



Update en analyse actieplannen en rapportages MVOI 2024

Inzichten, conclusies en leerpunten

April 2026

Inhoud

1. Samenvatting	3	11. Genoemde sectoren	17
2. Inleiding	5	12. Monitoring	18
3. Partijen Manifest MVOI en status van de actieplannen MVOI	6	12.1 In hoeverre zijn de doelen vermeld in het actieplan MVOI gehaald?	18
		12.2 Redenen dat doelen niet worden gehaald	19
		12.3 Vermelding van effectmonitoring	19
Deel 1 Update actieplannen MVOI gepubliceerd in 2024		13. Vermelde instrumenten in de rapportages	21
4. Vermelde onderwerpen	8	14. Verbeterpunten genoemd in de rapportages	22
5. Focus specifieke MVOI-thema's	9	15. Conclusies en aanbevelingen	23
6. Genoemde sectoren en onderbouwing	10	Bijlage 1	25
7. Genoemde instrumenten	11	Bijlage 2	26
8. Vergelijking voorgaande jaren	12		
Deel 2 Analyse rapportages over 2024			
9. Gerapporteerde onderwerpen	14		
10. Vermelde MVOI-thema's	16		

1. Samenvatting

In het voorjaar van 2024 publiceerde PIANOo een analyse van 27 actieplannen MVOI. Deze actieplannen zijn ingediend tussen de publicatie van het Manifest MVOI in mei 2022 en 31 december 2023. De analyse geeft een cijfermatig overzicht, beschrijft de inhoud van de actieplannen én is aangevuld met conclusies en aanbevelingen. De 27 organisaties die in 2023 een actieplan indienden, konden eind 2024 rapporteren over een volledig kalenderjaar. Een deel deed dit uit eigen beweging. PIANOo wees de overige partijen op hun jaarlijkse rapportageplicht, zoals deze is afgesproken in het Manifest MVOI.

Dit document bestaat uit 2 delen:

- Deel 1: Update actieplannen MVOI gepubliceerd in 2024. Dat is een kwantitatieve analyse van de actieplannen die gepubliceerd zijn tot en met 31 december 2024, aangevuld met enkele recente cijfers van 30 oktober 2025.
- Deel 2: Analyse rapportages over 2024. Dat is een kwantitatieve én kwalitatieve analyse van de rapportages die in 2024 zijn ingediend, over eerder gepubliceerde actieplannen MVOI.

De conclusies en aanbevelingen gaan over de actieplannen én de rapportages.



Belangrijkste conclusies

- Actieplannen zijn in 2024 completer dan in voorgaande jaren. Er is meer aandacht voor borging van MVOI, monitoring, evaluatie, en de jaarplanning. Capaciteit en budget blijven aandachtspunten.
- De kwaliteit en diepgang van de rapportages verschillen sterk. Er is behoefte aan meer standaardisatie, om resultaten te vergelijken.
- Bijna alle actieplannen richten zich op de thema's Klimaat, Circulariteit (inclusief biobased), en Social Return. Diversiteit & Inclusie en Ketenvaerwoordelijkheid (ISV) krijgen minder aandacht. Eigen thema's komen nauwelijks meer voor.
- De meeste actieplannen richten zich op sectoren zoals gebouwen, transport en vervoer, GWW en facilitaire diensten. GWW en facilitaire diensten lopen ook in de rapportages voorop.
- Organisaties monitoren vooral het proces. Daar wordt de MVI-zelfevaluatietool veel voor

gebruikt. Slechts enkele organisaties meten daadwerkelijke impact, zoals CO2-reductie, circulariteit of sociale impact.

- Er zijn successen geboekt, zoals CO2-reductie, circulaire inkoop (minder afval) en sociale impact in de vorm van banen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Doelen worden echter niet altijd gehaald door gebrek aan beleid, structuur, budget en capaciteit.
- MVOI krijgt vaker een plek in inkoopbeleid en strategie, maar de uitvoering blijft vaak afhankelijk van individuele medewerkers.
- De MVI-criteriatool is het meest genoemde instrument in de actieplannen. Voor rapportages is de MVI-zelfevaluatietool het meest gebruikte instrument. Er is behoefte aan een eenvoudige, betrouwbare tool die aansluit bij landelijke standaarden. En die proces én effectmonitoring ondersteunt.

Belangrijkste aanbevelingen

- De wens voor centrale kennisdeling, ondersteuning en een kennisplatform blijft groot. Denk hierbij aan goede voorbeelden, tools, en richtlijnen. Zoals de [Wegwijzer MVOI](#), een instrument waarmee mensen beter 'door de bomen het bos zien'. Deze wordt gecompleteerd en verder ontwikkeld.
- Er blijft ook behoefte aan gerichte trainingen en begeleiding. Blijf hierop inzetten en stimuleer en faciliteer netwerken, waar men kennis en ervaring kan delen.
- Biedt ondersteuning bij monitoring van MVOI met handleidingen, trainingen, en tools.
- Werk aan de bekendheid van de MVI-criteriatool en de bekendheid en de kennis van het Ambitieweb. En stimuleer het gebruik van de MVI-zelfevaluatietool om je voortgang te meten.
- Moedig met goede voorbeelden en richtlijnen het opnemen aan van een jaarplanning, budget en capaciteit in de actieplannen MVOI.
- Zorg voor meer bekendheid van de PIANOo-formats voor het opstellen van actieplannen en rapporten en stimuleer het gebruik ervan.
- Geef gehoor aan de behoefte aan uniformiteit en sturing met betrekking tot sectoren. Ontwikkel sectorspecifieke richtlijnen voor veel genoemde sectoren als GWW, facilitaire diensten, gebouwen, transport en vervoer.

Leerpunten voor (potentiële) Manifestpartijen

De geanalyseerde actieplannen en rapportages bieden veel informatie en inspiratie. Onderstaande punten helpen om duurzaamheid structureel te verankeren in processen. En bij het vergroten van bewustwording en het meten van impact.



Over actieplannen:

- Neem systematische monitoring en evaluatie op in je actieplan. Gebruik daarvoor bijvoorbeeld de handreiking KPI's voor monitoring van MVOI.
- Richt je actieplan op specifieke sectoren als GWW, gebouwen, vervoer en transport en facilitaire diensten. Neem sectorspecifieke doelen op in je actieplan.
- Zet een aanbestedingskalender als standaard onderdeel in je actieplan.
- Besteed aandacht aan jaarplanning, capaciteit en budget.
- Neem goede voorbeelden uit de gepubliceerde actieplannen over in je eigen actieplan.



Over borging van MVOI:

- Betrek de hele organisatie. Richt een brede werkgroep MVOI in en overleg regelmatig. Dit vergroot draagvlak en houdt maatschappelijke doelen op de agenda.
- Koppel ambities aan uitvoering. Zorg voor een duidelijke link tussen de vastgestelde ambitieniveaus per MVOI-thema en hoe vaak en hoe zwaar deze terugkomen in aanbestedingen.

