



Succesvol stappen maken met MVOI

Welke belemmeringen zijn er en hoe kunnen we deze wegnemen?

juli 2025

Colofon

Dit rapport is opgesteld door: Hans Bloemendaal, MVOI-adviseur PIANOo

Opdrachtgevers: de 7 MVI-departementen en de 3 bestuurlijke koepels van de medeoverheden, te weten de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), het Interprovinciaal Overleg (IPO) en de Unie van Waterschappen (UvW)

PIANOo, juli 2025

www.pianoo.nl



Inhoud

1	Samenvatting	4	7	Uniformiteit in monitoring van MVOI	13
1.1	Belangrijkste conclusies	4			
1.2	Aanbevelingen in het kort	4	8	Conclusies en aanbevelingen	14
2	Inleiding	6	8.1	Conclusies	14
2.1	Doel van het onderzoek	6	8.2	Aanbevelingen	14
3	Onderzoeksopzet	7			
3.1	Betrokken organisaties	7			
3.2	Geïnterviewden	7			
4	Belemmeringen MVOI	8			
4.1	Budget	8			
4.2	Capaciteit en tijd	8			
4.3	Kennis	8			
4.4	Commitment	8			
4.5	Overige uitdagingen	8			
5	Hoe kunnen belemmeringen worden weggenomen?	9			
5.1	Binnen de eigen organisatie	9			
5.2	Buiten de eigen organisatie	9			
	5.2.1 De werkgroep MVOI	9			
5.3	Ondersteuning op bestuursniveau vanuit het Rijk	10			
	5.3.1 De bestuurlijk ambassadeur MVOI	10			
5.4	De rol van PIANOo	10			
	5.4.1 Rol bij opstellen en implementatie van het actieplan MVOI	10			
	5.4.2 Rol van PIANOo bij het wegnemen van belemmeringen met betrekking tot MVOI	10			
	5.4.3 Bijdrage van PIANOo aan MVOI in het algemeen	11			
6	Manifest MVOI	12			
6.1	De bijdrage van het Manifest MVOI aan het wegnemen van belemmeringen	12			
6.2	Verlengen van de looptijd Manifest MVOI	12			





1 Samenvatting

In mei 2022 is het Manifest MVOI 2022-2025 gepubliceerd en op 24 november 2022 vond het officiële ondertekeningsmoment voor de manifestpartijen plaats. Het huidige Manifest is tot op heden door minder partijen ondertekend dan Manifest MVI 2016-2021. Daarnaast hebben veel partijen niet voldaan aan de verplichting om binnen een jaar een actieplan in te dienen.

In dit onderzoek, uitgevoerd met behulp van 19 interviews onder medewerkers van diverse publieke organisaties, lees je hoe wordt ingegaan op belemmeringen die ervaren worden betreffende het Manifest MVOI, het opstellen van actieplannen MVOI en de uitvoering daarvan. Ook verneem je hoe deze belemmeringen weggenomen of verlaagd kunnen worden.

1.1 Belangrijkste conclusies

- De belangrijkste belemmeringen voor een succesvolle toepassing van MVOI zijn het gebrek aan capaciteit en tijd voor het implementeren van MVOI in de organisatie en het ontbreken van budget. Bij dit laatste draait het met name om de perceptie dat duurzaam inkopen duurder is.
- Andere veel genoemde belemmeringen zijn: gebrek aan kennis en ervaring met MVOI en het gebrek aan urgentie en eigenaarschap binnen de eigen organisatie.
- Binnen de eigen organisatie kunnen belemmeringen worden weggenomen door het vroegtijdig betrekken van en in gesprek gaan met interne opdrachtgevers of andere stakeholders.
- Binnen alle organisaties waarvan een bestuurder het Manifest MVOI heeft getekend, zijn geïnterviewden ervan overtuigd dat dit geholpen heeft bij de implementatie van MVOI. Men hecht veel waarde aan verlenging van de looptijd van het Manifest MVOI.
- Buiten de eigen organisatie wordt minder vrijblijvendheid van MVOI gezien als de belangrijkste oplossing.
- Uniformiteit in monitoring wordt binnen vrijwel alle organisaties als positief of zelfs onmisbaar ervaren voor succesvol toepassen MVOI.

- Door veel organisaties is gebruik gemaakt van ondersteuning van PIANOo. Ook bij het wegnemen van belemmeringen met betrekking tot MVOI ziet men een rol voor PIANOo, vooral door delen van kennis en bieden van een netwerk.

