



Comply or Explain

Verkenning van principe "Comply or Explain" en toepasselijkheid bij Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Comply or Explain

Verkenning van principe "Comply or Explain" en toepasselijkheid bij Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Auteur(s):

Michiel Kort
Radboud Koning

In opdracht van:

Ministerie van IenW

Plaats, datum:

Rotterdam, 10 februari 2021

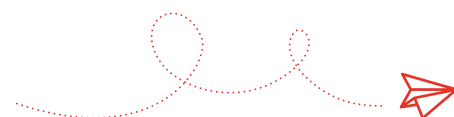
Status:

Definitief

Rebel Economics & Transactions bv

Wijnhaven 23
3011 WH Rotterdam
Nederland
+31 10 275 59 95

info@rebelgroup.com
www.rebelgroup.com



1. Inleiding

1.1 Nationaal Plan MVI 2021-2025

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (hierna: MVI) betekent dat inkopende (semi-)overheden naast kwaliteits- en prijsaspecten ook duurzaamheids-, sociale en innovatiegerichte overwegingen meewegen in hun inkoopprocedures. Jaarlijks kopen overheden bij elkaar voor 73,3 miljard euro in.¹ Daarmee kunnen ze in potentie enorme maatschappelijke impact bereiken. Door middel van MVI kunnen overheden bijdragen aan vermindering van de CO₂-uitstoot, milieu-impact en grondstoffengebruik, realisatie van een inclusieve arbeidsmarkt en aanpak van misstanden voor mens en milieu in internationale waardeketens.

In 2015 is de Rijksoverheid, mede op verzoek van de Tweede Kamer en een aantal maatschappelijke organisaties, gestart met een gezamenlijke aanpak voor MVI. Het beleid voor MVI door overheden werd vastgelegd in het Plan van Aanpak MVI 2015-2020. Hiermee is onder meer invulling gegeven aan de vraag naar meer bekendheid en toepassing van instrumenten, en kennis over toe te passen MVI-gunningscriteria. Uit de evaluatie van het Plan van Aanpak MVI 2015-2020² volgt dat overheden MVI meer toepassen sinds 2015 en dat dit ook leidt tot meer impact. Dit volgt onder andere uit het vaker toepassen van en meer gewicht geven aan de MVI-gunningscriteria in aanbestedingen, en het vaker voorkomen van marktconsultaties door aanbestedende diensten, waarin MVI aan bod komt.

De interdepartementale werkgroep MVI bestaat uit de ministeries EZK, BZK, BZ, SZW, OCW en IenW, en staat onder voorzitterschap van IenW. De betrokken departementen hebben het Nationaal Plan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen 2021-2025 opgesteld, dat op 22 januari 2021 aan de Tweede Kamer is aangeboden.³ Leerervaringen uit de afgelopen jaren zijn meegenomen in dit nieuwe plan en vertaald naar hoofdlijnen voor het MVI-beleid. Eén van deze hoofdlijnen gaat over het verminderen van de 'vrijblijvendheid' van MVI. Uit eerdere studies⁴ volgt dat MVI nog meer impact kan krijgen als dit voor aanbestedende diensten minder vrijblijvend wordt. De staatssecretaris van IenW heeft deze ambitie ook uitgesproken.

1.2 Vraag aan Rebel en aanpak

Het streven naar minder vrijblijvendheid in de toepassing van MVI door overheden is aanleiding voor deze studie. Rebel is gevraagd om in een aantal cases te verkennen hoe het principe "Comply or Explain" (in het Nederlands: "Pas toe of Leg uit") elders wordt toegepast en aan de hand van deze verkenning een aantal lessen te trekken over de mogelijke toepassing van dit principe voor het Nationaal Plan MVI 2021-2025.

¹ Het inkoopvolume van de Nederlandse overheid (Significant, 2016).

² Evaluatie Plan van Aanpak MVI 2015-2020 (CE Delft, 2020).

³ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2021/01/22/kamerbrief-nationaal-plan-maatschappelijk-verantwoord-inkopen-2021-2025>

⁴ Stakeholderanalyse Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (Schuttelaar & Partners, 2020); Evaluatie Plan van Aanpak MVI 2015-2020 (CE Delft, 2020).

