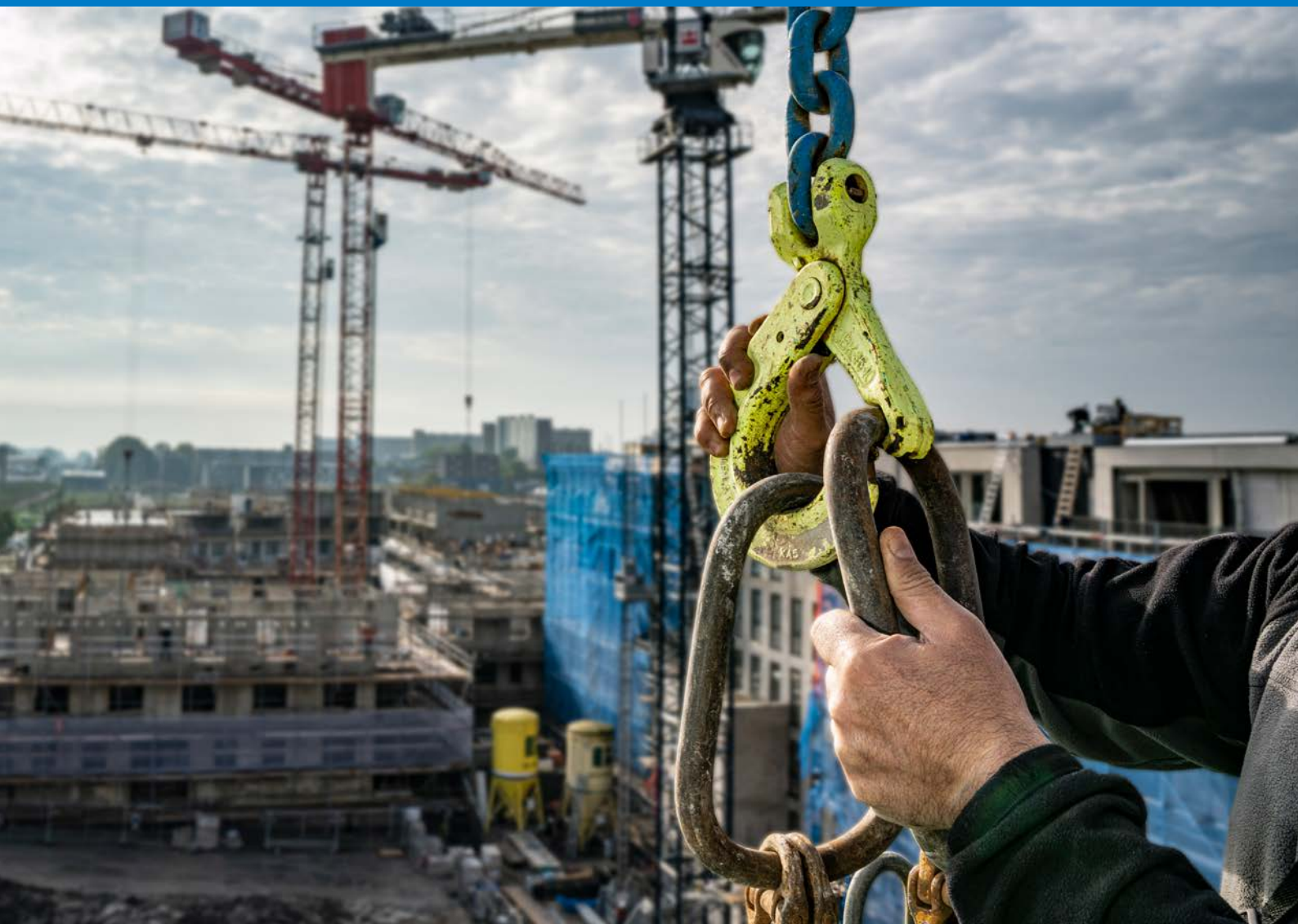




Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat

HANDREIKING MONITORING EN CONTRACTUELE BORGING MVI

**Advies voor overheden om het monitoren en
contractueel borgen van MVI beter te organiseren
2021**



INHOUD

Samenvatting 3 >

1

Inleiding 12 >

- 1.1 Doel 12
- 1.2 Doelgroep 13
- 1.3 MVI-thema's 13
- 1.4 Leeswijzer 15

2

2. Sturing op MVI 16 >

- 2.1 Sturing op drie niveaus in de organisatie 16
- 2.2 Managementcyclus op elk niveau 18
- 2.3 Top-down en bottom-up sturing 18
- 2.4 Rollen en taakverdeling 19

3

Basiskennis MVI-monitoring en -borging 21 >

- 3.1 Monitoring 22
- 3.2 Contractuele borging 28

4

Strategisch niveau 31 >

- 4.1 Plan | vaststellen van heldere uitgangspunten, sterk mandaat en voldoende middelen 31
- 4.2 Do | uitvoeren van maatregelen voor het inrichten van de organisatie op MVI 32
- 4.3 Check • act | evalueren van de resultaten en bijstellen van strategisch beleid en aanpak 38

5

Organisatieniveau 40 >

- 5.1 Plan | vaststellen van operationele doelen, monitoringsmethodiek en indicatoren 41
- 5.2 Do | praktisch invulling geven aan MVI monitoring en borging op organisatieniveau 54
- 5.3 Check • act | evalueren van de resultaten en bijstellen van beleid en aanpak 55

6

6. Projectniveau 56 >

- 6.1 Plan | vaststellen van specifieke doelen, indicatoren, nulmeting en hotspotanalyse 57
- 6.2 Do | borgen van MVI en monitoren op projectniveau 63
- 6.3 Check • act | evalueren van de resultaten en bijstellen van projectuitvoer 69

7

Prioriteiten per productgroep 70 >

- 7.1 Belangrijke thema's voor 15 productgroepen 70
- 7.2 Voorbeelden aanbesteden met MVI 72

Colofon 75 >

Bijlagen 76 >

- A Toelichting MVI-thema's 76
- B Begrippenlijst 77
- C Samenvatting enkele belangrijke bronnen 79
- D Tips opstellen & borgen MVI in BPKV-criteria 80
- E Literatuurlijst 83

SAMENVATTING

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) staat in Nederland sinds 2015 op de politieke en bestuurlijke agenda. Al sinds 2006 is er beleid op het gebied van duurzaam inkopen. In deze periode is een infrastructuur opgebouwd met instrumenten die aanjagen, ondersteunen, verbinden en monitoren. Er zijn goede voorbeelden van MVI, het wordt vaker toegepast, de kennis is gegroeid en de effecten van MVI kunnen worden gemeten. Toch blijkt implementatie van MVI in de praktijk lastig en zijn er nog flinke stappen te maken.

MVI is een organisatiebrede opgave. Het begint bij de juiste opdrachtformulering. Daarnaast zijn aangepaste inkoopprocessen nodig. Maar ook de contractuele samenwerking met leveranciers zal moeten veranderen. Voor MVI zijn veel verschillende betrokkenen vanuit diverse functies nodig.

MVI is een ontwikkeltraject dat om continue verbetering vraagt. Je bent er niet met het stellen van een aantal eisen. Om MVI-activiteiten te kunnen verbeteren, is het belangrijk om te weten wat de stand van zaken is en waar verbetering mogelijk is. Monitoring van zowel activiteiten als effecten is dus vereist.

MVI als reis, met monitoring als navigatiesysteem

Zie MVI als een reis. De initiële ambitie voor de reis is een zonnige eindbestemming. Om op reis te kunnen heb je echter een concrete bestemming nodig. Welke locatie voldoet aan je wensen? Pas als je die concreter hebt gemaakt, weet je waar je heen gaat koersen.

Vergelijk monitoren met kaartlezen. Je moet eerst weten waar je start om de route te kunnen bepalen. En kies je voor de kortste weg, of misschien toch liever een scenic route? Goede monitoring werkt als een navigatiesysteem: het geeft actuele verstoringen (files) weer en laat zien welke alternatieve wegen je kunt kiezen. En je hebt altijd scherp wat je ETA (geschatte aankomsttijd) gaat zijn.

INLEIDING

Doel: MVI-monitoring organiseren en contractueel borgen

Deze handreiking gaat in op twee hoofdvragen:

1. Hoe organiseer je MVI-monitoring in je organisatie?
2. Hoe borg je MVI contractueel?

Deze handreiking beschrijft voor beide vragen welke organisatorische stappen hiervoor nodig zijn.

MVI monitoring: met monitoring voer je metingen uit om de activiteiten, effecten en resultaten op het vlak van MVI te kunnen volgen en bijsturen.

Doelgroep: alle publieke opdrachtgevers

De handreiking is geschreven voor alle aanbestedende diensten. De focus ligt op de partijen die al professioneel inkopen en op zoek zijn naar een impuls voor goed contractmanagement en concrete monitoring op de

MVI thema's. Partijen die net starten met MVI kunnen meer informatie vinden in het [MVI dossier op de site van PIANOo](#). Deze handreiking gaat niet verder op deze basiskennis in.

Contractuele borging van MVI: ervoor zorgen dat toezeggingen over MVI worden gedaan en dat deze ook worden nagekomen.

Zes MVI-thema's

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen richt zich op zes thema's¹ die essentieel zijn voor een duurzame ontwikkeling: klimaat, circulair, milieu, social return, diversiteit & inclusie en ketenverantwoordelijkheid (= Internationale Sociale Voorwaarden, ISV). Daarnaast hebben organisaties uiteraard ruimte om zelf extra thema's mee te nemen.

STURING OP DRIE NIVEAUS

Om MVI goed te kunnen implementeren is het nodig om op alle niveaus in de organisatie stappen te zetten: op strategisch niveau, organisatieniveau en projectniveau. De verschillende niveaus hangen samen en beïnvloeden elkaar.

1. Strategisch niveau (bestuurlijke laag)

De organisatie bepaalt op strategisch niveau wat de gewenste situatie is voor de lange termijn, in termen van maatschappelijke effecten: de algemene ambities en doelstellingen. Ook stel je op dit niveau de rollen en verantwoordelijkheden vast:

- Wie is waarvoor verantwoordelijk? Wie heeft welk mandaat?
- Hoeveel tijd, budget en capaciteit is beschikbaar voor de implementatie van MVI?

2. Organismatieniveau (MVI-team + opdrachtgevende laag)

Op organisatieniveau vertalen de betrokkenen bij MVI de strategische kaders naar operationele doelen, processen en procedures. Binnen dit niveau gaat het ook om het organisatorisch management. Dat betekent het organiseren van MVI-monitoring en contractuele borging in de gehele organisatie:

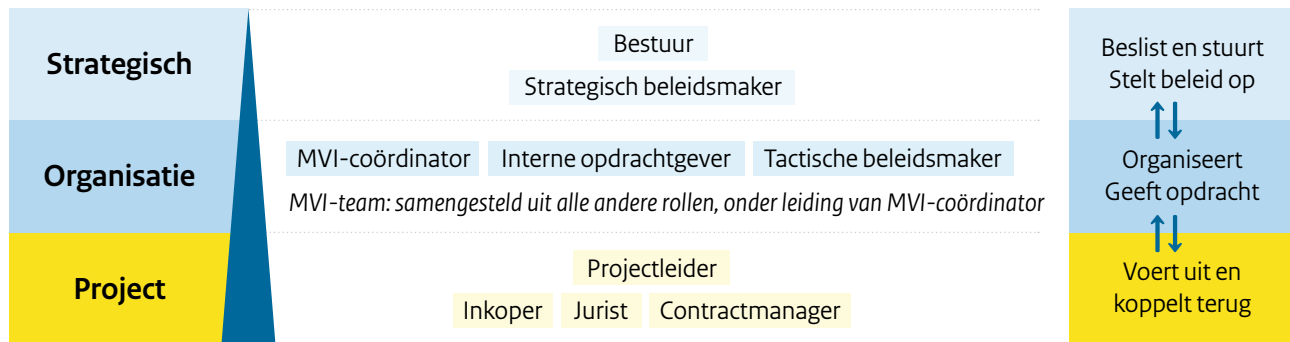
- Je stelt medewerkers op projectniveau in staat om MVI goed te kunnen toepassen
- Je controleert of MVI op projectniveau daadwerkelijk toegepast wordt.
- Je verzamelt data uit de projecten en rapporteert dit naar het bestuur.

1. Dit zijn de zes thema's van het Nationaal plan MVI 2021-2025. Zie voor meer informatie bijlage A.

3. Projectniveau (projectteam + uitvoerende laag)

Op projectniveau staat één inkooptraject centraal. Met het projectteam stel je project specifieke doelen vast, op basis van de strategische en operationele doelen. Hier implementeer je MVI in de inkoopprocessen:

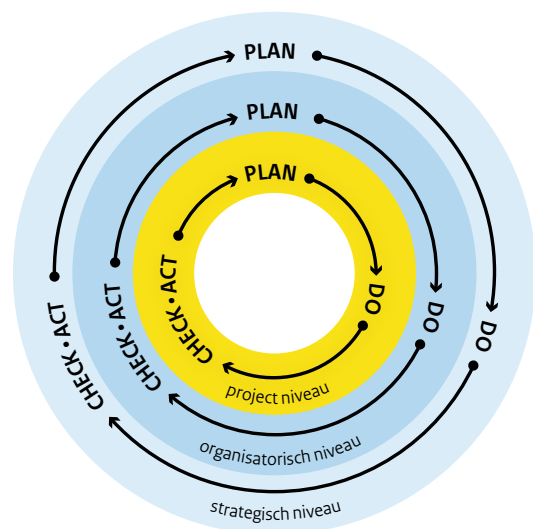
- Je hebt contact met de markt over de ambities, doelen en mogelijkheden.
- Je borgt dat de relevante MVI-aspecten goed in de aanbesteding zijn verwerkt en worden gerealiseerd bij levering of in de contractperiode.
- Je legt de verzamelde data voor MVI-monitoring uit het project vast en rapporteert dit naar het organisatie-niveau.



Figuur 1 | Organisatiestructuur met de rollen op drie niveaus

Managementcyclus op elk niveau

Ieder niveau heeft een eigen plan-do-check-act cyclus. De doorlooptijd van deze cyclus varieert per niveau: het strategisch niveau zal bijvoorbeeld het beleid minder vaak evalueren dan het organisatieniveau. Het organisatieniveau stuurt doorlopend bij, met een regelmatige overlegstructuur (bijvoorbeeld eens per kwartaal). Op projectniveau is de evaluatiecyclus afhankelijk van de productgroep en de regelmaat waarmee deze wordt ingekocht.



BASISKENNIS: MONITORING & BORGING

Monitoring kun je richten op het proces dat ervoor zorgt dat MVI in de organisatie wordt toegepast (procesmonitoring), of op het effect dat MVI teweeg brengt (effectmonitoring).

Procesmonitoring² geeft inzicht in toepassing MVI

Procesmonitoring laat zien in hoeverre de organisatie MVI toepast. Je beoordeelt of bepaalde maatregelen zijn uitgevoerd, zonder dat je het effect van deze maatregelen meet. Met procesmonitoring kun je ook (niet-) behaalde resultaten verklaren. Er zijn twee vormen van procesmonitoring:

- **Inspanningsmonitoring:** in welke mate zijn de ondersteunende processen voor inbedden van MVI in de bedrijfsvoering uitgevoerd?
- **Prestatiemonitoring:** in hoeverre worden MVI-thema's toegepast in projecten en aanbestedingen?

² Andere termen voor procesmonitoring zijn: inputmonitoring, inspanningsmonitoring, prestatie-monitoring, actiemonitoring.

Effectmonitoring³ geeft inzicht in meetbare effecten

Met effectmonitoring meet je wat het effect van MVI-maatregelen is. Zo kun je per project bijvoorbeeld de vermeden CO₂-uitstoot (thema klimaat) of hoeveelheid gerecycled materiaal (thema circulariteit) bepalen.

Daarnaast geeft het inzicht in hoeverre MVI bijdraagt aan doelen van de organisatie, zoals %reductie carbon footprint of %reductie grondstoffengebruik.

Monitoring op project- en organisatieniveau

Zowel proces- als effectmonitoring kunnen op organisatieniveau en op projectniveau plaatsvinden. Tabel 1 beschrijft de kenmerken van proces- en effectmonitoring op beide niveaus.

Tabel 1 | Kenmerken effect- en procesmonitoring op project- en organisatieniveau

	Procesmonitoring		Effectmonitoring
	Inspanningsmonitoring	Prestatiemonitoring	
Project	<p>Kenmerk Inzicht in welke mate bepaalde processtappen zijn gezet</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Algemeen: Is de ambitie gevalideerd met een marktconsultatie?</i> • <i>Ketenverantwoordelijkheid (ISV): Is een ISV-clausule opgenomen (bij gunning) en wordt daarbij gecontroleerd en gehandhaafd op daadwerkelijke naleving van de due diligence-verplichtingen (contractfase)?</i> 	<p>Kenmerk Inzicht in welke MVI-thema's zijn uitgevraagd (bijvoorbeeld met criteria) en of data is vastgelegd.</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Circular: Is het gewicht en de materiaalsoort uitgevraagd en vastgelegd?</i> • <i>Klimaat / milieu: Is er een MKI-waarde uitgevraagd?</i> 	<p>Kenmerk Inzicht in resultaten op specifieke indicatoren, eventueel in vergelijking met referentie.</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Klimaat: Uitstoot CO₂-eq van fysieke producten</i> • <i>Klimaat: Vermeden CO₂-uitstoot door aanschaf refurbished producten t.o.v. nieuw</i> • <i>Milieu: MKI-waarde van product of werk</i> • <i>Circular: Aandeel hergebruikte producten in de levering</i> • <i>Circular: Ingezet secundair materiaal of gebruikte biobased materialen</i> • <i>Social return: Aantal participatiebanen gecreëerd</i> • <i>Ketenverantwoordelijkheid (ISV): Zijn risicoanalyses en verbeterplannen ontvangen?</i>
Organisatie	<p>Kenmerk Inzicht in de mate waarin ondersteunende processen aan MVI zijn uitgevoerd.</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aandeel uitgevoerde maatregelen voor het goed inrichten van de organisatie voor MVI</i> • <i>Aantal organisatie-onderdelen waar MVI wordt geadministreerd</i> • <i>Aandeel projecten (evt. met een projectsom boven een bepaald bedrag) waar input is opgehaald bij de markt, bijvoorbeeld met marktconsultatie</i> 	<p>Kenmerk Inzicht in de mate waarin aanbestedingen een MVI-thema meenemen.</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aantal aanbestedingen waarbij aandacht is besteed aan elk MVI thema (evt. per thema geregistreerd)</i> • <i>Aantal aanbestedingen waar MVI een significante rol speelt bij gunning (voorbeeld: >30%)</i> 	<p>Kenmerk Inzicht in het effect van toepassen van één (of meerdere) MVI-thema's.</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vanuit projecten: geaggregeerde resultaten</i> • <i>Overkoepelend: Een schatting van de impact op basis van organisatiebrede data, zoals de uitgaven.</i>

³ Andere termen voor effectmonitoring zijn: outputmonitoring, impactmonitoring.

Nulmeting & hotspotanalyse helpen sturen

Met een nulmeting breng je de huidige prestaties en effecten van MVI in de organisatie in kaart: je vertrekpunt. Deze data kun je vervolgens gebruiken om “hotspots” in de organisatie te vinden, via een hotspotanalyse⁴. Deze analyse geeft aan waar veel impact gerealiseerd kan worden, en waar het dus zinvol is om op te sturen.

Nakomen MVI-afspraken via contractuele borging

Door contractuele borging weet je zeker dat de zaken die in jouw inkoopproject van belang zijn, ook worden nagekomen of in ieder geval afdwingbaar zijn. Enkele manieren om te zorgen voor contractuele borging:

- Met **geschiktheidseisen** kun je de bekwaamheid van de leverancier waarborgen. De voor MVI meest relevante geschiktheidseisen gaan in op de technische en beroepsbekwaamheid. En deze bekwaamheid kan worden onderbouwd met referentieprojecten.

- Met **technische eisen** kun je bepaalde MVI-aspecten verplicht stellen. Denk bijvoorbeeld aan het verbieden van toxische stoffen of het maximaliseren van het energieverbruik.
- Met **processeisen** kun je bepaalde processen verplicht stellen in de uitvoering. Denk bijvoorbeeld aan stappen die de leverancier moet zetten om MVI-prestaties aan te tonen, hoe hij de opdracht veilig en volgens vergunningen kan uitvoeren en welke rapportages hij moet opleveren.
- Met **gunningcriteria** kun je inschrijvers uitdagen om zo hoog mogelijke MVI-ambities aan te bieden. Er zijn drie categorieën criteria: kwaliteitscriteria, prestatiecriteria en prijscriteria.

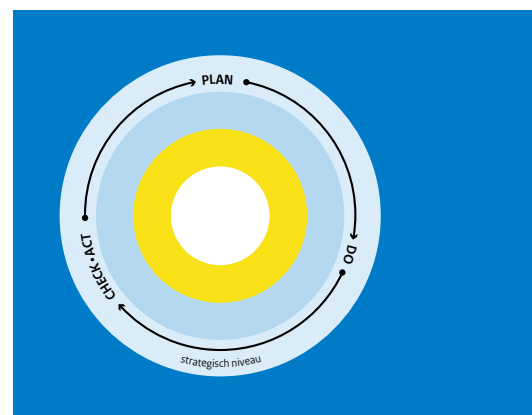
Na gunning en contractuele borging is het belangrijk dat een contractmanager het nakomen van deze eisen en toezeggingen controleert. Dit kan bijvoorbeeld door verificatie bij levering of middels rapportages tijdens de contractfase.

STRATEGISCH NIVEAU

Om MVI goed te kunnen uitvoeren, monitoren en borgen in contracten is het van belang dat de strategische uitgangspunten helder zijn:

- Welke ambities en doelen heeft de organisatie?
- Wat is het MVI beleid?
- Welke doelen streven we na?
- Hoe richten we de organisatie zo in dat MVI goed is ingebed?

De basis moet op orde zijn, met voldoende tijd, budget en capaciteit. Op strategisch niveau moeten de organisatorische randvoorwaarden goed worden geregeld.



PLAN | strategisch beleid en mandaat

Een goede start begint met het vaststellen van strategisch MVI beleid. Dit komt vanuit het bestuur van de organisatie en kan worden geïnitieerd door een beleidsmedewerker. Door het strategisch MVI beleid aan te laten sluiten bij bestaand beleid, ontstaat samenhang en kunnen doelen van de organisatie doorvertaald worden naar MVI ambities. Zorg daarbij voor voldoende mandaat voor de implementatie van MVI- en voor eigenaarschap en eindverantwoordelijkheid op het hoogste niveau (bijv. wethouder of gedeputeerde). Voldoende tijd, budget en capaciteit om MVI uit te rollen binnen de organisatie is essentieel.

DO | organisatorische maatregelen voor MVI

Draagvlak bij betrokkenen blijkt een belangrijke voorwaarde om MVI te implementeren in een organisatie. Kennis- en bewustzijnsvergroting is hierbij noodzakelijk en vraagt om effectieve communicatie. Daarmee beïnvloed je een vruchtbare organisatiecultuur voor MVI, waar ruimte en begrip is voor experimenteren. Daarnaast is het van belang een duidelijke taakverdeling en (deel)eigenaarschap bij de uitvoerende rollen te creëren, bijvoorbeeld door het vastleggen van de verantwoordelijkheid voor het monitoren van MVI in de functieomschrijving van alle betrokkenen. Tot slot geven een nulmeting en hotspotanalyse op organisatieniveau weer waar de organisatie nu staat en op welke onderwerpen de focus zou moeten liggen.

⁴Andere benamingen zijn: materialiteitsanalyse, meest materiële analyse, 80/20 studie of focus bepalen.

CHECK • ACT | evalueer en stel strategisch beleid bij

Door het strategisch beleid onder de loep te nemen, kun je de aanpak van MVI verder verbeteren en aanscherpen. Je reflecteert regelmatig op de cijfers en haalt input/feedback uit de organisatie op: werkt het nog? Waar kan het beter? Daarnaast is het goed om eens in de paar jaar het beleidsplan te evalueren en bepaalde analyses, zoals de nulmeting of hotspotanalyse, te actualiseren. Daarmee

kun je bijvoorbeeld bepalen of de ingeslagen richting nog steeds past bij de organisatie en of er wellicht al zoveel ontwikkeling is doorgemaakt op bepaalde thema's, dat een verschuiving van focus nodig is om duurzame ontwikkeling te blijven aanjagen. De evaluatie kan aanleiding geven tot organisatorische of inhoudelijke aanpassingen van de aanpak, waarmee een nieuwe cyclus van plan/do/check/act kan worden ingezet.

ORGANISATIENIVEAU

Op organisatieniveau staat de vraag centraal: Wat moeten betrokken bij MVI op organisatieniveau regelen, zodat zij MVI-effecten goed kunnen monitoren en toezeggingen kunnen borgen?

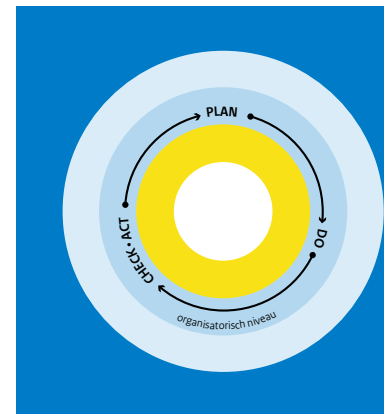
PLAN | stel operationele doelen, kies de monitoringsmethodiek en stel indicatoren vast

Vertaal de vastgestelde strategische ambities naar meetbare operationele doelstellingen per thema en productgroep. Maak daarna de keuze voor een monitoringsmethodiek op organisatieniveau, waar bij voorkeur zowel proces- als effectmonitoring in wordt meegenomen.

Als je hebt bepaald met welke indicatoren je gaat werken, is het van belang om ook vast leggen welke data nodig is om te kunnen monitoren. Denk aan bijvoorbeeld meterstanden, het gewicht van producten of het aandeel biobased of secundaire materialen. Zorg ervoor dat opdrachtgevers, projectleiders, contractmanagers en inkopers de MVI-maatregelen en behaalde resultaten kunnen verzamelen en registreren.

DO | verspreid kennis, check aanbestedingen met MVI tenderboard en verzamel monitoringsdata

Op strategisch niveau is ruimte gemaakt voor de lerende organisatie. Dat betekent dat een organisatie bereid moet zijn (qua werkprocessen en cultuur) om te blijven leren en te blijven verbeteren. Op organisatieniveau zorg je dat leren in de praktijk wordt gebracht, door bijvoorbeeld interne kennissessies te houden rondom inzichten uit eerdere projecten.



Om te zorgen dat MVI-aspecten ook daadwerkelijk in projecten worden meegenomen, kan een inkoop- of tenderboard worden ingericht om de aanbestedingsdocumentatie hierop te controleren. Daarbij kunnen ze volgens het *comply or explain*-principe⁵ MVI stimuleren en een goede onderbouwing eisen bij afwijking van de gemaakte afspraken over het toepassen van MVI.

Het MVI-team of de MVI-coördinator verzamelt de monitoringsdata vanuit projecten en bundelt dit om een overzicht te maken en te rapporteren aan het bestuur.

CHECK • ACT | evalueer en verbeter de MVI-aanpak

Op organisatie niveau kun je als MVI-team bijvoorbeeld eens per kwartaal samenkomen om de voortgang van de MVI-aanpak te bespreken en deze eventueel bij te sturen.

⁵ Het comply or explain principe ('pas toe of leg uit') houdt in dat het uitgangspunt is dat MVI wordt meegenomen in aanbestedingen, en indien er vanaf wordt geweken dient voldoende te worden uitgelegd en onderbouwd waarom MVI niet wordt (of kan worden) meegenomen.

PROJECTNIVEAU

Hierbij gaan we in op wat er binnen projecten kan worden georganiseerd om MVI te integreren in de uitvraag en contractbeheersing.

PLAN | project specifieke doelen, indicatoren, nulmeting en hotspotanalyse

Zonder verantwoordelijkheid geen actie. Zorg dus dat iemand in het projectteam de verantwoordelijkheid krijgt toebedeeld voor monitoring en contractuele borging. Stel daarna met de belangrijkste stakeholders een ambitiedocument op, waarin de ambities helder zijn omschreven, inclusief bijbehorende doelstellingen, eisen en wensen. Een veelgebruikte tool voor het bepalen van duurzaamheidsambities is het Ambitieweb⁶.

Kies vervolgens **projectindicatoren**. Bepaal eerst op welke MVI-thema's je gaat monitoren. Kijk vervolgens welke indicatoren een belangrijke rol kunnen spelen. Zo kan de indicator bijvoorbeeld klimaatimpact zijn, met als meeteenheid kg CO₂. Een afgeleide indicator, bruikbaar voor meubilair of ICT-hardware, kan dan zijn: aantal refurbished producten.

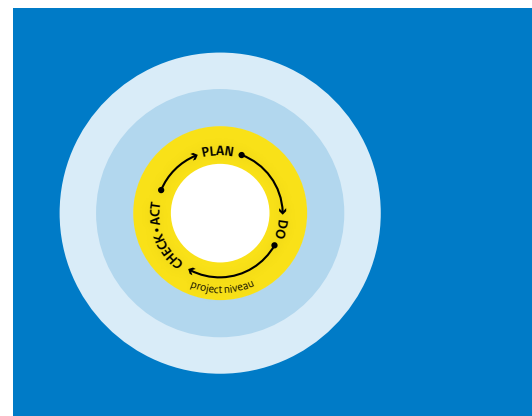
Voorbeeld



Afgeleide indicator:

De klimaatimpact van een refurbished bureaustoel is ca. 12 kg CO₂-eq. De marktreferentie voor de klimaatimpact van een nieuwe bureaustoel is ca. 100 kg CO₂-eq. De duurzaamheidswinst (vermeden CO₂-uitstoot) per stoel is dus 88 kg CO₂-eq. Door bij te houden hoeveel refurbished bureaustoelen zijn gekocht kun je de winst in klimaatimpact achteraf berekenen.

Na het vaststellen van de indicatoren bepaal je de uitgangssituatie aan de hand van een **nulmeting**. Dan weet je wat de impact is als er zonder focus op MVI zou worden ingekocht. Aan de hand van de **hotspotanalyse** krijg je inzichtelijk waar de voornaamste impact zich bevindt en waar je de focus op wilt leggen. Ter illustratie: wanneer de grootste klimaatimpact zich bij de productie bevindt, weet je dat de meeste winst te behalen is met herinzet van bestaande producten (wat productie voorkomt) en het verduurzamen van de productie die – na eventuele herinzet – nodig blijft.



DO | uitvoer MVI-borging en monitoring op projectniveau

Borging van MVI kan plaatsvinden door op **technisch-inhoudelijk** vlak te sturen op de meest duurzame variant, door een programma van eisen (PvE) en zwaarwegende Beste Prijs-Kwaliteitverhouding-criteria (BPKV-criteria). Ook kun je de **samenwerking met de leverancier** optimaliseren via bijvoorbeeld proceseisen of BPKV-criteria. Tenslotte kun je ook werken **aan borging door een financiële prikkel** in te bouwen, waardoor de leverancier bijvoorbeeld gestimuleerd wordt om extra zijn best te doen de MVI afspraken te behalen of een bedrag te garanderen bij retourname.

Bij **BPKV-criteria** is het van belang dat deze concreet en ondubbelzinnig zijn, zodat er geen ruimte voor verschillende interpretaties is. Aangeleverde plannen moeten zo SMART mogelijk zijn om deze goed te kunnen vergelijken en er gedurende de uitvoering op te kunnen sturen. Hierbij helpt het om gebruik te maken van KPI's⁷ voor de MVI-onderwerpen die je hebt meegenomen.

In een **marktconsultatie** kun je voorafgaand aan publicatie bij marktpartijen input ophalen over ambitie, scope, eisen, criteria en indicatoren. Het is sterk aanbevolen om vóór publicatie een check uit te voeren of de relevante MVI-onderwerpen op de juiste manier in de uitvraag zijn meegenomen. Dit kan bijvoorbeeld door een **tenderboard** worden uitgevoerd.

⁶ Voor uitleg over het Ambitieweb, zie bijvoorbeeld: www.denkdoeduurzaam.nl/tools/a/ambitieweb

⁷ Een Key Performance Indicator (KPI) is een indicator dat gebruikt wordt om prestaties bij te houden, bijvoorbeeld in een contract. Dit is dus breder dan de proces- en effectindicatoren die hiervoor zijn aangekaart, aangezien ook andere prestaties kunnen worden bijgehouden in een contractfase.



In de definitieve uitvraag moet worden gewezen naar de vereiste **informatie** die inschrijvers moeten aanleveren, zodat monitoring mogelijk gaat worden. Op basis van de inschrijvingen kan worden berekend wat de effecten van de inkoop zijn. En na **verificatie** kunnen die inschattingen worden bevestigd en de resultaten worden verwerkt in het monitoringssysteem dat is ingeregeld.

Gedurende de **contractfase**, die start na gunning, zal de contractmanager een bepalende rol spelen bij het (stimuleren van) het behalen van toegezegde MVI-resultaten en -effecten. MVI moet daarbij een terugkerend

agendaonderwerp zijn, zodat de vorderingen continu worden besproken. Een proactieve en meedenkende houding van de contractmanager helpt de opdrachtnemer bij het waarmaken van zijn toezeggingen.

CHECK • ACT | **evalueer en verbeter de MVI aanpak**

Evalueer de uitkomsten van het project en pas het MVI beleid en de doelen aan naar aanleiding van de opgedane inzichten. Op project niveau is de regelmaat waarmee je deze stap uitvoert zeer afhankelijk van de productgroep.

TOEPASSING MVI-BORING EN MONITORING IN DE PRAKTIJK

Tot slot komen de MVI thema's aan bod, die relevant kunnen zijn voor een aantal product-categorieën en hoe je die binnen een aantal voorbeeldproducten kunt meenemen.

Bij het bepalen van de focus kan onderstaand overzicht helpen. Dit schema geeft een indicatie welke MVI thema's bij welke productgroepen een relevante rol spelen en waar je met inkoop dus in meer of mindere mate op kunt sturen. Vanuit het onderzoek is onderstaand beeld naar voren gekomen, let op: dit is slechts een indicatie van de relevantie van thema's.