1.2 Aanbevelingen in het kort

- Agendeer de onderwerpen capaciteit en budget op bestuursniveau, bijvoorbeeld binnen het bestuurlijk netwerk MVOI.
- Creëer meer inzicht in kosten en baten van MVOI en communiceer dit zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau.
- Blijf inzetten op borging van MVOI in organisaties, op duurzaam opdrachtgeverschap en op minder vrijblijvendheid van MVOI.
- Breng kennis over en blijf organisaties ondersteunen bij de implementatie en uitrol van MVOI.
- Geef zo snel mogelijk invulling aan de behoefte aan uniforme monitoring. Het onderzoek dat de MVOI-departementen, in samenwerking met de bestuurlijke koepels van de medeoverheden, in 2024 zijn gestart naar mogelijkheden voor regie op de monitoring van MVOI, kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren.
- Verleng de looptijd van het Manifest MVOI.
- Breng bestaande instrumenten beter onder de aandacht en ontwikkel veel gebruikte instrumenten, zoals de MVI-criteriatool door, breid deze uit en biedt ondersteuning bij bijvoorbeeld het Ambitieweb.

Ter inspiratie:

10 tips voor het wegnemen van belemmeringen in de eigen organisatie

In de interviews zijn een aantal voorbeelden naar voren gekomen die ook in andere organisaties toepasbaar zijn. Hieronder worden deze puntsgewijs opgesomd.

- Zorg ervoor dat MVOI een plaats krijgt in het inkoopbeleid van de organisatie.
- Sluit met MVOI aan bij andere onderwerpen, bijvoorbeeld bij zaken die al succesvol geïmplementeerd zijn of bij een al lopende duurzaamheids-campagne.
- Zorg dat je in vroeg stadium in gesprek bent met de interne opdrachtgever. Betrek deze bij het actieplan MVOI, Ambitiwebssessie voor belangrijke inkoopcategorieën of bij grote inkooptrajecten. Leg dit vast in processen.
- Koppel MVOI aan kostenbesparing door het te zien als een kans om creatief en kostenbesparend te werk te gaan of koppel MVOI aan de lokale economie.
- Ga uit van het principe 'MVOI doen we met gesloten beurs', zodat het argument dat duurzaam inkopen duurder is wegvalt. Bij afwijking hiervan kan dan de beslissing door directie of bestuur genomen worden.
- Werk met Total Cost of Ownership (TCO) om meer zicht te krijgen op de kosten en baten van MVOI op langere termijn.
- Begin klein, rekening houdend met haalbaarheid en beschikbare capaciteit. Werk bijvoorbeeld om te beginnen aan één of enkele MVOI-thema's die goed bij de kernactiviteiten van de organisatie passen.
- Zet interne communicatie in om draagvlak voor MVOI te vergroten en kennis te delen. Organiseer bijeenkomsten, maak een MVOI-video of zorg voor publicaties over het onderwerp op intranet.
- Maak gebruik van een boegbeeld op bestuursniveau.
- Maak voor het ontwikkelen van kennis over MVOI gebruik van de ondersteuning die geboden wordt door PIANOo en sluit aan bij een relevante Buyer Group.





2 Inleiding

In mei 2022 is het Manifest MVOI 2022-2025 (Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen – versie juni 2023 (pianoo.nl)) gepubliceerd en op 24 november 2022 vond het officiële ondertekeningsmoment voor de partijen plaats. In het voorjaar van 2024 zijn door PIANOo de eerste 27 actieplannen MVOI kwantitatief en kwalitatief geanalyseerd. Deze analyse is verwerkt in een rapport (Handreiking Analyse Actieplannen MVOI (pianoo.nl)), dat gepubliceerd is op de website van PIANOo. Uit dit rapport blijkt onder meer dat veel Manifestpartijen niet hebben voldaan aan de verplichting om binnen een jaar een actieplan in te dienen. Ook hebben tot op heden minder partijen het Manifest MVOI 2022-2025 ondertekend in vergelijking met het Manifest MVI 2016-2021.

Het rapport geeft echter niet of beperkt antwoord op vragen over belemmeringen betreffende het Manifest MVOI, het opstellen van actieplannen MVOI, de uitvoering en de rapportage. In dit onderzoek, uitgevoerd met behulp van 19 interviews onder medewerkers van diverse publieke organisaties, wordt ingegaan op deze belemmeringen en op de manier waarop deze weggenomen kunnen worden.