- Plaats of houdt MVOI op strategische agenda's van het managementteam en verantwoordelijke wethouders.
- Accepteer geen 'niet van toepassing' bij duurzaamheid in inkooptrajecten of -strategieën. Stel eventueel eisen aan organisaties om MVOI serieus te nemen.
- Sluit aan bij bestaande initiatieven zoals Krachtenbundeling Rijk-Regio of 'Verwaarden groene reststromen', om synergie en schaalvoordelen te behalen.
- Borg effectmeting en evaluatie van duurzaamheidsdoelstellingen in contracten.
- Train en communiceer. Dit helpt medewerkers om MVOI in hun dagelijkse werk toe te passen.
- Laat resultaten via interne en externe communicatie zien om betrokkenheid te vergroten.



Over instrumenten:

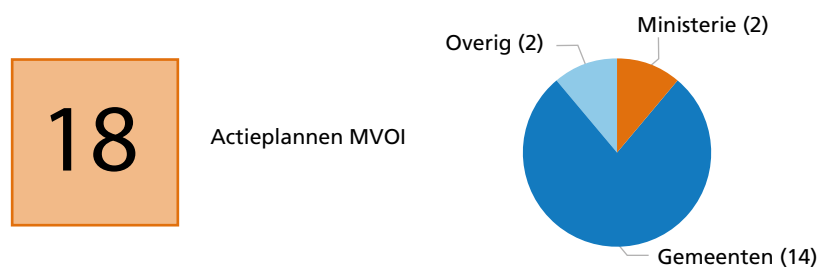
- Gebruik de in de actieplannen meest genoemde instrumenten MVI-criteriatool en het Ambitieweb om MVOI te borgen.
- Maak consequent gebruik van de bij rapportages al veelgebruikte MVI-zelfevaluatietool om je voortgang te meten en te rapporteren. Vergeet ook de Spend Impact Analyse niet in deze tool. Die helpt je om te bepalen waar je het meeste impact kunt maken.
- Gebruik de PIANOo-formats voor het actieplan en het rapporteren daarover. Dit zorgt voor uniformiteit en vereenvoudigt monitoring en de jaarlijkse rapportage.

3. Partijen Manifest MVOI en status van de actieplannen MVOI

Manifestpartijen

Op 24 november 2022 ondertekenden meer dan 70 bestuurders het Manifest MVOI. Zij vertegenwoordigen samen ruim 90 (semi)overheidsorganisaties. Dankzij de ondertekening door de Unie van Waterschappen doen namelijk ook alle 21 waterschappen mee. Sinds dit ondertekeningsmoment meldden zich meer organisaties om toe te treden.

Figuur 1: De verdeling van de 18 geanalyseerde actieplannen over verschillende type organisaties.



Stand van zaken per 15 december 2025

Aantal organisaties dat is toegetreden: 129*

Aantal ingediende actieplannen: 61 (82 organisaties vertegenwoordigd)

Aantal organisaties dat nog geen plan heeft ingediend en waarbij ondertekening meer dan een jaar geleden plaatsvond: 42

Aantal ingediende rapportages: 21 (42 organisaties vertegenwoordigd)

* waaronder de 21 waterschappen, waarvoor de UvW tekende en waarvoor één actieplan is opgesteld.



Update actieplannen MVOI gepubliceerd in 2024



4. Vermelde onderwerpen

In alle actieplannen uit 2024 staan de maatschappelijke doelen en bijbehorende MVOI-thema's waar de betreffende organisatie zich op richt. Vaak zijn per doel ook de stappen en het ambitieniveau concreet uitgewerkt (zie figuur 2). Ook beschrijven alle plannen hoe MVOI wordt geborgd.

Figuur 2: De in de actieplannen MVOI genoemde onderwerpen.



In meer dan de helft van de plannen is aandacht voor monitoring. Ook ruim de helft bevat een kalender of jaarplanning met aanbestedingen waarin MVOI een rol speelt. Capaciteit en budget worden maar in een klein deel van de plannen benoemd.

Gebruik format actieplan PIANOo

PIANOo ondersteunt startende en gevorderde partijen met een format voor het opstellen van ambitieuze en realistische actieplannen MVOI op de website van PIANOo ([Opstellen actieplan MVOI | PIANOo – Expertisecentrum Aanbesteden](#)).

Van de 18 organisaties die in 2024 een actieplan publiceerden, maken er 10 zichtbaar gebruik van het format. Sommigen gebruiken er alleen onderdelen van.

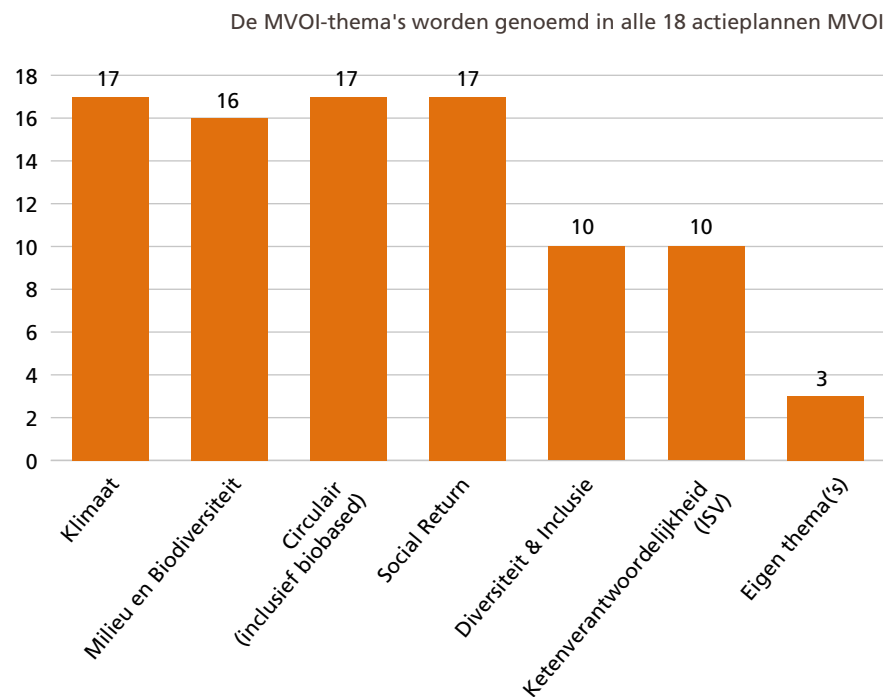


5. Focus specifieke MVOI-thema's

5.1 MVOI-thema's uit het Nationaal Plan MVI 2021-2025

De maatschappelijke thema's Klimaat, Circulair (inclusief biobased) en Social Return scoren het hoogst. Direct daarna volgen Milieu en biodiversiteit. De thema's Diversiteit & Inclusie (nieuw in het Nationaal Plan MVI en het Manifest MVOI ten opzichte van het Plan van Aanpak MVI 2015-2020), en Ketenverantwoordelijkheid (Internationale Sociale Voorwaarden (ISV)) lopen achter. Eigen thema's behoren vrijwel niet tot de focus. Zie figuur 3.

Figuur 3: De MVOI-thema's (maatschappelijke doelen) waarop focus ligt.