Figuur 4 | Overzicht van belangrijke MVI thema's per productgroep

Productgroep*	MVI-thema				
	Klimaat	Circulair	Milieu	Sociaal	Ketenverantwoordelijkheid (ISV)
Dienstauto's	●	●	●	○	●
Buitenlandse dienstreizen	●	○	●	○	○
Contractvervoer (voor bijvoorbeeld leerlingen)	●	○	●	●	○
Transportdiensten (taxi's en post)	●	○	●	●	○
Bedrijfskleding	●	●	●	●	●
Elektriciteit	●	○	●	○	●
Zonnepanelen	●	●	●	○	●
Gas	●	●	●	○	●
Catering	●	●	●	●	●
ICT Information and communication technology	●	●	●	●	●
Meubilair	●	●	●	●	●
Wegen	●	●	●	●	○
Nieuwbouw	●	●	●	●	●
Openbare verlichting	●	●	●	○	●
Renovatie	●	●	●	●	●
Schoonmaak	○	○	●	●	○

● zeer veel potentiële impact ● veel potentiële impact ● enige potentiële impact ○ weinig/geen potentiële impact

Specifieke data voor bouw- en infraprojecten

Bij het borgen en monitoren zijn heldere indicatoren en bewijsmateriaal nodig. Onderstaande tabel geeft daar enkele voorbeelden van voor bouw- / infra projecten.

Voorbeelden van indicatoren, specifiek voor bouw- / infra projecten zijn:

- Aandeel (%) of aantal (stuks) contracten voor aanleg/ onderhoud van wegen waarvoor de Milieukosten-indicator (MKI) is uitgevraagd.
- Aandeel (%) of aantal (stuks) contracten voor aanleg/ onderhoud van wegen waarbij lage-temperatuur-asfalt (<140°C) is toegepast.

Uitvraag	Thema	Indicator	Bewijsmateriaal	Contractmanagement
Aanwezigheid van verboden stoffen	Milieu	C2C Banned list ⁸	Materiaal- paspoort ⁹ (met vermelding van toxiciteit)	Verifiëren na voorlopige gunning
Gunningcriterium minimale MKI	Milieu	MKI waarde	Dubocalc berekening	Verifiëren na ontwerp en na oplevering

⁸ Het gaat hier om de 'banned list of chemicals for technical nutrients' uit de [Cradle to Cradle Certified Product Standard](#).

⁹ Zie voor een voorbeeld het [materiaalpaspoort voor de bouw van CB'23](#)

1

INLEIDING

Dit hoofdstuk behandelt:

- [het doel van de handreiking](#)
- [de doelgroep van de handreiking](#)
- [de MVI-thema's die relevant zijn](#)
- [een leeswijzer](#)

¹⁰ Onder MVI verstaan we in deze handreiking het inkopen van producten/leveringen, diensten en werken

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)¹⁰ staat in Nederland sinds 2015 nadrukkelijk op de politieke en bestuurlijke agenda. Al sinds 2006 is er beleid op het gebied van duurzaam inkopen. Veel initiatieven zijn opgezet, zoals de ontwikkeling van [MVI-criteria](#) en de introductie van het [MVI Manifest](#). Deze initiatieven hebben beweging gebracht bij Nederlandse overheden en er is meer aandacht voor MVI en duurzaam opdrachtgeverschap. Het heeft echter nog niet geleid tot brede toepassing in inkooptrajecten en in contractmanagement. De belangrijkste reden hiervoor is dat MVI nog niet effectief is geïmplementeerd. Begrip van monitoring en contractuele borging is van groot belang om MVI goed te kunnen implementeren. Handvatten hiervoor vind je in deze handreiking.

1.1 DOEL

Het bovenliggend doel van deze handreiking is het versnellen van de transitie naar een duurzame economie. Specifieker: het bijdragen aan de realisatie van maatschappelijke doelen via de inkoop door overheden. Daarbij staan het (verder ontwikkelen en) stimuleren van MVI-monitoring en het toepassen van contractmanagement

centraal. Hiervoor is nodig dat MVI goed is geborgd in alle relevante processen. Zo verschuift MVI van een vrijblijvende naar een standaard praktijk en wordt aansturing beter georganiseerd. Het hoofddoel van deze handreiking is dan ook om handvatten te bieden om monitoring en contractuele borging van MVI beter te organiseren.

Het doel van MVI-monitoring is gericht op het inzichtelijk krijgen van de vooruitgang die we maken en anderzijds te leren wat wel en wat niet werkt, om zo de transitie naar een duurzame economie te versnellen. Daarvoor is transparantie en een cultuur van fouten mogen maken essentieel.

Doel monitoring MVI:

inzicht in vooruitgang van het behalen van MVI doelstellingen en leren wat wel en niet werkt.

Doel contractuele borging MVI:

waarborgen van MVI-beloftes

Contractuele borging zorgt ervoor dat hetgeen beloofd is ook daadwerkelijk wordt geleverd of gerealiseerd in de uitvoering. De resultaten van een MVI project geven inzichten waar je voor vervolgprijzen op kunt voortbouwen. Uiteindelijk kan er dan ook op organisatieniveau worden gemonitord en gerapporteerd. Zo krijgen aanbestedende diensten inzicht in waar zij staan en of zij nog ver verwijderd zijn van landelijke en organisatorische doelstellingen.

“Niet alles dat kan worden geteld, telt, en niet alles dat telt, kan worden geteld.”

William Bruce Cameron, socioloog ¹¹

Het is goed om te beseffen dat 100% MVI een utopie is. MVI is een veld in ontwikkeling, met onderwerpen die nog lang niet of nooit uitontwikkeld raken. Inkoop zal altijd gepaard gaan met enige negatieve impact. Die willen we zoveel mogelijk minimaliseren, maar daar zal altijd ontwikkelpotentie in blijven zitten. Streven naar het hoogst haalbare is goed, maar een doel stellen van ‘100% MVI’ zegt niet zoveel.

1.2 DOELGROEP

Organisaties: publieke opdrachtgevers

De handreiking is geschreven voor alle aanbestedende diensten. De focus ligt op de partijen die professioneel inkopen en op zoek zijn naar een impuls voor goed contractmanagement en concrete monitoring op de MVI thema's. Partijen die net starten met MVI kunnen meer informatie vinden in het [MVI dossier op de site van PIANOo](#). Deze handreiking gaat niet verder in op deze algemene kennis over MVI. In de handreiking staat beschreven wat monitoring en contractuele borging van MVI is en hoe het kan worden uitgevoerd, op drie niveaus: strategie, organisatie en project.

Rollen: alle betrokkenen bij inkoop

De beoogde gebruiker van deze handreiking is een diverse groep mensen. We onderscheiden de volgende rollen:

- MVI- of duurzaamheidscoördinatoren (verder: MVI Co)
- Interne opdrachtgevers (tevens budgethouders)
- Inkoopers & inkoopadviseurs
- Contractmanagers
- Projectleiders
- Beleidsmakers
- Juristen

i Let op: Een rol is niet gelijk aan een functieprofiel.

1.3 MVI-THEMA'S

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen omvat een aantal verschillende thema's, die bijdragen aan een duurzamere samenleving. De zes thema's uit het [Nationaal plan MVI 2021-2025](#) (Rijksoverheid, 2020b) zijn het uitgangspunt voor deze handreiking.

Ieder thema draagt bij aan verschillende [Sustainable Development Goals](#) (SDG's). Bij het toepassen van de hoofddoelen van de SDGs bij de inkooppraktijk, moet nog wel een vertaalslag worden gemaakt. Op de [website van PIANOo](#) zijn de subdoelen en de 232 indicatoren van de SDGs naast de MVI thema's gelegd.

De thema's zijn als volgt gedefinieerd:

¹¹ Copper8, Circulair inkopen in 8 stappen



1. Klimaat:

Het tegengaan van klimaatverandering (SDG 13). Dit kan door het kopen van producten die weinig CO₂ uitstoten in productie- en/of gebruiksfase.

2. Circulair:

Het stimuleren van een circulaire economie (SDG 6, 8, 9, 12, 13, 14 en 15). Dit kan door het inkopen van producten die zo min mogelijk uit primaire grondstoffen bestaan en die na hun eerste gebruiksfase goed herbruikbaar zijn, als product, component of materiaal.

3. Milieu:

Het tegengaan van milieuverontreiniging, zoals stikstofuitstoot, luchtverontreiniging, gebruik van schadelijke stoffen en pesticiden, mede ter bescherming van de biodiversiteit. Ook het tegengaan van voedselverspilling en het verminderen van watergebruik en energiegebruik vallen hieronder (SDG 14 en 15). Dit

kan door het kopen van producten die een lage milieupact hebben of die een positieve bijdrage leveren aan bijvoorbeeld biodiversiteit.

4. Diversiteit & inclusie:

Het stimuleren van een diverse en inclusieve samenleving en bedrijfsleven waarin iedereen wordt behandeld en beoordeeld op wat ze kunnen en niet op wie ze zijn, van wie ze houden, waar ze vandaan komen of wat ze geloven (SDG 10)

5. Social return:

Het stimuleren van arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in lijn met het streven naar een diverse en inclusieve samenleving (SDG 8). Dit kan door bij opdrachten te zorgen dat een deel van de opdracht wordt uitgevoerd door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en deze ook de kans krijgen om na de opdracht hun baan te behouden.

6. Ketenverantwoordelijkheid

(= **Internationale Sociale Voorwaarden, ISV**):

Het stimuleren van ketenverantwoordelijkheid van bedrijven. Dat betekent het voorkomen of aanpakken van misstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu conform de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen (SDG 1,2, 3, 8, 12). Dit kan door producten in te kopen waarbij de leverancier inzicht in zijn internationale toeleveringsketen vergroot en zijn invloed inzet om de arbeidsvoorwaarden in die keten verder te verbeteren.

“Hoe bepaal je welke MVI thema's relevant zijn bij een specifieke inkoop?”

Een integrale benadering en toepassing van MVI thema's heeft de voorkeur.”



Overgang van zeven naar zes MVI thema's - hoe zit het?

Bovenstaande zes thema's zijn de actuele thema's uit het Nationaal Plan MVI 2021-2025. De zeven thema's uit het Plan van Aanpak MVI 2015-2020 (die op de site van PIANOo waren gepubliceerd) en de MVI ZET zijn: Milieuvriendelijk, Biobased, Circulair, SR (Social Return), Internationale Sociale Voorwaarden (ISV), Innovatiegericht en MKB-vriendelijk.

We bevinden ons op dit moment in de overgangsfase van de oude zeven thema's naar de zes actuele thema's. De scope van de thema's blijft ongeveer gelijk, met uitzondering van het thema Diversiteit & inclusie dat nieuw is toegevoegd.

De actuele thema's worden ook op de site van PIANOo geplaatst. De MVI ZET zal de zeven thema's uit het Plan van Aanpak MVI hanteren tot eind 2021 en in 2022 overgaan tot de zes thema's zoals hierboven toegelicht. Meer uitleg over de onderlinge relaties tussen de verschillende thema's uit het vorige Plan van Aanpak MVI, het nieuwe Nationaal Plan MVI, MVI ZET en de [MVI-criteriatool](#), staan in [bijlage A](#).

Diversiteit & inclusie is een nieuw thema

Diversiteit & inclusie is met ingang van 2021 een nieuw thema binnen MVI. Het thema is daardoor nog minder ver ontwikkeld dan de andere MVI thema's, zeker op het vlak van monitoring en indicatoren, en komt daarom in deze handreiking minder aan bod.

1.4 LEESWIJZER

De handreiking is opgedeeld in een aantal onderdelen: twee inleidende hoofdstukken, drie hoofdstukken met een stappenplan, die elk gericht zijn op MVI implementatie op een ander niveau in de organisatie en tot slot een hoofdstuk dat zich richt op specifieke productgroepen.

Inleidende hoofdstukken:

- ▶ [Hoofdstuk 2](#) beschrijft de drie organisatieniveaus waar MVI wordt toegepast (strategisch, organisatie, project) en welke rollen waarvoor verantwoordelijk zijn. Ook de managementcyclus (Plan-Do-Act-Check) wordt toegelicht. De structuur van organisatieniveaus en managementcyclus is leidend voor de structuur van de rest van de handreiking.
- ▶ [Hoofdstuk 3](#) geeft de basiskennis om deze handreiking goed te begrijpen. Wat houdt MVI monitoring en borging precies in? We lichten een aantal definities en begrippen toe.

Stappenplannen:

hoe implementeer je MVI monitoring en contractuele borging in je organisatie op alle drie de niveaus?

- ▶ [Hoofdstuk 4](#): op strategisch niveau
- ▶ [Hoofdstuk 5](#): op organisatorisch niveau
- ▶ [Hoofdstuk 6](#): op projectniveau

Specifieke productgroepen:

- ▶ [Hoofdstuk 7](#) beschrijft hoe je in de praktijk de vertaalslag maakt naar een specifiek productgroep. Met drie voorbeelden: wegebouw, ICT en kantoormeubilair.

2 STURING OP MVI

Dit hoofdstuk behandelt:

- ▶ Op welke drie organisatie-niveaus sturing plaatsvindt bij MVI implementatie
- ▶ Hoe MVI monitoring en borging bij voorkeur worden ingebed via de management-cyclus van plan-do-check-act
- ▶ Hoe top-down sturing en bottom-up initiatieven bij voorkeur hand in hand gaan voor de beste implementatie
- ▶ Welke rollen mogelijk betrokken zijn en wat daar binnen een werkbare taakverdeling kan zijn

Het monitoren en borgen van MVI is niet het werk van één of enkele personen. De gehele organisatie is betrokken. Er is sturing nodig op strategische en organisatorisch niveau én binnen de projectuitvoer. De managementcyclus plan-do-check-act kan helpen om MVI monitoring en organisatorische borging écht toe te passen en continue te verbeteren. Soms starten initiatieven bottom-up en soms wordt er top-down een aanpak opgelegd. De beste resultaten zijn te behalen, als de actie van beide kanten komt en als alle betrokkenen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen rol.

2.1 STURING OP DRIE NIVEAUS IN DE ORGANISATIE

Om MVI goed te kunnen implementeren is het nodig om op alle niveaus in de organisatie stappen te zetten. Deze verschillende niveaus staan niet los van elkaar, maar werken op elkaar door en beïnvloeden elkaar. We onderscheiden drie niveaus:

1. Strategisch niveau (bestuurlijke laag)

Op strategisch niveau bepaal je de gewenste situatie voor de lange termijn, in termen van maatschappelijke effecten: de algemene ambities en doelstellingen. Ook stel je op dit niveau de rollen en verantwoordelijkheden vast:

- Wie is waarvoor verantwoordelijk? Wie heeft welk mandaat?
- Hoeveel tijd, budget en capaciteit is beschikbaar voor de implementatie van MVI?

2. Organisatie niveau (MVI team + opdracht gevende laag + uitvoer op overkoepelend niveau)

Op organisatieniveau vertaal je de strategische kaders naar operationele doelen, processen en procedures. Binnen dit niveau gaat het ook om het organisatorisch management. Dat betekent het organiseren van MVI-monitoring en contractuele borging in de gehele organisatie:

- Je stelt medewerkers op projectniveau in staat om MVI goed te kunnen toepassen
- Je controleert of MVI op projectniveau daadwerkelijk toegepast wordt.
- Je verzamelt data uit de projecten en rapporteert dit naar het bestuur.

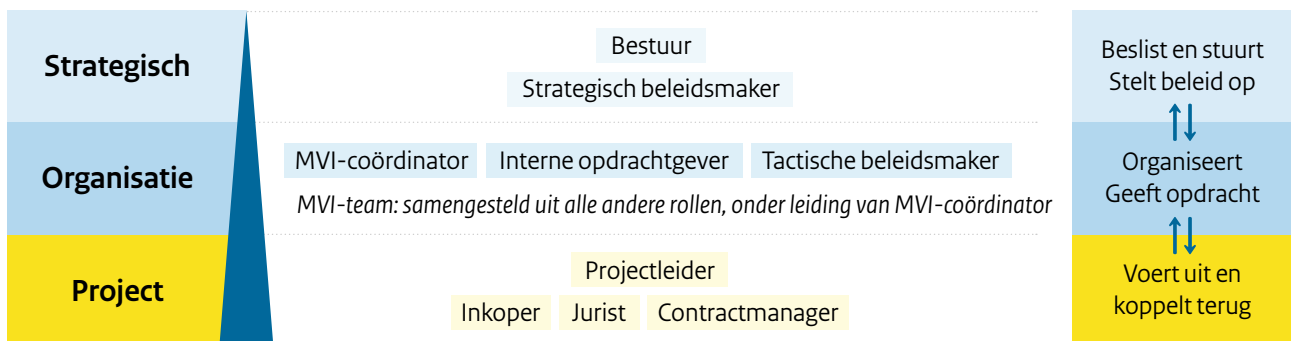
3. Projectniveau (projectteam + uitvoerende laag)

Op projectniveau staat één inkooptraject centraal. Met het projectteam stel je projectspecifieke doelen vast, op basis van de strategische en operationele doelen. Hier implementeer je MVI in de inkoopprocessen:

- Je hebt contact met de markt over de ambities, doelen en mogelijkheden.
- Je borgt dat de relevante MVI-aspecten goed in de aanbesteding zijn verwerkt en worden gerealiseerd bij levering of in de contractperiode.
- Je legt de verzamelde data voor MVI-monitoring uit het project vast en rapporteert dit naar het organisatie-niveau.

“Is MVI een vraagstuk voor de afdeling inkoop?”

Nee, MVI is een organisatiebreed onderwerp, waar veel medewerkers een rol te vervullen hebben!”



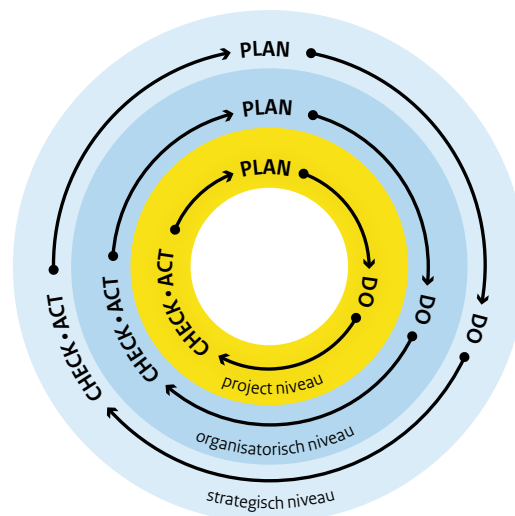
Figuur 1 | Organisatiestructuur met de rollen op drie niveaus

De rollen op organisatie- en projectniveau zijn in [hoofdstuk 2.4](#) verder toegelicht.

2.2 MANAGEMENTCYCLUS OP ELK NIVEAU

Het is van belang om binnen elk niveau een cyclus van plannen (Plan), uitvoeren (Do), evalueren en terugkoppelen (Check) en verbeteren (Act) te doorlopen:

- **PLAN** | De eerste stap is om MVI ambities vast te leggen in beleid en te concretiseren in doelstellingen.
- **DO** | Nadat je de strategische uitgangspunten hebt vastgesteld en MVI hebt verankerd in doelstellingen en beleid op organisatieniveau, kun je binnen projecten sturen op deze doelstellingen. Hiermee worden indicatoren en meeteenheden in de praktijk toegepast.
- **CHECK** | De resultaten van deze projecten kun je vervolgens monitoren en evalueren.
- **ACT** | De evaluatie vormt nieuwe input voor doelstellingen en beleid. Zo kun je leren van fouten en knelpunten die in de praktijk naar boven komen en verbeteringen in het proces aanbrengen. Daar acteert je op.



De doorlooptijd van deze cyclus varieert per niveau: het overkoepelende strategisch beleid zal bijvoorbeeld minder vaak worden aangepast dan het toegepaste beleid op organisatieniveau. Het organisatieniveau stuurt doorlopend bij, met een regelmatige overlegstructuur (bijvoorbeeld eens per kwartaal). Op projectniveau is de evaluatiecyclus afhankelijk van de productgroep en de regelmaat waarmee deze wordt ingekocht.

De stap 'act' leidt, op alle drie de niveaus, meestal niet tot ingrijpende gevolgen. Bijsturen op basis van voortschrijdende inzichten is vaak voldoende. Zo voorkom je dat er verwarring ontstaat over wat de richting is waar de organisatie naartoe wil, maar blijf je wel constant in ontwikkeling. Hierbij geldt wel dat inhoudelijke wijzigingen gevolgen kunnen hebben voor de uitvoer van MVI monitoring. Bijvoorbeeld het toevoegen van een nieuw thema kan grote aanpassingen vragen, wat gepaard kan gaan met behoefte aan extra tijd/budget/capaciteit.

2.3 TOP-DOWN EN BOTTOM-UP STURING

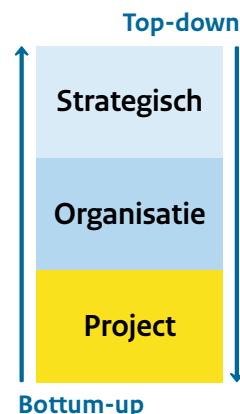
In de praktijk geven partijen via twee routes invulling aan MVI: via top-down sturing of via bottom-up ontwikkeling. Een combinatie tussen beide vormen vergroot de kans op succes aanzienlijk.

Top-down: Bestuurlijk commitment geeft richting en mandaat

Bij top-down sturing start het commitment op bestuurlijk niveau, waarvandaan het verder de organisatie in wordt gebracht. Een visie en ambitie op MVI helpt projectleiders en inkoopers om MVI toe te passen. Als een bestuurder op het hoogste niveau duurzaamheid in zijn portefeuille heeft, wordt top-down sturing makkelijker. Deze bestuurder is dan verantwoordelijk om op strategisch niveau over duurzaamheid na te denken, actie te ondernemen en heeft ook belang bij de resultaten.

Bottom-up: Ruimte voor ontwikkelingen van onderaf stimuleert medewerkers

Vaak zijn er intrinsiek gemotiveerde collega's betrokken bij MVI-projecten. Ze zien het belang van MVI en hebben ervaren hoe leuk het kan zijn om een project anders aan te pakken. Zij worden vaak belangrijke ambassadeurs binnen de organisatie om MVI verder te brengen. Essentieel is dat hen voldoende ruimte wordt gegeven om te experimenteren en bestaande structuren en processen (deels) anders in te vullen.



2.4 ROLLEN EN TAAKVERDELING

Het implementeren van MVI is de verantwoordelijkheid van de gehele organisatie. Verschillende medewerkers hebben hierin een rol te vervullen.

Verschillen per organisatie

Iedere organisatie is anders. Een rol wordt soms door meerdere personen ingevuld, zeker in een grote organisatie. Zo kan de rol van de MVI-coördinator ook door verschillende personen worden uitgevoerd, zoals inkoopadviseurs en MVI-coördinatoren. Of je kunt voor verschillende MVI-thema's verschillende managers hebben. In zo'n organisatie is het wel goed om vast te leggen wie de eindverantwoordelijkheid heeft voor de integrale uitvoer. Wie houdt het overzicht?

Andersom kan ook: één persoon kan meerdere rollen hebben, zeker in een kleine organisatie. Soms kan een beleidsambtenaar zowel de rol van beleidsmaker als van

MVI-coördinator vervullen. Voor meer informatie over organisatiestructuur, rollen en taakverdeling, zie ook:

- ▶ [Handreiking competentieontwikkeling Metropoolregio Amsterdam \(EcoReview\)](#)
- ▶ [Sturen op duurzame resultaten](#)

⚠ Let op: voor MVI moet iemand (eind)verantwoordelijk zijn. Iemand (op hoog niveau) moet er op sturen, anders voelt niemand zich eigenaar en belandt MVI tussen wal en schip. Eén van de manieren om deze persoon verantwoording te laten afleggen is het monitoren van MVI. Hij/zij kan dan jaarlijks rapporteren op bestuursniveau wat de ontwikkelingen zijn en hieraan kunnen doelstellingen worden verbonden.

Wie	Wat	Niveau
Beleidsmaker	De beleidsmaker ontwikkelt en schrijft aan en adviseert over de visie en de doelen voor de gehele organisatie, op basis van input van de MVI-coördinator en de politiek (bestuur). De beleidsmaker heeft op strategisch en organisatorisch niveau een directe rol bij het opstellen van beleid, ambities en definities.	Organisatie
MVI-coördinator (MVI Co)	<p>De MVI-coördinator (of: duurzaamheidscoördinator) is de schakel tussen de besturende, opdrachtgevende en uitvoerende laag en daarmee het centrale aanspreekpunt voor MVI. De MVI Co is verantwoordelijk voor coördinatie en monitoring van MVI op organisatieniveau – en soms op projectniveau - en stuurt projectleiders, inkopers en contractmanagers aan op MVI.</p> <p>Mogelijke taken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informatie verschaffen aan beleidsmakers, projectleiders, inkopers, contractmanagers en andere personen binnen de organisatie, om een breed draagvlak voor MVI te creëren en praktische kennis van MVI te verspreiden • Eenduidige definities voor MVI binnen de organisatie faciliteren en bijhouden • Uitvoeren Meest Materiele Analyse op organisatieniveau, als input voor beleidsmaker om organisatorische doelen te stellen/aan te scherpen • MVI-doelen van organisatie vertalen naar concrete eisen/criteria en indicatoren die overgenomen kunnen worden door projectleiders en inkopers • Vertalen van MVI-effect op projectniveaus, naar MVI-effect op organisatieniveau (effectmonitoring) • Periodiek berekenen hoe, waar en in welke mate MVI mee wordt genomen binnen alle projecten van de organisatie (procesmonitoring) 	Organisatie & project

Interne opdrachtgever	De interne opdrachtgever is probleemeigenaar van de inkoopvraag en op basis van zijn behoefte wordt het inkooptraject ingericht. Het is de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever om MVI-doelstellingen mee te nemen in opdrachtverlening aan inkoop. De interne opdrachtgever heeft een besluitvormende rol over wat er wordt ingekocht, is op projectniveau betrokken en kan op organisatorisch niveau mogelijk adviseren.	Project & Organisatie
Projectleider	De projectleider stuurt de inkoper en/of contractmanager aan en geeft data door aan de MVI Co. Keuzes die gemaakt worden door de projectleider vertalen zich naar concrete MVI-criteria en –eisen voor de inkoper en/of de contractmanager, waar vervolgens door de projectleider en contractmanager op gemeten en gemonitord kan worden.	Project
Inkoper	De inkoper verwerkt de MVI-eisen en -wensen in een inkoopopdracht. Daarmee vormt de inkoper de basis voor welke data wordt aangeleverd door opdrachtnemers, en welke data doorgegeven wordt aan de projectleider en contractmanager. De inkoper is op projectniveau betrokken en kan op organisatorisch niveau een adviserende rol innemen.	Project
Contractmanager	De contractmanager vraagt periodiek MVI-data op bij uitvoerders van langer lopende projecten en geeft deze data door aan de projectleider. De contractmanager registreert data volgens de vastgestelde indicatoren. De contractmanager heeft daarom een essentiële rol bij MVI-monitoring, aangezien veel data voor monitoring door hem/haar wordt verzameld en geregistreerd. De contractmanager is op projectniveau betrokken.	Project
Jurist	De jurist wordt betrokken bij het opstellen van teksten en contracten, op basis van input van de MVI Co, beleidsmedewerker, projectleider, inkoper en contractmanager. De jurist heeft voornamelijk een adviserende rol op organisatie- en projectniveau en schrijft actief mee aan aanbestedingsdocumentatie. De jurist kan meedenken over realistische KPI's in het contract. De jurist is op zowel organisatorisch- als op projectniveau betrokken.	Project & organisatie

3

BASISKENNIS MVI MONITORING EN -BORGING

Dit hoofdstuk behandelt de volgende onderwerpen:

- De verschillende vormen van monitoring: proces- en effectmonitoring
- Het uitvoeren van een nulmeting en een hotspotanalyse
- Contractuele borging met vier manieren om te sturen op afdwingbare toezeggingen: via geschiktheidseisen, technische eisen, proceseisen en gunningscriteria

Om deze handreiking goed te kunnen begrijpen is basiskennis nodig van MVI monitoring en contractuele borging. MVI monitoring kun je toepassen op organisatieniveau en in projecten. Op beide niveaus kun je proces- en effectmonitoring inzetten om inzicht te krijgen in de voortgang. Hoe hangen deze verschillende vormen samen? Hoe kan het uitvoeren van een nulmeting en een hotspotanalyse helpen bij het maken van de juiste keuzes aan de start van monitoring? En op welke wijze je kun je contractuele borging bewerkstelligen in een aanbesteding?

3.1 MONITORING

3.1.1 Proces- en effectmonitoring

Monitoring houdt in dat je de inzet, prestaties en effecten van MVI binnen de organisatie en individuele projecten meet. Zo kunnen ontwikkelingen gevolgd worden en kan worden bijgestuurd. Monitoring doe je periodiek, bijvoorbeeld elk jaar, elk half jaar of elk kwartaal.

Monitoring kun je op twee manieren doen:

- **Procesmonitoring** | wat inzicht geeft in de vorderingen van het MVI-beleid
- **Effectmonitoring** | wat inzicht geeft in de meetbare effecten van MVI

Een combinatie van deze twee vormen, stelt je in staat om bij te sturen: doen we de goede dingen? En doen we de dingen goed?

"Is effectmonitoring het doel?"

Inzicht in effecten en die steeds verder verbeteren zeker! Maar inzicht in processen kan daarbij ook helpen."

Procesmonitoring¹² geeft inzicht in vorderingen van de implementatie van het MVI beleid

Met procesmonitoring meet je of bepaalde maatregelen zijn uitgevoerd, zonder dat je het effect van deze maatregelen meet. Met procesmonitoring kun je ook (niet) behaalde resultaten verklaren. We onderscheiden twee vormen van procesmonitoring:

- **Inspanningsmonitoring** | in welke mate zijn de ondersteunende processen voor inbedden van MVI in de bedrijfsvoering uitgevoerd?
- **Prestatiemonitoring** | in hoeverre worden de MVI thema's toegepast in projecten en aanbestedingen?

¹² Andere veelgebruikte termen voor procesmonitoring zijn: inputmonitoring, inspanningsmonitoring, prestatie-monitoring.

¹³ Andere veelgebruikte termen voor effectmonitoring zijn: outputmonitoring, impactmonitoring.

Voorbeeld



Procesmonitoring

Om te monitoren of binnen een organisatie aandacht wordt besteed aan het thema klimaat, kan een procesindicator worden opgesteld die vastlegt bij hoeveel aanbestedingen er klimaatmaatregelen getroffen zijn. Dit geeft nog geen informatie over het effect van de klimaatmaatregelen, maar geeft wel inzicht in de mate waarin het MVI thema klimaat een rol speelt bij aanbestedingen.

- **Indicator:** klimaatmaatregelen bij inkoop
- **Meeteenheid:** aantal of percentage van aanbestedingen waarin klimaatmaatregelen wel aanwezig/niet aanwezig zijn
- **Meetmethode:** vastleggen of er in aanbestedingsdocumenten en/of het contracten van projecten maatregelen zijn getroffen die invloed hebben op het klimaat. Hierbij is het belangrijk om te definiëren wat je onder 'klimaatmaatregelen' verstaat. Door de hoeveelheid aanbestedingen waar klimaatmaatregelen getroffen zijn bij elkaar op te tellen, ontstaat inzicht in de omvang waarin klimaatmaatregelen zijn genomen.

Effectmonitoring¹³ geeft inzicht in meetbare effecten van MVI

Met effectmonitoring meet je wat het effect van MVI maatregelen is. Zo kun je bijvoorbeeld monitoren hoeveel CO₂-uitstoot er is vermeden door een maatregel (dit heeft betrekking op het MVI thema klimaat en draagt bij aan het behalen van klimaatdoelstellingen), of hoeveel gerecycled materiaal is gebruikt binnen een aanbesteding (dit gaat over het MVI thema 'circulair' en draagt bij aan het doel om in 2050 een volledig circulaire economie tot stand te brengen).

Voorbeeld



Effectmonitoring

Om te monitoren wat het effect is van een klimaatmaatregel binnen een aanbesteding, kun je een effectindicator opstellen die laat zien hoeveel CO₂-uitstoot de maatregel heeft vermeden. Dit voorbeeld werkt het beste als we van een specifieke maatregel uitgaan, bijvoorbeeld: opknappen van bureaustoelen, in plaats van vervangen.

- **Indicator:** vermeden klimaatimpact
- **Meeteenheid:** kg CO₂-eq vermeden
- **Meetmethode:** Eerst bereken je hoeveel kg

CO₂-eq uitgestoten wordt bij de productie van een nieuwe bureaustoel en hoeveel kg CO₂-eq wordt uitgestoten bij het opknappen van een bureaustoel. Het verschil hiertussen is de vermeden CO₂-uitstoot per opgeknapte bureaustoel.

Met bovenstaande meetmethode bereken je de duurzaamheidswinst per opgeknapte bureaustoel. Volgens het RIVM (2020a) bereken je de duurzaamheidswinst in het algemeen als volgt: Hoeveelheid ingekochte eenheden x duurzaamheidswinst per eenheid + vermeden eenheden x marktreferentie. De marktreferentie stel je vast op basis van literatuur of onderzoek.

Voorbeeldberekening

Data: Aantal opgeknapte bureaustoelen = 50. De klimaatimpact van een opgeknapte bureaustoel is ca. 12 kg CO₂-eq. De marktreferentie voor de klimaatimpact van een nieuwe bureaustoel is ca. 100 kg CO₂-eq. De duurzaamheidswinst (vermeden CO₂-uitstoot) per stoel is dus 88 kg CO₂-eq. Berekening: De vermeden klimaatimpact van het project wordt dan: 50 stoelen x 88 kg CO₂-eq. = 4.400 kg CO₂-eq.

Bron | Monitoring circulair kantoormeubilair, CE Delft, 2019

Proces- en effectmonitoring op project- en organisatieniveau

Zowel procesmonitoring als effectmonitoring kunnen op organisatie- en projectniveau plaatsvinden. Tabel 2 beschrijft enkele kenmerken van proces- en effectmonitoring, zowel op project- als organisatieniveau.



