



Mondiale handleiding MVI

Van manager tot inkoper: iedereen aan de slag met ISO 20400

Hoe kan ik producten zo inkopen dat ze niet als afval op de vuilnisbelt verdwijnen, maar weer als grondstof kunnen worden gebruikt? Hoe kan ik een positieve bijdrage leveren aan de arbeidsomstandigheden waaronder onze grondstoffen worden geproduceerd? Hoe kan ik een bijdrage leveren aan energiereductie? Met de nieuwe internationale richtlijn voor maatschappelijk verantwoord inkopen kan elke organisatie een positieve bijdrage leveren aan deze vraagstukken.

Karin van IJsselmuide (NEVI) en Thamar Zijlstra (NEN), respectievelijk voorzitter en secretaris van de NEN-normcommissie MVI

In mei 2017 is de internationale richtlijn voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) gepubliceerd. MVO en inkoop komen in deze richtlijn op gelijkwaardige basis en inbreng samen en hebben een match, genaamd ISO 20400. ISO 20400 biedt handvatten voor inkopers om met MVI aan de slag te gaan. Het document is internationaal er- en herkend én sluit goed aan bij de Nederlandse inkooppraktijk.

'De tijd van sociaal wenselijke antwoorden tijdens een tender procedure is voorbij. ISO 20400 helpt bij het bereiken van daadwerkelijke impact.'

Commissielid Lex de Bruijn, FIRA

Waarom ISO 20400?

De aandacht voor en urgentie van MVI neemt toe. Of het nu gaat om de consequenties van het klimaatakkoord, het tegengaan van slechte arbeidsomstandigheden of het bevorderen van dierenwelzijn. Naast doelstellingen als winstgevendheid, kwaliteit en continuïteit zien steeds meer bedrijven en organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen als een serieuze taak. Ook binnen inkoop en

de supplychain speelt duurzaamheid daarom een steeds belangrijkere rol. Van organisaties wordt niet alleen meer verwacht dat hun eigen organisatieprocessen en producten duurzaam zijn, maar ook die van hun toeleveranciers. Inkoop kan beïnvloeden en sturen in leveranciersketens. Maar waar lopen we maatschappelijke risico's en waar liggen juist verbeterkansen? Hoe zit het met de invloedssfeer, Due Diligence en de verantwoordelijkheid? En wat mag het kosten? Moeten er bij sommige producten nu juist duurzaamheidseisen gesteld worden aan leveranciers of zullen we met hen de dialoog aangaan om te verbeteren via bijvoorbeeld MVI-actieplannen? En dan is er nog de vraag op welke MVO-thema's en MVO-onderwerpen er verwachtingen zijn. Wie zijn deze stakeholders allemaal? Want niets is zo demotiverend als enthousiaste succesvolle duurzame inkoopplannen in de prullenbak te zien belanden vanwege de complexiteit, te weinig draagvlak of te hoge kosten. Dan is iedereen teleurgesteld: klanten, aandeelhouders, directeuren, MVO-managers, budgethouders, inkopers en leveranciers.

Inkoop speelt een sleutelrol in het toekomstbestendig(er) maken van de eigen organisatie en als opdrachtgever en ketenpartner in het aanjagen voor de duurzame wereld van morgen. MVI is echter niet alleen een taak van de



‘De komst van ISO 20400 biedt organisaties houvast voor de eigen duurzame strategie en het verduurzamen van haar toeleveringsketens.’

Commissielid Hans Kröder, Learn2improve your planet

inkoper of inkoopafdeling, maar van de gehele organisatie. ISO 20400 biedt organisaties houvast om hiermee aan de slag te gaan. Er is daarom behoefte aan een document dat compleet is met alle internationale afspraken op MVO, waar focus wordt aangebracht op ambitie en realistische inkoopdoelstellingen, dat handvatten biedt om de juiste acties in dezelfde taal, principes en concepten te hanteren richting de eigen organisatieprocessen en de leveranciers. Oftewel: er is behoefte aan een standaard waarbij maatwerk mogelijk is.

Wat is ISO 20400?