2.1 Doel van het onderzoek

Met het onderzoek beogen we om antwoord te geven op de volgende 3 hoofdvragen:

1. Welke belemmeringen zijn er met betrekking tot het ondertekenen van het Manifest MVOI, het opstellen van actieplannen MVOI, de uitvoering van de actieplannen en de rapportage daarvan?
2. Wat is er nodig om deze belemmeringen weg te nemen en welke partijen zouden dat op zich moeten nemen?
3. Wat kan de rol van PIANOo zijn bij het wegnemen van deze belemmeringen?

Daarnaast wordt in het onderzoek ingegaan aan de rol van het Manifest MVOI, de looptijd daarvan en de behoefte aan uniforme monitoring.

De opdrachtgevers van deze analyse zijn de 7 MVI-departementen en de drie bestuurlijke koepels van de medeoverheden, te weten de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), het Inter provinciaal Overleg (IPO) en de Unie van Waterschappen (UvW).



3 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek is aan de hand van 19 interviews bij diverse overheden onderzocht welke belemmeringen ervaren worden met betrekking tot het ondertekenen van het Manifest MVOI, het opstellen van actieplannen MVOI, de uitvoering van de actieplannen en rapportage daarvan. Ook gaat het onderzoek in op de vraag wat er nodig is om deze belemmeringen te doorbreken.

3.1 Betrokken organisaties

Het onderzoek is uitgevoerd onder 19 publieke organisaties. Van 11 van deze organisaties heeft een bestuurder het Manifest MVOI heeft ondertekend. In 2 gevallen geldt dat een bestuurder van het betreffende kerndepartement of de betreffende koepel het Manifest MVOI heeft ondertekend. In totaal beschikken 9 organisaties over een actieplan MVOI dat is ingediend en op de PIANOo website is gepubliceerd.

Tabel 1: bij interviews betrokken organisaties

Type organisatie	Aantal organisaties
Gemeente niet behorende bij G4	7
Gemeente behorende bij G4	3
Provincie	2
Uitvoeringsorganisatie	2
Ministerie	1
Waterschap	1
Universiteit	1
Veiligheidsregio	1
Inkoopsamenwerking	1

3.2 Geïnterviewden

In veel gevallen is er één persoon per organisatie geïnterviewd. Bij 2 interviews is een tweede persoon betrokken.

Er zijn mensen met verschillende functies geïnterviewd. Betrokkenheid bij de ondertekening van het Manifest, het opstellen van het actieplan MVOI en/of de implementatie hiervan was een vereiste. De geïnterviewden hebben allen meer dan een jaar ervaring in deze of een vergelijkbare functie, Een derde heeft tussen de 3 en 5 jaar ervaring en ook een derde meer dan 5 jaar.

Verreweg de meeste geïnterviewden hebben duurzaamheid of een combinatie van inkoop en duurzaamheid als werkveld. In onderstaande tabel staat de verdeling van de geïnterviewden over de verschillende werkvelden vermeld.

Tabel 2: werkveld van de geïnterviewden

Werkveld	Aantal geïnterviewden
Duurzaamheid, circulaire economie	8
Combinatie inkoop en duurzaamheid, MVOI	8
Inkoop	4
Huisvesting	1



4 Belemmeringen MVOI

4.1 Budget

16 van de 19 geïnterviewden noemden ontbreken van (structureel) budget en de kosten die gepaard gaan met duurzaam inkopen als één van de belemmeringen voor een succesvolle implementatie van MVOI. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen onduidelijkheid over de kosten-baten-verhouding van duurzaam inkopen (de perceptie dat duurzaam inkopen duurder is, 15 keer genoemd) en gebrek aan budget om MVOI in de organisatie te borgen. (2 keer genoemd).

In 6 gevallen werd specifiek gerefereerd aan het 'ravijnjaar' 2026, waar met name gemeenten op afstevenen of werden bezuinigen in het algemeen genoemd.

4.2 Capaciteit en tijd

15 van de 19 geïnterviewden noemden het ontbreken van capaciteit om MVOI te implementeren als belemmering. 5 geïnterviewden noemden daarnaast het ontbreken van tijd voor de toepassing van MVOI in aanbestedingstrajecten, voor marktconsultaties en bij het monitoren in de contractfase.

De in het Manifest MVOI genoemde verplichtingen (actieplan, rapportage) en de daarmee gepaard gaande werklast werden 2 keer genoemd als reden om het Manifest MVOI niet te tekenen.