Rebel heeft in overleg met de opdrachtgever (ministerie van IenW) een drietal cases geselecteerd waar een vorm van het Comply or Explain principe wordt toegepast en deze onderzocht, door middel van desk study en interviews. Deze cases zijn:

- Governancecode Zorg
- ICT-aankoop door (semi-)overheden
- CO₂-prestatieladder

De interviews waren met de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ, over de Governancecode Zorg), Forum Standaardisatie (over ICT-aankoop), de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKAO, over de CO₂-prestatieladder) en ook met een aantal andere organisaties die direct te maken hebben met de code/regeling/standaard.

2. Lessen uit de praktijk

In dit hoofdstuk beschrijven we eerst waar het principe van Comply or Explain vandaan komt en hoe het in de praktijk werkt (paragraaf 2.1). Vervolgens beschrijven we de relevante inzichten uit de drie casestudies (paragraaf 2.2). Tot slot formuleren we een aantal lessen met betrekking tot Comply or Explain voor toepassing bij MVI door het Rijk en andere overheden (paragraaf 2.3). De (uitgebreidere) uitkomsten per case staan in hoofdstuk 3.

2.1 Comply or Explain: hoe en wat

Comply or Explain is een aanpak waarbij organisaties alleen beargumenteerd af kunnen wijken van een bepaalde set overeengekomen regels en afspraken, een standaard of code. Per toepassingsgebied verschillen de mate van verplichting om de regels te volgen en de zwaarte van eisen aan het uitleggen in geval van afwijking. Comply or Explain wordt bijvoorbeeld toegepast wanneer het wettelijk afdwingen van gedrag disproportioneel is, of als opmaat naar een wettelijke verplichting (overgangstermijn). Het is een minder zwaar instrument dan wet- en regelgeving, met als bijkomend voordeel dat het sneller te implementeren is.

Het principe vindt zijn oorsprong in governance-gerelateerde thema's. Eén van de bekendste terreinen waar Comply or Explain wordt toegepast is de *Nederlandse Corporate Governance Code* (voorheen: code Tabaksblat). Dit is een gedragscode voor beursgenoteerde bedrijven met als doel een verbeterde transparantie in de jaarrekening, een betere verantwoording aan de RvC en een versterking van de zeggenschap en bescherming van aandeelhouders. Ook sectoraal zijn er inmiddels meerdere codes voor governance ontwikkeld. De *Code Banken* is een vorm van zelfregulering die geldt per 1 januari 2010 en wettelijk is verankerd. In deze code staan principes voor integere en beheerste bedrijfsvoering, risicobeleid en het functioneren van bestuurders en commissarissen. Banken zijn verplicht om in hun jaarverslag via het Comply or Explain principe verantwoording af te leggen over naleving van de code. De *Code goed onderwijsbestuur VO 2019* is gebaseerd op een aantal principes – verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid – en is gericht op het bestuur en het intern toezicht van onderwijsinstellingen in het voortgezet onderwijs. Een laatste voorbeeld is de *Governancecode Zorg*, één van de casestudies in dit onderzoek.

Door van bedrijven te vragen om in beginsel aan een governance-code te voldoen, ontstaat een bepaalde standaard en prikkel voor gewenst gedrag. Onderwerpen die erin terugkomen zijn bijvoorbeeld het beloningsbeleid en de werkwijze van bestuurders en commissarissen. Door het gedrag niet wettelijk voor te schrijven, maar ruimte te geven om er beargumenteerd van af te wijken, blijft er maatwerk mogelijk. Bijvoorbeeld als het voor organisaties door hun beperkte omvang disproportioneel is om aan zo'n code te voldoen. Governance-codes zijn bedoeld om – zeker als deze meer met open principes dan regels zijn opgesteld – om een dialoog op gang te brengen over gewenst en toelaatbaar gedrag.