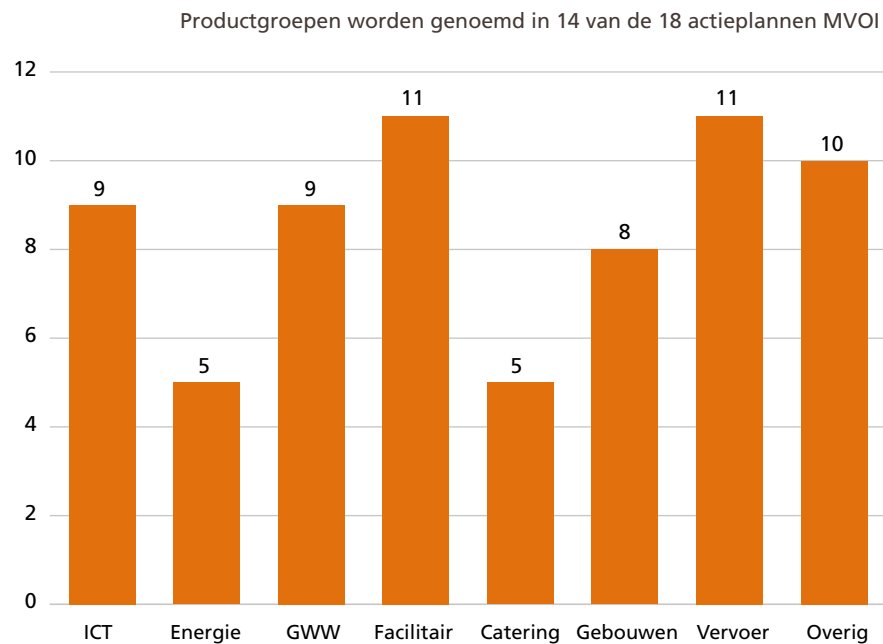




6. Genoemde sectoren en onderbouwing

In 14 van de 18 actieplannen worden specifieke sectoren of productcategorieën vermeld, waarop wordt ingezet. Facilitair en Vervoer scoren daarin goed. Ook Grond- Weg- en Waterbouw (GWW), ICT en Gebouwen komen regelmatig voor. In figuur 4 zie je welke sectoren in de actieplannen staan en hoe vaak ze voorkomen.

Figuur 4: De productgroepen en het aantal actieplannen MVOI waarin deze vermeld worden.

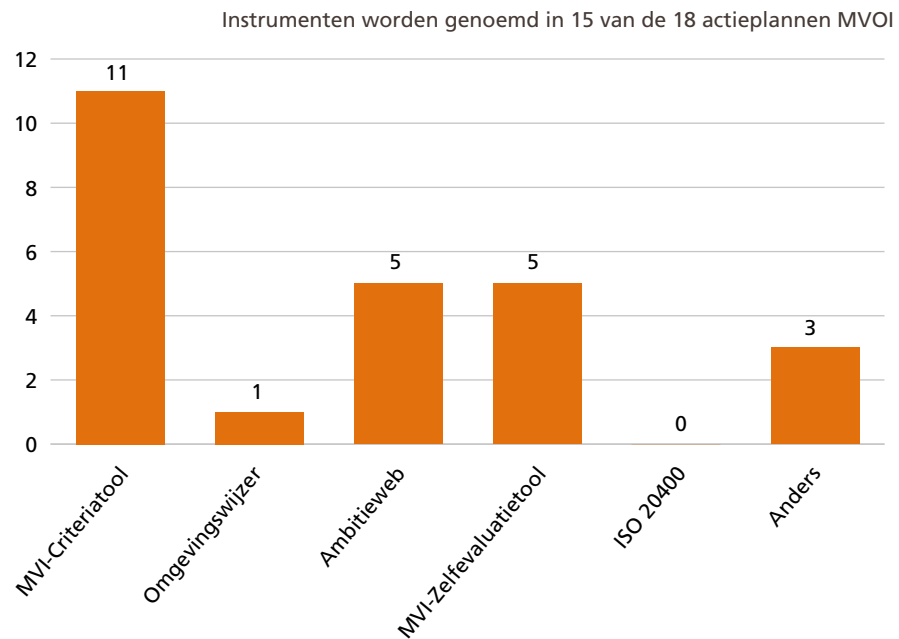




7. Genoemde instrumenten

De MVI-criteriatool scoort verreweg het hoogst van de genoemde instrumenten, op afstand gevolgd door het Ambitieweb en de MVI-zelfevaluatietool. Zie figuur 5.

Figuur 5: De in de actieplannen MVOI vermelde instrumenten.





8. Vergelijking voorgaande jaren

De plannen uit 2024 zijn completer dan die uit 2022 en 2023.

Gemeenten dienen de meeste plannen in

In 2024 komt bijna vier vijfde van de actieplannen van gemeenten, tegenover iets meer dan de helft in 2023.

Focusthema's en borging van MVOI in alle actieplannen

In alle actieplannen van 2024 staan de MVOI-thema's waarop gefocust wordt. En hoe MVOI in de organisaties is geborgd. In de vorige analyse was dit nog maar driekwart. Verder bevat meer dan de helft van de actieplannen in 2024 een aanbestedingskalender, dat was een kwart in 2023. De jaarplanning staat in bijna driekwart van de actieplannen. En in de helft is aandacht voor evaluatie. Dit was in 2023 minder dan een vijfde.

Milieu en biodiversiteit wint aan belang

De thema's Milieu en biodiversiteit worden in 16 van de 20 plannen genoemd in 2024, In 2022 en 2023 was dit ongeveer de helft. Verder bevat slechts een zesde van de plannen in 2024 eigen thema's, terwijl dit meer dan de helft was in de vorige analyse.

Verschuiving in sectoren

Er zijn geen grote verschuivingen in de aandacht voor sectoren. Alleen Energie en Gebouwen krijgen in 2024 minder aandacht dan in voorgaande jaren.

Gebruik van Instrumenten

De MVI-criteriatool blijft het meest genoemde instrument. Deze wordt in bijna de helft van de actieplannen genoemd. Daarna volgen het Ambitieweb en de MVI-zelfevaluatietool.

Analyse rapportages over 2024



9. Gerapporteerde onderwerpen

Een deel van de 27 organisaties die voor het einde van 2023 een actieplan MVOI opstelden, slaagde erin om te rapporteren over het volledige jaar 2024. Deze kwantitatieve en kwalitatieve analyse gaat over de eerste 20 ingediende rapportages over 2024.

De rapportages beschrijven de voortgang van de actieplannen MVOI.

- 13 organisaties rapporteerden over concrete aanbestedingen. Zij beschreven gemiddeld 55 aanbestedingen of percelen.
- 11 organisaties gebruikten het rapportageformat van PIANOo.
- 2 rapportages bevatten alleen de cijfers uit dit format.
- 6 organisaties gebruikten de MVI-zelfevaluatie tool.
- 3 organisaties noemden resultaten van een Spend Impact Analyse (SIA).

Vermelde successen

Behaalde successen staan in bijna alle rapportages. Vaak wordt vermeld dat er veel is gedaan op het gebied van MVOI en/of dat een groot deel van de doelen is gerealiseerd. Verder vind je veel concrete voorbeelden van succesvolle inkooptrajecten en andere onderwerpen. Voorbeelden van concreet vermelde successen zijn:

CO2-reductie en duurzaamheid

- Vermindering van de CO2-uitstoot met 20-40% door duurzame inkoop van energie, materialen en diensten.
- 50% minder afval bij bouwprojecten dankzij circulaire inkoop, zoals hergebruik van materialen.
- Volledige overstap naar groene stroom, wat jaarlijks duizenden tonnen CO2 bespaart.

