plan gaat de komende 2 jaar helpen om ons steeds beter in te zetten voor onze maatschappelijke (beleids)doelstellingen. Het is gemaakt en afgestemd op wat we als organisatie nu moeten, willen én kunnen. Het geeft ons houvast en richting. Ook geeft het ruimte om te blijven ontdekken, leren en groeien. Het is een plan voor ons allemaal. Alleen als we onze schouders eronder zetten, kunnen we concreter worden over hoe we MVI structureel toe kunnen passen. Juist dan maken we maximaal impact op maatschappelijk verantwoorde wijze dankzij onze inkopen.

Het is een 'anders dan anders'-document geworden. Dat is heel bewust. We gaan het komende tijd namelijk ook anders dóen. We wensen iedereen veel plezier en inspiratie met dit plan!

maart 2022

Het directieteam,

Pim van Vliet, gemeentesecretaris en algemeen directeur

Gertru Diender, directeur Participatie en Maatschappelijke Ontwikkeling

Ronald Gerritsen, directeur Stedelijk Beheer

Wim Blok, directeur Publiekszaken, Handhaving en Veiligheid

Adrian Los, directeur Stedelijke Ontwikkeling

Erik van Seggelen, directeur Projectbureau

Richard Vrieling, manager Strategie Middelen & Control (ambtelijk opdrachtgever)



De waarde van MVI

MVI zorgt ervoor dat je krijgt wat je vraagt en daar niet teveel voor betaalt. Tegelijkertijd hou je ook rekening met de maatschappelijke effecten van die inkoop. Daarmee draag je bij aan een samenleving zoals we die graag voor ons zien: met een goede balans tussen mens, milieu en economie. Kortom: 'people, planet, prosperity'.

MVI omvat een aantal onderwerpen die bijdragen aan de balans tussen mens, milieu en economie. De exacte definitie van die onderwerpen verschilt nog wel eens in de tijd of tussen partijen, maar het gaat dan bijvoorbeeld om:

People (mens):

- Social Return on Investment (SROI). Met onze inkoop ervoor zorgen dat we bijdragen aan sociale doelen en inclusiviteit zoals werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Diversiteit en inclusie is ook een onderwerp. Dan zorg je ervoor dat je met je inkoop de thema's van MVI(CO₂-reductie, circulair en SROI) stimuleert.
- Internationale Sociale Voorwaarden (ISV). Met onze inkoop voorkomen we dat er in het buitenland ongewenste sociale effecten ontstaan zoals kinderarbeid.

Planet (milieu):

- Milieuvriendelijk inkopen. Het voorkomen van negatieve milieueffecten met onze inkoop. Dan gaat het om uitstoot van CO₂, stikstof, giftige stoffen en bijvoorbeeld vervuiling van water of bodem.
- Circulair inkopen. Met onze inkoop zorgen we voor zo min mogelijk uitputting van grondstoffen. Bijvoorbeeld door juist niet in te kopen maar de levensduur van de huidige oplossing te verlengen. Door een dienst in te kopen in plaats van een product. Of door rekening te houden herbruikbaarheid of een product van gerecyclede materialen te kopen.
- Biobased inkopen, ook wel te zien als onderdeel van 'circulair inkopen'. Door producten te kopen die zijn gemaakt van natuurlijke materialen, kan je bijdragen aan een beter milieu.

Prosperity (economie):

- MKB-vriendelijk inkopen. Zorg met het inkoopproces dat ook MKB-bedrijven een goede kans maken. Bijvoorbeeld door niet één grote opdracht in de markt te zetten, maar deze op te knippen in kleinere opdrachten.
- Lokaal inkopen. Een doel kan zijn om de lokale economie en werkgelegenheid te stimuleren met onze inkoop. Dat kunnen we doen door bijvoorbeeld gericht lokale bedrijven te benaderen. Lokaal inkopen kan natuurlijk ook gestimuleerd worden als milieu-effecten van transport en vervoer meegewogen zouden worden in de aanbesteding ('milieuvriendelijk inkopen').
- Innovatiegericht inkopen. Het is ook mogelijk om de inkoopprocedure zó in te richten dat daarmee innovatie gestimuleerd wordt; dat heeft uiteindelijk weer een positief effect op de economie.

Ook de Sustainable Development Goals (SDG's) zijn een hulpmiddel om maatschappelijk verantwoord in te kopen. In alle gevallen is de inkoop erop gericht niet alleen een goede prijs en kwaliteit binnen beschikbare tijd te krijgen, maar ook bij te dragen aan de langeretermijndoelstellingen die we als gemeente nastreven. Leiden kiest ervoor dat te doen op de thema's: CO₂-reductie, circulair en social return (SROI). Bestuurlijke kaders die we gebruiken op deze thema's komen voort uit het circulair – duurzaam- en inkoopbeleid. Waar mogelijk stimuleren we de lokale economie en innovatie.

Leiden kiest ervoor maatschappelijk verantwoord in te kopen op de thema's: CO₂-reductie, circulair en social return (SROI). Bestuurlijk kaders die we hanteren op die thema's komen voort uit circulair – duurzaam- en inkoopbeleid. Waar mogelijk stimuleren we de lokale economie en innovatie.



Leeswijzer en gebruik van het document

Het plan is gemaakt voor iedereen in de organisatie die met MVI in aanraking komt en ermee aan de slag wil.

Centraal staat de MVI-(route)kaart. De kaart schetst wat het totaal aantal acties is en hoe we daarmee in samenhang werken aan MVI. De verschillende onderdelen in de MVI-(route)kaart zijn aanklikbaar, waarmee je naar de verschillende hoofdstukken in het document gaat en meer toelichting ziet.

In de inleiding lees je meer over de achtergrond van dit document. De gekozen strategie (doelen, werkwijze) en de uitwerking van de verschillende bouwstenen geven meer informatie over de aanpak. Daarnaast lees je over de centrale rol van de nieuwe concernadviseur MVI met randvoorwaarden, financiën, rapportage en planning.