4.3 Kennis

Gebrek aan kennis werd door ruim de helft van de geïnterviewden ervaren als belemmering. Het meest werd hierbinnen gerefereerd aan gebrek aan kennis en ervaring met MVOI in de organisatie. In enkele gevallen werd dit toegespitst op specifieke aanbestedingstrajecten (bijvoorbeeld adviesdiensten) of het ontbreken van kennis over duurzame oplossingen in de markt.

4.4 Commitment

Ontbreken van commitment wordt door ruim de helft van de geïnterviewden als belemmering ervaren. Veel genoemd werd het gebrek aan urgentie en eigenaarschap bij contracteigenaren. Enkele geïnterviewden noemden de afhankelijkheid van intrinsiek gemotiveerde medewerkers, waarbij aangegeven werd, dat niet iedereen intrinsiek gemotiveerd is en dit de organisatie kwetsbaar maakt als het gaat om MVOI.

4.5 Overige uitdagingen

Bij de overige uitdagingen speelt de markt een belangrijke rol. Binnen veel organisaties is men bezorgd over het (te kleine) aantal inschrijvers op aanbestedingen waarbij op duurzaamheid wordt ingezet. Men verwacht dat de markt niet altijd berekend is op specifieke vragen of dat er sprake is van wantrouwen vanwege inconsistent beleid van de overheid.



5 Hoe kunnen belemmeringen worden weggenomen?

5.1 Binnen de eigen organisatie

Bijna de helft van de geïnterviewden gaf aan dat voor het wegnemen van belemmeringen in vroeg stadium interne opdrachtgevers binnen de ambtelijke organisatie of collega's bij uitvoeringsorganisaties zijn betrokken bij MVOI. Dit werd bijvoorbeeld gedaan door concreet met ze in gesprek te gaan, ze te betrekken bij het opstellen van het actieplan MVOI of door het organiseren van Ambitiewebsessies voor impactvolle categorieën of inkooptrajecten.

6 geïnterviewden gaven aan dat er is aangesloten bij andere onderwerpen, bijvoorbeeld bij zaken die al in de organisatie zijn geïmplementeerd of een al lopende duurzaamheids-campagne. Ook werden de koppelingen met de lokale economie en kostenbesparing genoemd (MVOI als een kans om creatief en kostenbesparend te werken) of werd aangesloten bij een MVOI-thema dat goed past bij de activiteiten van de organisatie zelf.

Een andere manier om belemmeringen weg te nemen en draagvlak te creëren is interne communicatie. Dit werd door een kwart van de geïnterviewden genoemd. Voorbeelden die hierbij genoemd werden zijn het organiseren van bijeenkomsten, het opnemen van video's over MVOI en periodieke publicaties op intranet. Ook het organiseren van informatieve sessies kan volgens geïnterviewden een bijdrage leveren. Hierbij werden een MVOI-academy en een sessie over financiële restwaarde bij vastgoed als voorbeelden genoemd.

In 2 interviews kwamen naar voren dat het hielp om klein te beginnen, rekening houdend met haalbaarheid en beschikbare capaciteit. Opname van MVOI in het inkoopbeleid werd ook door twee geïnterviewden genoemd. Eén geïnterviewde ging specifiek in op ontbreken van budget als belemmering en gaf aan dat de stelling 'MVOI doen we met gesloten beurs' wordt gehanteerd en dat bij afwijking hiervan beslist wordt door directie of bestuur.

Andere manieren om belemmeringen weg te nemen die werden genoemd zijn het werken met Total Cost of Ownership (TCO), het vastleggen van duidelijke spelregels en het gebruik

maken van een boegbeeld op bestuursniveau. Ook het aantrekken van een kwartiermaker op een specifiek thema (bijvoorbeeld D&I) en een aanspreekpunt voor MVOI werden als manieren genoemd om belemmeringen weg te nemen.

5.2 Buiten de eigen organisatie

Bijna een derde van de geïnterviewden ziet minder vrijblijvendheid als een manier om belemmeringen met betrekking tot MVOI weg te nemen en ziet daarbij een rol voor het Rijk. Ongeveer een kwart gaf aan dat consistentie hierbij helpt. Concreet gaat het hier bijvoorbeeld om (landelijke) uniformiteit, zaken vastleggen voor lange termijn en langer doorzetten van het Manifest MVOI.