	Procesmonitoring		Effectmonitoring
	Inspanningsmonitoring	Prestatiemonitoring	
Project	<p>Kenmerk Inzicht in welke mate bepaalde processtappen zijn gezet</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Algemeen: Is de ambitie gevalideerd met een marktconsultatie?</i> • <i>Ketenverantwoordelijkheid (ISV): Is een ISV-clausule opgenomen (bij gunning) en wordt daarbij gecontroleerd en gehandhaafd op daadwerkelijke naleving van de due diligence-verplichtingen (contractfase)?</i> 	<p>Kenmerk Inzicht in welke MVI-thema's zijn uitgevraagd (bijvoorbeeld met criteria) en of data is vastgelegd.</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Circulair: Is het gewicht en de materiaalsoort uitgevraagd en vastgelegd?</i> • <i>Klimaat / milieu: Is er een MKI-waarde uitgevraagd?</i> 	<p>Kenmerk Inzicht in resultaten op specifieke indicatoren, eventueel in vergelijking met referentie.</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Klimaat: Uitstoot CO₂-eq van fysieke producten</i> • <i>Klimaat: Vermeden CO₂-uitstoot door aanschaf refurbished producten t.o.v. nieuw</i> • <i>Milieu: MKI-waarde van product of werk</i> • <i>Circulair: Aandeel hergebruikte producten in de levering</i> • <i>Circulair: Ingezet secundair materiaal of gebruikte biobased materialen</i> • <i>Social return: Aantal participatiebanen gecreëerd</i> • <i>Ketenverantwoordelijkheid (ISV): Zijn risicoanalyses en verbeterplannen ontvangen?</i>
Organisatie	<p>Kenmerk Inzicht in de mate waarin ondersteunende processen aan MVI zijn uitgevoerd.</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aandeel uitgevoerde maatregelen voor het goed inrichten van de organisatie voor MVI</i> • <i>Aantal organisatie-onderdelen waar MVI wordt geadministreerd</i> • <i>Aandeel projecten (evt. met een projectsom boven een bepaald bedrag) waar input is opgehaald bij de markt, bijvoorbeeld met marktconsultatie</i> 	<p>Kenmerk Inzicht in de mate waarin aanbestedingen een MVI-thema meenemen.</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aantal aanbestedingen waarbij aandacht is besteed aan elk MVI thema (evt. per thema geregistreerd)</i> • <i>Aantal aanbestedingen waar MVI een significante rol speelt bij gunning (voorbeeld: >30%)</i> 	<p>Kenmerk Inzicht in het effect van toepassen van één (of meerdere) MVI-thema's.</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vanuit projecten: geaggregeerde resultaten</i> • <i>Overkoepelend: Een schatting van de impact op basis van organisatiebrede data, zoals de uitgaven.</i>

Tabel 2 | Kenmerken effect- en procesmonitoring op project- en organisatieniveau







Uiteindelijk is het doel om te laten zien wat het concrete effect is van de MVI-acties die een organisatie uitvoert. Dit effect zal je moeten berekenen (of inschatten) op basis van data. Soms is die data helaas (nog) niet beschikbaar. In dat geval is alleen procesmonitoring mogelijk.

Signaleer en adresseer in dat geval de belemmeringen en onderzoek hoe je ervoor kunt zorgen dat de benodigde data op termijn wel beschikbaar komt voor toekomstige aanbestedingen.

Monitoring per MVI thema

Zoals hierboven aangegeven ligt de voorkeur bij effectmonitoring. Bij sommige MVI thema's is het makkelijker om het concrete effect te berekenen dan

bij anderen. In het geval dit niet mogelijk is heeft procesmonitoring de voorkeur. Figuur 2 geeft per thema welke vorm van monitoring op dit moment het meest kansrijk is om toe te passen.

		Proces- monitoring	Effect- monitoring	Toelichting
	Klimaat	+	++	Effect CO ₂
	Circulair (incl. biobased)	++	++	Effect in gewicht hergebruikte materialen Proces is belangrijk: systeem voor hergebruik in werking?
	Milieu	+	++	Effect in MKI of andere gewogen score
	Diversiteit en inclusie	+	?	Afspraken over welke indicatoren moeten worden geme- ten, zijn nog in ontwikkeling
	Social return	++	++	Effect in aantal banen Proces: is er al samenwerking?
	Ketenverant- woordelijkheid (ISV)	++	+	(1e ketenstap mogelijk)
				Het uitvoeren van een due diligence onderzoek door de leverancier is meetbaar en zal ook effect hebben op de verdere schakels in de keten. Voor het creëren van inzicht in de volledige keten van de leverancier, is het ook rele- vant om effecten verderop in de keten te meten. Hoewel dit een grotere uitdaging kan vormen, is het van belang dat due diligence niet beperkt blijft tot tier 1/de eerste schakel(s) in de keten.

Figuur 2 | Inzicht in hoeverre proces- of effectmonitoring relevant* is voor een thema, ter ondersteuning van de keuze voor de monitoringsvorm(en).

* Indien zowel proces- als effectmonitoring relevant is, geeft de ++ aan waar de voorkeur ligt. Bij circulaire economie en social return zijn beide vormen even belangrijk, omdat voor deze thema's geldt dat het inrichten van het proces een grote rol speelt om doelen te bereiken. Voor Circulair zijn procesvragen: is er daadwerkelijk een werkend systeem voor recycling ingericht? Worden nieuwe businessmodellen, zoals 'as a service', toegepast? Is onderhoud/reparatie goed geregeld? En voor Social return zijn procesvragen: is de samenwerking met de leverancier gericht op het zoeken naar Social Return kansen? Is er overleg met het [adviesteam van Maatwerk voor Mensen](#) en/of het netwerk voor kennisdeling?

3.1.2 Nulmeting en hotspotanalyse

Met een nulmeting breng je de prestaties en effecten van MVI in de organisatie in kaart zoals deze op een moment in de tijd zijn: je vertrekpunt. Deze data kun je vervolgens gebruiken om "hotspots" in de organisatie te vinden, via een hotspotanalyse.

Hotspot: prioriteit met potentie voor verbetering

Een hotspot geeft aan waar veel potentie voor verbetering is. Als de klimaatimpact van een organisatie bijvoorbeeld voor 30% afkomstig is uit één afdeling in de organisatie, dan is deze afdeling een hotspot voor klimaat. Deze hotspot geeft aan dat klimaatmaatregelen in deze afdeling waarschijnlijk relatief veel potentie hebben om de klimaatimpact van de organisatie te verlagen.

Nulmeting

Met een nulmeting meet je wat de prestaties en effecten van inkoop op de MVI-thema's zijn. Een nulmeting is een uitgebreide meting van de situatie in een moment in de tijd (bijvoorbeeld 2020). Een nulmeting kun je op twee manieren opstellen:

- Verzamelen van data vanuit aanbestedingen en trajecten (bottom-up)
- Maken van een inschatting van de totale impact van de hele organisatie (top-down).

De handigste aanpak kan per thema verschillen. Zo kun je voor social return eenvoudig informatie uit projecten samenvoegen (hoeveel participatiebanen hebben we met inkoop gecreëerd?) terwijl voor klimaatimpact je beter een schatting voor de hele organisatie kunt maken. Dit kan bijvoorbeeld op basis van uitgaven en een kengetal voor de klimaat-impact per euro ([zie 4.2.7](#)).

Als je na een aantal jaar opnieuw een meting uitvoert, op basis van dezelfde uitgangspunten als de nulmeting, kun je monitoren of de doelstellingen worden gehaald (bijvoorbeeld x% CO₂-reductie in 2025 ten opzichte van 2020). Zo kun je zien in hoeverre MVI maatregelen tot verbeteringen hebben geleid, bijvoorbeeld tot een reductie van CO₂-uitstoot of tot creatie van meer participatiebanen.

Hotspotanalyse¹⁴

Een hotspotanalyse identificeert de hotspots, oftewel significante issues, in je organisatie. Het gaat bijvoorbeeld om thema's, afdelingen of projecten waar de meeste potentie voor verbetering ligt. Dit geeft inzicht in waar de focus moet liggen voor MVI maatregelen. Een hotspotanalyse kun je uitvoeren op twee manieren:

- Op basis van het resultaat van de nulmeting; of
- Op basis van gesprekken met experts of literatuuronderzoek.

Een hotspotanalyse voer je uit om de meest relevante productgroepen vast te stellen. Daarbij kun je verschillende aspecten laten meewegen, bijvoorbeeld:

- **Impact** | De nulmeting van effecten geeft inzicht in die productgroepen waar de grootste impact zit.
- **Zichtbaarheid** | Hoe zichtbaarder een productgroep is, hoe meer MVI kan bijdragen aan draagvlak in de eigen organisatie. Dit kan de benodigde cultuurverandering vergemakkelijken.
- **Handelingsperspectief** | Leg de focus op die productgroepen waar je zelf direct invloed op kunt uitoefenen. Daar is de kans van slagen het grootst.

- **Verbetermogelijkheden** | Kies voor die productgroepen waar zicht is op kansen voor verbetering: zijn er duurzame alternatieven voorhanden?
- **Voorbeeldfunctie** | Is er door het geven van het goede voorbeeld, spin off mogelijk bij derden? Hierdoor kun je zelfs buiten je organisatie invloed uitoefenen en daarmee uiteindelijk een grotere impact bereiken.

Uitvoeren van hotspotanalyses

Een hotspotanalyse kun je op veel verschillende manieren uitvoeren. Aspecten waarmee je de hotspots bepaalt zijn bijvoorbeeld: impact, zichtbaarheid, handelingsperspectief, verbetermogelijkheden of voorbeeldfunctie. Daarbij kun je de impact voor verschillende thema's bepalen.

Voorbeeld klimaat- of milieu impact:

1 | Allereerst is het belangrijk om van de gehele inkoopportefeuille van de organisatie te weten binnen welke inkoop categorieën de grootste potentie ligt voor reductie van de milieu-impact. Voor veel overheden zal de milieu-impact bijvoorbeeld met name in infrastructurele werken hoog zijn.

2 | Vervolgens moet voor die impactrijke categorieën worden geanalyseerd welke producten of toepassingen binnen die categorie voor de grootste impact zorgen. Denk hierbij bijv. aan het beton dat wordt gebruikt voor constructies. Cement is de grootste veroorzaker van CO₂ bij productie van beton. Dus dan zou je op basis van die analyse kunnen bepalen om te gaan sturen op alternatieven voor cement of constructies van alternatieve materialen, zoals hout.

Voorbeeld ketenverantwoordelijkheid:

1 | Stel vast bij welke categorieën ketenverantwoordelijkheid van belang is. Neem de ICT-branche waar ketenrisico's een rol spelen doordat de productie vaak in risicogebieden plaatsvindt.

2 | Breng vervolgens de daadwerkelijke risico's in kaart. Denk bijvoorbeeld aan smartphones waarbij het gebruik van de conflictmineralen goud, tin, tantaal en wolfram, ook bekend als 3TG, een rol speelt. De winning en handel van deze mineralen kan in politiek instabiele gebieden, direct of indirect, leiden tot gewapende conflicten, schendingen van de mensenrechten, corruptie en het witwassen van geld.

¹⁴ Andere benamingen zijn: materialiteitsanalyse, meest materiële analyse, 80/20 studie of focus bepalen.

Door een overzicht te maken van hoe de verschillende categorieën/productgroepen scoren op de verschillende aspecten maak je de hotspots inzichtelijk. Voorbeeldformat voor een overzicht:

	Impact op klimaat	Impact op milieu	Impact op ISV	Impact op ⊕ (voeg thema toe)	Zichtbaarheid	Handelingsperspectief	Verbetermogelijkheden
Productgroep 1							
Productgroep 2							
Productgroep 3							
Productgroep 4							

Nulmetingen en hotspotanalyses kun je zowel op projectniveau als op organisatieniveau uitvoeren. Tabel 3 benoemt de kenmerken van de nulmeting en de hotspotanalyse, op projectniveau en op organisatieniveau.

	Nulmeting: inzicht in omvang	Hotspotanalyse: inzicht in prioriteit
Project	<ul style="list-style-type: none"> inzicht in de omvang van de impact van het project of het product levenscyclusanalyse op basis van kwantitatieve data (€, kg, kWh, km, m³ etc.) in combinatie met LCA-kengetallen is soms mogelijk, anders op basis van schattingen en/of expert judgements 	<ul style="list-style-type: none"> inzicht in de prioriteit (de belangrijkste thema's, ketenaspecten of productonderdelen), bijvoorbeeld op basis van impact, handelingsperspectief, verbetermogelijkheden of voorbeeldfunctie: welke maatregelen neem je? Welke eisen stel je aan de leverancier?
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> inzicht in de omvang van de impact van hele organisatie vaak op basis van schattingen, bijvoorbeeld vanuit spend-data, gecombineerd met het kengetal impact/€ of expert judgement 	<ul style="list-style-type: none"> inzicht in de prioriteit (de belangrijkste productgroepen), bijvoorbeeld op basis van impact, zichtbaarheid, handelingsperspectief of verbetermogelijkheden: met welke projecten ga je aan de slag?

Tabel 3 | Nulmeting en hotspotanalyse op project- en organisatieniveau

Nulmetingen en hotspotanalyses kunnen om de paar jaar worden uitgevoerd, met als doel de ontwikkeling van het MVI beleid te bepalen. Dit wordt bijvoorbeeld ook vanuit de CO₂-Prestatieladder gevraagd: daar moeten de ketenanalyses elke 3 jaar worden herhaald.

Voorbeeld

Nulmeting op organisatieniveau:

Een spendanalyse laat zien dat er twee productgroepen zijn met veel klimaatimpact: Energie en Bouw. Zie voor meer informatie op [bladzijde 40](#).

Voorbeeld

Hotspotanalyse op projectniveau:

Een levenscyclusanalyse (LCA) van hardware laat zien dat de meeste klimaatimpact wordt veroorzaakt door monitors en servers. Binnen die productgroepen blijkt dat de grootste impact wordt veroorzaakt door materiaalgebruik. Dus niet door het energiegebruik tijdens gebruik wat veel mensen denken. Het handelingsperspectief is dan: focus vooral op verminderen van het materiaalgebruik. Een maatregel daarbij is bijvoorbeeld het verlengen van de levensduur. Die maatregel zal tot meer besparing leiden dan de maatregel om een energiezuinig apparaat aan te schaffen. Uiteindelijk zijn beide maatregelen interessant voor het doel 'klimaatneutraal'. Zie voor meer informatie op [bladzijde 65](#).

3.2 CONTRACTUELE BORGING

Door contractuele borging weet je zeker dat de zaken die in jouw inkoopproject van belang zijn, ook worden nagekomen of in ieder geval afdwingbaar zijn. Er zijn verschillende manieren gangbaar om te zorgen dat jouw MVI doelstellingen goed worden ingevuld, in het contract worden meegenomen en ook worden nagekomen. De essentiële vervolgstap is dat deze zaken ook door een contractmanager worden geverifieerd en regelmatig besproken. Zonder het afdwingen van naleving blijven sommige toezeggingen schijnwerkelijkheid, zo blijkt helaas in de praktijk. Controleer ook daadwerkelijk of datgene is geleverd wat is uitgevraagd en of het aan de gestelde eisen voldoet.

Tijdens de aanbesteding

Je kunt leveranciers op vier manieren sturen om afdwingbare toezeggingen te doen tijdens de aanbestedingsfase:

- Met geschiktheidseisen kun je de bekwaamheid van de leverancier waarborgen
- Met technische eisen kun je bepaalde MVI-aspecten verplicht stellen
- Met proceseisen leg je vast hoe de opdrachtnemer MVI aspecten moet uitvoeren
- Met gunningcriteria kunnen leveranciers zich onderscheiden op MVI aspecten

3.2.1 Geschiktheidseisen

Door het stellen van MVI geschiktheidseisen (of: kerncompetenties) aan de organisatie van jouw toekomstige leverancier weet je dat hij ervaring heeft met vergelijkbare opdrachten en over de juiste competenties beschikt. De voor MVI meest relevante geschiktheidseisen gaan in op de technische en beroepsbekwaamheid. Deze bekwaamheid kan worden onderbouwd met referentieprojecten. Voorbeelden hiervan zijn:

- ‘Gegadigde moet een project hebben uitgevoerd en opgeleverd met een BREEAM-NL-certificaat nieuwbouw opleverfase categorie Excellent of beter.’
- Gegadigde moet een project hebben ingericht met refurbished meubilair (van min. x aantal).’

Andere geschiktheidseisen zeggen iets over de bedrijfsvoering van de gegadigde en kunnen worden onderbouwd met bijvoorbeeld een certificaat. Een voorbeeld hiervan is:

- ‘Gegadigde moet beschikken over een gecertificeerd milieuzorgsysteem op basis van ISO 14001.’

3.2.2 Technische eisen

Bij het inkopen van producten en werken zijn talloze technische eisen te stellen. Veel van de gebruikelijke eisen gaan in op functionaliteit (zoals formaat, werkwijze, capaciteit), maar ook op het vlak van MVI worden steeds meer eisen gehanteerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan gebruikte materialen, verboden stoffen of het energieverbruik. De leverancier moet kunnen aantonen dat zijn producten voldoen aan de gestelde eisen. Het verifiëren hiervan is essentieel. Dit wordt helaas nog regelmatig overgeslagen en helpt voorkomen dat de afspraken en eisen niet worden nagekomen.

3.2.3 Proceseisen

Proceseisen gaan in op hoe een opdrachtnemer met de uitvoering van de opdracht dient om te gaan. Dus bijvoorbeeld welke stappen hij moet zetten om gevraagde zaken aan te tonen, hoe hij de opdracht veilig en volgens vergunningen kan uitvoeren en welke rapportages hij moet opleveren. Denk bijvoorbeeld aan rapportages over inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (in het kader van social return) of hoe de due diligence verloopt (in het kader van ketenverantwoordelijkheid/ISV). Ook kunnen hier eisen worden opgenomen over bijvoorbeeld minimale garantietermijnen, nalevertermijnen of het leveren van een demontage-instructie.

3.2.4 Gunningcriteria

Gunningcriteria zijn bedoeld om leveranciers te laten concurreren, zowel op kwaliteit als op prijs. Er zijn drie mogelijke categorieën van criteria: kwaliteitscriteria, prestatiecriteria en prijscriteria.

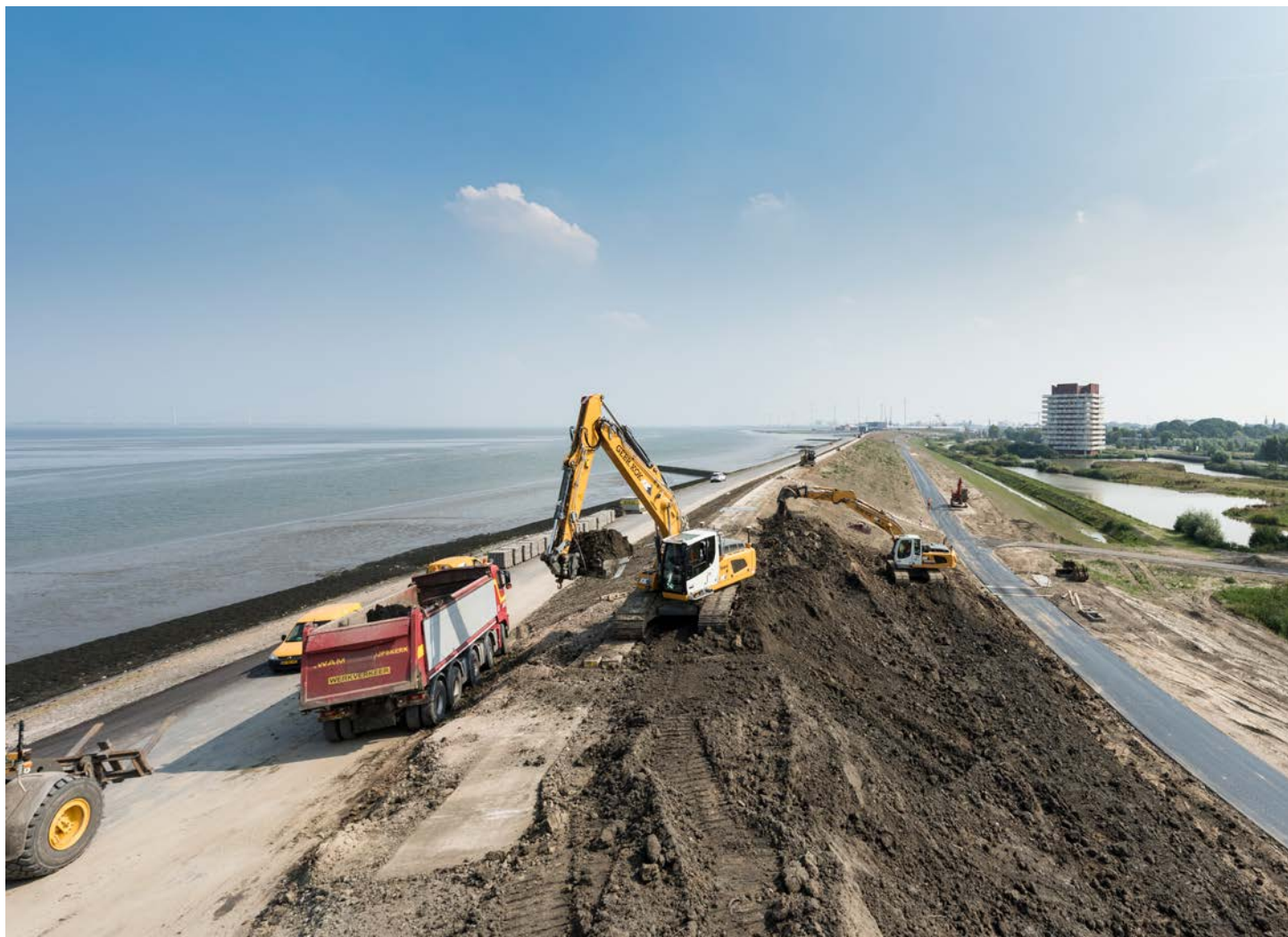
- Kwaliteitscriteria geven een subjectieve invulling van de opdracht (zoals een Plan van Aanpak) en zullen altijd moeten worden beoordeeld door een beoordelingscommissie.
- Prestatiecriteria gaan in op de kwantitatieve aspecten van het product (bijv. energieverbruik) en zijn goed meetbaar.
- Prijscriteria omschrijven de opbouw van de prijs en zijn ook meetbaar.

In het algemeen geldt: hoe meer SMART de kwaliteitscriteria zijn uitgevraagd, hoe beter deze afdwingbaar

zijn. Voor de prestatie- en prijscriteria speelt dit niet: deze kunnen niet op verschillende wijze worden geïnterpreteerd. Wel moet je, net als bij de eisen, ook op de prestatiecriteria verifiëren of de opdrachtnemer de beloofde prestaties daadwerkelijk levert.

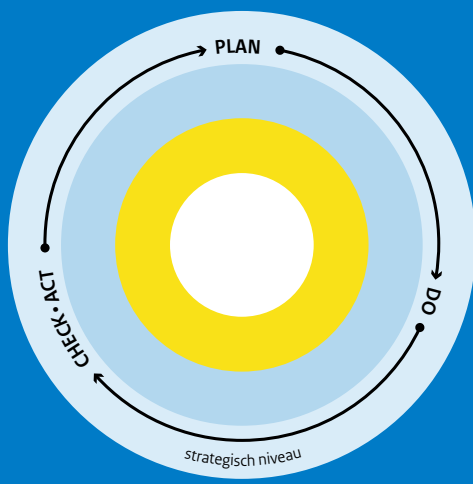
Na gunning van de opdracht

Als de toezeggingen zijn gedaan door de inschrijver, en dus contractueel zijn geborgd, zullen deze door bijvoorbeeld de contractmanager gecontroleerd en geverifieerd moeten worden voordat tot (definitieve) gunning of uitvoering wordt overgegaan. Ook na gunning en tijdens uitvoering ligt er nog een belangrijke taak om de opdrachtnemer scherp te houden en zijn toezeggingen af te dwingen. Sommige toezeggingen gaan bovendien over de toekomst en spelen tijdens bijvoorbeeld de looptijd van een (raam) overeenkomst. Die zijn nog niet concreet tijdens de inschrijving. Hiervoor zal de contractmanager een vinger aan de pols moeten houden.



4

STRATEGISCH NIVEAU



Om MVI goed te kunnen uitvoeren, monitoren en borgen in contracten is het van belang dat de strategische uitgangspunten helder zijn: Wat is het MVI beleid? Welke ambities zijn er? Welke doelen streven we na? Hoe richten we de organisatie zo in dat MVI goed is ingebed? De basis moet op orde zijn.

Op strategisch niveau spelen de organisatorische randvoorwaarden een belangrijke rol om MVI goed in te bedden in de organisatie:

- ▶ **PLAN** | strategisch MVI beleid kiezen, de daarvoor benodigde capaciteit en mandaat regelen en de organisatorische maatregelen vaststellen
- ▶ **DO** | een MVI-team samenstellen, verantwoordelijkheden vastleggen van dit team, maar ook van alle andere betrokkenen bij inkoop. Daarnaast is draagvlak vergroting en aanpassing van organisatiecultuur een belangrijk aandachtspunt; dit is de benodigde voedingsbodem. Tenslotte komen het creëren van de juiste systemen voor kennisdeling, het integreren van MVI in reguliere werkprocessen, het uitvoeren van een nulmeting en het vastleggen van prioriteiten, via een hotspotanalyse aan bod.
- ▶ **CHECK-ACT** | de evaluatie kan aanleiding geven tot organisatorische of inhoudelijke aanpassingen van beleid en aanpak.

4.1 PLAN | VASTSTELLEN VAN HELDERE UITGANGSPUNTEN, STERK MANDAAT EN VOLDOENDE MIDDELEN

Er is een aantal activiteiten dat bijdraagt aan het implementeren van MVI monitoring en borging op strategisch niveau. Het draait hier voornamelijk om het vaststellen van het MVI beleid en het creëren van ruimte om er ook daadwerkelijk mee aan de slag te kunnen.

4.1.1 Stel strategisch MVI beleid voor de organisatie vast: ambities, doelen en definities

Doel: het strategisch MVI beleid van de organisatie vaststellen. Beschrijf de ambities en bepaal van daaruit de doelen en gezamenlijke focus. Het MVI beleid kan voortkomen uit, of onderdeel zijn van, een algemeen sociaal- en duurzaamheidsbeleid van een organisatie.

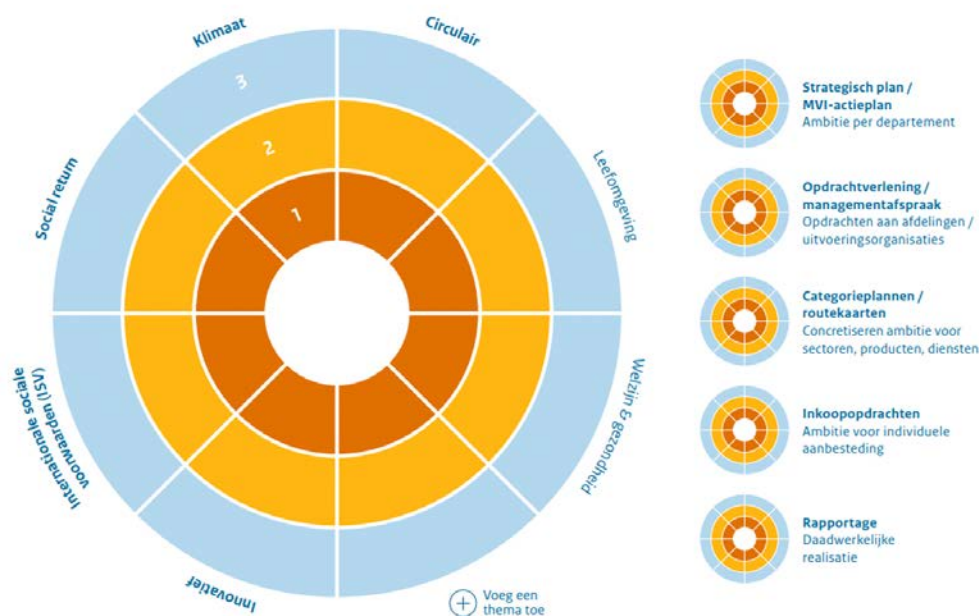
Acties:

- ➔ Bepaal de ambities voor de eigen organisatie. Deze kun je baseren op de duurzaamheidsambities van de overheid, zoals de beschrijving van de thema's in het [Nationaal plan MVI 2021-2025](#). Het is belangrijk om alle thema's in de basis mee te nemen (vanwege het verplichte karakter van sommige thema's, zoals klimaat (CO₂-reductie) en social return), maar stel bijvoorbeeld hogere ambities voor die MVI thema's die passen bij de eigen organisatie of waar de organisatie veel impact op heeft (een hotspotanalyse maakt dit inzichtelijk) en de kansen die een integrale benadering van de MVI thema's biedt. Zie voor meer informatie de [website van PIANOo](#).
- ➔ Laat het MVI beleid aansluiten bij het organisatie brede beleid. Maak daarbij gebruik van bestaande methodieken, zoals het [Ambitiweb](#).

- ➔ Stel definities vast voor MVI, circulariteit, duurzaamheid, etc. Hanteer daarbij eenduidige definities, zodat iedereen (bijvoorbeeld ook leveranciers) weet wat er wordt bedoeld.

Eenduidige definities

In [bijlage B](#) is een lijst van definities te vinden, waaronder belangrijke definities zoals 'duurzaamheid', 'circulaire economie' en 'recyclen'. Andere nuttige bronnen zijn het [lexicon Platform CB'23 met definities voor de bouw](#) en de [NPR 8313 met definities voor circulair meubilair](#). Verder geeft het [woordenboek circulaire economie van NEN](#) termen en definities op het gebied van circulaire economie, die zijn vastgelegd in reeds bestaande afspraken (normen) en waar een breed draagvlak voor is.



Figuur 3 | Ambitiweb inkoopstrategie

4.1.2 Zorg dat er voldoende tijd, budget en capaciteit beschikbaar is voor MVI uitvoer, kennisopbouw en inrichten van informatiesystemen.

Doel: randvoorwaarden creëren waarmee MVI kan worden geïmplementeerd.

Acties:

- ➔ Maak tijd, budget en capaciteit vrij bij medewerkers in de organisatie. Dit is nodig om MVI goed te kunnen borgen.
- ➔ Maak ruimte voor cultuurverandering. Het uitvoeren, monitoren en borgen van MVI is voor veel organisaties niet standaard en vereist de nodige (cultuur)aanpassingen en flexibiliteit. Om MVI te realiseren, is een andere mindset nodig. Zo zal er de komende jaren nog veel moeten worden geëxperimenteerd. Dat vereist lef en een cultuur waarin mag worden geleerd uit fouten. Een voorwaarde is dat er een lerende instelling in de organisatie is, en er bij mislukkingen niet naar schuldigen wordt gezocht. Zie ook [hoofdstuk 4.2.4](#).
- ➔ Vergroot kennisdeling over MVI binnen de organisatie. Voor MVI is vaak nieuwe kennis nodig, bijvoorbeeld via kennissessies vanuit externe specialisten of vanuit een intern MVI-team. Contractmanagers, projectleiders, interne opdrachtgevers, inkopers en juristen moeten leren wat MVI en MVI monitoring is, wat de relevantie van MVI is en hoe MVI monitoring moet worden uitgevoerd.
- ➔ Onderzoek kritisch welke informatiesystemen moeten worden aangepast, vervangen of aangevuld om de registratie van MVI data mogelijk te maken. Het gaat daarbij om de concrete informatiesystemen voor MVI data, maar ook bijvoorbeeld om een systeem waarin de verantwoordelijkheid van medewerkers wordt vastgelegd, dat aansluit bij het eigen HR-systeem. Hiermee kan de transitie naar MVI sneller worden gemaakt. [Hoofdstuk 5.1.5](#) gaat verder in op informatiesystemen op organisatieniveau.

Wees niet bang voor falen

Falen lijkt een stap terug, maar is in de praktijk juist twee stappen vooruit. Met de opgedane kennis en ervaringen kan de organisatie veel sneller doelen behalen, dan bij kleine voorzichtige stapjes, waarin falen tot een minimum is beperkt.

4.1.3 Stel organisatorische maatregelen vast voor toepassen van MVI monitoring en contractborging

Doel: inzicht in de maatregelen die nodig zijn voor het goed inrichten van de organisatie voor MVI monitoring en contractborging.

Acties:

- ➔ Stel een lijst op van maatregelen waarmee je de organisatie goed inricht voor MVI monitoring en contractborging. In hoofdstuk 4.2 staan voorbeelden van maatregelen die een organisatie kan uitvoeren.
- ➔ Stel één persoon verantwoordelijk om deze maatregelen in te voeren. Leg deze verantwoordelijkheid niet alleen bij inkoop, maar organiseer dit juist vanuit een overkoepelend niveau, via de MVI-coördinator.

4.2 DO | UITVOEREN VAN MAATREGELEN VOOR HET INRICHTEN VAN DE ORGANISATIE VOOR MVI

Hoe richt je de organisatie in voor MVI? Om het vastgestelde MVI beleid daadwerkelijk te kunnen uitvoeren zijn verschillende maatregelen van belang.

4.2.1 Stel een MVI-team samen: de centrale aanpak voor MVI

Doel: zorg voor centrale aansturing van MVI monitoring en contractuele borging op organisatie niveau

Bij voorkeur bestaat dit MVI team uit vertegenwoordigers van verschillende organisatieonderdelen, waardoor breed draagvlak in de organisatie ontstaat. Een andere vorm kan zijn om bijvoorbeeld per sector (bijv. bouw/infra, mobiliteit of facilitair) een MVI-team in te richten, waarbij de coördinatie voor afstemming tussen de teams ook is belegd.

Het MVI-team is verantwoordelijk voor de invulling van het MVI beleid op organisatieniveau. Het MVI-team is bij voorkeur al betrokken bij het opstellen van de MVI ambitie en beleid ([hoofdstuk 4.1.1](#)).

Acties:

- ➔ Stel vast wie de trekker is van het MVI team en eindverantwoordelijkheid heeft. Dat kan de MVI Co zijn.
- ➔ Betrek personen vanuit de hele interne organisatie in het MVI-team. Kies een juiste afspiegeling van mensen met verschillende functies. Te denken valt aan: bestuur, interne opdrachtgevers, MVI coördinator, beleidsmedewerkers, projectleiders, strategisch inkoopadviseurs, financieel medewerkers, contractmanagers, juridische specialisten en communicatie-medewerkers.

Stel vast wie 'eigenaar' is van MVI, monitoring en contractuele borging

Zorg dat er een MVI Co is, die verantwoordelijk is voor het toepassen van MVI, de borging en de monitoring. Op die manier kunnen alle projecten waarin MVI wordt meegenomen centraal worden bijgehouden en begeleid. En zo kunnen lessen worden geleerd en gedeeld.

Bij een grote organisatie kan de rol van de MVI Co erg groot zijn. Dan kun je ook verschillende taken over verschillende personen verdelen. Zorg wel voor duidelijkheid van verantwoordelijkheden.

4.2.2 Leg functies en verantwoordelijkheden vast

Doel: Duidelijke taakverdeling.

Naast het MVI team is het van belang dat alle medewerkers die zijn betrokken bij inkoopprocessen en contractmanagement hun bijdrage leveren aan het MVI proces en de MVI monitoring. Idealiter wordt MVI toegepast door alle opdrachtgevers, inkopers en contractmanagers. Vooral het opvragen en vastleggen van data voor monitoring is veel werk. Zorg daarom dat in de gehele organisatie de functies en verantwoordelijkheden hiervoor zijn vastgelegd.