Tegenwoordig heeft het principe Comply or Explain bredere toepassingen. Nederland kent (nog) geen *vrouwenquotum*, maar wel een wettelijk streefcijfer voor vrouwen in de top van bedrijven. Dat ligt op 30%. Als bedrijven dit niet halen – wat vaak het geval is – moet dit in het jaarverslag uitgelegd worden. Er staan echter geen consequenties tegenover. Op het gebied van *ICT-toepassingen* door overheden

geldt onder andere De Baseline informatiebeveiliging Overheid (BIO) als basisnormenkader voor informatiebeveiliging. De beveiligingsnormen waarop de BIO is gebaseerd, staan op de lijst met verplichte open standaarden voor ICT-toepassingen. Die lijst is relevant voor de inkoop van ICT door overheden, ook één van de casestudies in dit onderzoek. Overheden zijn bij ICT-aanbestedingen boven een bepaalde drempelwaarde verplicht de lijst met open standaarden te raadplegen die het Forum Standardisatie beheert. Alleen beargumenteerd mogen ze hiervan afwijken. Het streven naar een bepaalde standaard (of in dit geval: standaarden) heeft als doel om de efficiëntie te verhogen, maar bijvoorbeeld ook om een betrouwbare digitale informatie-uitwisseling mogelijk te maken tussen overheidsorganisaties.

2.2 Inzichten uit de casestudies

In deze paragraaf presenteren we de belangrijkste inzichten uit de drie casestudies op hoofdlijnen. Bij iedere case hebben we naar eenzelfde aantal onderwerpen gekeken. Dit zijn: waar gaat het principe in deze case over, in welke mate wordt Comply als bindend ervaren, wat zijn de consequenties van niet-naleving, welke vereisten gelden er bij afwijking van de regel (Explain), hoe is de controle op naleving geregeld, welke voor- en nadelen ervaren betrokkenen van het principe, hoe worden partijen ondersteund en wat zijn lessen die we kunnen trekken?

In onderstaande overzichtstabel geven we een beknopte samenvatting van de resultaten per case. In hoofdstuk 3 gaan we uitgebreider in op de cases.

Overzichtstabel:

	Inhoud afspraak / code / regel	Comply	Explain	Consequenties bij niet-naleving
Governancecode Zorg	Principes over <i>good governance</i> voor organisaties in de zorg	Toepassing van de 7 basisprincipes (bijv. 'Goede zorg' en 'Verantwoord toezicht') met de onderliggende gedragsregels, is voor ieder verplicht	Uitleg geven in het jaarverslag is ook verplicht: biedt transparantie en stimuleert dialoog (ook bij comply, oftewel comply <i>and</i> explain)	Druk op organisatie om aanpassingen te doen, uiterste middel: opzegging lidmaatschap bij belangenvereniging
ICT-inkoop	Raadplegen van een lijst open standaarden bij ICT-inkoop door de overheid boven de €50.000	Verplicht gebruik van de lijst, daarnaast is er een lijst met 'aanbevolen' open standaarden	Afwijking moet in jaarverslag van overheden worden beargumenteerd	Niet formeel, alleen reputatie ("naming and shaming")
CO₂-prestatieladder	Certificering op een ladder van CO ₂ -prestaties als	Verplichting voor gecertificeerde organisaties om de	Jaarlijkse audit op basis van documentanalyse	De gecertificeerde organisaties die niet aan de normen

	aanbestedings- of management-instrument voor publieke en private organisaties	normen van het certificaat te blijven halen NB aanbestedende diensten niet tot gebruik CO ₂ -prestatieladder verplicht, maar wel steeds sterkere prikkels voor ondernemingen (gunningsvoordeel) en overheden (practice what you preach)	en bedrijfsbezoek(en), waarop verslaglegging van auditor volgt	voldoen, kunnen terugvallen op de ladder of certificaat kwijtraken
--	---	---	--	--

Uit deze drie cases halen we de volgende overkoepelende leerervaringen (in willekeurige volgorde):