Colofon

MVI-(route)kaart (tekening)

Tjinta Versteegen, gemeente Leiden

Ontwerp/ Drukkerij

Grafisch Productie Centrum, gemeente Leiden

Tekst

Frouke Pieters, gemeente Leiden

Karlijn Bakker, KplusV

Esther van Drongelen, gemeente Leiden

Redactie

Bedrijfsvoeringstafel

Robin van den Andel, gemeente Leiden



Een nieuw actieplan MVI voor Leiden

In 2016 tekende gemeente Leiden, samen met ministeries, provincies, waterschappen en andere gemeenten, het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). Dat heeft in 2019 geleid tot een Actieplan MVI waarin we beschreven wat er al aan MVI gebeurde in de organisatie. Bij het vaststellen van het eerste actieplan is aangekondigd dat er een vervolg zou komen Met de nadruk op een integrale, vanzelfsprekende, door de organisatie gedragen aanpak. MVI is vervolgens vanuit de opgave Circulaire Economie en met ondersteuning van KplusV opgepakt en doorontwikkeld. Met de keuze om een coördinator aan te stellen, is de verantwoordelijkheid overgedragen aan Strategie, Middelen en Concern (SMC).

Het Manifest wordt naar verwachting dit jaar opgevolgd door nieuwe bestuurlijke afspraken, waarbij het aan het nieuwe college zal zijn om te besluiten dit al dan niet te ondertekenen. Bij de opzet van dit MVI-Actieplan 2.0 is rekening gehouden dat het ingediend kan worden als ondertekenaar van het Manifest. Maar het is vooral een document dat ons verder moet helpen.

Het MVI-actieplan 2.0 heeft een looptijd van 2 jaar. Het ondersteunt bij het ontwikkelen en borgen van eigenaarschap bij iedereen die betrokken is bij inkoop binnen gemeente Leiden. Het doel is dat na 2 jaar MVI onderdeel is geworden van de dagelijkse praktijk, binnen de reguliere kaders van clusters en afdelingen. Het actieplan is tot stand gekomen in drie fases:

Fase 1 – Zicht op het nu

We begonnen met begrijpen wat er speelt in de organisatie. Wat maakt dat eigenaarschap op MVI soms moeilijk van de grond komt? Waar lopen collega's tegenaan? Dit deden we met een scan naar het beleid, de organisatie, de uitvoering en de sturing op MVI. Ook is er gekeken hoe betrokken medewerkers (vanuit verschillende rollen en lopende projecten) zich verhouden tot MVI. Er kwam naar voren dat op alle onderdelen zaken beter kunnen. Zowel op beleids-, organisatie-, uitvoerings- en sturingsniveau. Sommige afdelingen en onderdelen van de organisatie hebben minder ruimte om actief eigenaarschap op te pakken dan andere. Dit komt doordat MVI één van de vele onderwerpen is binnen een scala aan soms grotere ontwikkelingen die in de organisatie spelen. We zagen

dat we niet top-down de sturing konden veranderen, maar ook dat we met alleen de inspanningen van de collega's niet voldoende verder kwamen. Er misten elementen om samen te werken en samen door te kunnen ontwikkelen. Met de resultaten van de scan, legden we in maart 2021 met instemming van de directie het fundament voor het vervolg.

Fase 2 – Kansen zien en keuzes maken

In fase 2 werkten we samen met de organisatie. Er werd gekeken naar wat we wél kunnen doen voor meer eigenaarschap op MVI. Ook werd er gekeken naar hoe we dat het beste kunnen realiseren. We werkten de ambitie en strategie uit voor MVI. We brachten focus aan op de thema's waarop we maximaal maatschappelijk verantwoord gaan uitvragen. Ook werkten we mee aan diverse lopende inkooptrajecten, waarbij we ophaalden wat nodig was om verder te komen. We maakten en startten een overkoepelend strategische communicatie-aanpak voor MVI. We hielden lunchlezingen, maakten talkshow-achtige filmpjes, plaatsten artikelen in de nieuwe nieuwsbrief 'Sleutelinformatie', op een eigen projectpagina op intranet. Het filmpje dat gemaakt is tijdens de Kennisdag illustreert mooi waar we nu staan en het filmpje van de directeuren nav 'project COR' waarom we het belangrijk vinden om hier samen verder invulling aan te geven.

Alle opgehaalde informatie gaf richting en focus en kansen om eigenaarschap te realiseren en te borgen. Het resultaat van deze fase legden we voor in een notitie aan het Directieteam en de betrokken wethouders. Na instemming konden we in oktober door naar de laatste fase van dit traject.

Er is gekozen om focus aan te brengen op een aantal MVI-thema's. We kiezen voor thema's waar ook al beleidskaders voor bestaan. We legden de strategie vast en kozen voor een procesmatige aanpak vanuit vier bouwstenen:

1. Van strategie naar praktijk
2. Vaandeldragers
3. Het MVI-lab
4. Samen groeien



Meer over de gekozen strategie lees je in het volgende hoofdstuk. De bouwstenen worden verder toegelicht aan de hand van de MVI-(route)kaart.

Fase 3 – Voorbereiding op de actie

In de laatste fase voor de start van het MVI-Actieplan 2.0 hebben we een aantal dingen gedaan om het actieplan te kunnen starten. Essentieel was het aannemen van een concernadviseur MVI die zorgdraagt voor de uitvoering van het actieplan. We werkten ook de verschillende onderdelen van het actieplan uit. Omdat het actieplan moet zorgen voor organisatiebreed eigenaarschap bij iedereen is gezocht naar een vorm die aansprekend en intuïtief is. De strategie en bouwstenen zijn verwerkt naar een nieuw verhaal hoe Leiden werkt aan méér maatschappelijk verantwoord inkopen.

Alle acties zijn beschreven en uitgewerkt in dit MVI-Actieplan 2.0. Met de vaststelling van dit actieplan, in maart 2022, kunnen we direct van start!