Sociale impact en inclusie

- Honderden banen gecreëerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt via sociale clausules in aanbestedingen.
- Stimulering van diversiteit en gelijkwaardigheid door eisen te stellen aan gelijke beloning en toegankelijkheid bij leveranciers.

Innovatie en kennisdeling

- Ontwikkeling van duurzame technologieën en materialen, zoals groene energieopwekking en circulaire bouwmaterialen.
- Landelijke opschaling van succesvolle pilotprojecten door actieve kennisdeling tussen organisaties.

Vertrouwen en reputatie

- Toegenomen vertrouwen van burgers en stakeholders door transparante rapportage over MVOI-doelen en resultaten.
- Positieve reputatie als voorloper in duurzaamheid, wat leidt tot meer steun voor toekomstige initiatieven.

Economische stimulans voor lokale bedrijven

- 15% meer werkgelegenheid in regio's met economische achterstand door voorkeursbehandeling van lokale leveranciers.
- Versterking van de lokale economie door samenwerking met kleine en middelgrote ondernemingen (MKB).

Halen van beleidsdoelen

- In een enkele rapportage wordt vermeld dat beleidsdoelen voor 2030 al in 2024 zijn gehaald. Als voorbeeld werd genoemd: het reduceren van CO2-uitstoot (doel 55%, gerealiseerd 83%) en vermindering gebruik primaire grondstoffen (doel 50%, gerealiseerd 56%).

Borging en draagvlak voor MVOI in organisaties

De rapportages in 2024 tonen aan dat Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) structureel wordt geborgd binnen de betreffende organisaties. Dit uit zich op meerdere manieren:

Beleid en strategie

Een aantal organisaties verankert MVOI in geactualiseerde inkoopbeleidskaders. Zo passen zij inkoopstrategieën aan om duurzaamheid en maatschappelijke thema's een vaste plek te geven. Ambitieniveaus zijn geformuleerd en MVOI-thema's zoals circulariteit, social return en milieu zijn structureel opgenomen in beleidsdocumenten. Soms is het inkoopbeleid zelfs volledig herzien om deze thema's te borgen.

Capaciteit en expertise

Enkele organisaties zetten extra capaciteit en expertise in om MVOI te borgen. Zo zijn er nieuwe functies gecreëerd, zoals procesbegeleiders, inkoopspecialisten op het gebied van MVOI en dataspecialisten voor monitoring. Deze versterking zorgt voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Ook is er geïnvesteerd in werving en training wat bijdraagt aan een duurzame inbedding.

Hulpmiddelen en training

Organisaties ontwikkelden en testten concrete hulpmiddelen voor het ondersteunen van medewerkers bij het toepassen van MVOI. Denk aan (eigen) zelfevaluatiertools, handleidingen en dashboards met daarop de voortgang van duurzame aanbestedingen. Daarnaast rapporteren organisaties dat trainingen goed zijn bezocht, dat toont draagvlak aan voor het onderwerp. Ambassadeurs – medewerkers die zich actief inzetten voor MVOI – voelen zich betrokken en spelen daarom een belangrijke rol in het verspreiden van kennis en enthousiasme binnen de organisatie.

Monitoring en verantwoording

Monitoring is een cruciaal onderdeel van de borging van MVOI. Met effectmetingen en dashboards tonen enkele organisaties de impact van MVOI. En ze verantwoorden ermee de voortgang. Dit draagt bij aan het draagvlak, want successen en de inspanningen daarvan worden zichtbaar. Soms wordt de monitoring zelfs uitgebreid, bijvoorbeeld door het aantal te monitoren aanbestedingen sterk te verhogen (in één voorbeeld van 11 naar 135 in één jaar).

Communicatie en zichtbaarheid

Communicatie speelt een belangrijke rol bij het vergroten van draagvlak. Successen zijn gedeeld, zowel intern via intranet en trainingen, als extern via sociale media, posters en lokale media. Zo zorg je voor betrokkenheid binnen de hele organisatie. Het motiveert medewerkers impact te maken met MVOI.

Cultuur en samenwerking

In enkele rapportages lees je dat duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord inkopen als vanzelfsprekend worden gezien. Dit blijkt onder meer uit de toepassing van MVOI-thema's in uiteenlopende productgroepen. Ook de toename van het samenwerken tussen verschillende afdelingen binnen de betreffende organisaties vergroot het draagvlak. Medewerkers ervaren dat MVOI breder wordt meegenomen in alle facetten van het inkoopproces.

Gerapporteerde onderwerpen

In de rapportages lees je uiteenlopende onderwerpen. Vrijwel alle rapportages beschrijven de rol van MVOI-thema's in gepubliceerde aanbestedingen. En bijna de helft benoemt specifieke sectoren waar MVOI is toegepast.

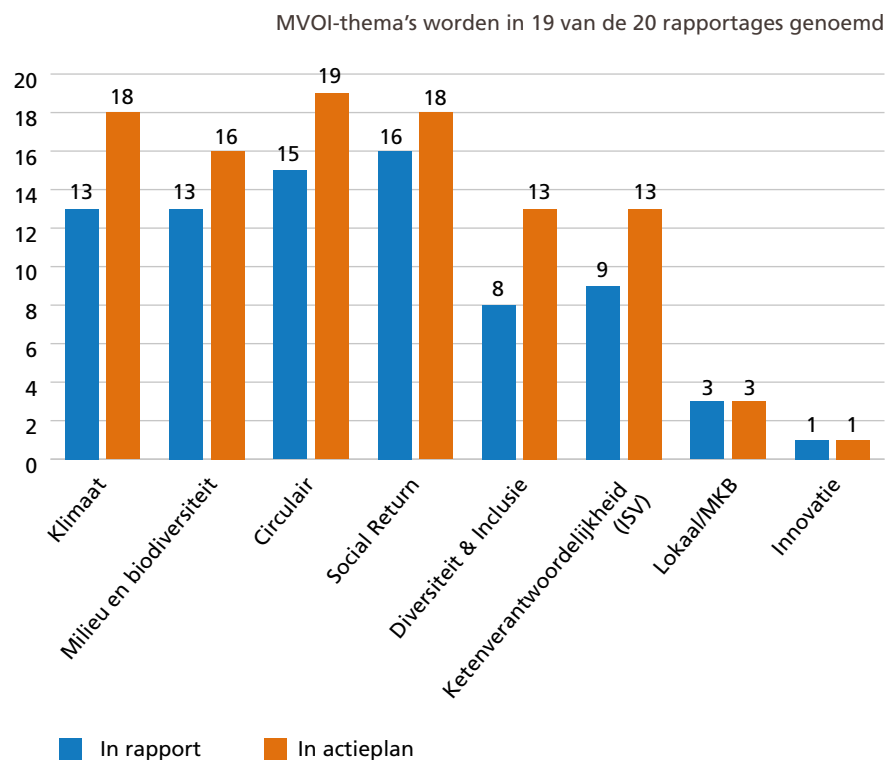
In 9 actieplannen lees je gedeelde successen in de vorm praktijkvoorbeelden van inkooptrajecten en van borging in de organisatie. Denk aan georganiseerde trainingen of evenementen. In 6 plannen is de aanbestedingskalender aangevuld met de behaalde resultaten.