- De perceptie van verplichting (zonder formele consequenties) kan al veel opleveren. Mensen stellen vertrouwen in en ervaren hulp van een gepercipieerde verplichting.
- Focus meer op de wortel dan de stok. Stimuleer de koplopers en geef ze een podium. Licht de positieve voorbeelden van overheden eruit, dat stimuleert de koplopers en doet anderen volgen.
- Het principe moet niet alleen als een (administratieve) last worden ervaren. Dan wordt het een 'afvinkexercitie'. Investeer om mensen die ermee moeten werken het voordeel in te laten zien.
- Zorg dat duurzame ambities van partijen niet alleen aandacht krijgen in de inkoopfase. Het gebeurt nog te vaak dat de aandacht hiervoor (en het elkaar hieraan houden), tijdens de uitvoeringsfase verslapt.
- Overweeg principes in plaats van (gedetailleerde) regels en voorschriften om ruimte te geven aan maatwerk en innovatie, en als manier om een dialoog te stimuleren. Dit speelt in op de autonomie van partijen en geeft vertrouwen in het op gang komen van de dialoog over 'doen wat goed is'. Wees je wel bewust dat dit moeilijker (eenduidig) handhaafbaar is.
- Denk na wie de adressant van het 'Explain'-deel is: aan wie moet een overheid verantwoording afleggen als ze niet aan de regel voldoen? Het alleen (schriftelijk) verantwoorden in een jaarverslag is onvoldoende. Een jaarverslag is in te algemene termen opgesteld en te ongericht om een goede dialoog hierover op gang te brengen.
- Het doel van Comply or Explain moet niet alleen zijn om gewenst gedrag te stimuleren dan wel af te dwingen, maar ook om een dialoog aan te gaan over wat dat gewenste gedrag is. Het is zaak om ervaringen op te halen, te delen en het MVI-beleid hier ook in mee te laten groeien (leerstructuur van: "doen, delen, dialoog en duiden").

- Denk niet te licht over de invoering van een goed functionerend Comply or Explain regime. Het vraagt iets van overheidsorganisaties; gezamenlijk doelen stellen, actieve monitoring en het organisatorisch beleggen als randvoorwaarden voor succes. Bovendien kosten zowel invoering als uitvoering tijd. Streven naar meer adoptie en minder vrijblijvendheid betekent niet dat overheden vanaf dag één MVI volledig zullen omarmen.

2.3 Vertaling inzichten naar Nationaal Plan MVI 2021-2025

2.3.1 Knelpunten in het huidige systeem

De hoofdlijn om MVI de komende vijf jaar minder vrijblijvend te maken is door de betrokken departementen uitgewerkt in het Nationaal Plan MVI 2021-2025. Uit eerdere evaluaties, evenals uit de interviews die we hebben gehouden voor dit onderzoek, blijkt breed begrip voor die stap. De vraag is niet meer of, maar hoe: hoe is 'minder vrijblijvendheid' het beste te organiseren, op een dusdanige manier dat het de knelpunten adresseert voor toepassing van MVI in de huidige praktijk? Uit eerdere evaluaties⁵ en interne documenten van de MVI-departementen⁶ worden – naast het feit dat MVI nu nog te vrijblijvend is – als belangrijke knelpunten genoemd:

- MVI concurreert op uitvoerend niveau met andere behoeftes en belangen, zoals planning en budget.
- De rol van de inkoper is, mede door het MVI-beleid in 2015-2020, verrijkt met verschillende nieuwe taken. Sommigen, zowel de inkopers als anderen binnen de aanbestedende diensten, ervaren deze verrijking ook als een verzwaring van de rol van de inkoper.
- Marktpartijen merken dat wanneer MVI-criteria zijn meegenomen in aanbesteding en gunning de controle op door- en uitvoering van deze MVI-aspecten beperkt zijn. Er is sprake van 'cowboy-gedrag'.
- Er is behoefte aan experts die in inkooptrajecten bij aanbestedende diensten meelopen (met andere woorden: er is nog gebrek aan expertise).
- Om MVI-ambities en -eisen in aanbestedingen beter op de mogelijkheden van de markt te laten aansluiten is meer communicatie tussen markt en aanbestedende diensten in de vroege fasen van een aanbestedingsproces gewenst. Aanbestedende diensten lijken genoeg juridische ruimte te hebben om de markt te consulteren en tijdens aanbestedingen op passende wijze met de markt te communiceren, maar het lijkt erop dat de kennis over en het inzicht in die ruimte niet altijd op orde is bij uitvoerende rollen.