MVI-Actieplan
2.0

Welkom

De waarde
van MVI

Leeswijzer

Inleiding

Strategie

Van strategie
naar praktijk
bouwsteen 1

Vaandeldragers
bouwsteen 2

MVI-lab
bouwsteen 3

Samen groeien
bouwsteen 4

Coördinatie

Financiën,
rapportage en
planning



Strategie

We hebben onderzocht wat helpt MVI in te bedden in onze manier van werken en wat steun vindt bij onze medewerkers. Er is een ambitie met verschillende doelen, een strategie en de op te leveren mijlpalen geformuleerd. Het plan is dynamisch en loopt t/m 2023.

We voegen MVI toe aan inkooptrajecten

Elke keer dat we MVI toepassen in de geselecteerde trajecten, ontwikkelen we 'puzzelstukjes'. Alle puzzelstukjes dragen uiteindelijk bij aan de door ons gestelde doelen, zodat wij onze ambitie waar kunnen maken. Door de leerervaringen (puzzelstukjes) te verwerken MVI-machine kunnen we steeds verder standaardiseren en blijft de beoogde versnelling behapbaar.

De doelen die we nastreven:

1. Groter inkoopvolume waarbij MVI (maximaal) ingezet is
2. Beter inbedding MVI in governance, actievere sturing
3. Een beter proces met:
 - a. Meer inzicht in mogelijkheden MVI
 - b. Meer ruimte voor MVI
 - c. Duidelijkere rol- en taakverdeling tbv MVI
 - d. Beter monitoring op voortgang MVI
4. Meer MVI - gemotiveerde medewerkers betrokken bij inkooptrajecten
5. Beter gebruik maken van de opgedane ervaring in de cases

We gaan versnellen

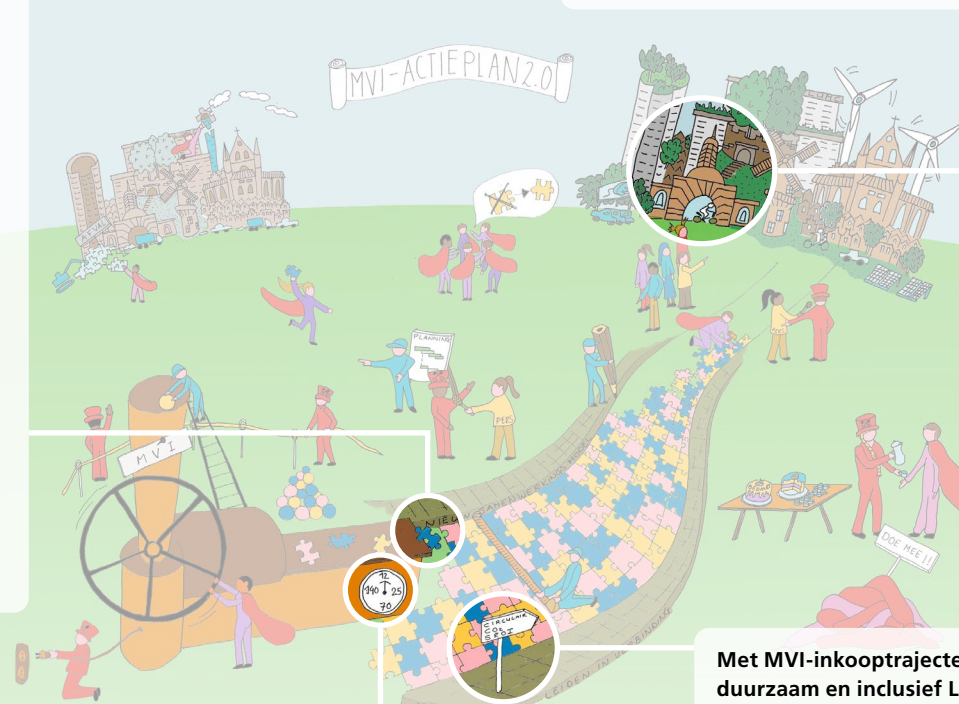
We gaan steeds meer MVI toepassen in onze inkooptrajecten.

Dit doen we bij grotere projecten en inkooptrajecten:

- In 2022 starten we met 10 trajecten.
- In 2023 richten we ons op 25 inkooptrajecten.
- In 2024 zijn 50% (ongeveer 70) van de inkooptrajecten MVI-maximaal uitgevraagd en
- In 2025 zijn al onze inkooptrajecten MVI-maximaal uitgevraagd.

Bijdragen aan een nog mooier Leiden via onze inkoop

Onze ambitie is: "Wij nemen onze verantwoordelijkheid voor het bijdragen aan de maatschappelijke opgaven via onze inkoopkracht." Leiden is een stad waarin het goed wonen, werken en recreëren is. Om dat ook in de toekomst zo te houden, leren we van het verleden. Sommige reguliere werkwijzen (die tot inkoop leiden), dragen niet meer bij aan een duurzame en inclusieve toekomst. Waar met onze inkooptrajecten de markt in beweging kunnen zetten, gaan we oppakken en leren hoe het beter kan.



Met MVI-inkooptrajecten werken we naar een duurzaam en inclusief Leiden. We richten ons op CO₂-reductie, circulair en social return (SROI).

Met MVI-inkooptrajecten werken we naar een duurzaam en inclusief Leiden. De gemeente heeft jaarlijks zo'n 140 inkooptrajecten met een waarde van ongeveer 400 miljoen euro. Door deze inkoopkracht in te zetten, kunnen we de markt stimuleren en sneller onze doelen bereiken. Leiden kiest ervoor dat te doen op de thema's: CO₂-reductie, circulair en social return (SROI). Waar mogelijk stimuleren we de lokale economie en innovatie. Dit doen we bij grotere projecten en inkooptrajecten.