ISO 20400 is zo'n 'maatwerk-standaard'. De structuur is een standaard procesaanpak bekend uit de professionele inkoop en sluit daarbij aan op de dagelijkse praktijk. Toch is er ook alle ruimte om de eigen ambitie en organisatie-doelstellingen in te bedden die uiteindelijk de impact bepalen, maatwerk dus. Een handig en duidelijk stappenplan dat door zijn structuur inmiddels door de internationale werkgroep ook wel de 'Dutch Wheel' wordt genoemd. De Nederlandse inbreng komt hiermee goed tot zijn recht. De richtlijn biedt praktische handvatten voor publieke en private organisaties om het inkoopproces op een maatschappelijk verantwoorde wijze in te richten, te borgen en aan te laten sluiten bij de duurzaamheidsstrategie van organisaties. Maar hij richt zich ook nadrukkelijk op de verbetering van leveranciersketens en verduurzaming van producten en diensten en is dus geschikt voor intern en extern gebruik.

Door MVO en professioneel inkopen met elkaar te verbinden wordt een duurzame samenwerking tot stand gebracht. MVI verbindt het MVO-beleid met het inkoopbeleid en de inkoopprocessen, waardoor de inkoopprofessional MVO succesvol in de praktijk kan brengen. Uiteindelijk zal dit er toe moeten leiden dat MVI net als prijs, kwaliteit en levertijd gewoon in het DNA van (inkoop)organisaties gaat zitten. Een duurzaam huwelijk dus! Daarnaast worden er ook nog eens andere voordelen bereikt met ISO 20400:

- Het jaagt het verduurzamen van producten, diensten en leveranciersketens aan bij concurrenten van leveranciers;
- Het is afgestemd op ISO 26000 en kan ook worden gecombineerd met managementsysteemnormen zoals ISO 9001 en ISO 14001;
- Het creëert businesskansen, laat verbetering en impact zien;
- Het geeft input voor het maatschappelijke jaarverslag en de niet-financiële paragraaf;
- Het is geschikt voor alle typen organisaties, zowel profit als non-profit.

Handvatten voor zowel overheid als bedrijfsleven

De richtlijn is zo geschreven dat hij ondersteuning biedt aan inkopers voor alle typen organisaties. Of je nou inkoper bent bij de gemeente, grootbedrijf of non-profit organisatie, iedereen kan profiteren van deze richtlijn. ISO 20400 biedt informatie over het ontwikkelen van strategie en beleid voor MVI, maar ook voor de operationele organisatie ervan. Belangrijk is wel een intrinsieke motivatie om met MVI aan de slag te gaan. Er is ruimte om eigen prioriteiten te stellen, te innoveren en verbeteren.

Net als ISO 26000 is ISO 20400 een richtlijn en geen norm. Dat betekent dat er internationaal is afgesproken dat er niet tegen gecertificeerd mag worden.

Wat levert ISO 20400 op?

Publieke sector:

- Relatie met Sustainable Development Goals en (Inter)nationale MVO-afspraken;
- Ambitie Manifest MVI in relatie tot de eigen organisatie;
- Draagvlak creëren binnen de rest van de organisatie voor het actieplan MVI;
- Het onderzoeken en haalbaarheid bepalen rondom toepassen van publieke thema's zoals circulair inkopen, biobased inkopen, innovatie, milieucriteria, social return, sociale voorwaarden en duurzaam GWW (Grond-, Weg- en Waterbouw) in zowel het aanbestedings- als gunningsproces;
- MVO in het DNA van de organisatie;
- Geeft richting aan Professioneel Verantwoord Inkopen voor een betere wereld!

Private sector:

- Relatie met Sustainable Development Goals en (Inter)nationale MVO-afspraken;
- Doorvertalen MVO-doelstellingen naar inkoop(ketens);
- Inzicht in risico's, kansen en prioriteiten;
- Invloed uitoefenen en Due diligence uitdragen;
- Succesvol impact creëren op People, Planet en Profit;
- MVO in het DNA van de organisatie;
- Geeft richting aan Professioneel Verantwoord Inkopen voor een betere wereld!

Commitment is cruciaal

Het commitment van het management is cruciaal voor een succesvol MVO- en MVI-beleid. Het management bepaalt de doelstellingen van de organisatie op het gebied van MVO. ISO 20400 biedt een aanpak om te ontwikkelen. De principes van en beweegredenen voor MVI worden benoemd. Daarnaast staat er een werkwijze om de duurzaamheidsonderwerpen voor de eigen organisatie te bepalen. Deze handreikingen sluiten goed aan bij ISO 26000. Vervolgens vertaalt de afdeling inkoop dit naar een eigen beleid en strategie: welke doelen willen we behalen en hoe sluiten we die aan bij de huidige inkooppraktijk?

'Interessant aan MVI is dat het naast voordelen voor mens en milieu vooral economisch perspectief biedt: het vermindert supplychain risico's en wanneer slim ingezet leidt het tot kostenreductie.'