10. Vermelde MVOI-thema's



19 van de 20 organisaties rapporteren over de rol van MVOI-thema's in gemiddeld 35 aanbestedingen/percelen. In figuur 6 zie je in hoeveel van de 19 rapportages en actieplannen een thema een rol speelt. Alle 6 MVOI-thema's werden meer in actieplannen vermeld dan in de rapportages. In paragraaf 12.1 lees je meer over het behalen van doelen binnen de MVOI-thema's.

Figuur 6: De MVOI-thema's waarover is gerapporteerd.

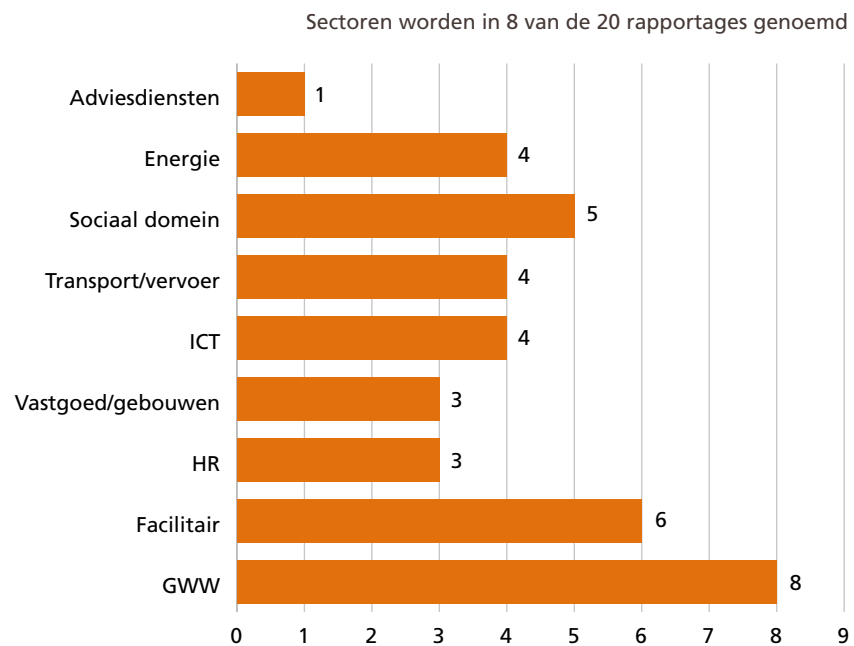


11. Genoemde sectoren



In bijna de helft van de rapportages zie je de toepassing van MVOI binnen specifieke sectoren. Grond, Weg en Waterbouw (GWW) en Facilitair springen hier in positieve zin uit, gevolgd door het sociaal domein, zie figuur 7.

Figuur 7: Sectoren opgenomen in rapportages.



12. Monitoring



Je leest hoofdzakelijk over procesmonitoring. Dit draait met name om de vraag wat er in aanbestedingen wordt uitgevraagd over groene en sociale duurzaamheid. De MVI-zelfevaluatiETOOL wordt hiervoor veel gebruikt.

- 6 rapportages tonen de resultaten van het kwantitatieve deel uit die tool.
- 3 organisaties vermelden de resultaten van een Spend Impact Analyse (SIA)
- 1 rapport beschrijft procesmonitoring op basis van spendanalyse bij circulair inkopen.
- In enkele gevallen is er sprake van effectmonitoring: werkelijk behaalde resultaten in een bepaald inkooptraject, of een specifieke sector of productgroep.

Gebrek aan effectmonitoring

De monitoring richt zich nu vooral op procesmonitoring. Uit de rapportages blijkt dat er een duidelijke behoefte is aan effectmonitoring. Men vindt dat essentieel voor het beoordelen van daadwerkelijk bijdragen aan de ecologische en sociale duurzaamheidsdoelen van de organisatie door opdrachtnemers. Effectmonitoring is nog niet structureel ingericht. Het ontbreekt aan capaciteit, kennis van methodieken, en geschikte instrumenten om effectmonitoring uit te voeren.

BehoeftE aan verbetering van monitoringtools

Er is behoefte aan een eenvoudiger en betrouwbaardere MVOI-zelfevaluatiETOOL, die inkopers makkelijker en nauwkeuriger kunnen invullen. Men vindt het van belang dat monitoringtools aansluiten bij landelijke standaarden. En dat ze zowel inspannings- als effectmonitoring ondersteunen.

Data-invoer en rapportage

Voor een representatieve MVOI-rapportage heb je nauwkeurige registratie nodig in de (MVI-zelf)evaluatiETOOL. Dit vereist consistente data-invoer van alle aanbestedingen (van meervoudig onderhands tot Europees), met en zonder toepassing van MVOI-criteria. Zo krijg je een compleet beeld en een beter overzicht van resultaten. Ook vormt het de basis voor toekomstige effectmonitoring en transparante rapportage.

Uitrol en gebruik van instrumenten

De focus moet liggen op de uitrol van monitoringsinstrumenten en het stimuleren van het gebruik ervan. Medewerkers van aanbestedingen vullen monitoring nu nauwelijks in. Dit beperkt de kwaliteit en betrouwbaarheid van de data. Het is belangrijk om deze medewerkers te betrekken en te trainen in het gebruik van deze tools.

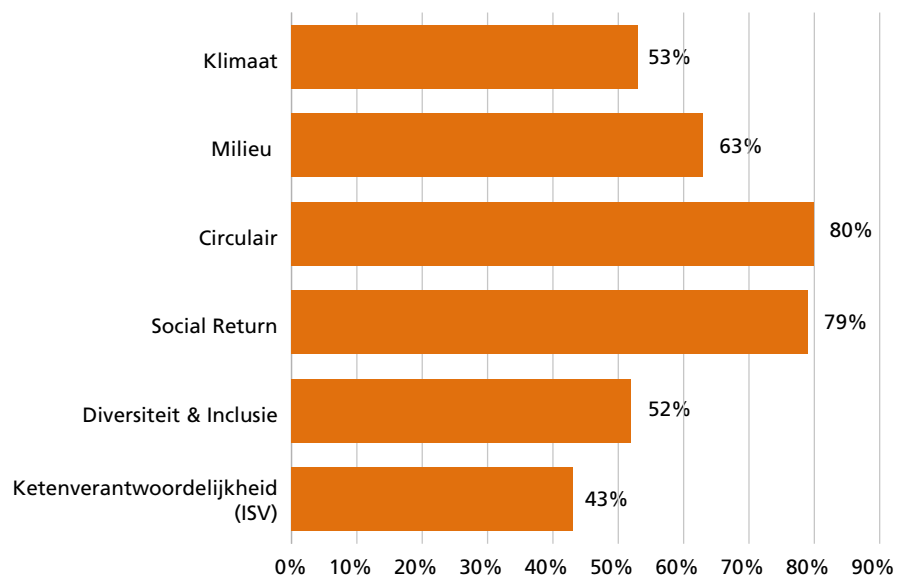
Contractmanagement

In enkele rapporten wordt contractmanagement genoemd. En dan als een verbeter- of aandachtspunt. Het ontbreken van MVOI in contractmanagement beperkt het meten en rapporteren van de impact van MVOI.