Van strategie naar praktijk

Doel

- Betere inbedding MVI in governance
- Procesoptimalisatie voor:
 - Meer inzicht
 - Meer ruimte voor MVI
 - Helderere rol- en taakverdeling
 - Betere monitoring

We maken een inhoudelijke vertaling van de thema's naar wat dat betekent voor de verschillende inkoopcategorieën. Ook richten we het inkoopproces in zodat MVI een standaard uitgangspunt wordt. We zorgen voor inzicht in rollen en taken in het inkoopproces om de medewerkers te leren welke rollen er zijn en hoe de diverse rollen in de verschillende onderdelen betrokken kunnen worden. Met als doel een soepel en effectief proces met positief MVI resultaat. Om MVI voldoende ruimte te geven in het aanbestedingsproces hebben we betere marktkennis nodig. Het inkoopproces heeft ook procesindicatoren en normering nodig. Zodat in de op te zetten governancestructuur gemonitord kan worden wat de daadwerkelijke resultaten zijn van MVI en hoe bijgestuurd kan worden om de doelstellingen te behalen.

De **coördinator** heeft een stevige rol bij deze bouwsteen.

MVI is structureel onderdeel van het inkooptraject

MVI wordt een standaard onderdeel van inkoop. Zo wordt het steeds meer een soepel draaiende machine. Dit gaat niet vanzelf. De eerste stap is het werkproces onder de loep te nemen. Vervolgens sturen we continu bij. We halen input op bij de casussen over helpende en belemmerende processtappen, een helder MVI-gericht inkoopproces en definiëren rollen en taken die horen bij het proces, als ook de PDCA-taken. Hoe meer we weten te standaardiseren, hoe meer MVI-inkooptrajecten we per jaar kunnen realiseren.

We ontwerpen een proces voor de selectie van trajecten

Voor de selectie van de eerste casussen is betrokkenheid en enthousiasme belangrijker dan impact of representativiteit. De selectie is in eerste instantie dan ook niet bijzonder gestructureerd. Gedurende de uitvoering van dit Actieplan verandert dit en vertalen we de eerste leerervaringen naar een helder proces waarlangs de selectie van de MVI-trajecten plaatsvindt.

De coördinator zorgt voor de borging en bijstelling

Soms zal het maximaal toepassen van MVI niet tot de gewenste resultaten leiden. Dat hoort erbij. De coördinator zorgt dat we daar van leren en dat deze leereffecten door de organisatie tot nieuwe kaders verwerkt worden.

Kaders worden steeds duidelijker

We werken met steeds meer concrete kaders waar afdelingen zelf mee aan de slag kunnen. Van iedere case die we oppakken, leren we. De kennis die daaruit volgt, borgen we tot beleid, richtlijnen of werkprocessen. Zo hoeven we niet telkens opnieuw de route te ontdekken.

De voortgang op MVI resultaten worden gemeten

We meten de effecten van MVI en gebruiken die om verdere sturing in te richten. De resultaten van de uitgevoerde trajecten leggen we vast en delen we.

De kaders waarbinnen we MVI toepassen

De kaders voor de weg die we kunnen leggen worden gevormd door elementen in de organisatie die hun eigen koers lopen en hun eigen tempo, maar waar MVI wel houvast aan heeft of rekening mee moet houden. Aan de ene kant wordt dit bepaald door het nieuwe samenwerkingsmodel waarbij Servicepunt71 onderdeel wordt van gemeente Leiden, aan de andere kant wordt dit bepaald door de organisatie ontwikkeling "Leiden in verbinding."



Vaandeldragers

Doel

- Meer MVI - gemotiveerde medewerkers betrokken bij inkoop
- Betere inbedding MVI in governancestructuur.

MVI krijgt eigenaarschap wanneer iedereen bijdraagt aan het succes. Dus ook bestuur en directieteam. MVI krijgt meer voet aan de grond wanneer zij actief over MVI communiceren en dit actieplan actief ondersteunen door ruimte te geven voor leerervaringen. Zo ervaren medewerkers dat de organisatie er belang aan hecht en trots op is. Zo ontstaat er motivatie om daar aan bij te dragen. De vaandeldragers maken MVI daarmee onderdeel van hun sturende rol in de organisatie en zorgen voor besluitvorming over governance en vertaling van de leereffecten naar nieuwe kaders. De **coördinator** heeft een ondersteunende rol bij deze bouwsteen.

We vertellen graag hoe wij het doen

Bestuur en collega's vertellen graag aan stakeholders in de omgeving, andere gemeenten of het nationale netwerk over onze voortgang en leerervaringen. We vertellen graag aan elkaar hoe wij het doen. Dit vertellen we aan elkaar als collega's, maar ook stakeholders in de omgeving of andere gemeenten. We delen onze voortgang en leerervaringen met elkaar. Daarbij staan we open voor feedback en leren we van elkaars fouten en successen.

Directie en bestuur geven aandacht aan succesvolle inkooptrajecten

We communiceren actief over onze inkooptrajecten: onze successen en onze leerervaringen. Dat doen we intern, naar de stad en waar relevant ook in het nationale netwerk van PIANOo. De coördinator signaleert en initieert deze communicatiekansen.

Directie en MT waardeert de inspanningen

Management en directie ondersteunt collega's die aan de slag zijn met MVI. Ook viert MT/directie de resultaten die met MVI bereikt worden met de collega's die hier hard aan gewerkt hebben.