Acties:

- ➔ Leg de verantwoordelijkheid voor het monitoren (opvragen en vastleggen van data) vast. En zorg voor waardering/beloning voor degenen die monitoren.
- ➔ Zorg dat MVI niet vrijblijvend en afhankelijk van de intrinsieke motivatie van de medewerkers is. Geef aandacht aan MVI in taakbeschrijvingen en functioneringsgesprekken. Zo laat je medewerkers weten dat het een belangrijk onderwerp is voor de organisatie en krijgt MVI een plek in hun dagelijkse werk en in de beoordelingscyclus.

4.2.3 Creëer draagvlak breed in de organisatie: communiceer relevantie en pas interne documentatie aan

Doel: medewerkers motiveren en stimuleren om MVI monitoring in praktijk te brengen

Om MVI succesvol te implementeren en te kunnen monitoren is draagvlak cruciaal, vooral bij opdrachtgevers en projectleiders. Je kunt hen betrekken door bijvoorbeeld een [business case](#) op te stellen, waarmee de voordelen op MVI-thema's worden meegenomen. De opdrachtgevers en projectleiders moeten overtuigd raken van de voordelen van MVI en van de urgentie. Daar ligt een opgave voor het beleidsmatig en bestuurlijk niveau: zij moeten het belang van MVI top down onderstrepen en ondersteunen. Daarmee kan MVI een standaard onderdeel worden van het inkoopproces.

Acties:

- ➔ Communiceer de relevantie voor de interne betrokkenen. Het is belangrijk dat alle medewerkers, ook opdrachtgevers en projectleiders, begrijpen welke redenen er zijn om MVI te implementeren en wat hun rol hierin is.



- ➔ Zorg voor voldoende kennis over MVI, bijvoorbeeld door kennissessies met specialisten te organiseren. Je kunt dit doen met een intern MVI team, die daarna de kennis binnen de organisatie doorgeeft, of met directe kennissessies voor inkopers, projectleiders, interne opdrachtgevers, contractmanagers en juristen ([zie 4.2.5](#)).
- ➔ Neem concrete maatregelen en voorbeelden op in interne documenten zoals de inkoopstrategie ([zie 4.2.6](#)).

4.2.4 Zorg voor de juiste cultuur – creëer ruimte voor leren

Doel: kennis te ontwikkelen over MVI.

In veel overheidsorganisaties wordt sterk gestuurd op zekerheid en het uitsluiten van risico's. Voor de MVI-thema's geldt echter dat deze juist innovatie nodig hebben. Om innovatie in het eindproduct te bereiken zal vaak ook een innovatief proces moeten worden doorlopen. Innovatieve producten en processen impliceert dat de uitkomsten nog onzeker zijn. Zonder dit besef en acceptatie van dit risico zal een organisatie niet de vereiste ontwikkeling kunnen maken en zichzelf niet kunnen verbeteren. Acceptatie hiervan en ruimte creëren voor leren en fouten maken, is dus essentieel.

Acties:

- ➔ Begin met projecten waarbij de uitgaven niet te hoog liggen en ook geen politieke gevoeligheid speelt.
- ➔ Beloon werknemers die met MVI aan de slag gaan, ook als er fouten worden gemaakt. Straf falen bij risico's, niet direct af. Voorkom een risicomijdende cultuur. Complimenteer, met name bij de eerste projecten, pogingen om MVI te implementeren en analyseer fouten constructief. Laat duidelijk weten wat er fout ging en wat daar de gevolgen van zijn, in plaats van dit af te straffen.
- ➔ Zorg dat betrokkenen constructief feedback kunnen geven over MVI, zodat er ruimte is voor experimenten en fouten. Om MVI standaard te maken, zal de gehele organisatie eerst uitgebreid ervaring moeten opdoen. Zo kun je lessen trekken uit succesvolle en onsuccesvolle projecten en kun je opgedane kennis breed delen. Door hier ruimte voor te bieden, zullen ontwikkelingen sneller worden toegepast. Het invoeren van evaluaties waarin medewerkers reflecteren op MVI aspecten, zal helpen om ervaringen en geleerde lessen op te halen ([zie 5.2.1](#)).

Hoe een dergelijke cultuurverandering in grove lijnen kan worden georganiseerd is beschreven in NEN-ISO 20400 (2017), paragraaf 6.2.

4.2.5 Zorg voor toegang tot kennis

Doel: medewerkers equiperen met kennis of toegang verlenen tot kennis.

MVI thema's zijn sterk in ontwikkeling en maken niet deel uit van de standaard kennis van bijvoorbeeld inkopers, projectleiders of contractmanagers. Om kennisgebrek in de organisatie aan te pakken, is het nodig dat MVI professionals ófwel zelf hierover kennis kunnen vergaren, ófwel weten waar ze kennis kunnen vinden (zoals bij PIANOo of in de [MVI-criteriatool](#)).

Acties:

- ➔ Zorg voor kennisoverdracht, bijvoorbeeld door het opzetten van een interne 'MVI vraagbaak'. De 'MVI vraagbaak' kan een digitaal kennisstelsel zijn, maar het is verstandig om ook een verantwoordelijke aan te wijzen, waar men terecht kan met vragen en die beschikbaar is voor eventueel overleg.
- ➔ Richt een systeem in om kennisoverdracht te organiseren. Kennisoverdracht kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld via kennissessies, opleidingen, trainingen of intervisie ([zie ook 6.2.1](#)).

4.2.6 Zorg voor integratie van MVI aspecten in de reguliere werkprocessen en systemen en zorg voor optimale samenwerking

Doel: automatische aandacht voor MVI creëren, door integratie van MVI in systemen en werkprocessen. Optimale samenwerking tussen medewerkers op het gebied van MVI en het meenemen van MVI in de reguliere werkprocessen zorgt ervoor dat MVI aan de voorkant automatisch wordt meegenomen in inkoopprocessen en contractbeheer.

Acties:

- ➔ Zorg voor begeleiding bij het implementeren van MVI in de dagelijkse werkzaamheden van opdrachtgevers, projectleiders, contractmanagers, inkopers en andere medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld door MVI als standaard onderwerp op de agenda te zetten in afdelingsoverleggen.
- ➔ Zorg voor proces van goede interne afstemming tussen projectleiders, inkopers en contractmanagers. Zorg dat contractmanagers al bij de eerste ideevorming van een aanbesteding worden betrokken en zij hun inzichten kunnen inbrengen.
- ➔ Neem MVI als intrinsiek en verplicht onderdeel op in beleid, administratie- en contractmanagement systemen en interne documenten, zoals inkoop-

strategieën. Denk bijvoorbeeld ook aan standaard teksten over de MVI thema's en hoe deze doorwerken in de uitvraag voor in de aanbestedingsleidraad.

4.2.7 Voer een nulmeting uit op organisatieniveau

Doel: inzicht krijgen in de huidige stand van zaken met betrekking tot MVI.

Een nulmeting op organisatieniveau geeft inzicht in de referentiesituatie van de hele organisatie. Daarnaast levert het een waarde op waartegen je doelstellingen en gemeten waarden kunt afzetten.

Acties:

- ➔ Voer een nulmeting uit op procesniveau
- ➔ Voer een nulmeting uit op effectniveau

Het is verstandig om beide typen nulmeting uit te voeren, omdat ze heel verschillend zijn: het procesniveau geeft inzicht in de voortgang van het proces en het effectniveau geeft inzicht in de omvang van de impact.

Nulmeting op procesniveau: hoe staan we ervoor met het proces van MVI implementatie?

Je kunt je nulmeting richten op het proces. Daarbij kun je bijvoorbeeld de MVI-zelfevaluatietool (MVI ZET), of een eigen vragenlijst, zoals in [bijlage D](#), als uitgangspunt nemen.

Nulmeting op effectniveau: welke impact heeft onze organisatie?

Je kunt ook je nulmeting richten op het effect. Daarbij is de aanpak per MVI thema verschillend:



Bij de organisatie-nulmeting voor de **thema's klimaat, milieu en circulair** voer je meestal een levenscyclusanalyse (LCA)¹⁵ uit op basis van schattingen. Zo neem je bijvoorbeeld de uitgaven als basis om via de waarde impact/euro te berekenen waar de hoogste impact zit. Een gedetailleerdere nulmeting op basis van fysieke data kan ook. Denk daarbij aan data zoals kWh elektriciteit, m³ gas, liter brandstof, kg materiaal, aantallen ICT apparatuur, meubilair of stuks bedrijfskleding. Via de waardes impact/eenheid (wat vaak nauwkeuriger is dan de impact/euro) bereken je waar de hoogste impact zit. Je kunt hierbij hulp inroepen van gespecialiseerde LCA-bureaus.

¹⁵ Zie voor een definitie en uitleg van 'levenscyclusanalyse (LCA)' [bijlage B. definities](#).



Bij de organisatie-nulmeting voor het **thema diversiteit & inclusie** moet eerst worden bepaald op welke manier dit thema zou kunnen terugkomen in inkoopprocessen. Daarna kun je de referentiesituatie in kaart brengen¹⁶.



Bij de organisatie-nulmeting voor het **thema social return** kun je in kaart brengen bij hoeveel aanbestedingen social return van belang is, bij hoeveel het wordt toegepast en hoeveel banen daarmee zijn gecreëerd.



Bij de organisatie-nulmeting voor het **thema ketenverantwoordelijkheid (ISV)** kun je in kaart brengen bij hoeveel aanbestedingen ketenrisico's aanwezig zijn en bij hoeveel due diligence en een plan van aanpak wordt uitgevraagd en toegepast. De [MVO Risicochecker](#) en informatie vanuit de [IMVO-convenanten](#) en NGO's kunnen hulp bieden bij het inzichtelijk maken van ketenrisico's.

Hoe voer je een nulmeting uit?

Vaak schakelen organisaties een adviesbureau in voor het maken van berekeningen. Ook is het mogelijk om zelf berekeningen of inschattingen te maken. Daarvoor heb je kengetallen nodig: wat is bijvoorbeeld de klimaatimpact van het gebruik van 1 kWh aan elektriciteit? Door het elektriciteitsgebruik te vermenigvuldigen met het kengetal kun je berekenen wat de klimaatimpact is.

Voorbeeld

Voorbeeld berekening:

Een gebouw gebruikt op jaarbasis 100.000 kWh elektriciteit.

Het kengetal op [CO₂emissiefactoren.nl](#) is 0,475 kg CO₂ / kWh

De impact door elektriciteitsgebruik is dan:

$$100.000 * 0,475 = 47500 \text{ kg CO}_2 = 47,5 \text{ ton CO}_2$$

Eenvoudige indicatoren

Na een nulmeting kun je soms eenvoudigere indicatoren opstellen. Als je bijvoorbeeld weet dat je de CO₂ uitstoot met 90% verlaagt door refurbished meubilair in te kopen in plaats van nieuw, dan hoef je in het vervolg per project niet meer op CO₂ uitstoot te meten en rapporteren, maar volstaat het om alleen het aantal ingekochte refurbished meubels te registreren.

De volgende bronnen met kengetallen kunnen behulpzaam zijn bij het maken van berekeningen:

- [CO₂emissiefactoren.nl](#) - Klimaat (brandstoffen, elektriciteit, warmte, vervoer, koudemiddelen)
- [GER-waardenlijst](#) - Energie en klimaat (Energie, Grondstoffen, Transport, Productieprocessen)
- [Handboek milieuprijzen](#) – Milieu en klimaat (Emissies naar lucht, water en bodem)
- [MRPI MPG software](#) – Milieu en klimaat (Gebouwen)
- [Meer tools voor milieuberekeningen gebouwen](#)
- Openbare rapporten met berekeningen van klimaat-impact, zoals [Footprint duurzame bedrijfsvoering Rijk](#) (Energie, gebouwen, ICT hardware, mobiliteit, catering, kantoorinrichting, afvalverwerking)

Soms kunnen analyses van anderen een goede basis zijn voor een eigen nulmeting. Stel jezelf dan de vraag: Wat is het resultaat bij andere organisaties? Waarin verschilt mijn organisatie van de anderen? Wat is het verwachte effect van deze verschillen op de resultaten? Het kader 'Milieu-impact van de jaarlijkse inkoop door Nederlandse overheden' geeft een beeld van de productgroepen die leiden tot een hoge klimaat-impact. Dit kan helpen bij het kiezen van focus.

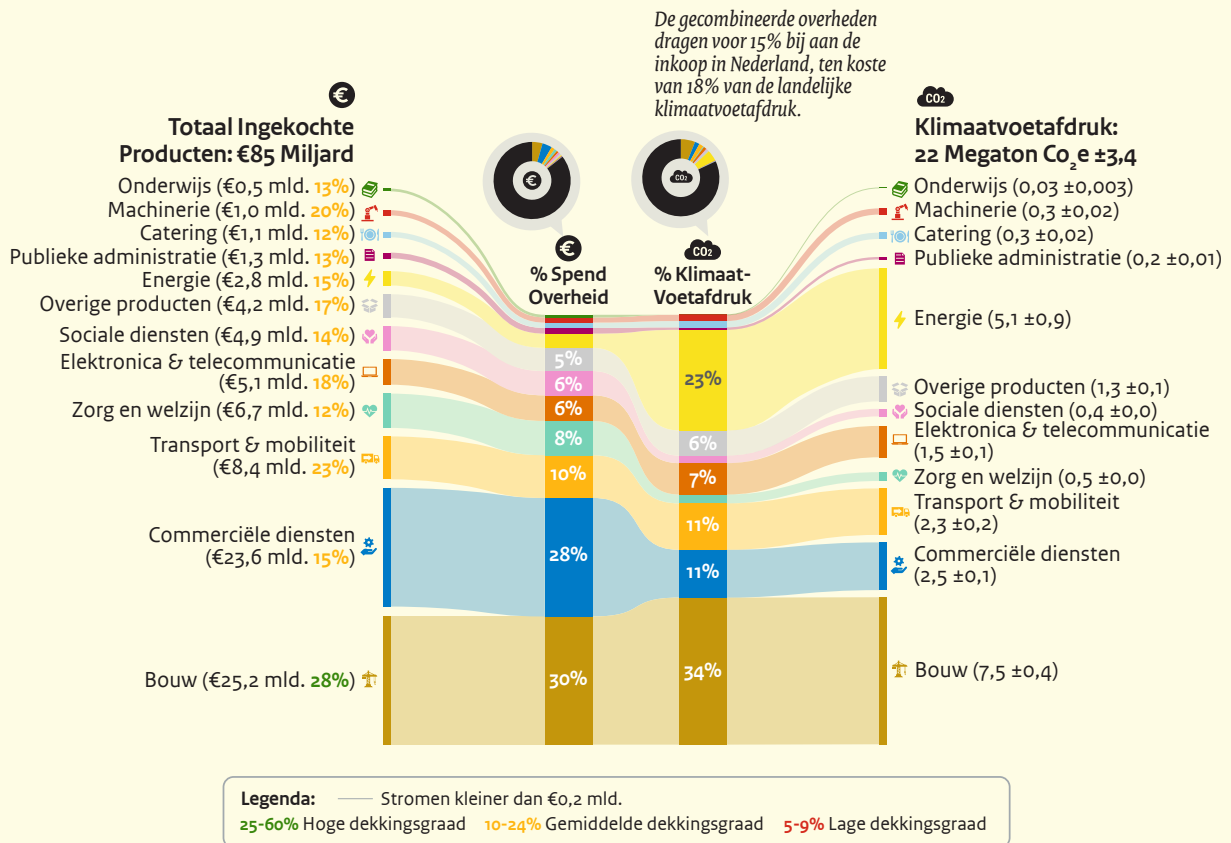
¹⁶ Diversiteit & inclusie is met ingang van 2021 een nieuw thema binnen MVI. Het thema is daardoor nog minder ver ontwikkeld dan de andere MVI thema's, zeker op het vlak van monitoring en indicatoren.

¹⁷ Daarbij kunnen ook de 10 risicocategorieën die de Rijksoverheid voor haar inkopen heeft vastgesteld, waar ISV moet worden toegepast, de KPMG sector-analyse 2014 en quickscan impact rijksinkoop 2019 als startpunt dienen.

Milieu-impact van de jaarlijkse inkoop door Nederlandse overheden

RIVM, Metabolic en Purfacts hebben een studie uitgevoerd naar de milieu-impact van de jaarlijkse 85 miljard euro aan inkoop door alle Nederlandse overheden. Deze studie kan helpen bij het kiezen van focus voor maatschappelijke verantwoord inkopen (MVI).

We zien hoe de klimaatimpact van 22 megaton CO₂-eq is verdeeld: de grootste klimaatimpact wordt veroorzaakt door Bouw, Energie, Commerciële diensten, Transport en Elektronica.



Bron | Visual en Rapport: De milieu-impact van de jaarlijkse 85 miljard euro aan inkoop door alle Nederlandse overheden, RIVM rapportnummer 2021-0087 (RIVM, Metabolic, Purfacts (2021))

4.2.8 Hotspotanalyse: identificeer significante issues en kies focus voor de organisatie

Doel: zorgen dat de meest impactvolle zaken worden aangepakt.

Een hotspotanalyse voer je uit om de meest relevante productgroepen vast te stellen. Daarbij kun je verschillende aspecten laten meewegen, zoals impact, zichtbaarheid, voorbeeldfunctie, handelingsperspectief en verbetermogelijkheden. Door een overzicht te maken van al deze informatie bij elkaar, kun je vaststellen bij welke productgroepen de focus komt te liggen. In hoofdstuk 7 hebben we een eerste aanzet gedaan om in algemene zin per productgroep in kaart te brengen welke thema's het

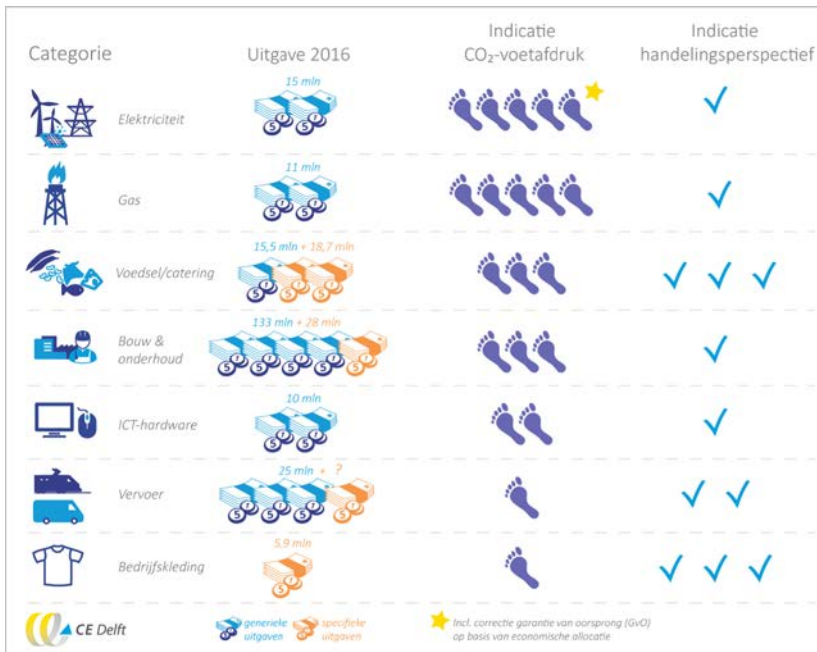
meest relevant zijn. Dit kan een beginpunt zijn voor het uitvoeren van een hotspotanalyse naar de meest relevante productgroepen per thema in jouw organisatie.

Acties:

- ➔ Maak een selectie van impactvolle projecten op basis van de hotspotanalyse. Neem vervolgens ook praktische overwegingen mee, zoals de aanbestedingskalender, het enthousiasme van betrokkenen, de beschikbare voorbeelden of mogelijke kansen voor kostenbesparingen.
- ➔ Stuur zo snel mogelijk op de toepassing van MVI in projecten. Je kunt daarom ook klein beginnen, bijvoorbeeld vanuit één of enkele pilotprojecten, en dit de komende jaren verder uitwerken.

Voorbeeld hotspotanalyse op organisatieniveau: wat zijn de high impact productgroepen?

Bij een analyse van CE Delft naar de inkoopuitgaven, CO₂-impact en handelingsperspectief van het ministerie van Justitie en Veiligheid, komt een aantal hotspots naar voren: de hoogste klimaatimpact wordt veroorzaakt door Elektriciteit en Gas, gevolgd door Voedsel en Bouw & onderhoud. Het handelingsperspectief is hoog is bij Voedsel, Vervoer en Bedrijfskleding. Bij een analyse waarbij je de verschillende aspecten afweegt, kun je concluderen dat de focus het beste zou kunnen liggen bij Energie, Voedsel en Vervoer.



Bron | Quickscan MVI. Analyse van de maatschappelijke effecten van de inkoop van het ministerie Justitie en Veiligheid (CE Delft, 2018)

4.3 CHECK • ACT | EVALUEREN VAN DE RESULTATEN EN BIJSTELLEN VAN STRATEGISCH BELEID EN AANPAK

4.3.1 Evalueer de uitvoer en resultaten op strategisch niveau

Doel: delen van de ervaringen met het oog op signaleren van verbeteringen.

Door het strategisch beleid onder de loep te nemen, kun je de aanpak van MVI verder verbeteren en aanscherpen.

Acties:

- ➔ Je reflecteert regelmatig op de cijfers en haalt input/feedback uit de organisatie op: werkt het nog? En waar kan het beter?
- ➔ Daarnaast is het goed om eens in de paar jaar het beleidsplan te evalueren en bepaalde analyses, zoals de nulmeting of hotspotanalyse, te actualiseren. Daarmee kun je bijvoorbeeld bepalen of de ingeslagen

richting nog steeds past bij de organisatie en of er wellicht al zoveel ontwikkeling is doorgemaakt op bepaalde thema's, dat een verschuiving van focus nodig is om duurzame ontwikkeling te blijven aanjagen.

Voorbeelden van vragen die je bij het evalueren kunt stellen zijn:

- Zijn de juiste mensen betrokken en doen zij de juiste dingen?
- Zijn de MVI doelen nog actueel? Kunnen ze worden aangescherpt (als uit de monitoring blijkt dat daar aanleiding toe is)?
- Zijn de significante issues nog steeds de belangrijkste?
- Komt het beschikbare budget overeen met realiteit van de uitvoer?

- Wat kunnen we leren van de uitgevoerde (pilot) projecten?
- Als we de nulmeting herhalen: zien we dan verbetering?

4.3.2 Stel de aanpak en het beleid bij, op basis van de evaluatie

Doel: verbeteringen aanbrengen in beleid en aanpak

Acties:

- ➔ De evaluatie kan aanleiding geven tot organisatorische of inhoudelijke aanpassingen van beleid en aanpak.

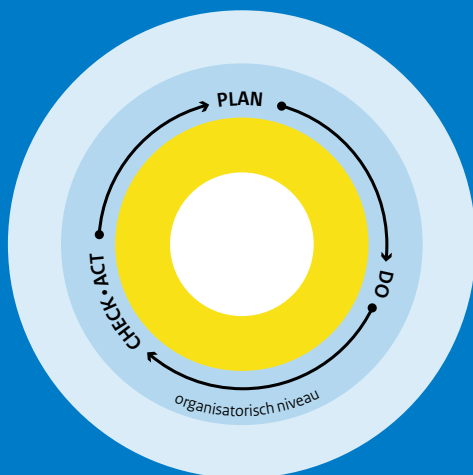
Zo kun je bijvoorbeeld tot de conclusie komen dat je bepaalde mensen extra wilt betrekken bij MVI monitoring, of dat je anderen wil aanspreken op hun handelen (of het ontbreken daarvan).

- ➔ Ook kun je tot de conclusie komen dat je inhoudelijke wijzigingen wil doorvoeren in het strategisch beleid, bijvoorbeeld meer of minder focus op bepaalde thema's. Hierbij geldt wel dat inhoudelijke wijzigingen gevolgen kunnen hebben voor de uitvoer van MVI monitoring. Bijvoorbeeld het toevoegen van een nieuw thema kan om grote aanpassingen vragen, wat gepaard gaat met behoefte aan extra tijd, budget en capaciteit.
- ➔ Met de vastgestelde nieuwe acties kun je een nieuwe cyclus van plan/do/check/act in gang zetten.



5

ORGANISATIE NIVEAU



In dit hoofdstuk staat de vraag centraal: **Wat moet je op organisatieniveau regelen zodat je goed MVI-effecten kunt monitoren en toezeggingen kunt borgen?** Op dit niveau geven we invulling aan het strategisch beleid, vastgesteld in Hoofdstuk 4, en voeren we de plannen van het strategisch beleid uit. De hoofdtak op dit niveau is zorgen dat MVI in de hele organisatie wordt gedragen en uitgevoerd (bewustwording en begeleiding).

Dit hoofdstuk behandelt de volgende onderwerpen:

- ▶ **PLAN** | je begint met het kiezen van operationele doelen, een passende monitoringsmethodiek en indicatoren. Vervolgens stel je ook vast welke data je nodig hebt voor MVI-rapportage en richt je een systeem in waarmee die data kan worden vastgelegd.
- ▶ **DO** | kennisdeling en het opzetten van een tenderboard zijn essentiële implementatiestappen voor het slagen van monitoring. Verwerken van data uit projecten geeft inzicht in de vorderingen op organisatieniveau, wat kan worden teruggekoppeld naar strategisch niveau en het bestuur.
- ▶ **CHECK • ACT** | evalueren van de uitkomsten van projecten en leren op basis van de inzichten, waarna je vervolgacties kunt uitzetten.

5.1 PLAN | VASTSTELLEN VAN OPERATIONELE DOELEN, MONITORINGSMETHODIEK EN INDICATOREN

Om MVI monitoring mogelijk te maken, moet concrete invulling worden gegeven aan de ambities die op strategisch niveau zijn bepaald. Maak de vastgestelde ambities concreet door doelstellingen vast te stellen op basis van de uitkomsten van de nulmeting en/of hotspotanalyse. Om realisatie van de doelstellingen meetbaar te maken, heb je indicatoren nodig en een monitoringsmethodiek. Het is van belang dat je kijkt hoe de data kan worden vastgelegd en dat je kiest voor een geschikt informatiesysteem om de data te verwerken.

5.1.1 Bepaal operationele doelstellingen

Doel: Vertalen van de vastgestelde strategische ambities naar meetbare operationele doelstellingen per thema en productgroep.

Acties:

- ➔ Stel concrete doelen vast voor organisatorische inbedding (proces) en te bereiken effect (zie de twee voorbeelden hieronder).
- ➔ Maak de doelstellingen SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Op die manier kun je meeteenheden aan je doelstellingen koppelen en deze monitoren.

In NEN-ISO, (2017) wordt in paragraaf 6.5.3 en paragraaf 5.5 dieper ingegaan op waar doelstellingen voor MVI in ieder geval aan moeten voldoen en hoe je meeteenheden kunt vaststellen.

Voorbeeld

Doelstelling proces:

- Alle aanbestedingen van boven de 25.000 euro zijn door een tenderboard of MVI Co gecheckt of MVI op de juiste manier is meegenomen in de uitvraag.

Doelstelling effect:

- Van 'klimaatneutraal in 2050' naar een meetbaar effect: 45% minder CO₂-uitstoot in 2030 ten opzichte van 2020, 90% minder CO₂-uitstoot in 2050.

In de [MVI Actieplannen](#) hebben veel organisaties hun doelen vastgelegd. Deze kunnen dienen ter inspiratie. Het kader hieronder licht toe hoe de provincie Gelderland haar organisatorische doelstellingen elk jaar bepaalt en hoe zij ervoor zorgt dat deze doelstellingen worden gedragen door de hele organisatie.



Doelstellingen bij de provincie Gelderland*

Provincie Gelderland heeft een intern klimaatplan opgesteld wat uitgevoerd wordt door het Project Code Groen. Doelen voor CO₂-, energie- en afvalreductie zijn hierin opgesteld afgeleid uit de omgevingsvisie. Deze doelen zijn voor een 5-tal onderwerpen gedefinieerd: Gebouwen, Afval, Vervoer, Leveranciers en Gedrag. Hierbij stuurt de provincie op effect (maatregelen) en gebruikt hierbij ook data, grotendeels op basis van nacalculatie. Ook is de provincie Gelderland gecertificeerd voor de CO₂-Prestatieladder op niveau 5.






Jaarlijks vertalen van doelstellingen naar acties en maatregelen

De doelstellingen zijn in hoofdlijnen op strategisch niveau opgesteld tot 2030, ten opzichte van de situatie in 2018. Met tussentijdse doelen voor 2023 en 2025 om de voortgang te kunnen monitoren met tussenmetingen. Elk jaar worden deze doelstellingen per onderwerp vertaald naar acties en concrete maatregelen. Deze maatregelen worden door het interdisciplinaire team van Code Groen opgesteld. Hierbij worden opdrachtgevers, projectleiders, inkopers en contractmanagers samen uitgedaagd om maatregelen op te stellen

en uit te voeren. Met integrale beleidskaders voor de gehele organisatie inclusief aanbestedingen en contractmanagement. Beïnvloeding van het (ingeslepen) gedrag is hierbij een belangrijk sturingsmechanisme.

Per kwartaal: effecten berekenen en bijsturen

Het totaalpakket van maatregelen wordt uitgewerkt in een prognose voor komend jaar, afgezet tegen een nulmeting van 2018. Vervolgens wordt elk kwartaal het gerealiseerde effect berekend en wordt waar nodig bijgestuurd om de gestelde doelen te halen. Op basis daarvan worden de maatregelen per onderwerp voor het komende jaar aangescherpt en vastgesteld. Deze maatregelen vormen het duurzaamheidskader voor de gehele organisatie voor het gehele jaar.

VERVOER Naar een Gezond Ecosysteem		Elektrisch rijden/ OV-vervoer/ fietsen
GEBOUWEN Comfortabel Groen		Isoleren, lichtplan, gasloos, groenvoorziening, zonnepanelen
LEVERANCIERS Van Hebben naar Duurzaam Delen		CO ₂ -neutraal inkopen, contractmanagement, Product-as-a-Service
AFVAL De Verspilling Voorbij		Afval verminderen en beter scheiden
GEDRAG Gericht op de Mens		Stimuleren, motiveren & kennis deling

*De provincie Gelderland heeft het Manifest MVI (2016-2021) vanwege haar eigen aanpak en focus niet getekend. Green Deal Duurzaam GWW 2.0 is wel ondertekend.

5.1.2 Bepaal de monitoringsmethodiek op organisatieniveau

Doel: Besluiten hoe de monitoringsinformatie wordt bijgehouden.

Acties:

- ➔ Onderzoek de mogelijkheden voor het bijhouden van monitoringgegevens en maak een keuze voor de monitoringsmethodiek op organisatieniveau
- ➔ Naast een algemene methodiek voor het bijhouden van MVI data, zijn er ook systemen voor één specifiek thema of één specifieke productgroep. WIZZR is een voorbeeld van een monitoringmethodiek voor het thema Social Return (zie kader).



WIZZR: inzicht in Social Return

WIZZR is een software pakket dat de gebruiker in staat maakt om goed inzicht te krijgen op het sociale domein (bijv. Social Return afspraken). WIZZR registreert, monitort en rapporteert resultaten rondom Social Return.

Het Rijk biedt aanbestedende diensten ter ondersteuning van de monitoring op organisatieniveau de [MVI-zelfevaluatie tool](#) (MVI ZET). Het gebruik van deze tool door aanbestedende diensten kan bijdragen aan de standaardisatie van de procesmonitoring.

Twee monitoringsmethodieken voor het MVI-thema 'circulair' zijn de [monitor voor Friese overheden](#) en de [aanpak van de metropoolregio Amsterdam](#) (MRA). Specifiek voor het thema 'klimaat' kun je ook aansluiten bij de methodiek en tool van de [CO₂-Prestatieladder](#). De

[provincie Gelderland](#) heeft ervoor gekozen een eigen methode te ontwikkelen om de voortgang van haar klimaatplandoelen te monitoren en te evalueren, waarbij zij ook voldoet aan de eisen van de CO₂-Prestatieladder (niveau 5).

Deze vijf methodieken lichten we in de tekstkaders hieronder toe. Op een iets hoger abstractieniveau kun je ook gebruik maken van het [SDG Dashboard](#), daar gaat deze handreiking verder niet op in.

1 | MVI ZET

Met de [MVI-zelfevaluatie tool](#) (MVI ZET) kunnen aanbestedende diensten per MVI thema voor een selectie van indicatoren (in MVI ZET genoemd als KPI's: de key performance indicators) inzicht krijgen in de mate waarin MVI binnen dat thema wordt toegepast. Hierbij wordt (nog) niet naar het effect gekeken, maar naar de mate waarin MVI wordt toegepast binnen de organisatie en diens aanbestedingen. Het streven is om in

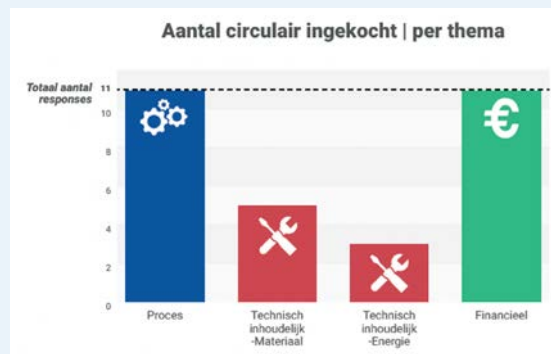
2021 ook te gaan monitoren op effecten aan de hand van de MVI ZET. In de MVI ZET worden de resultaten van de meting dan verwerkt in termen van effectindicatoren zodat een overzicht ontstaat over alle aanbestedingen. Dit is feitelijk de monitoring op nationaal niveau.

Meer informatie: [Maatschappelijk verantwoord inkopen: MVI-zelfevaluatie tool](#)

2 | Monitor Circulair inkopen bij Friese Overheden

De Friese overheden hebben een gezamenlijke ambitie op circulair inkopen. Om de voortgang op circulair inkopen te monitoren, hebben zij een [systematiek](#) opgezet om te bepalen hoeveel projecten circulair zijn ingekocht. Daarbij worden alle Friese overheden gevraagd om deze monitor in te vullen voor alle inkooptrajecten van fysieke producten. Onder meer het Wetterskip Fryslan heeft het invullen van de monitor inmiddels geborgd in haar interne werkproces.

