

Memo

Rotterdam, 12 februari 2020

Onderwerp: Verslag seminar financiering duurzaam inkopen

Terugblik

Sinds 28 oktober 2019 heeft het Rijk een inkoopstrategie “inkopen met impact” die stuurt op versnelling van duurzame, sociale en innovatieve transitieën. Parallel hieraan heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken door Rebel en Van Berkel een onderzoek laten uitvoeren naar werkbare financiële instrumenten en mechanismen om deze strategie vorm te kunnen geven in de praktijk en de transitie te versnellen.

Op woensdag 29 januari organiseerde het ministerie van BZK een seminar om de resultaten van dit onderzoek naar financiële instrumenten te presenteren. Hierbij waren zowel opdrachtgevers en categoriemanagers vanuit het Rijk bij aanwezig, maar ook strategische inkoopexperts en opdrachtgevers van overige overheden.

Tijdens dit seminar heeft Rebel een presentatie gegeven over de belangrijkste gesignaleerde financieel economische knelpunten bij transitiegerichte inkopen en de financiële instrumenten en strategieën die kunnen bijdragen aan het oplossen hiervan.

Daarnaast is de vernieuwde inkoopstrategie van het Rijk toegelicht en gaven gastsprekers van de Triodosbank en Aliander (Qirion) een inspiratiesessie waarin zij hun aanpak hebben toegelicht.

Reactie en aanvullingen van de aanwezigen

Tijdens het seminar konden de aanwezigen (online en live) reageren op de presentaties. Aansluitend aan de presentaties werden een aantal na besprekingen / workshops georganiseerd. De belangrijkste feedback van de aanwezigen staat hieronder (per thema) samengevat:

Sturen op maatschappelijke impact: het meten van niet-financiële impact en betalen voor extra waarde

- De publieke business case wordt door de aanwezigen als potentieel waardevol instrument gezien om de keuze om transitiegerichte in te kopen te kunnen onderbouwen. Aandachtspunt hierbij is dat het instrument voor velen nog onbekend is.
- In praktijk blijkt dat de waardeketen van producten complex is, bijvoorbeeld door winnen van grondstoffen en productie van onderdelen in verschillende landen. Het inzicht in de milieu-impact en sociale impact is daarom vaak lastig in kaart te brengen.

- Deze complexiteit van de keten betekent ook dat het soms simpelweg nog niet mogelijk is om alle sociale en milieu effecten in beeld te brengen. Een mogelijkheid om toch stappen te zetten naar een duurzaam product is een alliantie vorm waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk werken aan die stappen. Een dergelijke samenwerking lijkt zeker bij langdurende contracten een goede optie.
- Een eerste stap is om inzichtelijk te maken hoe de keten er uit zit, welke spelers er in zitten en wat je wel en niet weet m.b.t. milieu-impact en sociale omstandigheden. Vanuit dit gedeelde inzicht / vertrekpunt kan je gezamenlijk stappen bedenken die tot verduurzaming / verbetering leiden. Een interessante mogelijkheid is om in een aanbesteding niet zozeer te oordelen over de huidige stand van zaken, maar om de nadruk te leggen op de verbetermogelijkheden die tijdens de contractduur gerealiseerd kunnen worden.

Schuiven met budgetten: transitie bekostigen door te schuiven met middelen

- Binnen de departementen moet meer aandacht en prioriteit gegeven worden aan het overbruggen van de afstand tussen Inkoop, bedrijfsvoering en FEZ binnen departementen. Dit zou per departement moeten worden opgepakt, waarbij de pSG (verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering binnen een departement) een rol speelt door onder andere een structureel overleg te organiseren.
- Het vraagstuk (en de oplossingen) kunnen Rijksbreed door het DG Overheidsorganisatie verder op de kaart worden gezet door de uitkomsten van het rapport te agenderen in het IOFEZ (het interdepartementaal overlegorgaan van alle directeuren FEZ van alle departementen olv de DG Rijksbegroting).
- Om de tijdelijke aanjaagfunctie voor investeringen in duurzaamheid mogelijk te maken kan vanuit het Klimaatfonds een tijdelijk extra budget beschikbaar worden gemaakt (voor 3-5 jaar waarna de extra uitgaven niet meer nodig zijn).

Onbekend en onbewezen: het inkopen van innovaties

- Opvallend is dat bijvoorbeeld aannemers, maar ook andere aanbieders, al een stuk verder zijn en goed ingericht zijn op duurzaamheid. Ze zien dat het eraan komt, maar het wordt ze niet gevraagd. Het opnemen van meer ambitieuze eisen of gunningscriteria is daarmee een maatregel die eenvoudig uit te voeren is. Dit betekent wel dat voldoende vrijheid geboden moet worden om innovatieve oplossingen de ruimte te bieden. Voor de GWW betekent dit bijvoorbeeld dat de duurzame transitie al in het MIRT-traject moeten worden meegenomen en dat niet alles moet worden uitgewerkt en vastgelegd.
- Gebrek aan kennis, tijd en geld wordt door de aanwezigen gezien als een van de belangrijkste knelpunten om de transitie te realiseren.
- Een categoriemanager heeft zelf geen budget voor kleine innovaties of pilots. Het zou echt fantastisch zijn als ze dat kregen! Aflopend budget uit verleden uit andere potjes zorgt ook voor motivatieverlies.