De argumenten die tégen minder vrijblijvendheid worden genoemd, is vooral dat MVI de autonomie van aanbestedende diensten zou aantasten en dat MVI uit de intrinsieke motivatie zou moeten komen (niet van bovenaf opgelegd). Bovendien zou er al voldoende externe druk bestaan (Klimaatakkoord Parijs, Urgenda-vonnis).

⁵ Evaluatie Plan van Aanpak MVI 2015-2020 (CE Delft, 2020) en Stakeholderanalyse Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (Schuttelaar & Partners, 2020).

⁶ Hoofdlijnennotitie Nationaal Plan MVI 2021-2025 en Vertaling hoofdlijnen MVI naar acties.

2.3.2 Op weg naar hogere adoptie

Er zijn verschillende manieren om toepassing van MVI te vergroten, variërend in zwaarte. Het begint met *voorbeeldgedrag laten zien* vanuit het Rijk en het *faciliteren* van MVI voor (andere) overheden, zoals bijvoorbeeld door de publicatie van MVI-criteria en het aanbieden van trainingen om kennis over MVI te vergroten. Een volgende stap is om MVI meer te *stimuleren*, bijvoorbeeld door financiële of andersoortige prikkels (denk aan bepaalde informatie of dienstverlening die alleen toegankelijk is voor overheden die voldoen aan het Comply or Explain principe) in te bouwen om hiermee te werken. Dat is echter nog steeds vrijblijvend. Voor de route naar minder vrijblijvendheid is de afweging: introductie van een Comply or Explain principe of het *wettelijk verplichten*. Hoewel sommige delen van MVI al wel zijn vastgelegd in regelgeving (bijv. in de Aanbestedingswet), is er bij de betrokken departementen nog geen draagvlak om MVI als geheel wettelijk voor te schrijven. De vraag aan Rebel spitst zich daarom toe op toepassing van Comply or Explain, en niet of een andere route (zoals wettelijk verplichten) beter zou zijn.

Op basis van de casestudies die we hebben gedaan, zien we dat invoering van het Comply or Explain principe bij MVI toegevoegde waarde kan hebben. In de case study over ICT-inkoop zien we dat een verplichtstelling effect heeft gehad, ook al is de adoptiegraad niet 100% (de vraag is of dat punt ooit te bereiken is) en er ook geen sanctie is bij niet voldoen. Binnen het kader van Comply or Explain kunnen we onderscheid maken tussen verschillende niveaus van vrijblijvendheid (of verplichtstelling). Dit verschilt van het aanspreken op het moreel appèl ("naming and shaming" richting andere organisaties die aan dezelfde regels moeten voldoen, zonder formele consequenties) tot sancties als overheden het principe niet goed naleven, waarbij uit nader onderzoek zou moeten blijken wat passend en mogelijk is (boetes, korting, etc.).

2.3.3 Overwegingen bij keuze voor Comply or Explain

De effectiviteit van Comply or Explain voor MVI hangt samen met meerdere door de betrokken departementen te maken keuzes in het ontwerp. We geven de volgende zeven overwegingen mee. Deze overwegingen zijn het resultaat van onze documentstudie, leerervaringen uit de case studies en discussie met experts binnen Rebel op het gebied van overheidsinkoopbeleid.

1. Zorg dat je **als Rijk MVI zelf goed op orde** hebt. De voorbeeldfunctie is niet te onderschatten. Het Rijk is bezig met de transitie naar MVI, maar is zelf ook nog zoekende. Iets vragen van of verplichtstellen aan decentrale overheden is een makkelijkere boodschap als het Rijk MVI volledig geïnternaliseerd heeft.⁷
2. Maak een duidelijke afweging tussen Comply or Explain op basis van **brede principes** of op basis van **strikte regels**. Een combinatie van beide kan ook, door bijvoorbeeld een standaard voor te schrijven voor minimale MVI-toepassing, met daarbovenop een ambitie die verwerkt zit in principes. Hoewel het minder formeel dwingend is, geeft het werken met principes meer ruimte aan maatwerk en innovatie, en het is een manier om een dialoog op gang te brengen. Puur werken met een set normen waar organisaties aan moeten voldoen kan een bepaald 'afvinkgedrag' uitlokken. Voor de