12.1 In hoeverre zijn de doelen vermeld in het actieplan MVOI gehaald?

In 10 rapportages lees je in hoeverre doelen met betrekking tot de MVI-thema's zijn behaald. Vaak is hierbij het aantal aanbestedingen waarin een MVI-thema een rol speelt het uitgangspunt. Uit deze rapportages blijkt dat in de praktijk de toepassing van MVOI achterblijft, ook van de in actieplannen veel genoemde thema's. De thema's Social Return en Circulair scoren in dit opzicht het beste. Bij ketenverantwoordelijkheid is de score het laagst, zie figuur 8.

Figuur 8: Percentage van doelstellingen dat is behaald per MVOI-thema.



12.2 Redenen dat doelen niet worden gehaald

Organisaties stellen doelen voor hun inkooptrajecten, bijvoorbeeld het aantal aanbestedingen waarin een MVOI-thema een rol speelt. Ook stellen zij doelen voor de organisatie zelf, zoals het inrichten van processen of het delen van kennis.

Organisaties die hun doelen niet behalen, benoemen dit vaak in hun rapportage. Veelgenoemde redenen zijn het ontbreken van overkoepelend beleid, structuur en/of processen. En een tekort aan capaciteit en budget.

Overkoepelend beleid, structuur en processen

Een belangrijk knelpunt is het ontbreken van een overkoepelend duurzaamheidsbeleid. Daardoor is er geen centraal kader dat duurzaamheid structureel borgt binnen de organisatie. Omdat inkoop vaak decentraal is georganiseerd, verschilt de toepassing van MVOI per afdeling. Daardoor hangt MVOI vaak af van de motivatie van individuele medewerkers. Regelmatig komt MVOI pas ter sprake als het aanbestedingsproces al te ver is gevorderd om nog echt verschil te maken.

Capaciteit en budget

Veel organisaties geven aan dat zij te weinig capaciteit hebben om MVOI effectief uit te voeren. Budgetten worden vaak vastgesteld voor de start van een project. Daardoor is er onvoldoende financiële ruimte om duurzaamheid daadwerkelijk te integreren in aanbestedingen. Pilots die gericht zijn op duurzaamheid vragen vaak om extra financiële middelen, die niet altijd beschikbaar zijn. Bovendien worden concepten zoals *'total cost of ownership'* en *'life cycle costing'* weinig toegepast in aanbestedingen.

Kennis, bewustwording en handvatten

Medewerkers blijven behoefte hebben aan praktische handvatten en richtlijnen om MVOI toe te passen. Thema's zoals CO₂-uitstoot en sociale aspecten vragen om verdere uitwerking en bewustwording binnen de organisatie. Sociale thema's worden als minder toepasbaar ervaren, omdat de bijbehorende KPI's niet altijd concreet zijn te maken. Bij startgesprekken is bovendien niet altijd de juiste expertise aanwezig.

Communicatie en voorbeelden

Manifestpartijen geven in hun rapportages aan dat er nog te weinig goede voorbeelden van MVOI-toepassingen worden gedeeld, zowel intern als extern. Er is weinig zicht op grote voorbeeldprojecten. Daardoor leren organisaties minder van elkaar en benutten zij kansen minder goed.

Sectoren en thema's

Sommige knelpunten hangen samen met een specifieke sector of thema. Zo blijkt uit de rapportages bijvoorbeeld: bij de inkoop van een adviesdienst is het lastig om zichtbaar impact te maken met MVOI. Voor sommige thema's, zoals ISV, geldt dat organisaties een kans hebben gezien om deze toe te passen. Ook wordt in rapportages vermeld dat er voor sommige producten of diensten geen duurzame alternatieven zijn.

12.3 Vermelding van effectmonitoring

Resultaten van effectmonitoring worden beperkt vermeld. Als dit wel het geval is, dan gaat het over werkelijk behaalde resultaten in een bepaald inkooptraject of een specifieke sector of productgroep. Er is geen totaalbeeld te geven door het geringe aantal effectrapportages en de uiteenlopende manier van rapporteren. In onderstaand overzicht zie je voorbeelden van het toepassen van effectmonitoring bij inkoop op basis van de ingediende rapportages.

CO2- en emissiereductie

Effectmonitoring binnen MVOI richt zich sterk op het meten van CO2- en emissiereductie. Bijvoorbeeld hoeveel CO2-uitstoot is vermeden in specifieke projecten zoals bij onderhoud van asfalt en het gebruik van dienstvoertuigen. Een ander voorbeeld is het bijhouden van de uitstoot van stikstofoxiden (NOx) door dienstvoertuigen.

Een enkele organisatie kan de CO2-voetafdruk bepalen van werken in het algemeen. En sommigen gebruiken een dashboard met de CO2-uitstoot van facilitaire diensten, inclusief scores op KPI's.

Circulariteit

Een ander voorbeeld van effectmonitoring is het meten van grondstoffenverbruik in het kader van circulariteit. Zo is gemeten hoeveel grondstoffen zijn vermeden bij het onderhoud van asfalt, wegmarkeringen en reclameborden.

In één geval lees je over een circulariteitsmonitor om een MCI-score te berekenen voor de aanleg en het beheer van infrastructuur. In een ander geval zijn concrete projecten geselecteerd, waarbij een forse reductie van materiaalgebruik is geconstateerd.

Sociale impact

Soms wordt de sociale impact gemonitord. Zo wordt bijvoorbeeld gerapporteerd hoeveel budget er is besteed aan sociale ondernemingen of hoeveel Fairtrade-kopjes koffie worden geleverd. Deze voorbeelden laten zien dat MVOI niet alleen gericht is op milieuwinst, maar ook op sociale duurzaamheid.

Contractmanagement

Effectmonitoring volgt ook hoe leveranciers zich ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid. Bij catering houdt een organisatie bijvoorbeeld bij hoe de leverancier van facilitaire diensten presteert. Zo kan worden gecontroleerd of de afspraken over duurzaamheid worden nagekomen.

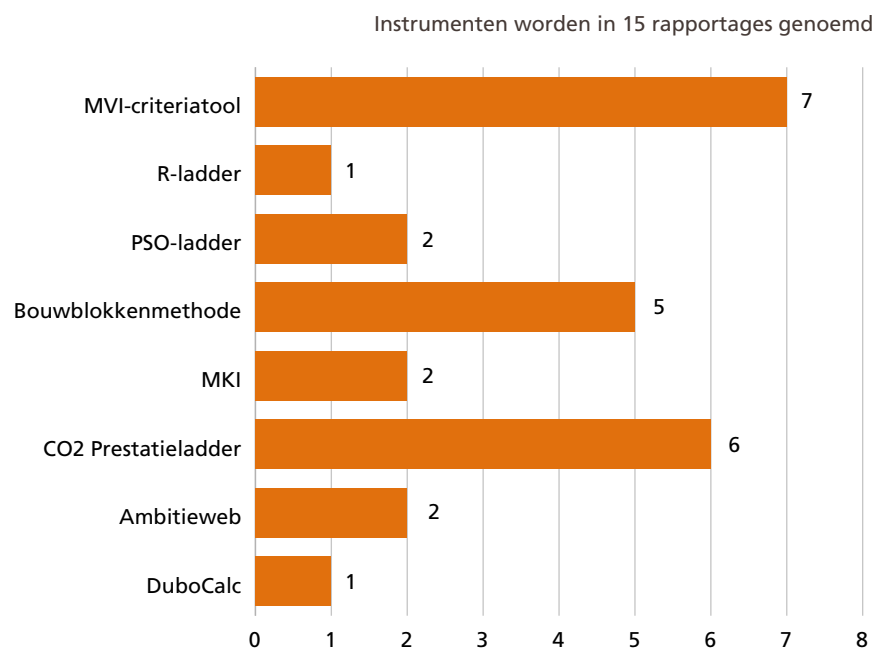
Halen van beleidsdoelen

Tot slot tonen enkele voorbeelden dat beleidsdoelen voor 2030 al in 2024 zijn gehaald. Denk aan de reductie van CO2 en vermindering van gebruik van grondstoffen.