Bestuur, directie en MT maken ruimte voor MVI

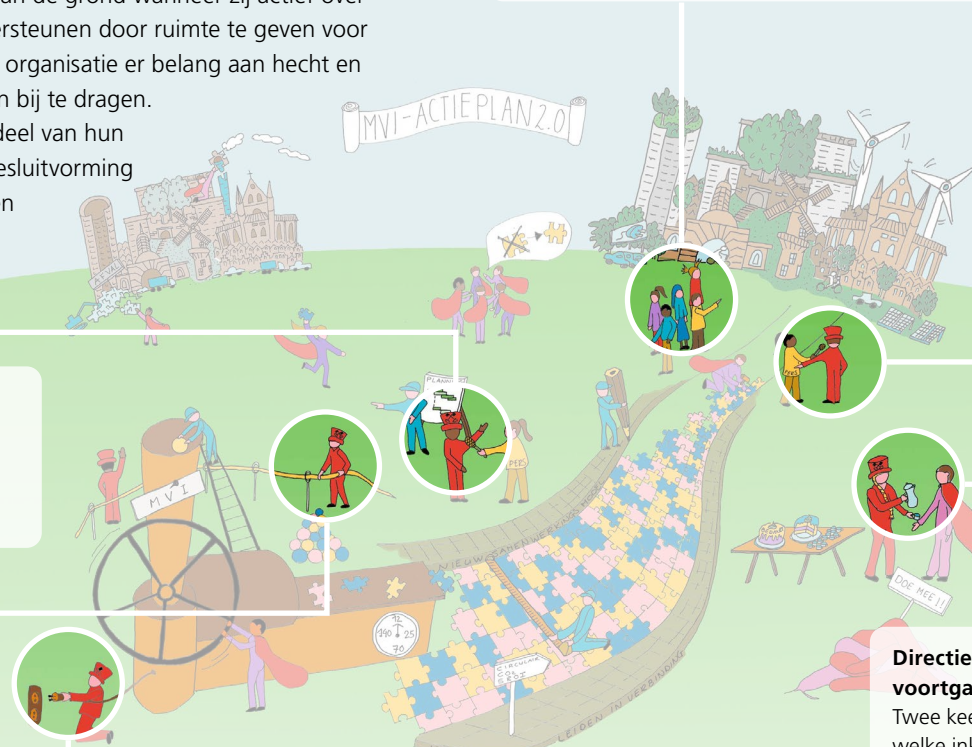
Beter invulling geven aan MVI kost tijd en aandacht. Bestuur en directie zorgen er voor dat die ruimte er is en de geselecteerde trajecten daar gebruik van kunnen maken om de benodigde leerervaringen op te doen. Ook staan bestuur en directie voor het belang van MVI in relatie tot andere factoren als tijd, geld en kwaliteit. Hiermee zorgen we de leerervaringen op basis van heldere afwegingen vertalen naar concrete invulling van 'maximaal MVI' en daarmee de verdere inkadering van de MVI-machine en de route.

Het actieplan is vastgesteld

Het actieplan is bestuurlijk vastgesteld: we kunnen van start. Vanaf nu gaan we, op basis van de vastgestelde kaders, samen verder invulling geven aan MVI. De coördinator is daarbij de spin in het web.

Directie en MT zorgen voor heldere voortgang

Twee keer per jaar stellen we vast met welke inkooptrajecten we aan de slag gaan en wat de planning is voor activiteiten voor dit actieplan. Dat is ook een goede gelegenheid om te laten weten wat we gedaan en geleerd hebben. Directie, met advisering van de Bedrijfsvoeringstafel, stelt deze plannen vast en zorgt voor goede interne communicatie. De coördinator zorgt dat dit gebeurt.



Het MVI-lab

Doel

- Borging van de opgedane ervaring met MVI in de doorlopen inkooptrajecten
- Meer MVI - gemotiveerde medewerkers betrokken bij inkoop

Onze inkooptrajecten vormen het hart van de actie. Hier wordt geoefend, kennis opgedaan en resultaten behaald. Om na 10 trajecten in het eerste jaar op te schalen naar 25 en 70 trajecten in opvolgende jaren, krijgen we onder de knie hoe MVI werkt en hoe wij dit het best toepassen. Zo wordt het schaalbaar. De betrokkenen bij de casussen (de MVI-superhelden) worden onderdeel van de MVI community. Ze krijgen de ruimte om te experimenteren en ze worden ondersteund door de processtructuur die we bouwen. Andersom helpen de ervaringen van de MVI-superhelden signaleren wat verder gestructureerd moet worden en creëren ze enthousiasme bij de vaandragers en collega's.

De **coördinator** heeft een ondersteunende rol bij deze bouwsteen.

We benutten eerdere kennis

Niet alles gaat via de MVI-machine. Er zijn al goede voorbeelden gerealiseerd en soms lopen er autonome trajecten. Dan kan een puzzelstukje direct gebruikt worden.

We leren van een select aantal trajecten

Op basis van de ervaringen van de afgeronde inkooptrajecten, en een selectie uit nieuwe aanstaande inkooptrajecten, worden jaarlijks een aantal cases geselecteerd die de MVI-machine ingaan: dit zijn de inkooptrajecten waarmee we gaan uitvinden hoe we MVI het best toepassen. De coördinator zorgt voor tijdige, gedragen keuze voor trajecten.

Al doende leren we van elkaar

De betrokkenen weten elkaar te vinden en delen hun inzichten. Zo versterken we elkaar, leren we samen en kunnen we de opgedane ervaring beter vertalen naar nieuwe kaders en delen met de rest van de organisatie. De coördinator kan helpen om betrokkenen samen te brengen en het gesprek te organiseren.

We maken ruimte voor een nieuwe werkwijze

Soms vraagt een inkooptraject om werken op nieuw terrein om maximaal MVI toe te passen op de gekozen thema's. De collega's krijgen daar de ruimte voor om uit te puzzelen wat past in onze organisatie en wat niet. Dat kan gaan over rollen, over wat 'maximaal MVI' is op de gekozen thema's, over processen, budget. Uit het leren volgen nieuwe kaders.

De community groeit

Door inspirerende en activerende interne communicatie en ondersteuning vanuit het management, maken we het laagdrempelig en aantrekkelijk voor collega's om ook bij te dragen aan MVI in hun werk. Zo groeit de community.



Samen groeien

Doel

- Meer MVI - gemotiveerde medewerkers betrokken bij inkoop
- Beter gebruik maken van de opgedane ervaring in de inkooptrajecten

Communicatie is een belangrijk onderdeel van onze aanpak om MVI onderdeel te maken van de normale gang van zaken. We zorgen voor bewustwording, we laten handelingsperspectief zien en nemen medewerkers en externe betrokkenen mee in ons enthousiasme over de aanpak en de resultaten. Een jaarlijks bij te sturen communicatieplan is hiervoor de basis. Dit communicatieplan bevat zowel een interne- als externe communicatie-aanpak.