⁷ Passend bij de ambitie die is neergelegd in 'Inkopen met Impact': de inkoopstrategie van het Rijk, die beschrijft dat duurzaam, sociaal en innovatief inkopen voortaan de standaard is bij het Rijk.

organisaties die het al goed doen, geeft het weinig prikkel om nog beter te presteren, terwijl het voor organisaties die er niet aan voldoen als te knellend kan worden ervaren.

3. Werk met **bestuurlijke afspraken**. Dit sluit aan bij het voornemen uit het Nationaal Plan MVI 2021-2025 en is iets dat wij onderschrijven. Er wordt vaak gerefereerd aan de rol van “de inkoper” bij overheden. Maar de beslissingsbevoegdheid van inkopers is relatief beperkt. In onze ogen is niet alleen de inkoper de adressant van MVI-beleid en/of regels, maar het inkoopstelsel als geheel in een organisatie (in algemene zin bestuurder, ambtelijk opdrachtgever, projectleider en inkoper). Door op bestuurlijk niveau afspraken te maken en periodiek een dialoog te organiseren, waarin wordt gesproken over waarom MVI-principes wel of niet worden toegepast (Comply *and* Explain), komt ook binnen overheden een beweging op gang. Meer interne verantwoording zorgt dat ‘de hele organisatie meebeweegt’ en dit stimuleert het inkoopstelsel als geheel om MVI meer toe te passen.

4. Definieer voor jezelf een **ambitieuw maar realistisch ingroeipad**. De praktijk leert dat het invoeren van Comply or Explain niet vanaf 2021 direct tot een baanbrekende verandering zal leiden. Adoptie gaat in stapjes. Het is aan de betrokken departementen om te bedenken: wanneer zijn we tevreden? Een interne doelstelling kan bijvoorbeeld zijn: over 2 jaar willen we zien dat X overheden MVI regelmatig toepassen (of: in X van de aanbestedingen worden minstens MVI-criteria niveau X toegepast), over 3 jaar willen we Y zien, over 5 jaar Z, etc.

5. Er zijn (semi-)overheidsorganisaties die al de nodige stappen hebben gezet en heel ver zijn met duurzame inkoop, verder dan het Rijk zelf. Invoeren van het Comply or Explain principe moet er idealiter toe leiden dat deze overheden als het ware automatisch voldoen en beloond kunnen worden voor dit goede gedrag. En die partijen die minder ver zijn, moeten verleid of gedwongen worden om hun inkooppraktijk tot een niveau hoger te tillen. Benadruk de **goede voorbeelden** en gebruik de kracht van **positieve framing**. De praktijkervaring is dat goed voorbeeld doet volgen. Een interessante manier van framing die uit de case studies volgt is het onderscheid maken tussen ‘verplichte’ en ‘aanbevolen’ standaarden. Hoewel er in dit geval ook geen consequenties hangen aan het niet voldoen aan de verplichte standaarden, zorgt de meer dwingende connotatie wel tot een groei in adoptie.

6. Een belangrijk inzicht is dat Comply or Explain zeker niet altijd als ‘machtsmiddel’ wordt ingezet en in de praktijk vaak juist een instrument is om de dialoog over gedrag op gang te brengen. Het is de stellige overtuiging van meerdere gesprekspartners dat de dialoog over MVI van essentieel belang is, om overheden het ook echt te laten doorleven. Het belang van dialoog wordt onderstreept door het voorbeeld van de Governancecode Zorg waarin niet meer wordt gesproken van Comply *or* Explain, maar van Comply *and* Explain. Niet alleen het ‘anders’ doen dan de norm vraagt uitleg, ook het wel volgen hiervan, biedt voldoende ruimte voor dialoog over zaken als ‘waarom doen we wat we doen op de manier waarop we het doen?’. Oftewel: **een leerstructuur opzetten** waarin overheden ervaringen kunnen delen, de dialoog plaatsvindt en het MVI-beleid zich in de toekomst verder ontwikkelt op basis van de ervaringen uit de praktijk.