De monitor, ontwikkeld door Copper8 en Metabolic, richt zich op vier thema's: de twee inhoudelijke thema's energie en materialen, een thema rondom het inkoopproces en een thema rondom financiële borging. Per thema worden verschillende vragen gesteld. Wanneer een aanbesteding in elk van de thema's minimaal 1x een 'ja' heeft gescoord, dan wordt de aanbesteding als 'circulair' gewaardeerd. Door het doorlopen van de vragenlijst krijgen



inkopers tevens handelingsperspectief over hoe zij volgende trajecten meer circulair in kunnen kopen.

Kenmerken van deze methode:

- alleen aanbestedingen van fysieke producten worden beoordeeld. Dat zorgt ervoor dat alleen die projecten waarbij het thema 'circulair' relevant is, worden meegenomen.
- de monitor neemt zowel effect- als proces-indicatoren mee.

Meer informatie: [Circulair Inkopen bij Friese Overheden](#)

3 | Meetmethodiek Circulair Inkopen Metropool Regio Amsterdam (MRA)

De Metropoolregio Amsterdam (MRA) heeft een [meetmethodiek](#) ontwikkeld om de voortgang om Circulair Inkopen bij haar overheden te houden.

Deze methodiek bepaalt voor vier verschillende aspecten in hoeverre een project 'circulair' is ingekocht. Ieder aspect heeft daarbij een eigen weging. Per aspect is een traject circulair ingekocht wanneer op de betreffende vraag 'ja' geantwoord kan worden:

Marktconsultatie: is onderzocht hoe dit product circulair(der) kan en welke ontwikkelingen er zijn op dit gebied of wat er nu al gebeurt in de markt? Uitvraag: is (via eisen, wensen en/of voorwaarden) ingezet op de transitie naar een circulaire economie?

Contract: staat in het contract dat materialen en producten hoogwaardig hergebruikt worden en wat er na eerste gebruik met de materiaalstroom gebeurt?

Borging: wordt de naleving van de circulaire afspraken geborgd, zijn er evaluatiegesprekken?

Kenmerken van deze methode:

- Alle aanbestedingen kunnen worden beoordeeld – inclusief aanbestedingen waarin minder grondstoffen worden gebruikt.
- De meting geeft inzicht in voortgang van het proces, maar niet van het daadwerkelijke effect.

Kanttekening bij deze methode:

De methode is vooral procesgericht en kijkt niet naar het effect. De methode is gericht op processen en niet op effecten. Het geeft daardoor nog geen beeld van de voortgang van het behalen van de MVI doelen (effecten), als de term 'circulair' is vermeld in de aanbesteding. Uiteindelijk is het ook wenselijk om de effecten te monitoren.

Meer informatie: MRA: [Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap. Op weg naar 100%](#)

Tabel Wegingspercentage per onderdeel

Aspect	Weging
marktconsultatie	10%
uitvraag	30%
contract	30%

4 | CO₂-Prestatieladder

De [CO₂-Prestatieladder](#) is een Nederlands duurzaamheidsinstrument dat bedrijven en overheden helpt bij het reduceren van CO₂ en kosten. Het heeft betrekking op de bedrijfsvoering, projecten én op de keten. De Ladder wordt als CO₂-managementsysteem en als aanbestedingsinstrument gebruikt.

Een organisatie die zich wil laten certificeren op de CO₂-Prestatieladder stelt vast wat de grenzen en de omvang van de organisatie zijn en berekent de uitstoot middels CO₂-emissiefactoren. Verder worden er eisen gesteld aan processen voor continue verbetering, aan projecten en aan publicatie.

Kanttekening: het is wel van belang te beseffen dat de CO₂-Prestatieladder geen impact toerekent aan het gebruik van groene stroom. Op die manier wordt niet alle impact inzichtelijk gemaakt. Om meer inzicht te krijgen in energiebesparingsmogelijkheden, is het mogelijk om 'dual-reporting' toe te passen, wat inhoudt dat je de berekening uitvoert met zowel een nul-impact (zoals de Ladder voorschrijft) als met de impact die je zou hebben gehad als je rekent met de emissiefactoren van de gemiddelde Nederlandse energiemix.

Meer informatie: [Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen \(SKAO\)](#)

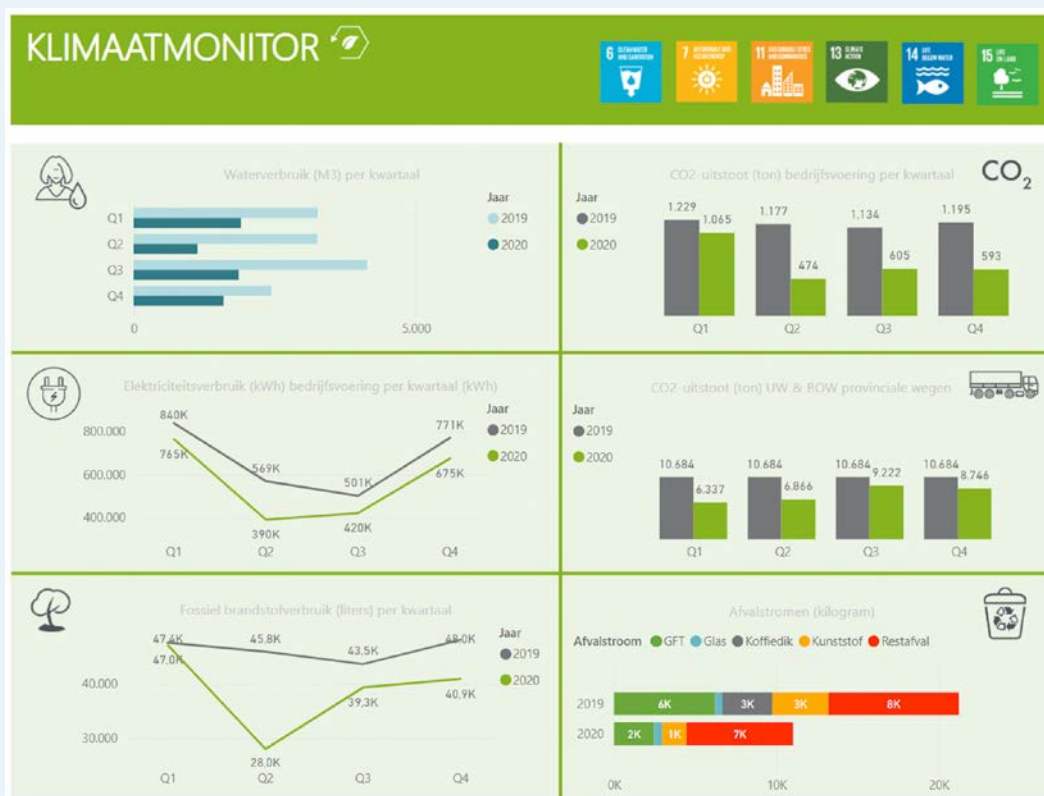
5 | Monitoren en evalueren bij de provincie Gelderland*

De provincie Gelderland monitort de voortgang met behulp van een zelf ontwikkelde klimaatmonitor. Monitoring op de interne klimaatplandoelen voor CO₂-, energie- en afvalreductie vindt elk kwartaal plaats.

Het effect van de tot dan toe genomen maatregelen wordt voor de gehele organisatie gemonitord. Hiervoor wordt verantwoording door Code Groen afgelegd aan de opdrachtgevers. Hiermee sluit de monitoring aan bij het ritme van de planning en control cyclus van de provincie. Het monitoren wordt uitgevoerd door het project Code Groen die het effect van de genomen maatregelen achteraf toetst. Hiervoor verzamelt

Code Groen data uit de financiële administratie, meterstanden, contracten, statistische steekproeven (zoals woon-werkverkeer) en door middel van gerichte steekproeven bij leveranciers. Zo wordt periodiek gemonitord of de beoogde doelen worden behaald en de trendontwikkeling juist is. Met behulp van het klimaatdashboard worden elk kwartaal acties geëvalueerd en waar nodig aangepast om de gestelde doelen te kunnen behalen.

Daarnaast worden de uitkomsten elk halfjaar gecontroleerd door interne auditors. Elk jaar wordt door een certificerende instelling het geheel van realisatie, maatregelen en communicatie ge-audit. Dit is een eis vanuit de certificering CO₂-Prestatieladder niveau 5.



Bron | provincie Gelderland

*De provincie Gelderland heeft het Manifest MVI (2016-2021) vanwege haar eigen aanpak en focus niet getekend. Green Deal Duurzaam GWW 2.0 is wel ondertekend.

5.1.3 Stel indicatoren vast op organisatie niveau

Doel: eenduidig kunnen vastleggen en rapporteren van MVI data in de organisatie

In 5.1.1 heb je de ambities vertaald naar meetbare operationele doelen per thema. Om deze doelen daadwerkelijk te kunnen meten en monitoren, zijn

concrete indicatoren per thema nodig. In dit hoofdstuk geven we enkele voorbeelden van indicatoren voor de MVI thema's.

Wisselwerking tussen project- en organisatieniveau bij vaststellen en toepassen indicatoren

Op organisatieniveau stel je de indicatoren vast waarop je wilt rapporteren, bijvoorbeeld aan het bestuur. Veel van deze indicatoren worden vervolgens op projectniveau

([hoofdstuk 6](#)) toegepast. De informatie en data die nodig is voor het meten en monitoren op organisatieniveau wordt namelijk voor een groot deel aangeleverd vanuit projecten. Andersom kan ook: dat de indicatoren op projectniveau worden opgesteld, en dat deze op organisatieniveau vervolgens worden meegenomen in rapportage aan het bestuur (strategisch niveau). Zo'n 'nieuwe' indicator kun je vervolgens ook breder in de organisatie gaan invoeren.

Vastleggen van data op projectniveau, rapportage op organisatieniveau

Het zijn de projectleiders, inkopers, of contractmanagers die data vastleggen bij de inkoop en/of uitvoer van het project. De MVI-coördinator verzamelt deze data voor de monitoring op organisatieniveau, zoals verder wordt toegelicht in de Do-stap van dit [hoofdstuk \(5.2\)](#).

Iteratief proces

Het opstellen van indicatoren is een iteratief proces en heeft sterke samenhang met het opstellen van doelstellingen in [hoofdstuk 6.1.1](#). Doelstellingen leiden namelijk tot het bepalen van indicatoren (en meeteenheden) en het toepassen van deze indicatoren kan leiden tot nieuwe inzichten en aanpassing van de doelstellingen. Ook marktconsultaties kunnen nuttige input leveren ([hoofdstuk 6.2.3](#)), aangezien daaruit naar voren kan komen in hoeverre de indicatoren realistisch zijn om in de organisatie en in projecten mee te nemen.

Indicatoren zijn behulpzaam voor inzicht en rapportage aan bestuur

Met rapportage van de voortgang op proces-indicatoren kun je aan het bestuur laten zien in hoeverre de benodigde inspanningen voor MVI zijn uitgevoerd. Bijvoorbeeld: welke afdelingen zijn bereikt met kennissessies over MVI? Als een afdeling weinig toegang heeft tot kennis, kan dit verklaren waarom de prestatie om MVI uit te vragen bij aanbestedingen in de betreffende afdeling achterblijft. En dat kan ertoe leiden dat de betreffende afdeling geen effecten kan rapporteren ten aanzien van bijvoorbeeld het reduceren van klimaatimpact middels inkoop. Hiermee zou je het al dan niet behalen van een doelstelling kunnen verklaren en krijg je inzicht in waar verbetermogelijkheden liggen.

Acties:

- ➔ Stel per thema indicatoren vast, op basis van de vastgestelde operationele doelen.
- ➔ Denk na over 1) indicatoren op procesniveau, waarmee je zowel je inspanning als je prestatie kunt vastleggen en 2) indicatoren op effectniveau (dit onderscheid is verder toegelicht in [hoofdstuk 3.1.1](#)).

In de zes tekstkaders hieronder geven we voorbeelden van indicatoren voor zowel proces- als effectmonitoring.

1 | Procesindicatoren

Met procesindicatoren kun je monitoren in welke mate MVI wordt uitgevoerd in je organisatie (ondersteunende processen voor MVI in de bedrijfsvoering). Dit wordt ook wel 'inspanningsmonitoring' genoemd.

Daarnaast is het mogelijk om te monitoren in hoeverre verschillende thema's en effecten worden meegenomen in projecten en aanbestedingen. Hierbij wordt de data vastgelegd op projectniveau en verzameld en verwerkt op organisatieniveau. Dit wordt ook wel 'prestatie-monitoring' genoemd.

Procesindicatoren op organisatieniveau - Inspanning

- Welk **percentage van alle te nemen maatregelen** voor het goed inrichten van de

organisatie voor MVI (deze zijn op strategisch niveau vastgesteld, [zie hoofdstuk 4.1.3](#)) is uitgevoerd? (hoeveelheid of percentage)

- In hoeveel organisatieonderdelen zijn de **administratiesystemen** aangepast op MVI? (hoeveelheid of percentage)
- Binnen welke afdelingen zijn **interne systemen** wel of niet afgestemd op MVI monitoring? (hoeveelheid of percentage)
- Hoeveel medewerkers zijn er bereikt met **kennissessies** over MVI? (hoeveelheid of percentage)

Procesindicatoren op organisatie- en projectniveau – Prestatie

Procesindicatoren kun je op verschillende momenten vastleggen: voorafgaand aan publicatie, bij de uitvraag, of bij de levering/in de contractfase.

Voorafgaand aan publicatie

- In hoeveel aanbestedingen is **aandacht besteed aan elk MVI thema?** 'Aandacht' kun je bijv. definiëren als: bewuste afwegingen gemaakt, aan bod gekomen bij marktconsultatie, onderwerp op de agenda geweest voor een projectbespreking, nagedacht over het verdienmodel, gekeken naar de totale levensduurkosten, etc. (hoeveelheid of percentage)
- Bij hoeveel projecten is bewust gekozen om **inkoop (nog) niet uit te voeren?** Hoe vaak zijn andere opties dan aanschaf van nieuwe producten (denk aan de deel-economie) overwogen? (hoeveelheid of totaal). Deze vraag is een voorbeeld hoe je kunt vastleggen of de strategie 'refuse' is toegepast, zie onderstaand kader.
- Binnen hoeveel contracten is van tevoren de bewuste afweging gemaakt en vastgelegd welke van de zes MVI thema's **relevant** zijn voor de betreffende aanbesteding? (hoeveelheid of percentage)
- Bij hoeveel projecten zijn in de voorbereiding van de aanbesteding de **ambities besproken met interne partijen:** (i) de interne opdrachtgever; (ii) de projectleider; (iii) de duurzaamheidsadviseur; of (iv) de toekomstig gebruiker(s)?
- Bij hoeveel aanbestedingen (evt. met een projectsom boven een bepaald bedrag) is input opgehaald bij de markt, bijvoorbeeld via een onderzoek naar mogelijkheden en/of een **marktdialoog** over ambities en kansen? (hoeveelheid of percentage)

In de uitvraag

- In hoeveel contracten zijn **minimumeisen en/of gunningscriteria** opgesteld per thema (hoeveelheid of percentage), bijvoorbeeld
 - eisen aan levensduur (klimaat, milieu, circulair)
 - eisen aan energieverbruik (klimaat)
 - eisen aan het beschermen van materiaalvoorraden (circulair)
 - eisen aan toepassen van hergebruikte en/of hernieuwbare materialen (klimaat, milieu, circulair)

- eisen aan de inzet van medewerkers ten behoeve van de opdracht (social return, diversiteit & inclusie)
- eisen aan due diligence (ketenverantwoordelijkheid (ISV))
- Binnen hoeveel projecten wordt **beter presteren dan de minimale eis beloond**, bijvoorbeeld financieel of met automatische verlenging van het contract?
- In hoeveel projecten speelde MVI een **significante rol bij de gunning (bv. >30% weging)**

Bij levering of in contractfase

- Binnen hoeveel contracten zijn er **procesafspraken** gemaakt met de leverancier om MVI thema's te borgen? (hoeveelheid of percentage), bijvoorbeeld:
 - Afspraken over levensduurverlenging, bijvoorbeeld door reparatie & onderhoud
 - Afspraken over retourname producten/materialen na einde levensduur
 - Afspraken over borging van data over de materiaalsamenstelling van het product bij levering en gedurende de levensduur (in bijvoorbeeld een materiaalpaspoort, Madaster of eigen asset management)
 - afspraken over opstellen en uitvoeren due diligence-plan
- Is in het contract vastgelegd **hoe en welke gegevens de inschrijver** dient aan te leveren voor rapportage op de MVI thema's (zoals materiaalverbruik, CO₂-emissies, energieprestatie, aantal participatiebanen, due diligence, etc.)
 - Totaal aantal geleverde producten
 - Gewichten en compositie van producten (materiaalgebruik, samenstellingsetiket, grondstoffenpaspoort, etc.)
 - Hoeveelheid toegepast gerecycled materiaal (primair grondstoffengebruik).
 - Hoeveelheid hergebruikte onderdelen/producten
 - Levensduur (vooraf: verwachting. Ook realiteit vastleggen tijdens contractfase.)
- Bij hoeveel projecten wordt de naleving van afspraken geborgd: **zijn er evaluatiegesprekken?** (hoeveelheid of percentage)

Meer voorbeelden zijn te vinden in de [MVI ZET](#)¹⁸ en de [Monitor Circulair Inkopen bij Friese Overheden](#).

¹⁸ Bij de start van het jaar 2021 bevat de MVI ZET nog de 7 thema's uit het Plan van Aanpak MVI 2015-2020, namelijk: Milieuvriendelijk, Biobased, Circulair, SR, Internationale Sociale Voorwaarden, Innovatiegericht en MKB-vriendelijk. De MVI departementen zullen de MVI ZET aanpassen en afstemmen op de nieuwe zes thema's zoals genoemd in het [Nationaal plan MVI 2021-2025](#) en die ook centraal staan in deze handreiking.

Je kunt de prestatie-indicatoren clusteren per onderwerp (materiaalverbruik, energie, etc.), zoals ook in de Monitor Circulair inkopen bij Friese Overheden is gedaan. Daarbij kun je bijvoorbeeld definiëren dat MVI bij een aanbesteding is toegepast als onder elk onderwerp minimaal 1x een 'ja' is gegeven.

Indicator: refuse / reduce

Er kan een indicator worden opgesteld voor het **minder inkopen**. Dit kan gemeten worden door het registreren van bewuste keuzes om de levensduur te verlengen of iets niet in te kopen. 'Refuse' en 'reduce' zijn als R-strategie sterke middelen om impact te verlagen.

Voorbeelden 'refuse': zorg dat medewerkers hun mobieltje of laptop ook privé kunnen gebruiken (dat spaart veel ICT apparatuur uit). Plan een obstakelvrije zone naast een snelweg, zodat daar geen geleiderail hoeft te komen.

Voorbeelden 'reduce': zorg dat mensen 4 jaar met hun laptop doen in plaats van 3 jaar. Vervang het meubilair niet standaard na 10 jaar, maar zet de afschrijvingstermijn vast op 15 jaar.

R-ladder

Refuse: weigeren/voorkomen gebruik
Reduce: gebruik minder grondstoffen
Redesign: herontwerp met oog op circulariteit
Re-use: product hergebruik (2e hands)
Repair: onderhoud en reparatie
Refurbish: product opknappen
Remanufacture: nieuw product van 2e hands
Re-purpose: hergebruik product maar anders
Recycle: verwerking en hergebruik materialen
Recover: energie terugwinning



2 | Effectindicatoren - Klimaat

Voor het thema klimaat is er één duidelijke effectindicator: de hoeveelheid uitgestoten broeikasgassen, uitgedrukt in kg CO₂-equivalenten¹⁹. Hier zijn enkele variaties van mogelijk: Je kunt de **uitgestoten** emissies rapporteren (ton CO₂-eq), maar je kunt ook de **vermeden** emissies rapporteren (ton vermeden CO₂-eq). In dit tweede geval bereken je direct de "CO₂-winst" ten opzichte van een nulmeting. Het is dus een vertaalslag van de rapportage van de uitgestoten emissies. Specifiek voor energie of mobiliteit kun je er ook voor kiezen om de hoeveelheid **gecompenseerde** CO₂-uitstoot te rapporteren (ton CO₂-eq.).

Het is inzichtelijk om de indicator klimaatimpact te specificeren per specifieke productgroep, zoals:

- CO₂-emissies van energiegebruik in gebouwen (inkoop gas/elektriciteit)

- CO₂-emissies van zakelijke mobiliteit (inkoop brandstoffen/transportdiensten)
- CO₂-emissies van GWW (inkoop bouw, onderhoud, aanleg infrastructuur)
- CO₂-emissies van inkoop fysieke producten

Hierbij kun je aansluiten bij de indeling in scope 1, 2 en 3 van het Greenhouse Gas Protocol, dat ook centraal staat bij rapportage volgens de CO₂-Prestatieladder (zie onderstaand kader).

Aan leveranciers kun je de volgende data opvragen:

- CO₂-emissies van de bedrijfsvoering van de inschrijver
- CO₂-emissies van de geleverde producten, in de hele productieketen (materiaal- en energiegebruik van grondstofwinning en productie)
- CO₂-emissies en/of energieprestatie van het product tijdens de gebruiksfase

¹⁹ De eenheid "CO₂-equivalenten" geeft de klimaatimpact van uitgestoten emissies aan. Dit is de impact van deze emissies op de opwarming van de aarde (het klimaat). Onder andere de uitstoot van CO₂, methaan en CFC's zorgen voor een hogere temperatuur op aarde. De "CO₂-eq" neemt al deze broeikasgassen mee in de berekening. Methaan telt daarbij bijvoorbeeld zwaarder mee dan CO₂.

Klimaatimpact, toelichting Scope 1-, 2- en 3-emissies

Het Greenhouse Gas Protocol schrijft voor om broeikasgassen te verdelen over drie Scopes:

Scope 1 betreft de eigen directe CO₂-uitstoot. Deze uitstoot wordt veroorzaakt door eigen bronnen in de organisatie, zoals eigen dieselgeneratoren, gasverbranding voor verwarming of eigen vrachtwagens. (*Zakelijke mobiliteit, Gasgebruik of warmtegebruik voor verwarming gebouwen*)

Scope 2 omvat de indirecte CO₂-uitstoot van zelf ingekochte elektriciteit of warmte. De uitstoot van broeikasgassen vindt ergens anders plaats, zoals in de elektriciteitscentrale. (*inkoop elektriciteit*)

Scope 3 betreft de indirecte CO₂-uitstoot van bedrijfsactiviteiten door andere organisaties. Op de bronnen in deze organisaties kan geen directe invloed worden uitgeoefend. Voorbeelden zijn de productie en winning van ingekochte grondstoffen of uitbesteed goederenvervoer en zakelijk verkeer. (*inkoop fysieke producten*)

Rekenmethodiek klimaatimpact: Via levenscyclus-analyse (LCA)

De klimaatimpact kun je berekenen met een Life Cycle Assessment (LCA) studie. In dat geval kun je de LCA studie ook CO₂-voetafdruk noemen. Het uitvoeren van een LCA is echter nog niet voor alle productgroepen even vanzelfsprekend. Dit wordt hieronder toegelicht.

Norm (methode) voor de uitvoer van LCA is beschikbaar voor bouw- en GWW sector

Binnen de GWW-/bouwsector is het mogelijk om de uitkomst van een LCA, bijvoorbeeld de MKI-waarde uit te vragen. Hiermee kunnen projecten met elkaar worden vergeleken. Dit is mogelijk vanwege de uniforme methode waarop LCA's voor de bouw worden uitgevoerd, zoals beschreven in de Bepalingsmethode. Een aandachtspunt hierbij is om ook achteraf de daadwerkelijke MKI op te vragen. Dat is een goede manier om contractueel te borgen dat de daadwerkelijke prestatie wordt gemeten en gemonitord.

Norm voor uitvoer van LCA veelal nog niet beschikbaar voor andere sectoren (niet-GWW)

Binnen andere productgroepen (facilitair) is het vergelijken van LCA uitkomsten (nog) niet mogelijk, omdat een uniform aanvaarde methode, die voorschrijft hoe de LCA analyse moet worden uitgevoerd, ontbreekt. Het uitvragen van een LCA kan voor deze sectoren tóch nuttig zijn, om ervan te leren. Een LCA levert inzicht. Ook kan een LCA wel achteraf worden gebruikt om te vergelijken met een nulmeting en om de daadwerkelijke prestatie te meten. Je kunt leveranciers vragen een LCA aan te leveren óf vragen of zij de data aanleveren (hoeveelheden materialen, energie, transport, emissies etc.), waarmee je de LCA zelf kunt (laten) berekenen.

Voor sommige sectoren zijn al wel algemene afspraken gemaakt over hoe een LCA moet worden uitgevoerd. Voor meubilair kun je bijvoorbeeld aansluiten bij de [INSIDE/INSIDE methode](#)

Zie voor meer informatie het [rapport CO₂-beprijzing bij inkopen en aanbesteden door provincies. Met focus op catering, meubilair en textiel](#) (CE Delft, 2020a) vanaf blz.26.



3 | Effectindicatoren – Milieu

Voor het thema milieu zijn er meerdere effectindicatoren mogelijk. Je hebt indicatoren voor één enkele milieu-effectcategorie. En je hebt indicatoren waarin meerdere milieu-effectcategorieën worden gewogen en opgeteld tot één score.

Voorbeelden van enkele **milieu-effectcategorieën** (indicatoren) zijn:

- Landverbruik (m² of m² per jaar)
- Verzuring (kg SO₂-eq.)
- Vermijden fijnstofemissie (kg PM₁₀-eq.)
- Vermesting (kg N-eq.)
- Watervverbruik (m³)

De verschillende indicatoren voor milieu kun je berekenen met een LCA-studie, net zoals bij klimaat. Via LCA-methodiek is het ook mogelijk om bovenstaande losse milieu-impact categorieën ten opzichte van elkaar te wegen en op te tellen tot één score.

Voorbeelden van **gewogen scores** zijn:

- Biodiversiteit: een gewogen milieu-impact gericht op stimuleren van biodiversiteit, waarin diverse milieu-impacts zijn meegenomen. Het thema biodiversiteit maakt onderdeel uit van het MVI thema ‘milieu’ (zie Nationaal plan MVI 2021-2025). De betrokken MVI departementen²⁰ onderzoeken hoe bescherming van biodiversiteit verder kan worden uitgewerkt met het oog op MVI beleid.

Voor bouwprojecten:

- **MKI waarde** | De MKI waarde is een gewogen score van meerdere milieu-impact categorieën, die in de bouw- en infra sector veel wordt gebruikt. In het kader hieronder staat een korte toelichting over de MKI waarde.
- **MPG score** | De MPG van een gebouw is de som van de schaduwkosten van alle toegepaste materialen in een gebouw. Via het bouwbesluit is de MPG verplicht voor nieuwe gebouwen en deze mag momenteel niet meer bedragen dan EUR 0,80 per m² bruto vloer oppervlak (BVO).

Voor facilitaire productgroepen kan ook een gewogen score van meerdere milieu-impact, zoals de [ReCiPe endpoints](#). Maar zoals beschreven in [hoofdstuk 5.1.3.2](#), ontbreekt vaak een norm die voorschrijft hoe de berekening exact moet worden uitgevoerd.

Binnen het thema ‘milieu’ kunnen ook niet direct LCA gerelateerde aanpakken worden meegenomen. Voorbeelden daarvan zijn de euronorm (luchtkwaliteit), labels voor toxiciteit en keurmerken voor voedsel, die vaak ook andere thema’s zoals gezondheid en diervriendelijkheid bevatten.

MKI waarde

De MKI waarde is een gewogen gemiddelde van de milieu-impact op 19 verschillende milieu-impact categorieën, zoals klimaatimpact, landgebruik, toxiciteit, verzuring, vermesting en fijn stof. Het is gebaseerd op de Europese EN 15804 methode. De milieu-impact categorieën worden naar zwaarte gewogen. En vervolgens wordt de milieuprestatie uitgedrukt in een 1-puntsscore, die in euro’s wordt weergegeven.

Bij het uitvragen van een MKI waarde is het van belang om ook inzicht te vragen in de onderliggende scores, want dan kun je zien welke milieu-impact categorie het meest bijdraagt aan de totale impact.

Bron en meer info: [Nationale Milieudatabase](#): [Milieuprestatieberekening](#) en [Inkopen met de milieukostenindicator](#)



²⁰ De betrokken MVI departementen zijn de ministeries van Infrastructuur en Waterstaat (IenW), Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Economische Zaken en Klimaat (EZK), Buitenlandse Zaken (BZ), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Het gezamenlijke doel is om MVI bij zowel het Rijk als andere aanbestedende diensten aan te jagen, te ondersteunen en te monitoren.

Rekenmethodiek milieu-impact: via levenscyclusanalyse (LCA)

De milieuimpact kun je, net als de klimaatimpact, berekenen met een Life Cycle Assessment (LCA) studie. Het uitvoeren van een LCA is echter nog niet voor alle productgroepen even vanzelfsprekend. Dit is uitgelegd in [hoofdstuk 5.1.3.2](#).



4 | Effectindicatoren – Circulariteit

Voor het thema circulair zijn diverse effectindicatoren mogelijk. Enkele voorbeelden zijn:

- **Grondstoffengebruik** (in ton gewicht of % vermeden grondstoffenverbruik t.o.v. nulmeting)
- **Gebruik van biobased materialen** (in ton gewicht of % vermeden grondstoffenverbruik t.o.v. nulmeting)
- **Vermeden olie-equivalenten** door biobased inkopen (in ton olie equivalenten)
- Kwalitatief **waardebehoud bij input en output als R-strategie**²¹: is gebruik gemaakt van: recycle, reuse, repair of refurbish? (in aantallen, gewicht of eventueel euro's) bij input of output:
- Ingezet **secundair materiaal (input)**: Toegepast hergebruikte product(onderdelen), gerecycled materiaal, hernieuwbaar materiaal, primair materiaal in totaal (Ton / %) (Niet bij alle productgroepen mogelijk. Goede voorbeelden waar je dit kan uitvragen zijn:
 - Kantoormeubilair, Bedrijfskleding, ICT apparatuur, etc.)
- **Jaren levensduurverlenging** van producten en/of onderdelen
- Hoeveelheid **beschikbaar materiaal voor volgende cyclus (output)**:
 - **% herbruikbaar product**, incl. beschrijving van systeem dat herbruikbaarheid borgt (zoals een terugnamesysteem)
 - **% recyclebaar materiaal**, incl. beschrijving van systeem dat recyclebaarheid borgt (zoals een terugnamesysteem)
- Een **materiaalindicator voor circulariteit**, zoals [MCI \(Material Circularity Index\)](#). De MCI wordt berekend op basis van diverse indicatoren, zoals gerecycled materiaal, hernieuwbaar materiaal, primair materiaal etc.
- **Losmaakbaarheidsindex** voor [gebouwen van DGBC](#)
- De door DGBC opgestelde **demontabiliteits-score** (zie onderstaand kader)

Voorbeeld demontabiliteitscore meubilair

De Rijksbrede categoriemanager Kantoorinrichting wil samen met haar meubelleveranciers de bedrijfsvoering rondom meubilair zoveel mogelijk circulair inrichten. Zij vraagt haar leveranciers te rapporteren op een aantal indicatoren. Eén van die indicatoren is 'demontabiliteit'.

Om een demontabiliteitscore te krijgen moet het productprofiel aan de volgende voorwaarde voldoen:

- Er is een duidelijke instructie beschikbaar voor het demonteren van het product.

Als het antwoord 'ja' is, levert elk van de volgende punten 25% op:

- de component is demontabel en herbruikbaar;
- de materialen in de component zijn demon-

tabel tot afzonderlijke materialen die recyclebaar zijn;

- de bevestigingen van de component zijn te bereiken en los te maken met gangbare, breed verkrijgbare gereedschappen zonder schade te veroorzaken en zonder vervuiling achter te laten (zoals lijmresten);
- de bevestigingen van de afzonderlijke materialen van de component zijn te bereiken en los te maken met gangbare, breed verkrijgbare gereedschappen zonder schade te veroorzaken en zonder vervuiling achter te laten (zoals lijmresten).

De score voor een component kan 0%, 25%, 50%, 75% of 100% zijn. De totale demontabiliteitscore voor het gehele product bestaat uit het gewichtsgewogen gemiddelde van de scores voor de losse componenten.

²¹ De R-strategieën worden toegelicht in '[Circulaire economie in kaart](#)'

Indicatoren voor circulariteit in de bouw

Specifiek voor circulariteit in de GWW en de bouw heeft Platform CB'23 een indicatorenset opgesteld voor het meten van circulariteit in de bouw. Het rapport '[Meten van circulariteit 2.0](#)' geeft uitgebreide toelichting. In juli 2020 is deze methode ook toegelicht in een [webinar](#). De methode gaat uit van 3 doelen,

het beschermen van het milieu (gemeten via de MKI – [zie hieronder](#)), beschermen van materiaalvoorraden (gemeten via de grondstofuitputting van abiotische grondstoffen en de hoeveelheid gebruikte Critical Raw Materials) en beschermen van waarde, waarbij aandacht voor economische waarde, functionele en technische waarde. Deze laatste indicator is nog in ontwikkeling.

Rekenmethodiek Circulariteit: anders berekenen dan met LCA-methodiek

Anders dan bij klimaat en milieu, is een LCA-studie niet noodzakelijk om de circulariteitsindicatoren vast te stellen. De MCI en de losmaakbaarheidsindex omvatten zelfs een andere methodiek dan LCA.

De mate van circulariteit kan wel worden vastgesteld met een LCA-studie, maar dit is minder vanzelfsprekend dan milieu-impacts. Het hoofdzakelijke doel van een

LCA-studie is namelijk om milieu-impacts (indicatoren zoals klimaatimpact, landverzuring, verzuring, etc.) te berekenen. De data voor het berekenen van circulariteitsindicatoren is wel vaak dezelfde data die nodig is als inputdata voor een LCA-studie (zoals kg materiaalgebruik). Vaak wordt deze data niet altijd apart bijgehouden en gerapporteerd. Als je deze data wilt gebruiken voor het berekenen van de circulariteit, moet je deze expliciet uitvragen.



5 | Effectindicatoren – Social return

Een voorbeeld van een effectindicator voor social return is:

- Aantal participatiebanen die zijn gecreëerd (hoeveelheid banen)

Zie voor een definitie van participatiebanen: '[De Personeelsmonitor 2019 van A&O fonds Gemeenten](#)', pagina 8. En zie voor meer informatie: de [Participatiewet](#) en de [Banenafpraak](#).