De **coördinator** heeft een ondersteunende rol bij deze bouwsteen.

We zijn trots op onze inspanningen

We delen onze aanpak, inspanningen en resultaten graag met de buitenwereld. Bijvoorbeeld via nationale platforms als de koopwijsprijs, buyer groups of externe presentaties. De coördinator helpt deze lijntjes leggen.

We vertellen over onze leerervaringen

Zeker de eerste jaren zal inkoop met 'maximaal MVI' een leertraject zijn. Omdat we komende jaren steeds meer trajecten zullen aangaan, is het belangrijk dat de leerervaringen niet alleen bij de direct betrokken collega's blijft. Interne communicatie zorgt ervoor dat we herkenbare en toegankelijke wijze de leerervaringen delen met de organisatie.

We laten de voortgang zien

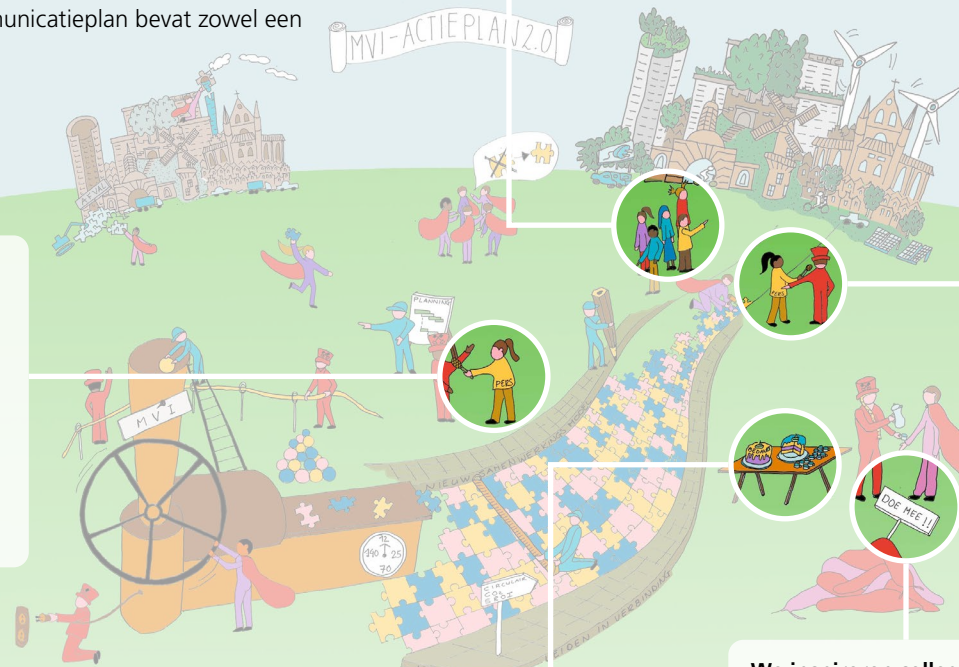
Een tot tweemaal per jaar vertellen we over de voortgang. We zorgen ervoor dat we dat doen op een manier waarop we een groot intern bereik hebben en een helder verhaal presenteren. Een mogelijkheid is om dan ook eerdere communicatie-uitingen opnieuw onder de aandacht te brengen. De coördinator besluit over vorm en frequentie, met ondersteuning vanuit interne communicatie voor de uitvoering.

We vieren successen

Als we succes hebben met een inkooptraject, dan delen we deze. Intern én extern. Door successen te vieren met de betrokken personen erkennen we de inspanningen en motiveren we collega's. De coördinator signaleert de kansen richting interne communicatie.

We inspireren collega's

In al onze interne communicatie zorgen we voor een doelgerichte, enthousiasmerende toon waarin we zo concreet mogelijk worden over acties, resultaten en laagdrempelig handelingsperspectief. Zo maken we MVI onderdeel van het verhaal van Leiden en stimuleren we collega's om mee te doen.



De rol van de coördinator MVI

Eigenaarschap op MVI komt niet vanzelf. MVI zal niet zomaar vanzelfsprekend worden. Daarom is de concernadviseur MVI coördinator van de samenwerking. Deze houdt de planning in de gaten, signaleert knelpunten en kansen, verbindt collega's en organiseert inspiratie van binnen en buiten. De coördinator (oftewel concernadviseur MVI vanuit team SMC) is aanjager, boegbeeld en ambtelijk opdrachtnemer.

Dit actieplan is ook het projectplan voor de uitvoering. Het is een dynamisch plan met ruimte voor aanpassingen bij wat er gebeurt in de organisatie. De coördinator is een bepalende factor voor de 'look en feel' van de aanpak komende jaren. Hij signaleert communicatiekansen, geeft de vaandeldragers een podium en regisseert de vertaling van de leerervaringen naar nieuwe kaders.

We zorgen dat iedereen goed samenwerkt

Deze persoon is een echte spin in het web die ervoor zorgt dat de organisatie ook daadwerkelijk invulling gaat geven aan de MVI-doelstellingen. Hij weet wat er organisatiebreed speelt en gebeurt en hoe dat versterkt kan worden. De coördinator zorgt voor draagvlak en betrokkenheid, bouwt en onderhoudt het interne netwerk en maakt het samenwerken op het gebied van MVI mogelijk en aantrekkelijk. Hij bewaakt de planning en resultaten en adviseert het DT over benodigde aanpassingen in de sturing. Hij coördineert de bouwstenen naar communicatiekansen en zorgt dat de strategie een vaste structuur in de organisatie krijgt.

Al doende leren we van elkaar

De coördinator helpt om betrokkenen samen te brengen en het gesprek te organiseren. De betrokkenen weten elkaar te vinden en delen hun inzichten. Zo versterken we elkaar, leren we samen en kunnen we de opgedane ervaring beter vertalen naar nieuwe kaders en delen met de rest van de organisatie.