Commissielid Steven Lemain, Royal HaskoningDHV

Door aan te sluiten op de duurzaamheidsdoelstellingen van de organisatie wordt aangegeven hoe door middel van risico- en prioriteitsanalyses, duurzame inkoopacties kunnen worden aangegaan.

MVI is innovatief

Maatschappelijk verantwoord inkopen is een nieuw begrip en organisaties en inkopers weten nog niet altijd goed hoe hier handen en voeten aan te geven. Het is belangrijk voor een organisatie om zich te realiseren dat het nodig is om inkopers de ruimte te bieden om (gepaste) risico's te nemen. Er moet een organisatiecultuur worden gecreëerd waarin MVI belangrijk is en kan worden toegepast. Training, maar ook beloning na prestatie, zijn hiervoor noodzakelijk. Ook kan er worden geleerd door samen te werken en samen te experimenteren. Het betrekken van stakeholders, leveranciers en verder de keten in, is ook een belangrijke manier om MVI vorm te geven. Ook wordt er een aantal methodes aangereikt om de doelstellingen te vertalen naar prioriteiten: de categorieënbenadering, leveranciersbenadering en duurzaamheidsissuesbenadering. Door hier vervolgens de juiste acties op te nemen worden risico's op afbreuk van het duurzaamheidsbeleid verminderd en kansen voor verduurzaming van de eigen organisatie en de keten vergroot bij alle inkoopcontracten. Ook is het van belang om prestaties te meten en daarover te rapporteren.

De inkoper maakt het verschil

Ten slotte is de inkoper aan zet. Door de inkoopstrategie te implementeren kan de inkoper de risico's en kansen op het gebied van MVI bepalen, een programma voor samenwerking met stakeholders opstellen en de MVI-criteria bepalen. Deze elementen worden vervolgens opgenomen in inkoop.

Door het volgen van het inkoopproces en het daarin meenemen van duurzaamheid worden MVO-doelstellingen gerealiseerd en innovaties aangejaagd. Dit inkoopproces wordt internationaal de Dutch Wheel© genoemd omdat bij de ontwikkeling van de richtlijn de Nederlandse normcommissie dit NEVI-model met succes heeft ingediend. In het document wordt ook een aantal tools aangereikt voor MVI, de zogenaamde helpboxen, bijvoorbeeld principes van ISO 26000. Ook stakeholdermanagement, het stellen van prioriteiten en continue verbetering komen hierin terug. De MVI-richtlijn sluit dus nauw aan bij ISO 26000 maar kan ook heel goed als zelfstandig document worden gebruikt.

Toekomstbestendig ondernemen = Maatschappelijk Verantwoord Inkopen met ISO 20400

Inkoop speelt een sleutelrol in het toekomstbestendig(er) maken van de wereld. Als schakel in de waardeketen (supply chain), is inkoop de aanjager voor de duurzame wereld van morgen. Inkoop draagt bij aan het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen van iedere organisatie. ISO 20400 is een standaardaanpak en wereldwijd vastgesteld voor het toepassen van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen.



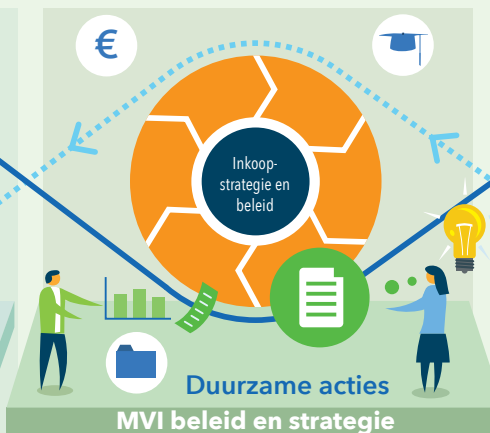
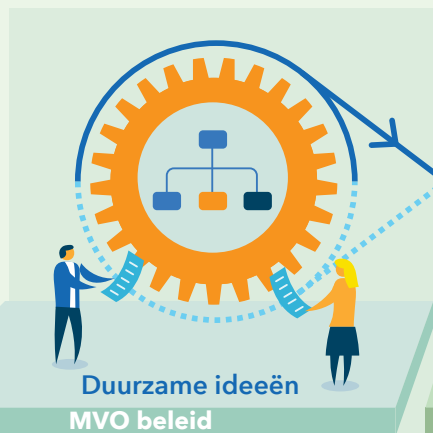
ISO 20400 is geschikt voor zowel grote als kleine organisaties, publiek en privaat. Deze richtlijn geeft inzicht, structuur en houvast:

- organisatie breed (fundamentals), in de
- inkooporganisatie (enablers) en het
- inkoopproces (procurement process).