6. Effectindicatoren – Ketenverantwoordelijkheid (ISV)

Voorbeelden van effectindicatoren voor ketenverantwoordelijkheid (ISV) zijn:

- Aantal/aandeel contracten waarin een ISV clause is opgenomen, due diligence is geborgd en een jaarlijkse rapportage op ketenverantwoordelijkheid is opgenomen (totaal of percentage).
- Aantal/aandeel aanbestedingen waarin daadwerkelijk wordt gecontroleerd en gehandhaafd op naleving van de due diligence-verplichtingen (contractfase).
- Aantal/aandeel aanbestedingen waarin ISV contractmanagement heeft geleid tot ontvangst van een risico-analyse, verbetermaatregelen en openbare eindrapportage.
- Aantal risico's binnen inkoopcategorie/productgroep geïdentificeerd en aantal risico's dat daarvan is aangepakt met getroffen verbetermaatregelen door opdrachtnemers.
- Aantal bedrijven dat due diligence heeft geïmplementeerd in bedrijfsvoering en daarover openbaar rapporteert.

5.1.4 Stel vast welke data nodig is om te kunnen rapporteren op de indicatoren

Doel: inzicht krijgen in de data die projectleiders of leveranciers moeten rapporteren.

Voorbeeld

Voorbeelden van data om uit te vragen en vast te leggen voor de thema's klimaat, circulariteit en milieu zijn:

- Energieverbruik (in kWh, m³ gas en MJ energie)
 - Meterstanden per gebouw/afdeling/entiteit (ingekochte energie)
 - Percentage hernieuwbare energie (percentage t.o.v. totaal, uitgesplitst in soorten, zoals wind/zon en herkomst, zoals Nederland/buitenland)
- Producten
 - Totaal aantal geleverde producten (aantallen)
 - Gewichten en compositie van producten (samenstellingsetiket, grondstoffenpaspoort, etc.)
 - Hoeveelheid hergebruikte producten / onderdelen
 - Hoeveelheid toegepast gerecycled materiaal (primaire grondstoffengebruik)
 - Hoeveelheid toegepast biobased materiaal
 - Levensduur (vooraf: verwachting. Ook realiteit vastleggen tijdens contractfase.)
 - Afspraken over retourname producten/materialen na einde levensduur
- Mobiliteit
 - Bij inkoop van transport(diensten): percentage elektrisch, een minimale euronorm, afgelegde afstanden, OV en fietsen t.o.v. verbrandingsmotor
 - Bij aanschaf wagenpark: Aantal aangeschafte zero-emissie voertuigen (percentage van totaal)

Voor de andere thema's blijkt al duidelijk uit de indicatoren ([hoofdstuk 5.1.3](#)) welke data moet worden vastgelegd.

Nu bepaald is met welke indicatoren je gaat werken, is het van belang om ook vast te leggen welke data nodig is om te kunnen rapporteren en monitoren op MVI thema's.

5.1.5 Richt het informatiesysteem in voor monitoring uit de projecten

Doel: Instellen van een informatiesysteem waarin MVI data kan worden geregistreerd en gemonitord.

Nu je inzicht hebt in de indicatoren en data die je wilt gaan verzamelen is het tijd om na te denken over het informatiesysteem waarin je de data wilt vastleggen.

Acties:

- ➔ Zorg ervoor dat opdrachtgevers, projectleiders, contractmanagers en inkoopers de genomen MVI maatregelen, de relevante data en de behaalde resultaten kunnen verzamelen en registreren.
 - > Zorg voor een systeem waarin kan worden vastgelegd dat er MVI is toegepast bij een inkoopdossier. Je kunt onderzoeken in hoeverre dit in bestaande systemen kan worden toegevoegd.
 - > Zorg voor een systeem waarin men kan rapporteren op de vastgestelde indicatoren en waarin ook achterliggende MVI data (zoals aantal ingekochte producten) kan worden geregistreerd. Een andere mogelijkheid is om MVI aspecten te integreren in bestaande systemen (bijv. in het financiële systeem ook informatie over aantallen en materiaalgebruik gaan vastleggen).
- ➔ Stem de informatiesystemen af op de doelstellingen, indicatoren en meeteenheden die je voor MVI hebt vastgesteld.
- ➔ Zorg voor een toegankelijk systeem van dataverzameling, om te voorkomen dat data voor indicatoren uit diverse bestanden moet worden verzameld. Een eenvoudig Excelbestand waarin data wordt bijgehouden en gerapporteerd kan al genoeg zijn om te beginnen met MVI monitoring. Op termijn zou MVI geïntegreerd moeten worden in de informatiesystemen van de organisatie, net zoals dat ook al voor financiële data gebeurt.
- ➔ Borg monitoring van MVI in alle projecten. In iedere interne opdrachtomschrijving moet monitoring als actie worden vermeld en de te monitoren zaken moeten aansluiten bij de algemene doelstellingen van de organisatie.

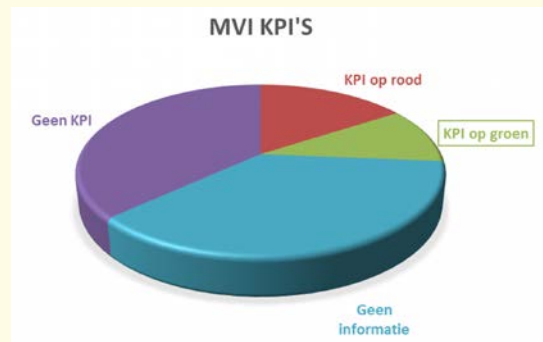
Het tekstkader hieronder geeft een voorbeeld van een rapportage op één indicator: bij hoeveel contracten is een MVI indicator (KPI) opgesteld en toegepast?

Informatiesysteem

Voorbeeld van een onderdeel uit een monitorings-dashboard op organisatieniveau.

De indicator waarop is gerapporteerd is: "Bij hoeveel contracten is een MVI KPI opgesteld en toegepast?" Het samenvoegen van de data uit de contracten van de afgelopen periode laten dit beeld zien.

Bron | Rijkswaterstaat (RWS)



5.2 DO | PRAKTISCH INVULLING GEVEN AAN MVI MONITORING EN BORGING OP ORGANISATIENIVEAU

Na de plan-fase is het tijd voor de praktische invulling van de plannen rondom MVI monitoring en borging. Op het organisatie niveau komen de volgende drie onderwerpen aan bod omtrent activiteiten die doorlopend worden uitgevoerd om MVI goed in te bedden in de organisatie: het inrichten van de lerende organisatie, het inbedden van een MVI tenderboard en de data verwerking ten behoeve van monitoring.

5.2.1 Werk aan kennisdeling

Doel: kennis over MVI monitoring opdoen en verspreiden.

Op strategisch niveau is ruimte gemaakt voor de lerende organisatie. Op organisatie niveau zorg je dat leren in de praktijk wordt gebracht.

Acties:

- ➔ Organiseer interne kennissessies rondom MVI met de belangrijkste stakeholders, zoals het inkoopteam, projectleiders, contractmanagers en beleidsmakers.
- ➔ Zorg dat er pilotprojecten worden uitgevoerd. Dit creëert een 'veilige' leeromgeving, waarin geëxperimenteerd kan worden met een andere aanpak. Begin hierbij eenvoudig, bijvoorbeeld met het inkopen van minder complexe producten waar al ervaring mee is, zoals kantoormeubilair.
- ➔ Communiceer met mede (semi-)overheden. Andere overheden zijn ook volop bezig met implementeren van MVI. Maak hier gebruik van en wissel kennis uit. Zo kunnen we gezamenlijk sneller stappen maken. Een voorbeeld van een lerend netwerk waar gezamenlijke kennis wordt opgedaan en gedeeld zijn de [Buyer Groups](#).

5.2.2 Richt een MVI-tenderboard in, of zorg voor andere borging van MVI in tenders

Doel: borgen dat MVI in alle relevante aanbestedingen is toegepast

Het MVI-tenderboard checkt of MVI is toegepast in aanbestedingen

Om te zorgen dat de strategische en organisatorische uitwerking van MVI ook daadwerkelijk in projecten landt, kan er een MVI-tenderboard worden ingevoerd. De functie van dit MVI-tenderboard is om bij elk project te checken of alle organisatiedoelstellingen voor MVI goed toegepast zijn in het project. Indien er al een vorm van een tenderboard aanwezig is (voor niet-MVI gerelateerde aspecten): neem dan MVI mee in de check. Zonder een akkoord vanuit het MVI-tenderboard mag de uitvraag niet worden gepubliceerd. Dit is een goede maatregel om te borgen dat in alle uitvragen (waar relevant en werkbaar) MVI ambities op een doeltreffende wijze worden meegenomen.

Borgen van MVI expertise in het tenderboard

Zorg dat er expertise aanwezig is over de MVI thema's binnen het tenderboard. Voor kleinere organisaties kan het ook een rol zijn die wordt opgepakt door bijvoorbeeld de MVI Co die nog een check doet of MVI thema's op de juiste manier zijn meegenomen in de uitvraag.

Is MVI niet mogelijk? Leg dan de onderbouwing daarvan vast

Mogelijk kan binnen de tenderboard nog het comply or explain principe worden gebruikt. Dat betekent dat in iedere aanbesteding MVI moet zijn toegepast, of bij afwijkingen (het niet meenemen van MVI) moet deze keuze voldoende zijn onderbouwd. Sowieso is het zinvol om per aanbesteding te onderbouwen welke van de MVI thema's relevant zijn. Zie hiervoor ook hoofdstuk 7 voor een indicatie van welke MVI thema's een rol spelen bij een aantal regelmatig ingekochte productgroepen.

Acties:

- ➔ Richt een MVI tenderboard in.
- ➔ Bepaal welke aanbestedingen moeten worden gecheckt, bijvoorbeeld alle aanbestedingen boven de 50.000 euro.

5.2.3 Verwerk de data ten behoeve van monitoring vanuit projecten

Doel: overzicht genereren van het toepassen van MVI in de projecten

Acties:

- ➔ Verzamel de monitoringsdata uit de projecten in de informatiesystemen, zowel op procesindicatoren (inspanningen en prestaties) als op effectindicatoren
- ➔ Voeg de data samen om een overzicht te creëren (bijvoorbeeld via een dashboard)

Je kan bij monitoring gebruik maken van bestaande monitoring tools, zoals beschreven in [hoofdstuk 5.1.2](#).

5.3 | CHECK • ACT: EVALUEREN VAN DE RESULTATEN EN BIJSTELLEN VAN BELEID EN AANPAK

5.3.1 Evalueer de uitvoering en resultaten op organisatie niveau

Doel: delen van de ervaringen met het oog op signaleren van verbeteringen.

Op organisatie niveau reflecteer je continue op de uitvoering en resultaten van MVI. Je kunt als MVI team bijvoorbeeld eens per kwartaal samenkomen om de voortgang van MVI te bespreken en de aanpak eventueel bij te sturen.

Voorbeelden van vragen die je bij een evaluatiemoment op organisatieniveau kunt stellen, zijn:

- Zijn de organisatorische MVI maatregelen al uitgevoerd? Zo niet: welke maatregelen hebben prioriteit en kunnen we komende periode gaan uitvoeren?
- Is MVI uitgevraagd en toegepast in de projecten die de afgelopen periode zijn uitgevoerd? Zo niet: wat kunnen we daaraan doen?
- In hoeverre worden de MVI doelen gehaald? Een dashboard kan behulpzaam zijn om dit inzicht te vergaren.
- Vooruit kijken: welke projecten worden komende periode uitgevoerd? Waar zou daarbij extra aandacht naar uit moeten gaan? Hebben de betrokken medewerkers voldoende kennis en vaardigheden?

5.3.2 Stel de aanpak en het beleid bij, op basis van de evaluatie

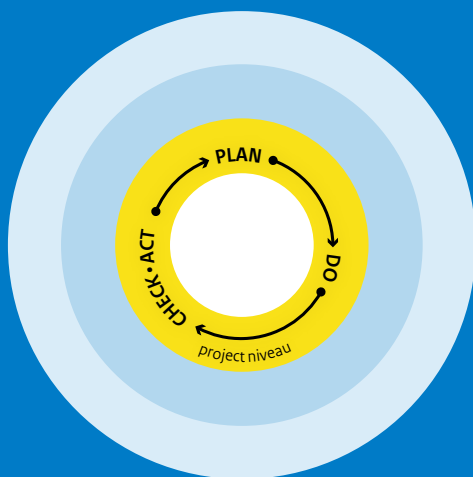
Doel: verbeteringen aanbrengen in beleid en aanpak

Acties:

- ➔ De evaluatie kan aanleiding geven tot organisatorische of inhoudelijke aanpassingen van beleid en aanpak. Zo kun je bijvoorbeeld tot de conclusie komen dat je bepaalde mensen extra wilt betrekken bij MVI monitoring, of dat je anderen wil aanspreken op hun handelen (of het ontbreken daarvan).
- ➔ Met de vastgestelde nieuwe acties kun je een nieuwe cyclus van plan/do/check/act in gang zetten.

6

PROJECT NIVEAU



In dit hoofdstuk staat de vraag centraal: **Wat moet je in projecten regelen zodat je goed MVI kunt toepassen, toezeggingen kunt borgen en effecten kunt monitoren?** Om aan de slag te gaan met MVI op projectniveau kun je een aantal stappen zetten. De hoofdtak op het projectniveau is zorgen dat MVI door het gehele projectteam wordt gedragen en uitgevoerd.

Dit hoofdstuk behandelt de volgende onderwerpen:

- ▶ **PLAN** | je begint met bepalen wie welke verantwoordelijkheden heeft op gebied van MVI monitoring en borging, daarna volgen het vaststellen van doelen en indicatoren aan de hand van nulmeting en hotspotanalyse.
- ▶ **DO** | als de doelen scherp zijn gesteld kun je het project vormgeven en bij de aanbesteding data uitvragen, ontvangen, verifiëren en verwerken. Acties die aan bod komen, zijn: opstellen van het PvE, de BPKV-criteria toepassen, specifieke bepalingen verduidelijken, marktconsultatie uitvoeren, aanbestedingen voorleggen aan een tenderboard, procesdata vastleggen, data opvragen bij de opdrachtnemer en deze vastleggen, effecten berekenen, toezeggingen verifiëren, contractmanagement toepassen en informatie vanuit de contractfase vastleggen.
- ▶ **CHECK · ACT** | de uitkomsten evalueren, leren op basis van de inzichten en daarnaar handelen, zodat volgende projecten beter verlopen.

Het doorlopen van deze stappen op projectniveau wordt gemakkelijker als er duidelijke ambities, doelstellingen en indicatoren zijn bepaald op basis van de stappen op strategisch- en organisatieniveau ([Hoofdstuk 4](#) en [5](#)). Dit is echter niet noodzakelijk. Ook als MVI op organisatieniveau nog niet (helemaal) is ingeregeld, kun je evengoed stappen zetten op projectniveau. Vaak is dat waar MVI begint: bij de intrinsieke motivatie van bijvoorbeeld een projectleider of een enthousiaste inkoper.

6.1 PLAN | VASTSTELLEN VAN SPECIFIEKE DOELEN, INDICATOREN, NULMETING EN HOTSPOTANALYSE

Voordat je actief de maatregelen voor borging en monitoring kunt uitvoeren, helpt het om een aantal elementen op projectniveau in te regelen. Deze elementen zijn vergelijkbaar met de stappen in hoofdstuk 4 en 5, namelijk:

1. het vastleggen van verantwoordelijkheden in het projectteam ten aanzien van MVI
2. doelstellingen en indicatoren vaststellen
3. een nulmeting uitvoeren
4. de significante issues uitkiezen waarop je wilt focussen o.b.v. de nulmeting (resultaat uit de hotspotanalyse).

6.1.1 Bepaal in het projectteam de verantwoordelijkheden voor MVI monitoring en borging

Doel: vastleggen van verantwoordelijkheden voor MVI monitoring en contractuele borging in het project.

Een eerste stap ter voorbereiding van een project is het samenstellen van een projectteam, waarin vertegenwoordigers van verschillende rollen aanwezig zijn. Het doel van zo'n projectteam is dat verschillende perspectieven (zoals juridisch, beleidsmatig, financieel etc.) vertegenwoordigd zijn en dat er vanuit deze verschillende perspectieven wordt nagedacht over hoe (onder andere) MVI het beste kan worden geïntegreerd in het project. Zorg hierbij dat iemand binnen het projectteam de verantwoordelijk krijgt toebedeeld voor MVI monitoring en de contractuele borging, en dat dit ook bij anderen bekend is.

Acties:

- ➔ Bepaal de verantwoordelijkheden voor MVI monitoring en de contractuele borging in het projectteam voor een specifiek project. Dit team bestaat uit bijvoorbeeld: projectleider, opdrachtgever, inkoopadviseur, contractmanager, vertegenwoordiger van eindgebruiker en iemand met specifieke kennis van MVI/duurzaamheid. Stel vast: wie is verantwoordelijk voor monitoring? Wie is verantwoordelijk voor contractuele borging?

- ➔ Betrek waar nodig personeel dat in de uitvoering aan bod komt. Zo kun je voorkomen dat zij in de uitvoeringsfase MVI-doelstellingen 'op hun bord krijgen', zonder dat zij enig idee hebben wat precies van hen wordt gevraagd.
- ➔ Zorg voor afstemming met (of terugkoppeling naar) de MVI Co op organisatieniveau: stel vast: wie is hiervoor verantwoordelijk?
- ➔ Zorg dat het team tijdens het gehele inkoopproces regelmatig bij elkaar komt om vooruitgang op de MVI doelstellingen te waarborgen.

Niet alle rollen hoeven even intensief betrokken te zijn binnen het projectteam gedurende het gehele project. Wel is het belangrijk om alle betrokkenen op de hoogte te houden van keuzes en ontwikkelingen. Met een divers team zorg je voor draagvlak bij die personen die daadwerkelijk MVI uitvragen, monitoren en borgen.

Gebruik ambities en plannen als leidraad

Zodra er een duidelijke MVI-ambitie en een plan liggen voor het project, gebruik deze tijdens het project ter referentie om in de gaten te houden of er aan de ambities en plannen wordt voldaan.

6.1.2 Stel projectspecifieke doelstellingen en definities vast

Doel: gezamenlijke focus voor het project bepalen.

Als in je organisatie de visie en doelen op strategisch en tactisch niveau zijn uitgewerkt, neem deze dan als basis om de projectdoelen op te stellen. Wordt er op de hogere niveaus nog aan overkoepelend beleid gewerkt, dan kun je ook al bottom-up starten met het leveren van input aan het strategisch niveau.

Gezamenlijke focus vastleggen in ambitiedocument

Stel de gezamenlijke focus vast voor dit project op een aantal niveaus:

1. **Ambitie.** Op welke thema's kan en wil je verschil maken in dit project en in deze productgroep? En wat wil je op die thema's graag bereiken? Bestaande methodieken, zoals het [Ambitieweb](#) kunnen hierbij helpen. Ook een hotspotanalyse (hoofdstuk 6.1.5) kan input geven voor de ambities.
2. **Doelstellingen.** Vertaal je ambities naar concretere, bij voorkeur kwantitatieve, doelstellingen die aansluiten bij de operationele doelstellingen van de organisatie.
3. **Eisen en wensen.** Aan de doelstellingen kun je invulling geven met een set van mogelijke eisen en wensen (gunningscriteria), die je later in de aanbesteding kunt gaan uitvragen.

Deze stappen kun je vastleggen in een ambitiedocument, dat invulling geeft aan de vraag **“Welke MVI doelstellingen streven we na – en hoe – voor dit project / deze productgroep?”**. Met de ambities en doelstellingen beschrijf je de mogelijkheden binnen het project met betrekking tot MVI. Het ambitiedocument kan ook een onderdeel zijn van het inkoopplan.

Specifieke thema's

Bij het vaststellen van de ambities voor een specifiek project kunnen er meer thema's spelen dan de zes thema's uit het Nationaal plan MVI, bijvoorbeeld bij gebouwen gezondheid (binnenklimaat), bij GWW-projecten klimaatadaptatie en bij catering diervriendelijkheid.

Acties:

- ➔ Stel een ambitiedocument op met de belangrijkste stakeholders van het project
- ➔ Stel project specifieke doelen op, waaraan eisen/criteria kunnen worden gekoppeld.
- ➔ Werk product specifieke definities uit (bijv. op basis van [bijlage B](#), [lexicon Platform CB'23](#) of [NPR 8313](#))
- ➔ Check deze ambities, doelstellingen en ambities met de markt in de vorm van een marktconsultatie ([zie 6.2.4 voor praktische tips](#))

Ambitieweb geeft richting

Een tool die kan helpen bij het bepalen van ambities op thema's en het ambitieniveau is het [Ambitieweb](#). Het Ambitieweb helpt om de ambities in één oogopslag helder te maken. Het maakt hierin onderscheid in drie niveaus:

1. Minimale duurzaamheidsprestatie
2. Concrete reductiedoelstellingen en significante verbeteringen
3. Toegevoegde waarde: in plaats van 'minder slecht' is er geen negatieve belasting.

Concretiseren MVI bij 'nieuwe' projecten

In projecten waar nog weinig informatie, zoals een marktdossier, MVI-criteria, etc. te vinden is, kunnen onderstaande thema's aanknopingspunten bieden voor het bepalen van indicatoren, het opstellen van MVI-criteria en het vastleggen van contractvoorwaarden.



Materiaalgebruik



Energiegebruik



Levensduurverlening/
Hergebruik



Transport



Afval



Sociale risico's en
kansen in de keten

Meer informatie:

- In NEN-ISO, (2017) paragraaf 7.3 wordt ingegaan op de wijze waarop doelstellingen, eisen en criteria kunnen worden gedefinieerd binnen projecten.
- [Handreiking Verduurzaming MIRT](#) voor projecten op gebied van Infrastructuur, Ruimte en Transport.
- [Webtool MVI-criteria](#) voor voorbeelden van mogelijke eisen en gunningscriteria per productgroep.

Voorbeeld

Vormgeven van MVI bij MIRT projecten
Voor projecten op gebied van Infrastructuur, Ruimte en Transport geeft de [Handreiking Verduurzaming MIRT](#) concrete aanknopingspunten en inhoudelijke handvatten om duurzaamheid vorm te geven.

Vuistregels:

1. In gesprek over duurzaamheidsambities
2. Duurzaamheid integraal onderdeel van alternatieven en oplossingsrichtingen
3. Duurzaamheidsthema's in de afweegkaders
4. Duurzaamheid integraal onderdeel van bekostiging
5. Duurzaamheid expliciet in de besluitvorming



6.1.3 Stel indicatoren vast per project

Doel: eenduidig kunnen vastleggen en rapporteren van MVI data over het project

Als op organisatieniveau is vastgesteld op welke indicatoren wordt gemonitord, kun je deze indicatoren ook gaan toepassen binnen projecten, waar dat relevant is. Een project hoeft niet alle thema's en indicatoren te omvatten. Bij de selectie van thema's en indicatoren is het vooral van belang dat je goed kijkt welke thema's en welke indicatoren een belangrijke rol zouden kunnen spelen. Dit kun je af laten hangen van de duur, grootte en het onderwerp van het project. Zo is het logisch om bij een groot, meerjarig project meer MVI thema's en indicatoren

mee te nemen, dan bij een eenmalige inkoop van kleine omvang. Het onderwerp van het project moet daarnaast een relatie hebben met het MVI thema. Zo sluit het thema circulariteit goed aan bij de levering van een product waar veel materiaal in zit, maar sluit het thema social return hier mogelijk minder goed bij aan. In hoofdstuk 7 staat een eerste aanzet voor een analyse van de belangrijkste thema's per productgroep.

Acties:

- ➔ Stel op basis van de gestelde doelstellingen en het onderwerp van het project vast welke thema's van belang zijn ([zie ook hoofdstuk 7](#)).
- ➔ Schat in of de indicatoren per thema proportioneel zijn voor de grootte het project. Maak eventueel een selectie van thema's en indicatoren.
- ➔ Verwerk de indicatoren per thema in het Programma van Eisen en in de Leidraad van de opdracht ([zie ook hoofdstuk 6.2.1](#))

Het monitoren op projectniveau levert data op voor het monitoren op organisatieniveau. De proces- en effect-indicatoren zijn in de basis dus identiek. Hieronder is dit kort toegelicht.

Procesindicatoren

De procesindicatoren die behandeld zijn bij het organisatieniveau, in [hoofdstuk 5.1.3](#), kun je op projectniveau ook gebruiken. Op projectniveau zijn dit vrijwel allemaal ja/nee indicatoren. Deze data vormen belangrijke input voor monitoring op organisatieniveau, aangezien op dat niveau wordt gekeken voor hoeveel projecten in totaal "ja" en "nee" is ingevuld.

Voorbeeld

Procesindicatoren: van projectniveau naar organisatieniveau – een voorbeeld

Per project geeft de contractmanager, inkoper of projectleider antwoord op de vraag "Zijn er binnen het contract procesafspraken gemaakt met de leverancier?" met "ja", "nee" of "niet van toepassing". Dit legt hij vast in het administratiesysteem (of Excel-document). Op organisatieniveau kan de MVI-coördinator vervolgens inzien bij hoeveel (relevante) projecten "ja" of "nee" is geantwoord op deze indicator. Dit geeft op organisatieniveau inzicht in de hoeveelheid (relevante) projecten waarbij procesafspraken zijn gemaakt met de leverancier.

Effectindicatoren

Voor effectmonitoring kan het uitdagend zijn om bij een project uit te vragen op de meeteenheden die voor de organisatie zijn opgesteld, zoals kg CO₂-eq voor klimaat en kg hergebruikt materiaal voor circulariteit. Zeker binnen

de eerste pilots of binnen kortlopende projecten kan dit het geval zijn.

Daarom kun je binnen projecten ook gebruik maken van afgeleide indicatoren. Als van een maatregel al bekend is wat het effect op een indicator (ongeveer) is, kun je deze maatregel toepassen als afgeleide indicator binnen een project. Dit staat toegelicht in de voorbeelden hieronder. Een belangrijke voorwaarde hierbij, is dat het effect van de afgeleide indicator later door de MVI-coördinator kan worden vertaald naar de meeteenheid van de oorspronkelijke indicator.

Voorbeeld



Indicator en meeteenheid: klimaatimpact

- Indicator: klimaatimpact
- Meeteenheid: kg CO₂ eq
- Meetmethode: berekening aan de hand van bijv. gebruikte energie in kWh, gereden transport, per vrachtwagen, in km of de gebruikte materialen in kg per type materiaal

Afgeleide indicatoren



Het is bekend dat met **nul-emissie voertuigen** klimaatimpact wordt gereduceerd ten opzichte van dieselvoertuigen. Een afgeleide indicator voor klimaatimpact is dan:

percentage nul-emissievoertuigen van de gehele vloot.

Kijk hierbij niet naar bezit, maar naar daadwerkelijk gebruik (als niemand erin rijdt heb je geen reductie).



Ook is bekend dat **gebouwen** met het Energielabel A een lagere uitstoot hebben bij het warmhouden van het gebouw. Een afgeleide indicator voor klimaatimpact is dan:

Percentage gebouwen met A-label.



De klimaatimpact van een **refurbished bureaustoel** is ca. 12 kg CO₂-eq. De marktreferentie voor de klimaatimpact van een nieuwe bureaustoel is ca. 100 kg CO₂-eq. De duurzaamheidswinst (vermeden CO₂-uitstoot) per stoel is dus 88 kg CO₂-eq. Door bij te houden hoeveel refurbished bureaustoelen zijn gekocht, kun je de winst in klimaatimpact berekenen. Een afgeleide indicator voor klimaatimpact is dan:

Aantal refurbished bureaustoelen



Indicator en meeteenheid: circulariteit

- Indicator: circulariteit
- Meeteenheid: kg hergebruikt materiaal
- Meetmethode: berekening aan de hand van bijv. ingekochte materialen, percentage hergebruikte materialen en gerecyclede materialen

Afgeleide indicatoren



Langer gebruik van producten en hergebruik van **producten/materialen** draagt bij aan een circulaire economie. Door het opknappen van producten (ook wel reviseren of refurbishen genoemd) kun je de levensduur van producten verlengen. Een afgeleide indicator voor circulariteit is dan:

producten die opgeknapt zijn, in plaats van vervangen door nieuwe producten (oftewel # nieuwe producten die bewust *niet* zijn ingekocht).



Circulariteit wordt daarnaast gefaciliteerd door hele producten of onderdelen/materialen in die producten te hergebruiken of recyclen. Een afgeleide indicator voor circulariteit is dan:

percentage producten waarvoor afspraken zijn gemaakt dat deze na gebruik weer ingenomen worden door de leverancier voor hergebruik.



Circulariteit kun je ook stimuleren met afvalbeleid. Zo is het bekend dat het scheiden van afval tot hogere recyclingpercentages kan leiden. CE Delft heeft voor de gemeente Zaanstad berekend dat als inwoners in plaats van 240 kg restafval nog maar 100 kg restafval per huishouden produceren, dat dit voor de totale gemeente 14,6 kton CO₂-eq. oplevert (CE Delft, 2020b). Een afgeleide indicator voor circulariteit is dan:

percentage restafval of percentage afval dat gescheiden wordt in de kantoren (of voor gemeentes: gescheiden restafval door inwoners).

6.1.4 Voer een project nulmeting uit (Referentie)

Doel: onderzoeken wat de (huidige) situatie is.

De aanpak om de uitgangssituatie inzichtelijk te maken verschilt per thema. Voor de thema's klimaat, circulair en milieu past een cijfermatige aanpak met berekeningen. Voor de thema's social return en ketenverantwoordelijkheid (ISV) past een kwalitatieve risicoanalyse beter.

Acties:

- ➔ Voer een levenscyclusanalyse uit, of laat deze uitvoeren²². Of doe een deskstudie naar uitkomsten van bestaande LCA's. Stel op basis van de data een referentieberekening op. Wat is de impact als er op standaard wijze (zonder duurzaamheidsaspecten) wordt ingekocht? Voor projecten in bouw en infra is het gebruikelijk de impact van een referentieproject te berekenen en uit te drukken in de MKI waarde. (Thema's klimaat, circulair en milieu)
- ➔ Bespreek met huidige leveranciers de aanpak met betrekking tot social return. Hoeveel participatiebanen worden er nu ingezet? Waar liggen kansen voor groei? (Thema Social return)
- ➔ Doe kennis op bij NGO's of de [SER](#) over risico's in de keten. (Thema Ketenverantwoordelijkheid (ISV)) of benader het MVI loket bij PIANOo of de informatie op de site van PIANOo ([Handreikingen internationale sociale voorwaarden | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden](#)).

- ➔ Vul de MVO Risicochecker in. (Thema Ketenverantwoordelijkheid (ISV))

Om monitoring mogelijk te maken, wil je de resultaten voor elk MVI thema per project af kunnen zetten tegen een referentiescenario of een doelstelling. X ton CO₂-eq zegt op zichzelf niet veel: x ton *vermeden/verminderd* CO₂-eq wel. Met een referentiescenario kun je ook relatieve verschillen in percentages uitdrukken, dus bijvoorbeeld '25% minder CO₂ uitstoot dan voorheen'.

Voorbeeld reductie van klimaatimpact

De klimaatimpact van een nieuwe bureaustoel is ca. 100 kg CO₂-eq. Van een refurbished bureaustoel is het ca. 12 kg CO₂-eq. De duurzaamheidswinst (vermeden CO₂-uitstoot) per stoel is dus 88 kg CO₂-eq. per stoel. Ofwel de uitstoot is 88% lager dan de referentie.

Bron | Monitoring circulair kantoormeubilair, CE Delft, 2019

6.1.5 Hotspotanalyse: identificeer significante issues en kies focus voor het specifieke project

Doel: Inzicht in waar de grootste impact zit en wat de grootste risico's zijn.

Op die gebieden met de meeste impact kun je met je aanbesteding gaan sturen en monitoren.

Acties:

- ➔ Op basis van de uitgevoerde LCA of de verzamelde data voor de nulmeting kun je zien bij welk onderdeel de impact het grootst is.
- ➔ Ga het gesprek aan met de markt. Vraag uit waar de grootste impact en de grootste risico's zitten.

In de volgende twee tekstkaders staan voorbeelden van een nulmeting en een hotspotanalyse voor 1) facilitaire productgroepen en 2) Infrastructuur, ruimte en transport.

²² Soms is het mogelijk een uitgebreide berekening te doen als nulmeting, maar soms is dit teveel gevraagd. Het kost namelijk veel tijd/geld om een referentiescenario op te zetten. Voor kleine aanbestedingen is dit niet in verhouding. In dat geval kun je één van de andere manieren kiezen om de focus te bepalen, bijv. via deskstudie of marktconsultatie.

1 | Nulmeting en hotspotanalyse voor facilitaire productgroepen

Met een nulmeting bekijk je per thema waar de impact zit voor de productgroep die je inkoop. Door de impact in kaart te brengen kun je zien waar de meeste impact en de grootste risico's zitten: de hotspots. Hieronder staan voor twee thema's voorbeelden van waar hotspots/risico's zitten.

Klimaat:

Metabolic en Copper8 (2020) hebben geanalyseerd bij welke producten in de categorie ICT hardware de grootste impact zit. Op gebied van klimaatimpact bleken servers en monitors de grootste impact te hebben.

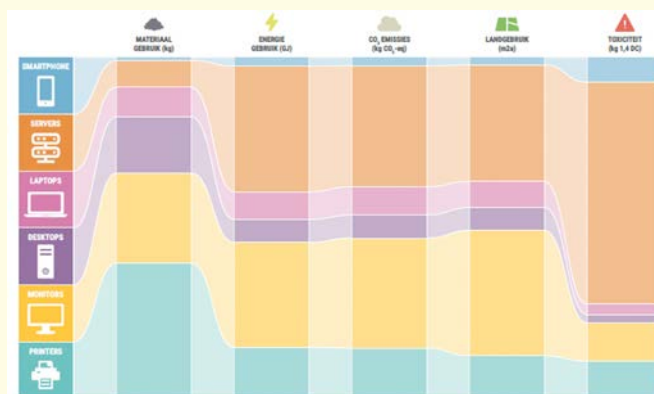
Bron | Handreiking Duurzame inkoop informatievoorziening | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden

CE Delft heeft de klimaatimpact van ICT hardware onderzocht. De studie laat zien dat de grootste impact van ICT hardware in de productiefase plaatsvindt. Het verlengen van levensduur is dus een belangrijk middel om deze impact over langere termijn uit te smeren en daarmee de totale impact te verlagen.