Andere manieren om belemmeringen weg te nemen die werden genoemd zijn subsidies voor pilots, inzoomen op gedragsverandering en delen van kennis over de markt door categoriemanagement van het Rijk. Andere genoemde onderwerpen zijn 'naming and shaming' en werken met uniforme inkoopvoorwaarden. Bij dit laatste wordt één van de koepels een rol toebedacht.

Op de rol die men ziet voor PIANOo wordt ingegaan in paragraaf 5.4.

5.2.1 De werkgroep MVOI

Bij 3 geïnterviewden was de werkgroep MVOI bekend, in 2 gevallen omdat een bekende lid is van de werkgroep. Voor wat betreft het wegnemen van belemmeringen met betrekking tot MVOI noemden geïnterviewden (ook geïnterviewden die de werkgroep niet kenden) desgevraagd bijvoorbeeld het zorgen voor een minder vrijblijvend karakter van MVOI en consistentie in beleid. Ook ziet men graag dat de werkgroep komt met praktische oplossingen (genoemd werden bijvoorbeeld handreikingen en een inspiratiegids), waarin ook de stem van kleinere gemeenten doorklinkt. Een andere suggestie is het verzorgen van een opleidingsprogramma voor nieuwe MVOI-medewerkers.

5.3 Ondersteuning op bestuursniveau vanuit het Rijk

Ruim de helft van de geïnterviewden geeft aan dat het Rijk op bestuursniveau kan bijgedragen aan het wegnemen van belemmeringen met betrekking tot MVOI. Het meest genoemde middel daartoe is een bestuurlijke netwerkbijeenkomst. Ook werd er een suggestie gedaan om bij verlenging van het Manifest MVOI een ceremonieel moment te creëren. Als te agenderen onderwerpen werden meer duidelijkheid over de kosten en baten van MVOI en het duiden van urgentie genoemd. Een andere suggestie was om een bijeenkomst niet exclusief aan MVOI te koppelen, maar aan beleidsdoelen in het algemeen. Ook werd het idee geopperd om bijeenkomsten op een breder publiek ter richten, dus niet alleen of hoofdzakelijk gericht op gemeenten.

Degenen die aangaven geen bijdrage op bestuursniveau te verwachten gaven als reden hiervoor dat de timing nu niet goed is, dat wethouders het te druk hebben, dat de pijlen op de interne organisatie gericht zijn of dat het niet nodig is omdat het beleidskader al aanwezig is en maatschappelijke doelen al zijn opgenomen.

5.3.1 De bestuurlijk ambassadeur MVOI

5 geïnterviewden gaven aan bekend te zijn met de bestuurlijk ambassadeur MVOI, Michiel Bunnik, wethouder van de gemeente Gouda. Veel geïnterviewden zien voor een ambassadeur MVOI een rol bij het wegnemen van belemmeringen, al werd deze rol in de interviews vaak niet concreet gemaakt. Enkele geïnterviewden zien de ambassadeur MVOI als iemand die kan netwerken en die de boodschap met betrekking tot MVOI in het algemeen en het Manifest MVOI in het bijzonder kan overbrengen op bestuursniveau. Eén geïnterviewde ziet ook een rol bij het geven van duidelijkheid over het prijskaartje dat aan MVOI hangt in samenhang met het ravijnjaar 2026, terwijl een ander vindt dat het goed dat MVOI een gezicht heeft op bestuursniveau. Aanvullend hierop gaf een geïnterviewde aan dat het goed is om zelf kennis te maken met de ambassadeur MVOI, bijvoorbeeld tijdens een community event voor manifestpartijen.

5.4 De rol van PIANOo

5.4.1 Rol bij opstellen en implementatie van het actieplan MVOI

Geïnterviewden is gevraagd naar de rol die PIANOo heeft gespeeld bij het tot stand komen van het actieplan MVOI en de uitrol daarvan. Binnen 12 van de 19 organisaties die meewerkten aan het interview werd gebruik gemaakt van een vorm van ondersteuning van PIANOo in het kader van actieplannen MVOI of het Manifest MVOI.

Letterlijk werd gevraagd waar gebruik van gemaakt is binnen de organisatie van de geïnterviewde. De handleiding en het format dat PIANOo aanbiedt op de website en de door PIANOo georganiseerde webinars over het actieplan MVOI werden het meest genoemd.

In onderstaande tabel staat per middel van ondersteuning vermeld hoeveel geïnterviewden aangaven hiervan gebruik te maken.