De coördinator zorgt voor de borging en bijstelling

Soms zal het maximaal toepassen van MVI niet tot de gewenste resultaten leiden. Dat hoort erbij. De coördinator zorgt dat we daar van leren en dat deze leereffecten door de organisatie tot nieuwe kaders verwerkt worden.

Bestuur, directie en MT maken ruimte voor MVI

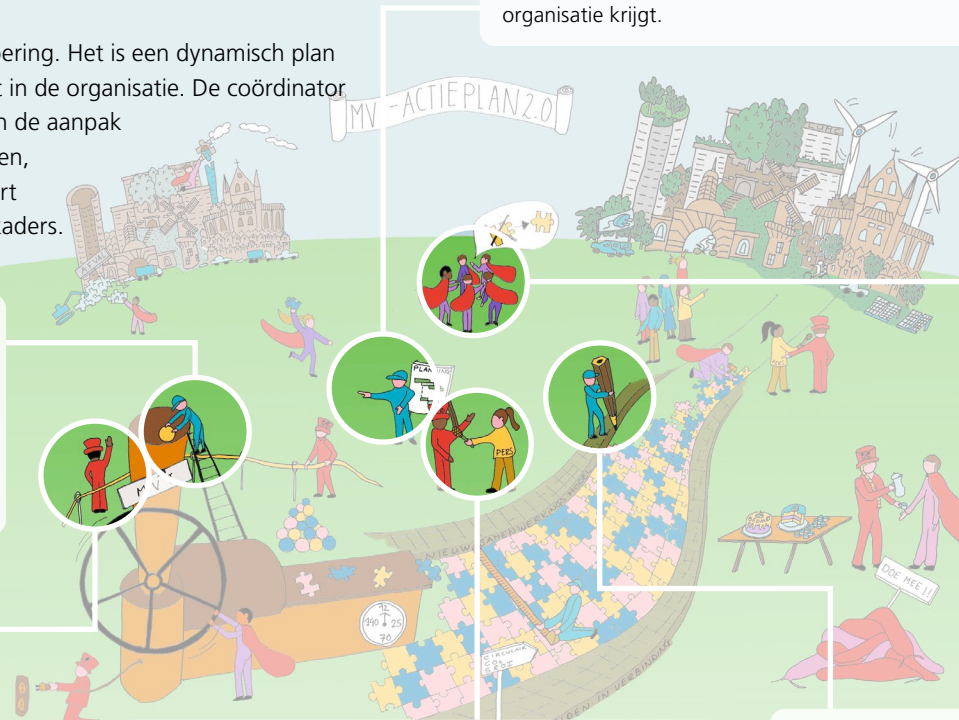
De coördinator verbindt en stimuleert vaandeldragers aan casussen en vice versa. Ook biedt hij een podium om het vaandeldragerschap op te pakken. Hij helpt waar nodig bij het profileren met de resultaten die zijn geboekt.

We rapporteren aan BVT en DT

Twee keer per jaar zorgt de coördinator dat er wordt vastgesteld met welke inkooptrajecten we aan de slag gaan. Ook stelt ze vast wat de planning is voor activiteiten voor dit actieplan. Daarnaast brengt zij verslag over wat we gedaan en geleerd hebben. Het Directieteam (DT), met advisering van de Bedrijfsvoeringstafel (BVT), stelt deze plannen vast.

Kaders worden steeds duidelijker

De coördinator helpt bij het verduidelijken van de kaders. Juist doordat we werken met steeds meer concrete kaders waar afdelingen zelf mee aan de slag kunnen. Van iedere case die we oppakken, leren we. De coördinator zorgt dat de kennis die daaruit volgt wordt gebruikt voor beleid, richtlijnen of werkprocessen. Zo hoeven we niet telkens opnieuw de route te ontdekken.



Financiën, rapportage en planning

Dit actieplan is een sterk procesmatige aanpak om meer eigenaarschap te creëren. Zo wordt MVI een meer vanzelfsprekend onderdeel van het werkproces. Dat betekent ook dat we nu nog niet heel concreet kunnen zijn over wanneer we welke sturende kaders op MVI-doelstellingen zullen hebben. Via de inkooptrajecten waarmee we ervaringen opdoen, dus via de uitvoering van dit actieplan, zullen we steeds concreter worden.

Financiën

De positie van de concernadviseur is gedekt doordat vanuit het Financieel Perspectief Duurzame Stad (FPDS) de middelen voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen à € 50.000 per jaar structureel zijn overgedragen aan SMC. Gedurende 2022 en 2023 worden deze tijdelijk aangevuld met middelen vanuit Circulaire Economie. Out-of-pocketkosten voor bijvoorbeeld zaalhuur, producties of experts komen ten laste van het afdelingsbudget van de Concernstaf en moeten daarom beperkt blijven. Eventuele kosten voor MVI-inkooptrajecten moeten door het project zelf gedragen worden. De verwachting is dat de leereffecten hiervan (zijn er wel extra kosten, wanneer en hoeveel dan?) tot nieuwe inzichten, en richtlijnen verwerkt zullen gaan worden. Als dat effecten op de begroting heeft, dan zijn daar nieuwe besluiten voor nodig.

De verantwoording in de P&C-cyclus wordt ook overgedragen. Dit zal plaatsvinden in de eerste begrotingswijziging.

Rapportage

De coördinator is een spin in het web in de uitvoering van dit actieplan. Hij betreft de Bedrijfsvoeringstafel en het Directieteam over de voortgang en eventuele aanpassingen. Een centraal element in de uitvoering van dit actieplan is de rapportage. Op het moment is deze ingepland voor drie keer per jaar, waarbij de nadruk verschuift van betrokkenheid in de organisatie naar borging en vervolg eind 2023. De coördinator maakt deze rapportages maar doet dit met input vanuit de organisatie, communicatie en inkooptrajecten. Het zijn ook goede momenten om daarna de organisatie weer verder te betrekken bij de voortgang.