Bron | Footprint duurzame bedrijfsvoering Rijk (CE Delft, 2019)

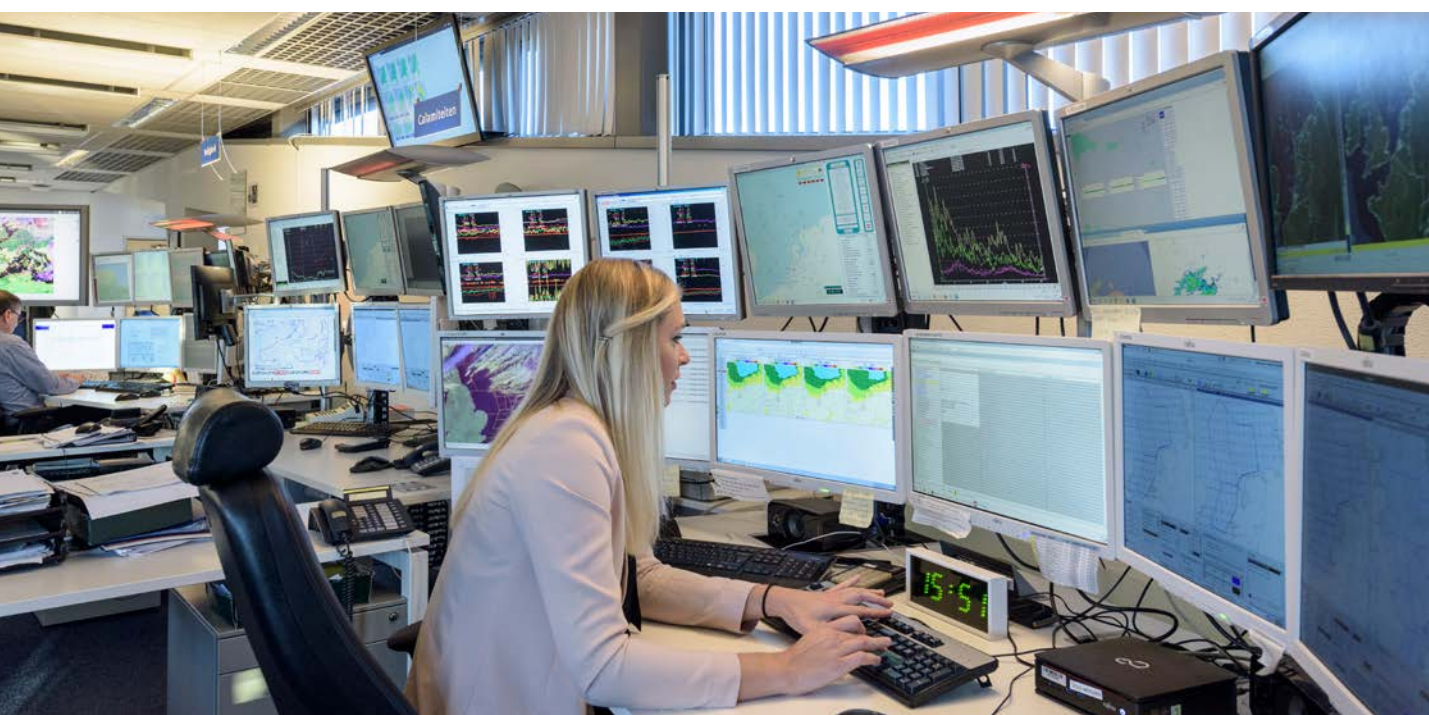
Ketenverantwoordelijkheid (ISV):

inzicht in de ISV risico's van Computers en computerapparatuur (incl. laptops, notebooks en tablets) uit China via [MVO Risicochecker](#), laat zien dat er 41 risico's zijn. De meeste risico's hebben te maken met de arbeidsrechten (22 risico's), maar ook milieu & omgeving is van belang (11 risico's).



Klimaatimpact ICT hardware

- emissies scope 2: elektriciteit in gebruiksfase
- emissies scope 3: productie



6.2.1 Borg MVI aspecten bij het opstellen van het Programma van Eisen (PvE)

Doel: door het opnemen van MVI onderwerpen in het PvE wordt een minimum niveau meegegeven aan inschrijvende partijen. Dit garandeert dat de uiteindelijke winnende aanbieder aan een aantal MVI ondergrenzen voldoet.

Het is aan te raden om – waar mogelijk – zoveel mogelijk MVI-aspecten te borgen binnen het Programma van Eisen (PvE). In het PvE staan namelijk alle product- en procesvoorwaarden die de kern van de opdracht vormen. Door MVI onderwerpen op te nemen in het PvE communiceer je dus dat MVI een van de kernwaarden van de opdracht is, en niet alleen iets extra's. Daarnaast kunnen MVI-thema's waarvoor je wellicht ambitieuzere oplossingen wilt uitvragen nog altijd binnen de BPKV-criteria worden opgenomen, zie volgende paragraaf. Voor monitoring is het noodzakelijk dat eisen worden gesteld aan de aan te leveren gegevens. Zo kan er eenduidig worden uitgelezen en MVI data worden verwerkt in het gebruikte informatiesysteem.

Indien je eisen stelt aan partijen dat ze in bezit moeten zijn van een bepaald productcertificaat of -label, denk dan goed na over wat je wilt bereiken met de vraag. Denk ook na over de proportionaliteit van het certificaat ten opzichte van de opdracht. Het kan namelijk zijn dat een product aan alle aspecten die je uit wilt uitvragen wél voldoet, maar de partij niet in bezit is van het certificaat (bijv. in verband met kosten of tijd). Zo'n partij moet ook kunnen inschrijven op de aanbesteding.

Juristen vanaf het begin betrokken

Betrek de (aanbestedings)juristen op tijd in het proces, zodat zij met inkoopers een check doen op bijvoorbeeld proportionaliteit en de hoeveelheid eisen. Zo wordt er voorkomen dat er later in het proces problemen ontstaan.

Acties:

- ➔ Kijk op www.mvicriteria.nl voor actuele en gangbare eisen per productgroep.
- ➔ Stel eisen aan de eenduidigheid van aan te leveren gegevens.
- ➔ Bepaal (met juristen) of de productcertificaten proportioneel zijn voor de uitvraag.

6.2.2 Geef invulling aan MVI door BPKV-criteria toe te passen

Doel: Marktpartijen uitdagen om de optimale MVI resultaten aan te bieden binnen de gestelde randvoorwaarden.

Een deel van de uitvraag kun je onderbrengen in eisen: daar moet minimaal aan worden voldaan. Het overige deel waar je partijen juist op wilt uitdagen kun je uitvragen in BPKV-criteria (de criteria voor Beste Prijs Kwaliteit Verhouding).

Acties:

- ➔ Zorg dat de **totale weging van kwaliteit (waar MVI een onderdeel van is) hoog genoeg** is ten opzichte van de prijs. Het advies is om prijs niet meer dan 30% weging te geven, en MVI-criteria substantieel te wegen (minimaal 30%, liefst hoger), zodat prijsduikers met een slecht aanbod op MVI geen kans maken.
- ➔ Zorg dat er **niet teveel criteria** worden uitgevraagd. Anders moet de weging voor de verschillende MVI onderwerpen verdeeld worden over veel criteria, waardoor het onderscheidend vermogen verdwijnt.
- ➔ Zorg dat de **uitgevraagde criteria de markt écht uitdagen** waardoor onderscheidend vermogen ontstaat. Als dit niet het geval is, kun je het beter opnemen in eisen. Met een paar goede minimeisen kun je het niveau van de inschrijvingen ook al goed opkrikken.

⚠ Let op: in [Bijlage D](#) wordt in meer detail ingegaan op tips over het opstellen van effectieve BPKV criteria.

6.2.3 Aanpassen specifieke bepalingen

Doel: helderheid scheppen over de MVI bepalingen bij inschrijvers en leren van de input voor een volgende aanbesteding

Na publicatie van de uitvraag kunnen er nog vragen en opmerkingen vanuit inschrijvers komen, bijvoorbeeld in de Nota van Inlichtingen. Leer hiervan en pas de bepalingen aan.

Acties:

- ➔ Verwerk de input waar nodig en wenselijk om te borgen dat inschrijvers goed met de uitvraag aan de slag kunnen.
- ➔ Zorg dat de aanscherpingen, op basis van de gestelde vragen, breed worden verspreid en dat je de gekozen verbeteringen aan de MVI bepalingen meeneemt in de volgende opdrachten.

6.2.4 Voer marktconsultatie uit

Doel: feedback ophalen bij marktpartijen

Om MVI-doelstellingen te behalen is het betrekken van de markt van groot belang. Vaak zijn de ambities er wel vanuit de opdrachtgevende kant. De markt kan echter veel beter inschatten wat er allemaal mogelijk is en op welke manieren zo'n ambitie kan worden ingevuld. Er zijn twee momenten waarop je een marktconsultatie kan inzetten, ruim voor en vlak voor een aanbesteding. Oftewel: 1) bij het definiëren van de opdracht als alles nog mogelijk is, en 2) vlak voor de definitieve uitvraag, als je een concept uitvraag hebt opgesteld.

1. Bij definiëren opdracht: Marktconsultatie ter toetsing van ambitie en scope

Vroegtijdig contact met de markt kan helpen om beter begrip te krijgen voor wat er mogelijk is. En ook om scherpere ambities neer te zetten. Als je weet wat mogelijk is, is er bij de uitvraag meer kans dat er daadwerkelijk invulling wordt gegeven aan de gestelde ambities. Het ambitiedocument kan bijvoorbeeld als basis dienen voor een marktconsultatie in deze fase.

Acties:

- ➔ Organiseer een marktconsultatie om de ambities, scope en criteria te toetsen en eventueel aan te scherpen.

2. Voor definitieve uitvraag: Marktconsultatie ter toetsing van eisen, criteria en indicatoren

Doel: weten dat de gekozen insteek past bij de markt en eventuele kansen inventariseren (i.v.m. het mogelijk ophalen van additionele indicatoren, eisen en criteria).

Naast een marktconsultatie gefocust op de ambities, kun je (aanvullend) ook een marktconsultatie houden om de vastgestelde indicatoren in hoofdstuk 6.1.3 te checken met de markt en eventueel additionele indicatoren op te halen.

Je kunt ook nog een stap verder gaan en de indicatoren al omzetten in concept bepalingen (eisen en criteria) en deze voorleggen aan de markt. Dan kun je valideren of ze reëel en haalbaar zijn en of ze niet te veel partijen uitsluiten. Ook kan dit een goed moment zijn om de markt te vragen of ze belemmeringen zien om de uitvraag uit te voeren (bijvoorbeeld door contrasterende eisen).

Acties:

- ➔ Verzamel veel gebruikte contractuele en aanbestedingsbepalingen
- ➔ Stel na eerste review de meest bruikbare concept bepalingen op

- ➔ Leg deze concept bepalingen voor aan marktpartijen
- ➔ Check met de markt of zij invulling kunnen geven aan de vastgestelde doelstellingen en indicatoren
- ➔ Voer dialoog over eventuele wensen en bezwaren vanuit markt
- ➔ Betrek interne juristen in deze gesprekken voor de juistheid van formuleringen en om ook bij hen intern draagvlak te creëren voor MVI

Meer informatie over het betrekken van externe stakeholders bij het vaststellen van MVI doelstellingen is beschreven in NEN-ISO 20400 (2017), paragraaf 6.3. Ook buiten marktconsultaties moet het voor externe stakeholders mogelijk zijn mogelijk zijn om feedback te geven op de gestelde MVI doelstellingen, eisen, criteria en indicatoren. Hiervoor kan een klachtenprocedure opgenomen worden in het contract. De kenmerken voor een dergelijke klachtenprocedure worden in NEN-ISO 20400 (2017) in paragraaf 6.6 gegeven. In paragraaf 7.2.5 wordt ingegaan op onderwerpen en prioriteiten waar op gelet moet worden bij het analyseren van de markt en marktconsultaties.

Er hoeft niet altijd een nieuwe marktconsultatie te worden gehouden. Maak gebruik van soortgelijke en recente marktconsultaties die door gemeentes of provincies zijn uitgevoerd voor eenzelfde productgroep en haal daar inzichten uit. Op dit moment wordt bijvoorbeeld veel kennis opgedaan middels marktconsultaties in de verschillende Buyer Groups. Het gebruik maken van de Buyer Groups is ook voordelig voor vraagharmisatie richting de markt, waardoor de markt beter kan inspelen op vragen rondom MVI.

6.2.5 Laat grote aanbestedingen checken door een MVI tenderboard

Doel: zorgen dat MVI geborgd is in alle relevante aanbestedingen, bijvoorbeeld de aanbestedingen boven de 50.000 euro.

Acties:

- ➔ Zorg dat je alle aanbestedingen van (bijvoorbeeld) boven de 50.000 euro door een tenderboard of MVI Co laat checken of MVI op de juiste manier is meegenomen in de uitvraag.

6.2.6 Leg proces data vast

Doel: Rapporteer op de vastgestelde procesindicatoren

Acties:

- ➔ Leg de data vast vanuit het proces voorafgaand aan publicatie, zodat dit op organisatieniveau kan worden gemonitord. We bedoelen daarbij de procesindicatoren voor inspanningen en prestaties uit [hoofdstuk 5.1.3](#).

6.2.7 Vraag data uit bij opdrachtnemer en leg deze vast

Doel: actief de benodigde data ophalen en vastleggen

Op basis van de nulmeting/hotspotanalyse kun je vaststellen welke maatregelen, indicatoren en meeteenheden je wilt meenemen bij een aanbesteding. Om hierop te kunnen monitoren, moet je deze data uitvragen aan de inschrijver/opdrachtnemer.

Acties:

- ➔ Stem de data-uitvraag af op het monitoringsysteem van de organisatie. Kijk of de data die je wilt uitvragen aansluit bij de doelstellingen van de organisatie. Ga ook na of de beoogde data aansluit bij de informatiesystemen en bij wat er op organisatieniveau wordt gemonitord. Stem dit af met de MVI Co.
- ➔ Stel vast wie verantwoordelijk is voor het aanleveren van data. Bij het monitoren van effecten is vaak data nodig die de opdrachtnemer aan moet leveren. Leg in dat geval in het contract vast wie wanneer welke data aanlevert en maak iemand van de eigen organisatie verantwoordelijk voor het feit dat de data wordt aangeleverd.
- ➔ Leg de data vast over MVI aspecten die in de uitvraag zijn toegepast (de prestatie-procesindicatoren), zodat dit op organisatieniveau kan worden gemonitord.

6.2.8 Bereken de effecten

Doel: de kwantitatieve effecten inzichtelijk maken

Acties:

- ➔ Per thema kun je op de vastgestelde effectindicatoren berekenen wat het effect van MVI is in de aanbesteding. Dit kan voorafgaand of na de aanbesteding worden berekend.

Vooraf: door opdrachtgever/projectleider

- De inkoper kan MVI-effecten kwantitatief meenemen in gunningscriteria: betere prestatie op MVI, betekent een hogere totaalscore. Je kunt hierbij denken aan het aanleveren van de MKI-waarde van een werk: de inschrijver levert een ontwerp en berekent daarvan de MVI waarde. De inschrijver met de laagste waarde heeft het meeste voordeel bij gunning.
- Soms kun je vooraf al effecten berekenen van sommige keuzes die je als opdrachtgever maakt. Bijvoorbeeld de inkoop van refurbished meubilair, gerecycled textiel of het besluit om een monitor langer te gebruiken dan de standaard levensduur. De effecten van dit soort maatregelen kun je vooraf zelf inschatten/berekenen.

Achteraf: door contractmanager of MVI Co (of extern adviesbureau), op basis van aangeleverde data of inschatting en kengetallen

- Berekeningen achteraf maken het effect zichtbaar van de MVI maatregelen in de aanbesteding: Zijn de voorgenomen maatregelen daadwerkelijk uitgevoerd? Is het geleverde meubilair inderdaad refurbished, het textiel gerecycled en zijn er geen nieuwe monitors aangeschaft?
- Door berekeningen achteraf kun je, in het voorbeeld van de aangeleverde MKI-waarde voor het werk, gaan controleren of vooraf berekende MVI-waarden en beloftes zijn gerealiseerd. Is het voorgestelde ontwerp daadwerkelijk uitgevoerd? Is de beloofde MKI-waarde daadwerkelijk gehaald? Of blijkt achteraf dat deze toch hoger (of, beter nog: juist lager) is?
- Registreer deze uitkomsten uit projecten op een eenduidige wijze in het voorgeschreven informatie-systeem

6.2.9 Verifieer de toezeggingen

Doel: controleren van toezeggingen na inschrijving

Om te borgen dat eisen en criteria daadwerkelijk worden nageleefd zoals beloofd is bij de inschrijving, is het van belang dat je duidelijke verificatie afspraken maakt. Denk hier bijvoorbeeld aan het vragen naar een certificaat, het aantonen van de vereiste technische specificaties of aan het houden van een audit. Zorg dat de aangeleverde informatie en data getoetst kan worden; dit kan betekenen dat technisch-inhoudelijke kennis nodig is.



Bij het uitvragen van informatie en data bij gunning kun je zowel om verificatie vragen voor claims of beloftes die bij voorbaat worden gemaakt, als na realisatie. Bijvoorbeeld: bij een MKI is het van belang dat zowel de berekening bij inschrijving wordt geverifieerd door een erkend bureau, als dat er na realisatie nog geverifieerd wordt dat hetgeen wat is geleverd ook daadwerkelijk overeen komt met wat er in de initiële berekening werd aangegeven.

Certificaten en standaarden

Certificaten en standaarden zijn een veelgebruikte vorm van verificatie. Hier zitten echter voor- en nadelen aan:

- **Voordelen.** Certificaten en standaarden geven een gestandaardiseerde set aan eisen waar iedereen aan moet voldoen. Vergelijkbaarheid is dus een pré. Daarnaast kunnen certificaten en standaarden soms meerdere eisen ondervangen.
- **Nadelen.** Niet in alle gevallen is het uitvragen van een certificaat of standaard proportioneel. Zeker voor (kleinere) MKB kan het een grote kostenpost vormen. Daarnaast geldt soms ook dat organisaties die de certificaten niet hebben, alsnog wel kunnen voldoen aan de eisen, of zelfs verder gaan. Er zijn twee alternatieven:
 - Gelijkwaardige onderbouwing uitvragen. Hierbij moet wel rekening worden gehouden met het feit dat er grote verschillen kunnen ontstaan tussen inschrijvingen van partijen. Het is daarom raadzaam om wel mee te geven in welke vorm(en) partijen het kunnen aanleveren.
 - Gerichte eisen of criteria opstellen die ingaan op wat je wilt terugzien uit een certificaat of standaard.

NEN-ISO 20400 (2017) gaat in paragraaf 7.3.5 in op verschillende vormen van verificatie, waarbij ook relevante normen benoemd worden.

Voor sommige MVI indicatoren is verificatie redelijk eenvoudig. Dit geldt bijvoorbeeld voor het uitvragen van de CO₂-Prestatieladder, waar een externe partij zorgt voor de verificatie van het certificaat. Dit geldt echter niet voor alle indicatoren. In de gevallen waar nog geen standaard vorm van verificatie bestaat – zoals standaarden en certificaten – kun je een aantal acties ondernemen, namelijk:

- Zorg dat de opgevraagde data in eenzelfde format wordt ingevuld door alle partijen. Sluit hierbij zoveel mogelijk aan bij bestaande initiatieven.
- Vraag partijen om verifieerbare prestatie informatie te leveren als bewijsvoering van hun claims en beloftes.
- Werk samen met (mogelijke) opdrachtnemer(s) toe naar een vorm van verificatie. Maak hierover ontwikkelafspraken.

6.2.10 Zorg via contractmanagement dat MVI aspecten daadwerkelijk zijn geborgd

Doel: sturen op realisatie van toezeggingen tijdens de contractfase en eventuele doorontwikkeling.

Contractmanagement krijgt vaak minder aandacht dan de inkoopfase, maar is minstens net zo belangrijk voor het realiseren van MVI-doelstellingen. Er kan een ideale uitvraag worden gedaan, maar aan de achterkant moet wel worden gezorgd dat de toezeggingen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. De aanbesteding en het contractmanagement moeten dus op één lijn zijn. Zorg dus dat er niet pas wordt nagedacht over contractmanagement na de gunning, maar al veel eerder in het proces.

Bij prestatie-inkoop (*Best Value Procurement, BVP*) worden de circulaire prestaties in de concretiseringsfase concreet gemaakt. De beoogde opdrachtnemer werkt de aanbidding hierbij in detail uit. Dit proces is geen onderhandeling, maar een manier om de aanbidding meetbaar te maken, zodat hier in de beheerfase op kan worden gemonitord en gestuurd.

Wat is belangrijk voor goed contractmanagement? Zorg voor contractmanagers met juiste skills, o.a.

- Heb een pro-actieve houding. Vaak wachten opdrachtnemers de eerste stap van de opdrachtgever af, voordat zij afspraken nakomen. Zet dus zo snel mogelijk die eerste stap. Meestal geldt: 'aan het begin in control, aan het eind in control'. Start met een scherpe aftrap en werk zo snel mogelijk KPI's uit.
- Toon openheid richting de opdrachtnemer over de uitdagingen van de eigen organisatie/aanbestedende dienst. Hoe meer inzicht een opdrachtnemer heeft in de organisatorische uitdagingen van de aanbestedende dienst, hoe beter hij van dienst kan zijn. Geheimzinnigheid vanuit een opdrachtgever leidt juist tot onbegrip en onvoldoende handelingsperspectief.
- Heb een flexibele en meedenkende houding bij tegenvallers. Het komt voor dat zaken niet uitpakken zoals voorzien. Een opbouwende aanpak is dan belangrijk, zodat alsnog de meest optimale resultaten worden geboekt.
- Inhoudelijke kennis van duurzaamheid is een pré. Hieraan ontbreekt het nog vaak, maar kennis helpt de contractmanager om scherp te blijven op de

inhoudelijke aspecten van MVI. Ook intrinsieke motivatie op het thema kan bijdragen aan scherpte.

- Wees gericht op een goede samenwerking en het onderhouden van relaties. Hier zijn contractmanagers al mee belast, maar vaak blijkt dat hiervoor toch te weinig tijd wordt genomen.
- Houd MVI op de agenda in gesprekken die je voert met de opdrachtnemer. Door het een terugkerend agendaonderwerp te maken, blijft MVI voor alle betrokkenen top of mind.

Zoals hierboven beschreven, zijn persoonlijke skills en oog voor het proces van belang voor goed contractmanagement. Daarnaast is het noodzakelijk dat contractmanagers door de organisatie worden gestimuleerd hun werk op de juiste wijze uit te voeren. Als MVI belangrijk is in aanbesteding, moet dit belang ook terugkomen in contractmanagement. Met de volgende manieren kan de organisatie stimuleren dat de contractmanagers consequent MVI bespreekbaar maken:

- Neem MVI op in de beoordeling van contractmanagers. Wat waren de resultaten op het vlak van MVI? Is de opdrachtnemer zijn MVI beloftes nagekomen en hoe heeft de contractmanager hierop gestuurd?
- Zorg dat de MVI Co met regelmaat gesprekken voert met contractmanagers hoe er op MVI indicatoren wordt gestuurd. Op die manier blijft MVI beter op het netvlies staan.

NEN-ISO 20400 (2017) gaat in paragraaf 7.5 in op contractbeheer en op het waarborgen van een kwalitatieve relatie tussen opdrachtgever en -nemer.

6.2.11 Leg informatie vast tijdens de contractfase

Doel: Rapporteer op de vastgestelde procesindicatoren tijdens de contractfase.

Acties:

- ➔ Leg de data vast over MVI aspecten die bij levering en/of in de contractfase zijn toegepast, zodat dit op organisatieniveau kan worden gemonitord.
- ➔ Stel vast wie de data beheert, of en hoe openbaar deze zijn en hoe deze aansluiten op voorraadbeheer / assetmanagement. Misschien kan de leverancier wel beter bijhouden wat je als organisatie hebt staan aan meubilair. Als je daarvoor kiest: leg dan ook vast wat er gebeurt na het contract: wie heeft er dan toegang tot de data?

6.3 CHECK • ACT | EVALUEREN VAN DE RESULTATEN EN BIJSTELLEN VAN PROJECTUITVOER

6.3.1 Evalueer de uitvoer en resultaten op projectniveau

Doel: delen van de ervaringen met het oog op signaleren van verbeteringen.

Op project niveau is de regelmaat waarmee je deze stap uitvoert zeer afhankelijk van de productgroep. Bij langlopende projecten van meerdere jaren, is het handig om bijvoorbeeld eens per jaar een evaluatiemoment vast te stellen. Daarin kun je terugkijken wat er is gerealiseerd en plannen maken voor het komende jaar. Bij leveringen zonder contractperiode volgt het check-act moment direct na de levering, en kan de uitkomst van de evaluatie als input dienen voor een volgend aanbestedingsmoment.

Acties:

Evaluatiemomenten op projectniveau organiseren, waarbij vragen gesteld kunnen worden, zoals:

- ➔ Zijn de MVI doelen in dit project gehaald? Zo ja: had het ook ambitieuzer gekund? Zo nee: Waarom niet?
- ➔ Zijn de relevante MVI aspecten goed in de aanbesteding verwerkt en tot uitvoer gekomen bij levering of in de contractperiode?
- ➔ Kunnen we successen delen?

6.3.2 Stel de aanpak en het beleid bij, op basis van de evaluatie

Doel: verbeteringen aanbrengen in beleid en aanpak.

Acties:

- ➔ De evaluatie kan aanleiding geven tot de wens voor een andere aanpak bij een vervolgproject. Zo kun je bijvoorbeeld op basis van de evaluatie concluderen dat je bij een volgende uitvraag andere uitgangspunten zou willen hanteren, of andere eisen zou willen stellen. De vastgestelde nieuwe wensen kun je verwerken in een nieuwe cyclus van plan/do/check/act.
- ➔ Bij projecten met een langere looptijd kan het zijn dat je tussentijds tot de conclusie komt dat je kleine wijzigingen wilt voorstellen binnen het lopende project. Zo kan het zijn dat je graag andere data van de leverancier wilt ontvangen, om bijvoorbeeld beter de effecten van MVI te kunnen monitoren. In dat geval is het goed om dit met de leverancier te bespreken tijdens een regulier overleg en samen te onderzoeken welke mogelijkheden voor verbetering er zijn.

7

PRIORITEITEN PER PRODUCTGROEP

Dit hoofdstuk behandelt de volgende onderwerpen:

- ▶ Belangrijke thema's voor 15 productgroepen
- ▶ Voorbeelden voor aanbesteden met MVI voor
 - Wegbouw
 - ICT hardware
 - Kantoormeubilair

Bij MVI is maatwerk belangrijk. Thema's die voor de ene productgroep van belang zijn, kunnen voor de andere productgroep onbelangrijk zijn en andersom. Dit hoofdstuk geeft een eerste aanzet van een overzicht die de belangrijkste thema's per productgroep inzichtelijk maakt. Daarnaast staan voor drie productgroepen voorbeelden beschreven hoe je op MVI kunt sturen binnen een aanbesteding.

7.1 BELANGRIJKE THEMA'S VOOR 15 PRODUCTGROEPEN

Een eerste beeld van relevante MVI thema's per productgroep (gebaseerd op de potentiële impact die via MVI gemaakt kan worden binnen een betreffende productgroep), helpt bij het opstellen van een hotspotanalyse. Deze thema's zijn samengevat in Figuur 4. Daarbij zijn we uitgegaan van de 15 productgroepen die de Rijksoverheid heeft vastgesteld bij het meten van MVI effecten, aangevuld met de productgroep 'schoonmaak' verwijderen en vervangen door: 'Hierbij zijn de 15 productgroepen gebruikt, waarop de afgelopen jaren de [MVI effectmonitor](#) is toegepast, die in recent is aangevuld met de productgroep Schoonmaak.

De volgende twee uitgangspunten zijn gebruikt bij het opstellen van deze hotspotanalyse:

- **Social Return:** Alle productgroepen met een dienstverleningscomponent hebben voor dit thema een hoge prioriteit (zwart). Via [Maatwerk voor Mensen](#) kun je onderzoeken op welke manier je invulling kan geven aan het thema Social Return voor een specifieke productgroep.

- **Ketenverantwoordelijkheid (ISV):** De risicocategorieën die de Rijksoverheid²³ heeft vastgesteld krijgen in onderstaand overzicht een hoge prioriteit (donkerpaars). Daarnaast zijn er enkele andere productgroepen gemarkeerd waar ISV ook relevant is.

Voor meer informatie zie ook: [Inkopen met impact \(Rijksoverheid, 2019\)](#), waarbij de de MVI-kansen per productgroep in kaart zijn gebracht.

Figuur 4 | Overzicht van kansen om impact met MVI te maken voor vijf van de zes MVI thema's* per productgroep.

Productgroep*	MVI-thema				
	Klimaat	Circulair	Milieu	Sociaal	Ketenverantwoordelijkheid (ISV)
Dienstauto's	●	●	●	○	●
Buitenlandse dienstreizen	●	○	●	○	○
Contractvervoer (voor bijvoorbeeld leerlingen)	●	○	●	●	○
Transportdiensten (taxi's en post)	●	○	●	●	○
Bedrijfskleding	●	●	●	●	●
Elektriciteit	●	○	●	○	●
Zonnepanelen	●	●	●	○	●
Gas	●	●	●	○	●
Catering	●	●	●	●	●
ICT Information and communication technology	●	●	●	●	●
Meubilair	●	●	●	●	●
Wegen	●	●	●	●	○
Nieuwbouw	●	●	●	●	●
Openbare verlichting	●	●	●	○	●
Renovatie	●	●	●	●	●
Schoonmaak	○	○	●	●	○

● zeer veel potentiële impact ● veel potentiële impact ● enige potentiële impact ○ weinig/geen potentiële impact

²³ Voor het Rijk geldt dat toepassing van ISV verplicht is bij tien risicocategorieën die het Rijk heeft vastgesteld, zie ook: [Bestekteksten Internationale Sociale Voorwaarden](#). Die tien productgroepen worden niet allemaal in het hier gepresenteerde overzicht genoemd. Ook buiten bovenstaande productgroepen zijn dus categorieën waarop ISV-beleid van toepassing is.

7.2 VOORBEEDEN AANBESTEDEN MET MVI

Om te illustreren hoe een aanbesteding op basis van MVI er uit kan zien, omschrijft dit hoofdstuk voorbeelden voor drie productgroepen: wegebouw, ICT hardware en kantoormeubilair. Daarbij wordt aangegeven hoe je op MVI kan sturen binnen een aanbesteding, welke indicatoren en bewijsmateriaal daarbij passen en welke acties dit vraagt van de contractmanager. Mocht je hierover meer willen lezen, zie bijvoorbeeld de [Handreikingen Circulair Inkopen in 8 stappen voor de BenU en GWW](#).

Inzicht in de praktijk van MVI voor een specifieke productgroep

Deze specifieke voorbeelden geven inzicht in de toepassing van MVI in de praktijk. Daarnaast illustreren ze ook het verschil tussen productgroepen. In deze handreiking hebben we namelijk veel generieke voorbeelden behandeld, die niet persé toepasbaar zijn op elke productgroep.

MKI-waarde wel geschikt voor bouw en infra, maar niet voor textiel of catering

Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van de MKI-waarde als indicator voor milieu. Deze indicator is binnen infraprojecten inmiddels gangbaar en wordt gebruikt binnen meerdere tools, zoals [Dubocalc](#) en [MPG](#). Binnen andere productgroepen zoals bedrijfskleding of catering is deze indicator echter niet altijd bekend, en ook niet altijd geschikt. Voor deze productgroepen zul je dus met andere indicatoren en instrumenten moeten werken.

7.2.1 Wegebouw

In een fictief wegebouw project zouden de volgende onderwerpen een rol kunnen spelen:

Uitvraag	Thema	Indicator	Bewijsmateriaal	Contractmanagement
Eis (CO₂ PL niveau 3)	Klimaat	Trede	CO ₂ -Prestatieladder niveau 3 certificaat	Sturing ligt bij certificeerder
Verboden stoffen	Milieu	C2C banned list ²⁴	Materiaal-paspoort (met vermelding van toxiciteit)	Verifiëren na voorlopige gunning
Eis maximaal toegestane MKI	Milieu	MKI waarde	DuboCalc berekening	Verifiëren na ontwerp en na oplevering
Gunningcriterium minimale MKI	Milieu	MKI waarde	DuboCalc berekening	Verifiëren na ontwerp en na oplevering
Gunningcriterium SR	Social Return	% van de omzet die met SR wordt ingevuld	Plan van Aanpak, waarin het toegezegde percentage wordt onderbouwd	Periodieke rapportage a.d.h.v. verantwoordings-formulier

Specifieke indicatoren voor wegebouw

Qua monitoring kun je aan de volgende indicatoren denken:

1. Aandeel (%) of aantal (stuks) contracten voor aanleg/onderhoud van wegen waarvoor de Milieukosten-indicator (MKI) is uitgevraagd.
2. Aandeel (%) of aantal (stuks) contracten voor aanleg/onderhoud van wegen waarbij lage-temperatuur-asfalt (<140°C) is toegepast.
3. Aandeel (%) of aantal (stuks) contracten waarbij een hoeveelheid gerecycled materiaal, hergebruikt materiaal en/of gerecyclede bijproducten wordt toegepast van meer dan 15% voor de som van

de in onderstaande tabel genoemde belangrijkste bouwelementen:

- Nieuwbouw of grote uitbreiding:
 - Onderbouw, met inbegrip van grondverzet en grondwerken
 - Ondergrond
 - Fundering, onder- en tussenlaag en oppervlak of betonnen deklaag
 - Onderhoud en renovatie: Fundering, onder- en tussenlaag en oppervlak of betonnen deklaag
4. Aandeel (%) van de contracten voor aanleg/onderhoud van wegen waarbij de leverancier trede 4 of 5 op de CO₂-Prestatieladder scoort. Zie ook de [handreiking asfalt en beton van de MRA](#).

²⁴ Het gaat hier om de 'banned list of chemicals for technical nutrients' uit de [Cradle to Cradle Certified Product Standard](#).