Tabel 3: bijdrage PIANOo bij opstellen en uitrol actieplan MVOI

Producten/diensten PIANOo	Aantal organisaties
Handleiding actieplan MVOI en/of format	9
Webinar over actieplannen MVOI	8
Andere actieplannen MVOI op website PIANOo	5
Sessie over actieplannen MVOI op PIANOo-congres	4
Pressure cooker opstellen actieplan MVOI	3
Bijeenkomst Community Manifest MVOI	3
Sessie over uitrol actieplan MVOI voor uitvoeringsorganisaties	1

5.4.2 Rol van PIANOo bij het wegnemen van belemmeringen met betrekking tot MVOI

Vrijwel alle geïnterviewden zien voor PIANOo een rol bij het wegnemen van belemmeringen met betrekking tot MVOI. Het delen van kennis wordt hierbij verreweg het meest genoemd. Meer specifiek werden eenvoudig te implementeren tools, praktische voorbeelden en de netwerkfunctie van PIANOo genoemd. Enkele geïnterviewden gaven aan graag de ondersteuning meer op een specifieke doelgroep gericht te zien, bijvoorbeeld MVOI op gemeentelijk niveau of formats voor actieplannen MVOI voor het Rijk. Ook is er behoefte aan op de praktijk gerichte workshops, bijvoorbeeld over eisen en gunningscriteria of de R-ladder. Aanvullend hierop werd de suggestie gedaan om aanbestedende diensten praktijkvoorbeelden te laten presenteren waarin tot uiting komt hoe MVOI concreet wordt opgepakt. Eén geïnterviewde ziet voor PIANOo een rol in een lobby-positie en een ander gaf aan PIANOo een rol te zien spelen bij het uniformeren van monitoring.

5.4.3 Bijdrage van PIANOo aan MVOI in het algemeen

Alle geïnterviewden zien de website van PIANOo als een bron van informatie op het gebied van MVOI. Meer dan de helft geeft aan deelname aan kennis- en verdiepingssessies over MVOI nuttig te vinden en bijna de helft vindt het bezoeken van community events of het deelnemen aan een Community of Practice voor manifestpartijen geschikt om kennis en ervaring uit te wisselen. Eén geïnterviewde gaf daarbij aan prijs te stellen op online sessies, bij voorkeur ook terug te kijken.

Enkele geïnterviewden gaven aan de nieuwsbrief van PIANOo te zien als een middel om op de hoogte te zijn van actuele zaken, events en wetgeving. Ook de Buyer Groups werden door enkele geïnterviewden genoemd.

Onderwerpen die geïnterviewden graag door PIANOo geagendeerd zien, zijn: monitoring in de praktijk (meerdere keren genoemd, o.a. in relatie tot Social Return), afwegingskader en routekaart MKI, gebruikmaking van Tendered, kosten en baten van MVOI en communicatie en voorlichting over MVOI.

Binnen vrijwel alle organisaties wordt gebruik gemaakt van MVOI-instrumenten. Het meest wordt gebruik gemaakt van de MVI-criteriatool. Dit instrument werd 13 keer genoemd, tegenover 8 keer het Ambitieweb en 5 keer de MVI-zelfevaluatiETOOL (waarvan 4 buiten de Rijksoverheid). Bij de MVI-criteriatool werd in dit kader door 5 geïnterviewden aangegeven dat doorontwikkeling en/of uitbreiding wenselijk is, terwijl bij de MVI-zelfevaluatiETOOL door 3 geïnterviewden belang gehecht wordt aan uitbreiding in de richting van monitoring in de contractfase.





6 Manifest MVOI

Doel van het Manifest MVOI is het verbinden van overheden en het stimuleren van maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen. Daarover staat in het Manifest het volgende.

Met dit Manifest werken partijen concreet toe naar realisatie van de eigen maatschappelijke ambities, naar het verkleinen van de eigen voetafdruk en geven zijn het goede voorbeeld. Daarbij gaat het er niet om hoe ver een partij al gevorderd is op het gebied van maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen. Het gaat erom dat zij in beweging komen en stappen vooruit zetten.

Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen, blz. 11

In deze paragraaf wordt ingegaan op de vraag in hoeverre het Manifest een bijdrage levert aan het wegnemen van belemmeringen met betrekking tot MVOI en of het wenselijk is om de looptijd van het Manifest te verlengen.