13. Vermelde instrumenten in de rapportages

In bijna een derde van de rapportages is vermeld dat bij aanbestedingen de resultaten uit de MVI-criteriatool zijn gebruikt. Van de overige instrumenten scoren de Bouwblokkenmethode en de CO2-Prestatieladder het beste.

Figuur 9: *In rapportages genoemde instrumenten gebruikt bij aanbestedingen.*





14. Verbeterpunten genoemd in de rapportages

Rapportages laten zien dat organisaties verschillende aandachtspunten hebben om MVOI verder te verbeteren. Elke organisatie heeft eigen prioriteiten die samen een beeld geven van de verbeteringen die men wil doorvoeren.

Structureel verankeren van MVOI in beleid en strategie

Sommige organisaties willen MVOI structureel verankeren in beleid en strategie. Ze vullen het inkoop- en aanbestedingsbeleid aan met een MVOI-passage, zodat duurzaamheid geen vrijblijvende optie is. Zij willen 'niet van toepassing' bij duurzaamheid in inkoopstrategieën niet langer accepteren. Andere organisaties ontwikkelen concrete uitvoeringskaders en overwegen een MVOI-board of opname van MVOI in een zaakstelsel. Zo wordt duurzaamheid onderdeel van het beleid. Ook wordt in een aantal rapporten vermeld dat men MVOI wil agenderen bij de verantwoordelijke bestuurders en managementteams, om zo draagvlak en gedeelde verantwoordelijkheid te creëren.

Vergroten draagvlak en versterken van interne cultuur

Organisaties richten zich ook op draagvlak en interne cultuur. Ze geven informatie en training over MVOI, stellen een duurzaamheidscoördinator aan of starten een werkgroep MVOI met vertegenwoordigers uit de hele organisatie. Regelmatig overleg en samenwerking met andere clusters vergroten kennis en betrokkenheid.

Monitoring en effectmeting

Sommige organisaties vinden het huidige systeem van monitoring en effectmeting te complex. Ze willen eenvoudiger tools ontwikkelen, zodat medewerkers eenvoudig kunnen bijhouden hoe MVOI wordt toegepast. Ook effectmetingen en kengetallen over MVOI-resultaten worden genoemd. En sommigen overwegen de implementatie van een webapplicatie voor het monitoren van Social Return. Ook willen organisaties effectmeting opnemen in contracten, zodat verantwoording niet alleen tijdens de aanbestedingsfase, maar ook tijdens de uitvoering plaatsvindt.

Verbeteringen in de uitvoering

Enkele organisaties geven in het rapport aan MVOI al in de ontwerpfase in projecten mee te willen nemen. En thema's niet alleen als eis maar ook als gunningscriterium te gebruiken, zodat inschrijvers zich kunnen onderscheiden op het bereiken van maatschappelijke doelen. Actief uitrollen van checklijsten en betere formats helpen inkopers MVOI-criteria toe te passen. Dialoog van het MVOI-team met interne stakeholders helpt kansen en risico's vroeg te signaleren.

Thema-specifieke verbeteringen

Sommige organisaties werken aan specifieke thema's, zoals circulariteit of biodiversiteit, en sluiten aan bij initiatieven zoals 'verwaarden groene reststromen'. Ook concreter maken van eisen en wensen voor biodiversiteit in aanbestedingen wordt genoemd. En aan de slag gaan met de CO2-Prestatieladder.

Externe samenwerking

Door ervaringen en successen te delen en samen te werken met externe initiatieven, versterken veel organisaties MVOI zowel intern als extern.



15. Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de in 2024 ingezonden actieplannen MVOI en de ingediende rapportages over 2024 kunnen we een aantal conclusies trekken en enkele aanbevelingen doen.

Conclusies



Completere actieplannen

De actieplannen uit 2024 zijn completer dan die uit voorgaande jaren. Er is meer aandacht voor borging van MVOI, monitoring, evaluatie en de jaarplanning. Meer dan de helft van de plannen bevat een aanbestedingskalender en een jaarplanning. Aandacht voor de onderwerpen capaciteit en budget kan omhoog. Ze worden in slechts een klein deel van de plannen genoemd.

Verschillen in rapportages

De rapportages verschillen sterk in kwaliteit en diepgang. Meer dan de helft van de organisaties gebruikt het standaard PIANOo-rapportageformat, 6 organisaties maken gebruik van de MVI-zelfevaluatiestool en 3 organisaties vermelden een Spend Impact Analyse (SIA). Er is behoefte aan meer gestandaardiseerde rapportages om resultaten beter te vergelijken en inzichtelijk te maken. Er wordt gemiddeld over 55 aanbestedingen per organisatie gerapporteerd.

Focus op thema's

De meeste actieplannen richten zich op de MVOI-thema's Klimaat, Milieu en biodiversiteit, Circulariteit (inclusief biobased), en Social Return. Diversiteit & Inclusie en Ketenvaardigheid (ISV) krijgen minder aandacht. En eigen thema's komen nog nauwelijks voor. Verder blijkt dat het daadwerkelijk toepassen van de thema's uit de actieplannen achterblijft. De genoemde redenen zijn: het ontbreken van overkoepelend beleid, structuur en/of processen. En het gebrek aan financiële middelen.

Focus op sectoren

De meeste actieplannen richten zich op sectoren zoals GWW, transport en vervoer én facilitaire diensten. Energie en gebouwen worden minder vaak genoemd, vergeleken met voorgaande jaren. Ook in de rapportages lopen GWW en facilitaire diensten voorop.

Procesgerichte monitoring

Volgens de rapportages is monitoring vooral gericht op het proces. Daarvoor wordt de MVI-zelfevaluatiestool veel gebruikt. Effectmonitoring blijft beperkt: slechts enkele organisaties meten daadwerkelijke impact, zoals CO2-reductie, circulariteit of sociale impact. Er is behoefte aan betere tools en capaciteit om effectmonitoring structureel in te richten. Ook ontbreekt vaak een structurele koppeling tussen monitoring en contractmanagement. Daardoor is de daadwerkelijke impact van MVOI moeilijk te volgen.

Resultaten en belemmeringen

Er zijn successen geboekt, zoals CO2-reductie, circulaire inkoop (minder afval) en sociale impact in de vorm van banen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Toch worden doelen niet altijd gehaald door structurele belemmeringen. Denk aan het ontbreken van beleid, structuur, budget en capaciteit. En soms zijn er geen duurzame alternatieven of concrete KPI's. Voor het effectief toepassen van MVOI, worden kennis en bewustwording bij medewerkers als essentieel gezien.