— Inkoop- en Supply management Proces
- - - - Evaluatie en monitoring

Dutch Wheel 1

Dutch Wheel 2



MVO beleid = fundamentals

Wie? Management/ bestuur

Wat? Uitgangspunten van het MVO beleid (ISO 26000) beschrijven en de ambitie bepalen, inclusief vertaling naar inkoopdoelstellingen.

MVI beleid en strategie = enablers

Wie? Inkoopmanagement/-afdeling

Wat? Formuleren van het inkoopbeleid en -strategie. Denk aan risico- en prioriteringsanalyse, verantwoordelijkheden, due diligence, stakeholders, prestatiemeting en opleiding.

MVI inkoopproces

Wie? Projectleiders, budgethouders, inkopers, adviseurs, procesbegeleiders, contractmanagers enz.

Wat? Maatschappelijke duurzame waarden en keuzes inbedden in het inkoopproces (marktverkenning, ketenbeheer, duurzaamheidscriteria in specificaties en selectie, contractbeheer- en management, verbetervoorstellen,...).

‘Tot wel 90% van de milieu impact wordt veroorzaakt in de supplychain. De inkoopafdeling is de sleutel om zo efficiënt mogelijk te verduurzamen. Je kunt je bloemist vragen om in een Toyota Prius te gaan rijden, maar nog veel beter kun je kijken wie van je leveranciers nou echt de meeste impact heeft en deze motiveren te verduurzamen.’

Commissielid Tessa Beetjes, EcoChain

Aan de slag?

ISO 20400 is in mei 2017 gepubliceerd. Organisaties die ermee werken, zullen een concurrentievoordeel hebben wanneer ze zaken doen met partijen die MVO hoog in het vaandel hebben staan. De richtlijn zal impact hebben in het internationale handelsverkeer. Of het nu gaat om afstemming met (toe)leveranciers, vervoerders of afnemers binnen of buiten de Europese Unie, organisaties hebben met ISO 20400 de mogelijkheid om dezelfde uniforme uitgangspunten te hanteren voor inkoopprocessen. Zodoende wordt internationale afstemming efficiënter, doeltreffender, winstgeverder en bovenal duurzamer. Het document biedt handvatten voor organisaties die al werken met MVI maar ook voor organisaties die er voor het eerst mee aan de slag gaan. Doordat er wordt gestuurd op continue verbetering, kan een organisatie, ongeacht zijn ervaring op het gebied van MVI, de richtlijn gaan toepassen.

‘Goed dat er nu een richtlijn beschikbaar is die inkopers en hun collega’s van andere disciplines handvatten geeft om met duurzaam inkopen aan de slag te gaan.’

Commissielid Lex Eschauzier, Constantis

Tips voor MVI

- MVI is niet alleen de verantwoordelijkheid van de inkoper: betrek de gehele organisatie erbij;
- Maak keuzes die passen bij de organisatie; je kunt niet de hele wereld redden, maar wel je eigen bijdrage leveren;
- Kijk niet alleen naar de risico's van inkoop, maar vooral ook naar de kansen van MVI;
- Zorg voor aansluiting bij de huidige inkooppraktijk van je organisatie;
- Stel inkopers in staat om MVI succesvol te implementeren, bijvoorbeeld door middel van trainingen of een beloning na goed presteren;
- Zoek de samenwerking met leveranciers en andere stakeholders om oplossingen voor MVI te vinden

‘Bij professioneel inkopen hoort het zien van kansen en bedreigingen in de keten: ISO 20400 maakt dit inzichtelijk. MVI leidt tot denken in nieuwe businessmodellen.’

Karin Thomas, Thomas Consulting

Omdat het niet eenvoudig is om als inkoopprofessional de richtlijn zelfstandig in een organisatie te implementeren werken NEVI en NEN samen bij de communicatie, organisatie van bijeenkomsten/congressen en het ontwikkelen van een speciale ISO-20400 training.

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Tamar Zijlstra, telefoon (015) 2 690 154, e-mail mm@nen.nl of kijken op nen.nl en nevi.nl.

MVI in de praktijk

Gemeente Amsterdam heeft als eerste organisatie ISO 20400 geadopteerd als richtlijn die hen helpt MVI te implementeren en te borgen. Ook de organisatie van de Olympische Spelen in Japan is van plan om met ISO 20400 handen en voeten te geven aan MVO.