6.1 De bijdrage van het Manifest MVOI aan het wegnemen van belemmeringen

Binnen alle organisaties waarvan een bestuurder het Manifest MVOI heeft getekend, zijn geïnterviewden ervan overtuigd dat dit geholpen heeft bij de implementatie van MVOI. In veel gevallen wordt dit effect als direct ervaren, omdat men met de handtekening

van een bestuurder mandaat binnen de ambtelijke organisatie heeft. In een klein aantal gevallen is het effect toe te schrijven aan het actieplan of beleidsplan dat is opgesteld naar aanleiding van ondertekening van het Manifest MVOI. Ook de jaarlijkse evaluatie/rapportage wordt genoemd als 'stok achter de deur'. In één geval heeft ondertekening van het Manifest MVOI geleid tot het aantrekken van extra FTE's op het onderwerp en in een ander geval tot budget om op zoek te gaan naar capaciteit buiten de eigen organisatie. Eén geïnterviewde gaf aan zich gesterkt te voelen om in te zetten op de O van MVOI.

6.2 Verlengen van de looptijd Manifest MVOI

Geïnterviewden werkzaam binnen organisaties die zijn aangesloten bij het Manifest MVOI geven zonder uitzondering aan het belangrijk te vinden dat de looptijd van het Manifest wordt verlengd. Belangrijkste reden die hiervoor wordt gegeven is de duur van het proces dat nodig is voor ondertekening, betrekken van de organisatie, opstellen van het actieplan MVOI en implementatie daarvan. Enkele actieplannen lopen al langer door, bijvoorbeeld tot 2027. 3 geïnterviewden zien een duidelijk risico op afhaken van het bestuur in het geval van een nieuw tekenmoment. Eén partij geeft aan dat ondersteuning van PIANOo een voorwaarde is voor een positieve houding ten aanzien van de verlenging van de looptijd. Een andere geïnterviewde deed de suggestie om verlenging van het Manifest aan te grijpen als goed communicatiemoment, bijvoorbeeld om koplopers het podium te geven.

7 Uniformiteit in monitoring van MVOI

Uniformiteit in monitoring werd door vrijwel alle geïnterviewden als positief of zelfs onmisbaar ervaren voor succesvol MVOI. Drie geïnterviewden gaven aan dat het er nu nog te vroeg voor is, maar dat het op termijn een positieve bijdrage kan leveren. Binnen één organisatie is geen bestuurlijk draagvlak voor monitoring. Binnen een andere organisatie is wel behoefte aan uniformiteit, maar wordt aangegeven dat dit op hoofdlijnen zou moeten zijn.

Als belangrijkste reden voor uniformiteit van monitoring wordt 'niet zelf het wiel uitvinden' genoemd. Verschillende geïnterviewden gaven aan dat ze de stap van proces- naar effect-monitoring willen maken en vinden bijvoorbeeld het door PIANOo aangereikte rapportageformat en de MVI-ZelfevaluatiETOOL te beperkt. Bij één interview werd specifiek gerefereerd aan rekenregels voor losmaakbaarheid in het kader van circulariteit. Ook aansluiten bij de CSRD werd een keer genoemd.





8 Conclusies en aanbevelingen

8.1 Conclusies

De belangrijkste belemmeringen voor een succesvolle implementatie van MVOI zijn het gebrek aan capaciteit en tijd en het ontbreken van budget. Bij capaciteit gaat het vooral om het implementeren van MVOI in de organisatie, terwijl het bij budget voornamelijk gaat om de perceptie dat duurzaam inkopen duurder is. Andere veel genoemde belemmeringen zijn: gebrek aan kennis en ervaring met MVOI en het gebrek aan urgentie en eigenaarschap binnen de eigen organisatie.

Als men binnen de eigen organisatie in staat is geweest om zelf de belemmeringen met betrekking tot MVOI weg te nemen, dan is dat in de meeste gevallen gedaan door het vroegtijdig betrekken van en in gesprek gaan met interne opdrachtgevers of andere stakeholders, bijvoorbeeld bij het opstellen van het actieplan MVOI. Ook aansluiten bij andere onderwerpen of een al lopende campagne zijn hiervoor een oplossing, evenals communicatie over het onderwerp MVOI.

Buiten de eigen organisatie wordt minder vrijblijvendheid van MVOI gezien als de belangrijkste oplossing. Hierbij ziet men met name een rol voor het Rijk. Geïnterviewden verwachten dat de werkgroep MVOI hierin ook een rol in speelt. Ook ziet men een rol voor de werkgroep MVOI bij het werken aan consistentie in beleid met betrekking tot MVOI.