Beperkte borging

MVOI wordt steeds vaker opgenomen in inkoopbeleid en strategie, maar de uitvoering blijft vaak afhankelijk van individuele medewerkers. Extra functies, zoals MVOI-specialisten, en trainingen dragen in enkele gevallen bij aan borging. Toch is er in het algemeen nog onvoldoende expertise en tijd beschikbaar. Succesvolle voorbeelden worden vaker gedeeld, dat vergroot het draagvlak. Maar communicatie over MVOI blijft vaak beperkt tot specialisten.

Gebruik van instrumenten

De MVI-criteriatool is het meest genoemde instrument in de actieplannen MVOI, gevolgd door het Ambitiweb en de MVI-zelfevaluatiestool. Voor rapportages is de MVI-zelfevaluatiestool het meest gebruikte instrument. Er is behoefte aan een eenvoudige, betrouwbare tool die aansluit bij landelijke standaarden én zowel proces- als effectmonitoring ondersteunt.



Aanbevelingen

Centrale kennisdeling en ondersteuning

Uit de rapportages blijkt dat organisaties nog steeds behoefte hebben aan centrale kennisdeling en ondersteuning. En ook aan een kennisplatform waar je als organisatie goede voorbeelden, tools, en richtlijnen kunt vinden.

- De nieuwe [wegwijzer MVOI](#) is hier een goed voorbeeld van. Deze wordt voor dit doel completer gemaakt en doorontwikkeld.

Training en begeleiding

Er blijft behoefte aan gerichte trainingen en begeleiding.

- Blijf hierop inzetten en stimuleer en faciliteer netwerken waar organisaties ervaringen kunnen uitwisselen en zo van elkaar kunnen leren.

Hulp bij monitoring

Organisaties verzamelen graag concrete kengetallen en resultaten om de impact van MVOI-beleid aan te tonen. Ze ervaren echter dat de huidige monitoringtools soms te complex zijn.

- Biedt daarom ondersteuning bij monitoring van MVOI: zorg voor handleidingen, trainingen, en tools om organisaties te helpen bij het opzetten van monitoring van MVOI. De handreiking KPI's voor monitoring van MVOI is een goede eerste stap.
- In 2024 is een onderzoek gestart naar mogelijkheden voor regie op de monitoring van MVOI door de MVOI-departementen, samen met de bestuurlijke koepels. Het doel van dit onderzoek is het verbeteren van MVOI-sturings- en monitoringsinformatie. De volgende brief met rapporten zijn hierover naar de Tweede Kamer gestuurd: [Inventarisatie monitoringsmethoden en -instrumenten MVOI en stakeholders MVOI | Rapport | Rijksoverheid.nl \(2024\)](#) en [Brief aan Parlement - Voortgangsrapportage Regie op de Monitoring MVOI \(2025\)](#).

Meer aandacht voor D&I en ISV

De thema's Diversiteit & Inclusie (D&I) en Ketenverantwoordelijkheid (ISV) kregen relatief weinig aandacht in de actieplannen en de rapportages.

- Informeer organisaties en deel voorbeelden om andere organisaties te helpen deze thema's te integreren in hun actieplannen. [Ondersteuning op ISV](#) is hiervan een goed voorbeeld.

MVI-criteriatool en Ambitieweb

- Verspreid kennis over de MVI-criteriatool en het Ambitieweb: zorg dat organisaties weten hoe ze deze instrumenten kunnen inzetten.
- Stimuleer het gebruik van de MVI-zelfevaluatiestool: laat zien hoe organisaties deze tool kunnen gebruiken voor het meten van hun voortgang.
- PIANOo geeft hiervoor specifieke Ambitieweb-trainingen en introductiesessies over de MVI-zelfevaluatiestool.

Jaarplanning, budget en capaciteit

- Moedig het aan om jaarplanning, budget en capaciteit op te nemen in actieplannen MVOI. En geef organisaties voorbeelden en richtlijnen daarvan. Deel goede voorbeelden van succesvolle actieplannen, als inspiratie voor anderen.

PIANOo-instrumenten

- Geef meer bekendheid aan de [PIANOo-formats](#) en stimuleer het gebruik ervan om actieplannen en rapporten op te stellen. Zie de website van PIANOo voor die formats en ook webinars over actieplannen MVOI en de bijbehorende rapportages.

Sectorgerichte communicatie

Er blijkt behoefte te zijn aan uniformiteit en sturing met betrekking tot sectoren.

- Ontwikkel sectorspecifieke richtlijnen voor belangrijke sectoren zoals gebouwen, transport en vervoer, GWW en facilitaire diensten.



Bijlage 1

Overzicht van de organisaties die een actieplan MVOI hebben ingediend in 2024

De volgende organisaties dienden in 2024 een actieplan MVOI in. Deze actieplannen zijn het onderwerp van de kwantitatieve analyse in het eerste deel van dit rapport (paragraaf 4 t/m 8).

Ministeries

- Ministerie van Financiën
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Gemeenten

- Gemeente Den Haag
- Gemeente Goes
- Gemeente Heemstede
- Gemeente Landgraaf
- Gemeente Lelystad
- Gemeente Moerdijk
- Gemeente Nieuwegein
- Gemeente Oosterhout
- Gemeente Overbetuwe
- Gemeente Utrecht
- Gemeente Velsen
- Gemeente Vlissingen
- Gemeente Zaanstad
- Gemeente Zutphen

Overige organisaties

- Avans Hogeschool
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM)



Bijlage 2

Overzicht van de organisaties waarvan de rapportage is opgenomen in de analyse

De volgende organisaties dienden een MVOI-rapportage in over 2024, voor 1 november 2025. Deze rapportages zijn het onderwerp van de kwantitatieve en kwalitatieve analyse in het tweede deel van dit rapport (paragraaf 11 t/m 16).

Ministeries

- Ministeries van Economische Zaken, Klimaat en Groene Groei, en Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur
- Ministerie van Justitie en Veiligheid

Provincies

- Provincie Noord-Holland
- Provincie Zeeland
- Provincie Zuid-Holland

Waterschappen

- Unie van Waterschappen

Gemeenten

- Gemeente Apeldoorn
- Gemeente Best
- Gemeente Coevorden
- Gemeente Dordrecht
- Gemeente Geldrop-Mierlo
- Gemeente Groningen
- Gemeente Heerlen
- Gemeente Hellendoorn
- Gemeente Helmond
- Gemeente Landgraaf
- Gemeente Moerdijk
- Gemeente Voorst
- Gemeente Wageningen
- Gemeente Zutphen

Colofon

Wat is de stand van zaken, wat staat er in de ingezonden actieplannen MVOI en de rapportages daarover? Welke conclusies kun je daaruit trekken en wat kun je ervan leren?

Auteur: Hans Bloemendaal

Opdrachtgevers: de 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)

Ben je enthousiast over de inhoud, wil je van gedachten wisselen of verbeteringen aandragen? Neem dan contact op via info@pianoo.nl.

PIANOO, Expertisecentrum Aanbesteden

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

www.pianoo.nl

April 2026