7.2.2 ICT hardware

In een fictief ICT hardware project zouden de volgende onderwerpen een rol kunnen spelen:

Uitvraag	Thema	Indicator	Bewijsmateriaal	Contractmanagement
Eis: energiestaat gebruik	Klimaat	Ja/nee, voldoen aan Energy Star eisen	Energy Star of technische gegevens van apparatuur	Verifiëren database Energy Star of vergelijking van achterliggende eisen met technische gegevens
Eis/criterium: inzet refurbished apparatuur	Circulariteit	% refurbished onderdelen	Materialenpaspoort	Verifiëren
Eis: waarborging beschikbaarheid reserveonderdelen	Circulariteit	Jaren verkrijgbaar	Certificaat, garantiebewijs	Verifiëren
Eis/criterium: kritieke grondstoffen; plan van aanpak	Circulariteit	% kritieke grondstoffen, plan om % te reduceren	Risico-analyse, verifieerbaar prestatie-informatie	Gesprek met leverancier
Eis: proeftuin voor refurbishment (mogelijk via maatwerk voor mensen)	Social Return	% van de opdrachtsom	Plan van Aanpak	Gesprek met leverancier

Specifieke indicatoren voor ICT hardware

Qua monitoring kun je aan de volgende indicatoren denken²⁵:

1. Aandeel (%) of aantal (stuks) refurbished ICT apparaten ingekocht
2. Aandeel (%) of aantal (stuks) laptops, tablets en smartphones waarvoor afvalcompensatie²⁶ van de geleverde producten is gegarandeerd.
3. Aandeel (%) of aantal (stuks) ICT apparaten waarvoor de levensduur met minimaal een jaar verlengd is (ICT apparatuur niet ingekocht / uitgestelde vervanging).
4. Aandeel (%) of aantal (stuks) ICT apparaten waarbij een systeem voor due diligence in werking is.
5. Aandeel (%) of aantal (stuks) ICT apparaten waarbij de leverancier zich heeft gecommitteerd aan het bijhouden van een herkomstlijst waarin, voor op zijn minst de geleverde productgroep, transparant wordt vastgelegd in welke productie- en assemblagefabrieken de onderdelen worden geproduceerd/geassembleerd.

²⁵ Zie voor meer informatie ook de [Handreiking inkoop duurzame informatievoorziening Rijkswaterstaat](#).

²⁶ Onder afvalcompensatie wordt verstaan dat voor ieder geleverd product evenzoveel elektronica-afval wordt ingezameld en gerecycled. Zie voor een volledige definitie van 'afvalcompensatie' het criterium 'Afvalcompensatie voor laptops, tablets en smartphones is verplicht' op www.mvicriteria.nl.

7.2.3 Kantoormeubilair

In een fictief kantoormeubilair project zouden de volgende onderwerpen een rol kunnen spelen:

Uitvraag	Thema	Indicator	Bewijsmateriaal	Contractmanagement
Eis: vermijden toxische stoffen conform C2C Banned List²⁷	Milieu	Ja/nee	Materiaalpaspoort	Materiaalpaspoort voor 80% meest voorkomende items - Audit
Eis: rapporteren van CO₂-uitstoot producten	Klimaat	CO ₂ uitstoot	CO ₂ berekening volgens INSIDE/INSIDE methode	Jaarlijkse rapportage van CO ₂ uitstoot geleverde producten
Criterium: mate van hergebruik	Circulariteit	Aantal geleverde refurbished meubels	Factuur of fotomateriaal	Aangeboden mate van hergebruik vs. werkelijke mate van hergebruik
Eis of criterium: inzetten mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en PVA. Indien criterium zowel # op opdracht als hoe ze in de bedrijfsvoering worden gestimuleerd om door te ontwikkelen.	Social return	Aantal arbeidsplaatsen en kwalitatief PVA en voor welke doelgroep(en)	Rapportage van gecreëerde arbeidsplekken/sociale activiteiten elke x maanden	Rapportage bespreken en eventuele bonus/malus.

Specifieke indicatoren voor kantoormeubilair

Qua monitoring kun je aan de volgende indicatoren denken:

1. Aandeel (%) of aantal (stuks) refurbished meubilair ingekocht
2. Aandeel (%) of aantal (stuks) hergebruikt/tweedehands meubilair ingekocht
3. Aandeel (%) of aantal (stuks) meubilair afgeleverd bij (private) meubelinkoper voor ze levensduur of bij Domeinen (voor Rijksoverheden: Rijksmarktplaats)
4. Aandeel (%) van totale inventaris aan meubilair waarvoor een onderhoudscontract is afgesloten
5. Aandeel (%) of aantal (stuks) meubilair waarvoor de levensduur met minimaal een jaar verlengd is (meubilair niet ingekocht / uitgestelde vervanging).

²⁷ Het gaat hier om de 'banned list of chemicals for technical nutrients' uit de [Cradle to Cradle Certified Product Standard](#).

COLOFON

Dit is een gezamenlijke publicatie van de ministeries van IenW, BZK, SZW, EZK, BZ en OCW, onder coördinatie van IenW.

In samenwerking met CE Delft en Copper8.
Zij hebben een aanbestedingsbrief geschreven bij deze publicatie.
Deze is beschikbaar via www.pianoo.nl

Onder begeleiding van: RIVM, PIANOo, Rijkswaterstaat

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Postbus 20901 | 2500 EX Den Haag

www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen

www.minienw.nl

www.cedelft.nl

www.copper8.nl

Juli 2021

A TOELICHTING MVI-THEMA'S

Verschillende bronnen noemen verschillende MVI-thema's. Deze bijlage licht toe hoe de zes thema's uit deze handreiking zich verhouden tot de thema's die in andere bronnen worden genoemd.

MVICriteria.nl

De [MVI-criteriatool](#) noemt negen thema's. Deze kwamen voort uit de eerste milieucriteria documenten. Je vindt ze terug als 'tag' bij de criteria waar de thema's van toepassing zijn.

De thema's die in de MVI-criteriatool worden genoemd zijn:

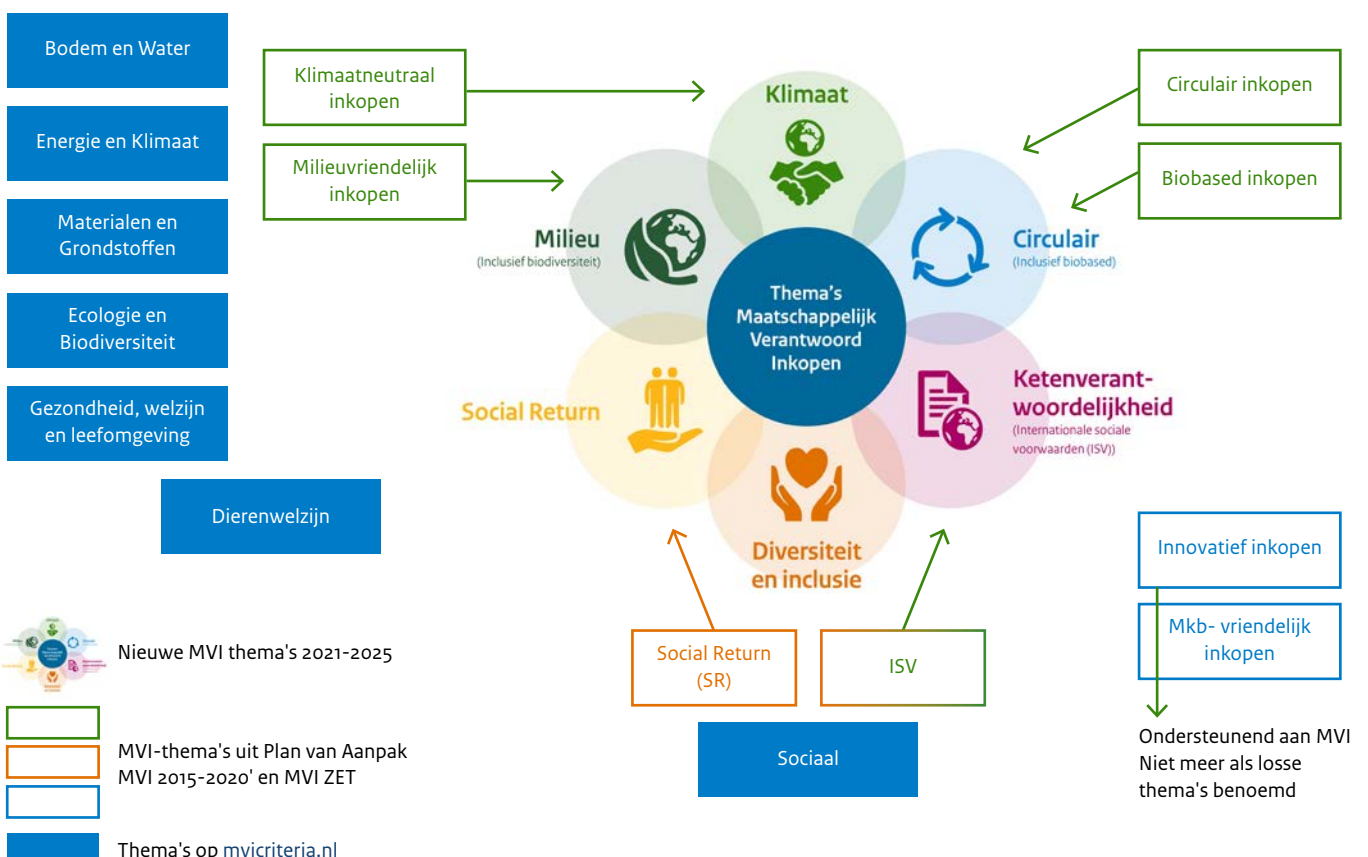
- Energie en Klimaat (Energie)
- Materialen en Grondstoffen (Materialen)

- Bodem en Water (Bodem)
- Ecologie en biodiversiteit (Ecologie)
- Gezondheid, welzijn en leefomgeving (Gezondheid)
- Sociale ketenaspecten (Sociaal)
- Dierenwelzijn (Dierenwelzijn)
- Circulaire economie (Circulair)
- Biobased economie (Biobased)

MVI ZET

In 2021 kent de MVI ZET nog de zeven thema's uit het Plan van Aanpak MVI 2015-2020: Milieuvriendelijk, Biobased, Circulair, SR, Internationale Sociale Voorwaarden, Innovatiegericht en MKB-vriendelijk. In de loop van 2021 stemmen de betrokken ministeries de MVI ZET af op de nieuwe thema's van het Nationaal plan MVI 2021-2025.

MVI Thema's



B BEGRIPPENLIJST

Het is belangrijk om eenduidige begrippen en definities te hanteren, zodat iedereen binnen de organisatie en daarbuiten (bijv. leveranciers), weet wat er wordt bedoeld. Hieronder hebben we enkele belangrijke begrippen toegelicht.

Een uitgebreide lijst met begrippen en definities is te vinden in 'Appendix Handreiking monitoring en contractuele borging MVI: begrippen en samenvattingen'. Daarin wordt ook de bron vermeld waarop de omschrijving is gebaseerd. Die appendix is als apart document naast deze handreiking gepubliceerd.

De hier genoemde omschrijvingen van de begrippen en definities zijn voorbeelden. Ze kunnen de basis vormen om het gesprek aan te gaan om te komen tot specifieke definities die in een specifieke situatie van toepassing zijn.

Circulaire economie

In de circulaire economie worden producten, onderdelen en grondstoffen na het einde van de gebruiksduur - liefst zo hoogwaardig mogelijk - teruggebracht in de keten. In de circulaire economie bestaat geen afval. Verspilling van grondstoffen wordt voorkomen door producten en materialen beter en hoogwaardiger herbruikbaar te maken. Hierdoor zijn de milieu-impacts van de circulaire economie lager dan van de lineaire economie.

Duurzaamheid

Met duurzaamheid komen huidige ontwikkelingen tegemoet aan de levensbehoeften van de huidige generatie, zonder die van de toekomstige generaties tekort te doen. Het gaat hierbij om economische, sociale en leefomgevingsbehoeften. Voorbeelden zijn een schoon milieu, biodiversiteit in de natuur, een hoogopgeleide en gezonde bevolking, goed werkende sociale netwerken en maatschappelijk vertrouwen.

Eisen

Eisen zijn, net als gunningscriteria, voorwaarden ter beoordeling van de geschiktheid van de inschrijving. Een eis is een ondergrens, waaraan partijen moeten voldoen (voldoet of voldoet niet).

Gunningscriteria

Gunningscriteria zijn, net als eisen, voorwaarden ter beoordeling van de geschiktheid van de inschrijving. Een gunningscriterium is een beoordelingsmethodiek waarbij partijen de mogelijkheid hebben zich te onderscheiden (goed, beter, best), waar een eis een ondergrens is waaraan partijen moeten voldoen (voldoet of voldoet niet). Gunningscriteria zijn daarmee flexibeler dan eisen.

Indicator

Meeteenheid van de conditie of status van bedrijfsactiviteiten, management of condities.

Levenscyclusanalyse (LCA)

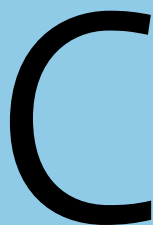
Met een levenscyclusanalyse (LCA) kan het effect van een product- of dienstensysteem worden berekend. Hierbij wordt de gehele 'levenscyclus' van een product of dienst geëvalueerd, van grondstoffenextractie tot gebruik en sloop.

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) betekent dat bij de inkoop, behalve aandacht voor de prijs van de producten, diensten of werken, zoveel mogelijk wordt gestreefd naar positieve effecten van de inkoop op milieu, maatschappelijke/sociale en economische aspecten, gedurende de hele levenscyclus en in de toeleveringsketen.

De volledige begrippenlijst in 'Appendix monitoring en contractuele borging MVI: begrippen en samenvattingen' omvat definities van de volgende begrippen:

- Biobased materiaal
- Carbon footprint / CO₂ voetafdruk
- Circulair bouwen
- Circulaire economie
- Circulair inkopen
- Circulair ontwerp
- Circulaire strategie
- Circulariteit
- Closed-loop materialen
- Duurzaamheid
- Duurzaam inkopen
- Effectindicator
- Effectmonitoring
- Eisen
- Energieneutraal
- Gerecycled materiaal
- Gunningscriteria
- GWW / infra
- Herfabriceren
- Hergebruiken
- Hergebruikte producten of onderdelen
- Hernieuwbare energie
- Hernieuwbaar materiaal
- Hotspotanalyse
- Indicator
- Ketenverantwoordelijkheid
- Klimaatimpact / Klimaatverandering
- Klimaatneutraal
- Levenscyclus
- Levenscyclusanalyse (LCA)
- Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)
- Milieueffect
- Milieu-impactcategorie
- Milieukostenindicator (MKI)
- MVI-criteria
- MVI-eisen
- Niet-hernieuwbaar materiaal
- Nulmeting
- Onderhouden
- Open-loop-materialen
- Opknappen
- Post-consumer materiaal
- Pre-consumer materiaal
- Primair materiaal
- Procesindicator
- Procesmonitoring
- Recyclebaar
- Recyclen
- Repareren
- Reviseren
- R-strategieën (R-ladder)
- Samengesteld materiaal
- Samengesteld product
- Secundair materiaal
- Social Return



SAMENVATTING ENKELE BELANGRIJKE BRONNEN

Voor het opstellen van deze handreiking is gebruik gemaakt van veel verschillende rapporten. Enkele belangrijke rapporten zijn hieronder weergegeven, inclusief de webpagina waar deze rapporten kunnen worden gevonden.

Wil je in een paar zinnen lezen wat er in deze bronnen te vinden is? Open dan de 'Appendix Handreiking monitoring en contractuele borging MVI: begrippen en samenvattingen'. Die appendix is als apart document naast deze handreiking gepubliceerd.

In de appendix staat een beknopte samenvatting van onderstaande rapporten:

- RIVM (2020a). Handleiding Buyer Groups: Vaststellen van de potentiële duurzaamheidswinst. Deze handleiding is op te vragen via mvi@rivm.nl
- Ecoreview (2020a). [MRA klimaatneutrale en circulaire inkoop](#)
- Metabolic, copper8 (2020). [Circulair Inkopen bij Friese Overheden](#)
- Metabolic (2019). [Op weg naar klimaatneutraal en circulair inkopen](#)
- Rijksoverheid (2019). [Inkopen met Impact](#)
- PIANOo (2019). [Inkopen met de milieukostenindicator](#)
- CB'23 (2020b). [Meten van Circulariteit](#)
- Copper8 (2018). [Circulair Inkopen in 8 stappen](#)
- RIVM (2020b). [Verkenning monitor MVI waterschappen](#)
- Ecoreview (2020b). [Handreiking Klimaatneutraal en Circulair Inkopen asfalt- en betonproducten](#) - Aanvulling op (Ecoreview, 2020a)
- (Rijksoverheid, 2020a). [Handreiking Verduurzaming MIRT](#)
- Rijksoverheid (2020a). [Waarborgen EMVI belofte - handreiking](#)
- RIVM (2021). [Het effect van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen](#)
- RIVM (2018). Factsheets over effectmeting:
 - Bedrijfskleding: [MVI Effectmeting Productgroep Bedrijfskleding](#)
 - Energie: [MVI Effectmeting Cluster Energie](#)
 - Bouw: [MVI Effectmeting Productgroep Bouw](#)
 - ICT: [MVI Effectmeting Productgroep ICT](#)
 - Transport: [MVI Effectmeting Productgroep Transport](#)
 - Kantoormeubilair: [MVI Effectmeting Productgroep Kantoormeubilair](#)
- RIVM (2020). [Engelstalig overzicht van rekentools](#)

Een volledig overzicht van alle bronnen die voor dit onderzoek zijn geraadpleegd is te vinden in de literatuurlijst in [Bijlage E](#).

D TIPS OPSTELLEN & BORGEN MVI IN BPKV-CRITERIA

In deze bijlage staat een aantal tips voor goede borging van MVI binnen de BPKV-criteria:

- **Formuleer duidelijke criteria.** Zorg dat criteria concreet en ondubbelzinnig zijn geformuleerd en beïnvloedbaar zijn door de inschrijver. Zo voorkom je interpretatieverschil of beloftes die in de praktijk niet haalbaar blijken.

Aandachtspunten bij formuleren duidelijke criteria

1. Zorg ervoor dat de inschrijver allereerst ingaat op voor hem beheersbare zaken. Overweeg bijvoorbeeld: 'Geef aan welke risico's inschrijver ziet voor het niet behalen van de toegezegde bouwplaatsemissies en met welke beheersmaatregelen hij deze risico's kan minimaliseren.' Zo weet je dat de inschrijver heeft nagedacht over zijn rol in het behalen van de doelstellingen en kun je op dit vlak inschrijvingen vergelijken.
2. Vraag van de inschrijver welke risico's en beheersmaatregelen hij ziet voor zaken die onder verantwoordelijkheid van de opdrachtgever vallen. Dit kun je met behulp van een risicodossier uitvragen. Gericht en realistische inschrijvingen kunnen zo beter worden beoordeeld.

- **Vraag naar een SMART plan van aanpak.** Een plan van aanpak kan helpen inzicht te krijgen in geplande maatregelen van de inschrijver om een bepaald doel te bereiken. Zorg ook hierbij dat je concrete maatregelen uitvraagt, dat deze SMART worden omschreven en dat de achtergrond van de vraag ook duidelijk is voor de inschrijver. Zo kan de inschrijver een gericht en realistisch plan schrijven dat aansluit op de wensen van de opdrachtgever.

Voorbeeld omschrijving gunningcriterium CO₂-reductie

Vraag een SMART omschreven plan uit.

Hieronder staan voorbeelden van hoe je dat niet respectievelijk wel bereikt.

Gebruik **niet** onderstaande formuleringen:

- 'Geef een visie op het reduceren van CO₂-uitstoot'.
- 'Hoe wordt CO₂-uitstoot gereduceerd tijdens de realisatie?'

Gebruik **wel** onderstaande formulering:

- 'Welke aantoonbare effectieve maatregelen worden er getroffen om CO₂-uitstoot te reduceren?'

- **Maak gebruik van Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's).** Stel KPI's vast – bijvoorbeeld op basis van een plan van aanpak – waar de leverancier gedurende de contractperiode aan moet voldoen. Maak afspraken over hoe je de gegevens ontvangt en vastlegt. Zo kun je monitoren of beloftes worden waar gemaakt. Let hierbij wel op haalbaarheid: met korte contractduren kan er maar beperkte tijd worden gewerkt aan ontwikkelingen.
- **Maak gebruik van een kansendossier.** Bij het toepassen van een kansendossier heeft de opdrachtgever de ruimte om in te stemmen met één of meerdere door de inschrijver geïdentificeerde kansen, aan de hand van bijvoorbeeld de verwachte impact maar ook de kosten die ermee gemoeid zijn. Daarbij heeft de opdrachtgever ook de mogelijkheid om de ingediende kansen niet op te nemen. Daarin wijkt het kansendossier af van een plan van aanpak waarbij hetgeen dat is aangeboden automatisch onderdeel uitmaakt van de aanbidding. Het kansendossier is daarmee een uitstekend middel waarmee je de

expertise ten aanzien van duurzaamheid van de verschillende leveranciers in relatie tot de opdracht kunt beoordelen en in geval van voldoende realiseerbaarheid mee kunt nemen in de uitvoering.

Voorbeeld kansendossier: Handreiking Duurzame Inkoop CIV

Inschrijver overlegt een kansendossier voor onderhavige opdracht. In het kansendossier worden maximaal vier duurzaamheids-kansen aangereikt voor de uitvoering van de opdracht, waarbij Inschrijver aangeeft:

- Wat de kans is m.b.t. duurzaamheid;
- Op welk van de vastgestelde thema's de kans positieve impact heeft;
- De, waar mogelijk, gekwantificeerde impact die de kans heeft vanuit een Total Cost Ownership (TCO) benadering;
- De kosten dan wel besparingen van de kans, tevens vanuit een TCO benadering;
- De eventuele risico's die gemoeid zijn met het implementeren van de kans.

Bron | [Handreiking Duurzame inkoop informatievoorziening | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden](#)

- **Boetes en beloningen.** Het systeem van boetes werkt meestal niet. In de praktijk zal een inschrijver een mogelijke BPKV boete verdisconteren in de aangeboden prijs, waardoor ruimte voor kwaliteit en MVI impact vermindert. Daarnaast blijken boetes vaak niet geëffectueerd te worden, omdat de opdrachtgever de samenwerking met opdrachtnemer niet wil verslechteren. Het hanteren van financiële beloningen (bonussen) voor behaalde resultaten is ook niet per se een effectieve manier. Het kan in de hand werken dat inschrijvingen niet optimaal zijn, zodat de opdrachtnemer in de uitvoering wordt beloond voor over presteren. Die uiteindelijke prestatie had je in de inschrijving ook al kunnen ontvangen. Zo kan gebruik van bonussen leiden tot hetzelfde eindresultaat, maar dan voor meer geld. Een veelgehoorde wens van opdrachtnemers is dat zij graag zolang mogelijk blijven leveren. Voor hen is continuïteit essentieel en zij streven dus vooral een lange overeenkomst na. Indien je één of meerdere verlengingsopties koppelt aan het behalen van bepaalde KPI's, zal een leverancier/opdrachtnemer hier zijn uiterste best voor doen.

- **Vraag om een verbeterplan.** Veel leveranciers zijn nog druk bezig met het verbeteren van hun producten en diensten. Deze ontwikkelingen zullen de komende jaren waarschijnlijk alleen nog maar sneller gaan. In een verbeterplan kan de opdrachtnemer beschrijven hoe hij zijn prestaties over de looptijd van het contract denkt te gaan verbeteren. Hierbij passen kwantitatieve inschattingen, maar wil je die cijfers ook onderbouwd zien door een goed verbeterplan. Zo'n verbeterplan heeft dus zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten.

Voorbeeld

Voorbeeld van een verbeterplan voor schoonmaak:

Opdrachtnemer stelt binnen een half jaar na contractering, in samenspraak met inkopende organisatie, een verbeterplan op waarin wordt vastgelegd hoe, gedurende de contractperiode en binnen de kaders van het contract, de milieubelasting van de aan de opdracht gerelateerde werkzaamheden verminderd of voorkomen wordt.

In het verbeterplan worden in ieder geval de volgende onderwerpen meegenomen:

- energie- en watergebruik;
- afval en afvalscheiding;
- verpakkingen;
- gebruik van reinigingsmiddelen;
- aan opdracht gerelateerd transport (personeel en middelen);
- opleiding en werkinstructies personeel.
 - Voor de genoemde onderwerpen wordt de milieubelasting gedefinieerd en waar mogelijk gekwantificeerd, worden doelstellingen vastgesteld en worden maatregelen geformuleerd om de doelstellingen te realiseren.

Aanvullende contractbepalingen, voor zover relevant, kunnen zijn:

- Periodiek vindt overleg plaats tussen opdrachtnemer en inkopende organisatie over het bereiken van de doelstellingen.
- In de loop van de contractperiode vindt tijdens het periodieke overleg aanscherping van het verbeterplan plaats.

Toelichting voor de inkopende organisatie:

Hoe het verbeterplan eruit ziet, is sterk afhankelijk van het pand en de wensen en mogelijkheden van de inkopende organisatie en opdrachtnemer. Als gekozen is voor de optie van een plan van aanpak Milieu als gunningcriterium, dan zal de inkopende

organisatie met het schoonmaakbedrijf, aan wie de opdracht is gegund, ook minimaal bovenstaande aspecten moeten meenemen. Dat kan op basis van het door het schoonmaakbedrijf opgestelde plan van aanpak.

- **Voorkom strategisch inschrijven.** Marktpartijen zien nog wel eens mogelijkheden om misbruik te maken van onduidelijke uitvragen of ontoereikend contractmanagement. Slecht geformuleerde eisen of criteria zijn vaak niet afdwingbaar. Dan kunnen

marktpartijen deze makkelijk accepteren of uitwerken. Hun ambitieuze toezeggingen zijn immers niet af te dwingen, omdat de vraag niet concreet genoeg is geweest. Zo kunnen zij zich bijvoorbeeld verschuilen achter toezeggingen waar zij zelf geen invloed op uit kunnen oefenen. En krijg je een discussie over door wiens toedoen bepaalde toezeggingen niet zijn waargemaakt. Als leveranciers niet gecontroleerd worden op toezeggingen, kunnen ze eerder bereid zijn om toezeggingen op het gebied van MVI doelstellingen te doen, ongeacht of die waargemaakt kunnen worden.

Hoe voorkom je strategisch inschrijven?

Een aantal manieren waardoor je voorkomt dat opdrachtnemers strategisch inschrijven:

- **Werk met concrete criteria en/of doelstellingen**
Het gevaar zit in abstracte, niet-specifieke criteria en doelstellingen. Criteria op abstracter niveau zijn makkelijker om strategisch op in te schrijven. Een slecht voorbeeld binnen wegebouw is bijvoorbeeld: 'Toon aan dat de werkzaamheden een positief economisch effect hebben voor bedrijven in de lokale omgeving. 'Hier is de directe relatie met het project moeilijk te leggen en heeft de opdrachtnemer weinig invloed op het effect.
- **Beperk de hoeveelheid doelstellingen en voorkom conflicterende doelstellingen**
Door teveel of conflicterende doelstellingen bij opdrachtnemers neer te leggen creëer je ruimte voor discussie in de uitvoerende fase wanneer keuzes moeten worden gemaakt. Zorg dus voor focus en eenduidigheid in je opdracht.

- **Handhaaf uitvoering van de gestelde MVI-criteria**

Als inschrijvers het idee hebben dat er niet gehandhaafd gaat worden op MVI-criteria, wordt er gemakkelijker strategisch ingeschreven, omdat in de uitvoering vaak weinig wordt afgestraft voor het niet uitvoeren van MVI toezeggingen. Maak dus tijd voor verificatie en zorg dat (waar mogelijk) alle toezeggingen aantoonbaar worden nagekomen voorafgaand aan de definitieve gunning. Daarnaast is ook doortastend contractmanagement essentieel voor de naleving van toezeggingen.

- **Overweeg een bodemprijs**
Als inzichtelijk is wat een reële kostprijs voor het project is en de kans bestaat dat inschrijvers proberen te duiken, kun je kiezen voor het hanteren van een bodemprijs. Daarmee voorkom je onrealistische lage inschrijvingen en prijsduikers.

E LITERATUURLIJST

- Aanbestedingscafé.** 2021. Aanbestedingscafé: *De grootste ontmoetingsplaats voor aanbesteders, Circulair Aanbesteden* [Online]. Aanbestedingscafé. Available: <https://www.aanbestedingscafe.nl/wiki/circulair-aanbesteden/> [Accessed februari 10 2021].
- CBS.** 2021. *Wat is Duurzaamheid* [Online]. CBS. Available: <https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/specifiek/wat-is-duurzaamheid-> [Accessed februari 10 2021].
- CE Delft,** 2018. Quicksan MVI: Analyse van de maatschappelijke effecten van de inkoop van het ministerie Justitie en Veiligheid. Delft, CE Delft.
- CE Delft,** 2019. Footprint duurzame bedrijfsvoering Rijk. Delft, CE Delft.
- CE Delft,** 2020a. CO₂-beprijzing bij inkoop en aanbesteden door provincies. Met focus op Catering, Meubilair en Textiel. Delft, CE Delft.
- CE Delft,** 2020b. Doorrekening Zaans Klimaatakkoord 2.0. Delft, CE Delft.
- Copper8,** 2018. Circulair inkoop in 8 stappen. Amsterdam, Copper8.
- Copper8 & Metabolic,** 2020. Handreiking Duurzame Inkoop Informatievoorziening. Den Haag, Rijkswaterstaat.
- Ecoreview,** 2020a. MRA Klimaatneutrale en Circulaire Inkoop. Amsterdam, Metropool Regio Amsterdam (MRA).
- Ecoreview,** 2020b. MRA Klimaatneutrale en Circulaire Inkoop : Handreiking Asfalt en Beton. Amsterdam, Metropool Regio Amsterdam (MRA).
- Ensie.** 2020. *Wat is de betekenis van Gunningscriteria?* [Online]. Available: <https://www.ensie.nl/betekenis/gunningscriteria?q=Gunningscriteria> [Accessed februari 17 2021].
- Metabolic,** 2019. Op weg naar klimaatneutraal en circulair inkoop : Analyse inkoopstelsel en voorstel effectmonitoringsraamwerk en routekaart. Amsterdam, Metabolic.
- MVI-criteria.** 2021a. *Een beter plan circulaire economie wordt hoger gewaardeerd - bij voldoende aanbod, Kantoormeubilair* [Online]. Available: <https://www.mvicriteria.nl/nl/webtool?criterion=2791#Een%20beter%20plan%20circulaire%20economie%20wordt%20hoger%20gewaardeerd/other////nl> [Accessed februari 10 2021].
- MVI-criteria.** 2021b. *Gebruik van een hoger percentage circulair materiaal voor textiel wordt hoger gewaardeerd, Kantoormeubilair* [Online]. Available: <https://www.mvicriteria.nl/nl/webtool?criterion=2782#Gebruik%20van%20een%20hoger%20percentage%20circulair%20materiaal%20voor%20textiel%20wordt%20hoger%20gewaardeerd/other////nl> [Accessed februari 10 2021].
- Nationale Milieudatabase.** 2021. *Begrippenlijst* [Online]. Available: <https://milieudatabase.nl/faq/begrippenlijst/> [Accessed februari 10 2021].
- NEN-ISO,** 2013. 14031:2013 Milieumanagement - Evaluatie van milieuprestaties - Leidraad. Delft, NEN.
- NEN-ISO,** 2017. 20400:2017 - Maatschappelijk verantwoord inkoop – Richtlijn. Delft, ISO.
- NEN-ISO,** 2020. NTA 8195 Circulair textiel - Eisen en categorieën. Delft, NEN.
- PBL,** 2019. Achtergrondrapport bij Circulaire Economie in Kaart. Den Haag, Planbureau voor de Leefomgeving (PBL).
- PIANOo,** 2019. Inkoop met de milieukostenindicator (MKI). Den Haag, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).

- PIANOo.** 2020. *Circulair inkopen toegelijk* [Online]. Available: <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-themas/circulair-inkopen/circulair> [Accessed Februari 17 2021].
- PIANOo.** 2021a. *Circulair inkopen* [Online]. Available: <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-themas/circulair-inkopen> [Accessed 10 februari 2021].
- PIANOo.** 2021b. *Sectordossier GWW* [Online]. Available: <https://www.pianoo.nl/nl/sectoren/gww> [Accessed 29 maart 2021].
- PIANOo.** lopend. *Maatschappelijk Verantwoord Inkopen* [Online]. Available: <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen> [Accessed mei 2021].
- Platform CB'23,** 2020a. Lexicon Circulaire Bouw. Platform CB'23.
- Platform CB'23,** 2020b. Meten van circulariteit. Platform CB'23,.
- Rijksoverheid,** 2018. Transitie-agenda Circulair Economie: Circulaire Bouweconomie. Utrecht, Transitieteam Circulaire Bouweconomie.
- Rijksoverheid,** 2018, p.4. Transitie-agenda Circulaire Economie: Biomassa & Voedsel. Den Haag, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
- Rijksoverheid,** 2019, Inkopen met impact
- Rijksoverheid,** 2020a. Handreiking verduurzaming MIRT. Den Haag, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW).
- Rijksoverheid,** 2020b. Opdrachtgeven met ambitie, inkopen met impact : Nationaal plan Maatschappelijk Verantwoord InkopenI 2021-2025. Den Haag, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
- Rijksoverheid.** 2021a. *MVI criteria* [Online]. Available: <http://www.mvicriteria.nl/> [Accessed februari 10 2021].
- Rijksoverheid.** 2021b. *MVI criteria Geschiktheidseisen en selectiecriteria* [Online]. Available: <http://www.mvicriteria.nl/> [Accessed februari 10 2021].
- RIVM,** 2020a. Handleiding Buyer Groups: Vaststellen van de potentiële duurzaamheidswinst. Bilthoven, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM). Deze handleiding is op te vragen via mvi@rivm.nl.
- RIVM,** 2020b. Verkenning monitor MVI waterschappen - Op weg naar sturen met het MVI-effect. Bilthoven, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM).
- RIVM,** 2021. Het effect van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen door de Nederlandse overheid in 2017-2018. Bilthoven, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM).
- RIVM, Metabolic Purfacts,** 2021. *De milieu-impact van de jaarlijkse 85 miljard euro aan inkoop door alle Nederlandse overheden*, RIVM rapportnummer 2021-0087 [Online]. Available: <https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/2021-0087.pdf>
- RVO.** 2020. *R-ladder - strategieën van circulariteit* [Online]. Available: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/circulaire-economie/r-ladder> [Accessed].
- RVO.** 2021. *Algemene begrippen gebouwen* [Online]. RVO. Available: [https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/wetten-en-regels/algemene-begrippen#:~:text=Het%20begrip%20'klimaatneutraal'%20wordt%20vooral,boomaanplant\)%20van%20CO%2Duitstoot.](https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/wetten-en-regels/algemene-begrippen#:~:text=Het%20begrip%20'klimaatneutraal'%20wordt%20vooral,boomaanplant)%20van%20CO%2Duitstoot.) [Accessed februari 10 2021].
- Wegwijzer Circulair inkopen.** 2020. *Opstellen criteria voor circulariteit* [Online]. Green Deal Circulair Inkopen (GDCI). Available: <https://wegwijzer.gdci.nl/nl/topics/inkoopproces/opstellen-criteria-voor-circulariteit/#accordion-item-title-1> [Accessed februari 17 2021].