De rapportage aan BVT en DT zal ingaan op de volgende onderdelen:

Casussen

- Welke trajecten hebben gelopen?
- Welke trajecten gaan we nog mee aan de slag? Eventuele aanvulling/ besluitvorming obv selectiekader

Organisatie: beeld van betrokkenheid en dynamiek in de organisatie

- Community
- Bijeenkomsten en direct contact; betrokkenheid bij casussen
- Intranet-pagina
- Ervaringen

Inzichten

- Wat waren de inzichten op inhoud, (werk)proces, betrokkenheid?

Vervolg

- Voorstel voor uitwerking inzichten richting kaders
- Voorstel voor aanpassing rollen en/of sturing
- Voorstel voor communicatie, intern, extern, bestuurlijke verantwoording
- Eventuele aanpassingen in tijd, geld, kwaliteit

Dit soort structurerende activiteiten zijn in onderstaande jaarplanning opgenomen, met daarnaast de doorlopende activiteiten.



Planning

2022		2023		Doorlopend
Januari		Januari	Interne netwerkbijeenkomst over voortgang; nadruk op kaders	Contact houden met inkooptrajecten
Februari	Vaststelling Actieplan en interne communicatie	Maart	3 ^e rapportage Actieplan naar BVT en DT, nadruk op uitwerking naar kaders	Kansen signaleren over interne en externe communicatie-kansen
Maart	Start werkprocesbeschrijving inkoop Toelichtingen in MT's/teams	Maart	Interne communicatie nav 3 ^e rapportage	Community beheren en uitbouwen van de beweging
April	Toelichtingen in MT's/teams	April	Toelichtingen in MT's/teams	
Mei	MVI betrekken in voorsteltoer nieuw college Interne netwerkbijeenkomst over voortgang; nadruk op betrokkenheid	Mei	Interne netwerkbijeenkomst over voortgang; nadruk op evaluatie en borging	Aansluiten bij netwerk van teamcoördinatoren/teamleiders
Juni	1 ^e rapportage Actieplan naar BVT en DT, nadruk op betrokkenheid	Juni	4 ^e rapportage Actieplan naar BVT en DT, nadruk op evaluatie en borging	Aansluiting houden bij Leiden in Verbinding Aansluiting houden met team Inkoop
Juli	Bestuurlijke verantwoording via P&C cyclus Interne communicatie over (leer)effecten	Juli	Bestuurlijke verantwoording via P&C cyclus Interne communicatie nav 4 ^e rapportage	Op de hoogte blijven van nieuwe samenwerkingsrelatie SP71
Augustus	Indienen beste casus vorig jaar Koopwijsprijs Verder uitwerken werkwijze monitoring	Augustus	Indienen beste casus vorig jaar Koopwijsprijs	Op de hoogte blijven van nationale ontwikkelingen MVI
September	Interne netwerkbijeenkomst over voortgang; nadruk op rollen	September	Interne netwerkbijeenkomst over voortgang; nadruk op vervolg	Laagdrempeligheid creëren MVI
Oktober	2 ^e rapportage Actieplan naar BVT en DT, nadruk op capaciteit en rollen, incl monitoring	Oktober	5 ^e rapportage Actieplan naar BVT en DT, nadruk op vervolg	
November	Interne communicatie nav 2 ^e rapportage Analyse MVI-impact inkooptrajecten	November	Besluit vervolg Interne communicatie nav 5 ^e rapportage & vervolg	
December	Analyse MVI-impact inkooptrajecten	December		



MVI-Actieplan 2.0

Mede mogelijk gemaakt door:

Ashley North
 Henno van Eijk
 Jorrit de Regt
 Eva de Kok
 Eric Jellema
 Charles Bleekveld
 Eveline Botter
 Nanda van Beest
 Marijn Sauer
 Reinout Evers
 Tom Sauer
 Frank Wilmink
 Ed den Breejen
 Pim Koning
 Dennis Stratingh
 Bart van der Werff
 Jan Maaskant
 John de Boer
 Huib van Velzen
 Remco Kuyenhoven
 Jaco Meuldijk
 Erik Bosboom
 Yvonne Plandsoen
 Ralph Veelenturf

Esther van Drongelen
 Angela van der Sluijs
 Naomi Klomp
 Lonneke Goulmy
 Marja van Tilburg
 Luuk de Leede
 Hilde van Herwijnen
 Rob Jansen
 Marlien Oderkerk
 Fleur Spijker
 Pim van Vliet
 Ronald Gerritsen
 Gertru Diender
 Wim Blok
 Adrian Los
 Erik van Seggelen
 Richard Vrieling
 Yvonne van Delft
 Paul Dirkse
 Debbie Cortjens
 Willem van den Bosch
 Diane Guldemon
 Mirjam vd Loo
 Caroline van der Kuijl

Ghislaine Wilgerson
 Cynthia Bogerd
 Robin van den Aniel
 Annika van Veen
 Jessica Hilhorst
 Wido van der Vegte
 Gabrielle Nabbe
 René Zoet
 Remco Leloux
 Marije ten Brummelhuis
 Ivo Beerens
 Stan van der Laan
 Han Nijssen
 Karin Hofman
 Jan Lepelaar
 Marieke Oudshoorn
 Anita van Zeijl
 Almaz Tesfagerges
 Johannes van Kernebeek
 Ron Slootweg
 Nora de Wekker
 Axel van Veen
 Iris van der Blom
 Giang Diep

Jeffrey Zwartjens
 Tiffanie Smit
 Tine Bardoel
 Gitte Sollart
 Ike Ruiter
 Marco Roobol
 Bo Kemp - Lakic
 Brigitte Burgers
 Maarten Sick
 Eva Post
 Gerald van Leiden
 Zamirah Ossendrijver
 Linda Gommans
 Eelco Rouw
 Anne-Marie Slink
 Katinka Kensen
 Tseard Hoekstra
 Tjinta Versteegen

... en iedereen die we onverhoopt
 vergeten zijn en al begonnen zijn
 met het nadenken over of
 toepassen van MVI in inkoop-
 trajecten.