- De werkwijze van DARPA (het Defense Advanced Research Projects Agency, een instituut van het Amerikaanse ministerie van defensie dat verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van militaire technologie) kan een inspiratie zijn voor maatschappelijke transitie. Heel veel onderzoeksbudget, inventariseer de uitdagingen, dan programmamanagers met serieus budget voor ontwikkeling. De vraag is durven wij dat aan?
- Als het heilige "moeten" er is, dan lukt innoveren wel (denk aan de Deltawerken).
- Het is ook belangrijk om een politieke arena / cultuur te organiseren waarbij het toegestaan is om tijdens de transitie fouten te maken. Er moet ruimte zijn om te veranderen (zonder direct door de krantenkoppen achternagezeten te worden).

Samenwerken met de markt: nieuwe modellen andere contracten

- De aanwezigen wijzen op het belang van leiderschap en het opstellen van de in het rapport genoemde SMART doelstellingen. Met voldoende visie en sturing kunnen heldere doelstellingen geformuleerd worden. Dit zorgt zowel voor de overheid intern als voor marktpartijen voor zekerheid over de duurzame vraag.
- In algemene zin worden als voornaamste knelpunten genoemd het ontbreken van lef bij beleidsmakers, onzekerheid over de duurzame vraag, beperkt organiserend vermogen, en belemmeringen om tijdens de looptijd van een contract te innoveren.
- Langere contracten werken alleen als er tijdens het contract ruimte is voor innovatie (bijv. met flexibele afspraken of innovatiebudgetten). Als deze ruimte er niet is, werkt een langere contractduur innovatie juist tegen.
- Verder is het in bepaalde gevallen wenselijker om niet één lang contract van bijvoorbeeld 10 jaar te hebben, maar enkele kortere contracten (bijv. van 3 jaar). Om zo tussentijds nieuwe afspraken te kunnen maken. Een andere oplossingsrichting is het gebruik van wijzigingsclausules in contracten. In de ICT worden deze toegepast om bij innovatie nieuwe afspraken te maken.
- Een nadeel van aanbestedingen is dat het voor kleinere innovatieve marktpartijen het proces te complex of arbeidsintensief is, waardoor besloten wordt om niet in te schrijven.

De juiste (financiële) prikkels: stimuleren van transitiegericht gedrag

- Het opstellen van SMART doelstellingen, wordt door de aanwezigen als belangrijke stimulans gezien voor transitiegericht inkopen. Wanneer deze SMART doelstellingen door opdrachtgevers en inkopers gezamenlijk worden opgesteld, wordt bovendien een noodzakelijke brug geslagen tussen beiden partijen.
- Naast de opdrachtgever en de inkoper, moet de duurzaamheidsgedachte breed binnen de organisatie worden gedragen. Ook planning en control of de juridische afdeling moeten een prikkel hebben om duurzaam te denken en doen. Die heb je ook echt nodig om de transitie gerealiseerd te krijgen. Zo zou planning en control kunnen 'meedenken' hoe de budgettaire kaders indien nodig moeten worden aangepast en moet de juridische afdeling bereid zijn om soms wat buiten de lijntjes te durven kleuren.

- Bekostiging van duurzame inkoop, betekent ook keuzes maken om bepaalde dingen niet meer te kopen. Voorbeeld: Duurzaam drukwerk is duurder, dus dan maar gekozen om minder te bestellen. (In praktijk bleek het overigens nog steeds te veel zijn).
- Hetzelfde geldt voor reizen. Een optie is ook 'gewoon' minder reizen. De besparing kan dan gebruikt worden om de extra kosten voor duurzamer vervoer te betalen
- Naast financiële prikkels moet er meer aandacht komen voor de culturomslag die hiervoor nodig is. Zie het voorbeeld van Triodos, duurzaamheid moet de nieuwe standaard worden en tussen de oren van alle medewerkers komen.

Samenwerking & integraal inkopen.

- De interactie tussen de top en ambtelijke ondersteuning is minimaal. Naast duurzaamheid heeft inkoop nog talrijke andere doelstellingen zoals MKB stimulering en kosten drukken. Deze doelen staan vaak haaks op elkaar. Er moet daarom meer communicatie komen tussen top en ambtelijke ondersteuning over de gevolgen van beleidskeuzes die aan " tafels" worden verzonnen en opgelegd.
- Geopperde oplossing voor verbetering samenwerking is opgavegericht problemen aanpakken over de categorieën heen. Aanwezigen waren zich niet bewust dat hiervoor al ICBR's opgericht zijn die deze taak op zich nemen. Eerste problemen worden nu aangepakt, dit is een goed begin maar nog niet voldoende.
- Kennisverzameling en verdeling is nodig. Volgens de aanwezigen wordt via PIANOo wel kennis verzameld, maar nog onvoldoende verspreid binnen de overheid. Een kennispool waar vanuit een actieve bijdrage wordt geleverd binnen projecten is hier een oplossing voor.
- Er is een culturomslag nodig waarbij iedereen elkaar dient uit te dagen om het beter te doen. Deze ruimte en vrijheid is er op dit moment niet, of wordt niet gevoeld.

Bijlage - Feedback aanwezigen: belangrijkste knelpunten en oplossingen