Ook op bestuursniveau zien geïnterviewden mogelijkheden om bij te dragen aan het wegnemen of verlagen van belemmeringen met betrekking tot MVOI. Er zijn echter weinig concrete ideeën over de manier waarop dit kan plaatsvinden en de rol die hierbij de bestuurlijk ambassadeur MVOI kan spelen.

Bij het opstellen van actieplan MVOI en de uitrol ervan is door veel organisaties gebruik gemaakt van specifieke ondersteuning van PIANOo op dit onderwerp. De door PIANOo op de website beschikbaar gestelde formats en handleidingen en de door PIANOo georganiseerde webinars scoorden daarbinnen het hoogst. Vrijwel alle geïnterviewden

zien bij het wegnemen van belemmeringen met betrekking tot MVOI een rol voor PIANOo. Delen van kennis en de netwerkfunctie van PIANOo werden hierbij het meest genoemd.

Binnen vrijwel alle organisaties wordt gebruik gemaakt van MVOI-instrumenten. Het door geïnterviewden meest genoemde instrument is de MVI-criteriatool, gevolgd door het Ambitieweb en de MVI-zelfevaluatie tool.

Binnen alle organisaties waarvan een bestuurder het Manifest MVOI heeft getekend, zijn geïnterviewden ervan overtuigd dat dit geholpen heeft bij de implementatie van MVOI. Geïnterviewden werkzaam binnen organisaties die zijn aangesloten bij het Manifest MVOI geven zonder uitzondering aan het belangrijk te vinden dat de looptijd van het Manifest wordt verlengd.

Uniformiteit in monitoring wordt binnen vrijwel alle organisaties als positief of zelfs onmisbaar ervaren voor succesvol toepassen MVOI.

8.2 Aanbevelingen

De belangrijkste belemmeringen met betrekking tot MVOI zijn het ontbreken van budget en gebrek aan capaciteit. Deze onderwerpen dienen op bestuursniveau geagendeerd te worden, bijvoorbeeld binnen het bestuurlijk netwerk MVOI.

Bij ontbreken van budget kan meer zicht op de kosten en baten van MVOI behulpzaam zijn. Creëer meer inzicht in dit onderwerp en communiceer dit zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau. De begin 2025 gepubliceerde inspiratiegids 'Duurzaam inkopen loont' speelt hierop in en krijgt op verschillende manieren een vervolg.

Een succesvolle manier om belemmeringen binnen de eigen organisatie weg te nemen is vroegtijdig in gesprek gaan met de interne opdrachtgever en/of andere stakeholders. Blijf inzetten op borging van MVOI in de organisatie, bijvoorbeeld door ondersteuning bij het gebruik van het Ambitieweb.

Minder vrijblijvendheid wordt gezien als een belangrijke oplossing voor het wegnemen of verlagen van belemmeringen. Blijf daarom inzetten op één van de hoofdlijnen in het Nationaal Plan MVI, minder vrijblijvendheid.

Er is een duidelijke behoefte aan uniformiteit van monitoring van MVOI. Geef hier zo snel mogelijk invulling aan. Het onderzoek dat de MVOI-departementen, in samenwerking met de bestuurlijke koepels van de medeoverheden, in 2024 zijn gestart naar mogelijkheden voor regie op de monitoring van MVOI, kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren. Fase 2 van dit onderzoek wordt medio 2025 afgerond, de derde (en laatste) fase van dit onderzoek wordt spoedig daarna uitgevoerd en moet resulteren in een meerjarenvisie en implementatieplan.

Er wordt veel gebruik gemaakt van de ondersteuning van PIANOo bij het opstellen van actieplannen MVOI en de uitrol daarvan. Zet daarop in, minimaal gedurende de looptijd van het Manifest MVOI.

Breng kennis over MVOI over en werk daarmee aan het geschatte capaciteitsprobleem. Buyer Groups kunnen daar een belangrijke rol in spelen.

Organisaties hebben tijd nodig voor het opstellen en de implementatie van het actieplan MVOI en zijn gebaat bij consistentie. Verleng daarom de looptijd van het Manifest MVOI.

Breng bestaande tools beter onder de aandacht en blijf de MVI-criteriatool en de doorontwikkelen en uitbreiden en ondersteun organisaties bij het gebruik van het Ambitiweb. De eind 2024 gepubliceerde Handreiking Inkopen met de Milieu Kosten Indicator is hiervan een voorbeeld, evenals de door PIANOo georganiseerde trainingen voor toepassing van het Ambitiweb.