7. **Neem het serieus**. Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat een goed functionerend stelsel van Comply or Explain tijd, aandacht en ook nabijheid vraagt. Dat geldt zowel voor de Rijksoverheid als aanjager, maar ook voor de verschillende andere overheden. Welke gezamenlijke doelen kunnen we op bestuurlijk niveau vaststellen?; welke doelen gelden voor ons als overheidsorganisatie?; hoe voeren we de dialoog tussen en binnen overheden?; hoe vinden monitoring en externe verantwoording

plaats? Invoering en uitvoering kosten tijd en capaciteit.⁸ In het organiseren van de leerstructuur voor overheden vanuit het Rijk heeft samenwerking met andere organisaties die actief zijn op dit terrein, zoals PIANOo en Nevi, toegevoegde waarde. Bundeling zorgt niet alleen voor meer uitvoerings- en faciliteringskracht, maar ook voor duidelijkheid en eenduidigheid en daardoor meer effectiviteit.

⁸ Ter referentie: het Bureau Forum Standaardisatie bestaat uit iets minder dan 10 werknemers die zich bezighouden met advies, monitoring en beheer van de lijst met open standaarden (en daarnaast nog een grote groep deskundigen als leden).

3. Casestudies

3.1 Governancecode Zorg

Algemeen

Belangenvertegenwoordigers in de zorg ActiZ, GGZ Nederland, NFU, NVZ en VGN⁹ zijn verenigd in de Brancheorganisatie Zorg (BoZ). Deze partijen zijn eigenaar van de Governancecode Zorg. De BoZ is verantwoordelijk voor het opstellen, monitoren, aanpassen en verder ontwikkelen van de code. De Governancecode Zorg is een instrument voor de zorgsector om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg en aan het realiseren van maatschappelijke doelen.

Principle-based

De huidige Governancecode Zorg dateert uit 2017 en is 'principle-based'. De code bestaat uit zeven basisprincipes, die ieder zijn uitgewerkt in bepalingen of gedragsregels, die de concrete toepassing van het principe beschrijven.

Op sommige thema's is er nog steeds wel behoefte aan concrete regels. Een voorbeeld is de maximale zittingstermijn voor leden van de RvT: maximaal 2x 4 jaar. Maar de ambitie is om zoveel mogelijk ruimte te laten voor maatwerk, door met principes in plaats van regels te werken. Een van onze gesprekspartners, de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ), noemt het thema belangenverstremming als voorbeeld. Als er een geval van belangenverstremming wordt geconstateerd, is de code helder in hoe ermee omgegaan moet worden. Bepaalde vormen zijn door wet- en regelgeving wel expliciet verboden, maar in andere gevallen is het vaak diffuus wat als belangenverstremming geldt. Dat geldt te meer voor BV's in de zorg, met een Algemene vergadering van Aandeelhouders als gremium en waar zorgondernemers zowel bestuurder als aandeelhouder kunnen acteren. De overtuiging van NVTZ is dat het niet goed lukt om met specifieke regels belangenverstremming te duiden. Daarom zijn er in een aanvullende notitie van NVTZ over BV's principes opgesteld, bijv. eenvoud en transparantie. Die principes zijn ook voor stichtingen en corporaties relevant.

Een principle-based gedragscode laat ruimte voor innovatie en voorkomt het opleggen van regels die voor sommige (nieuwe en kleine) zorginstellingen disproportioneel zijn. Er komen in de praktijk geregeld dilemma's naar boven, die niet goed zijn te voorzien en vooraf in regels zijn te vatten. Dan helpt een vaste set principes om daar met elkaar de dialoog over te kunnen voeren, is de overtuiging van NVTZ. Veel best practices van bedrijven zijn ook principle-based. Het maakt de code wel abstracter en laat meer ruimte voor interpretatie, maar het is volgens NVTZ de wereld waar we naartoe moeten.

3.1.1 Comply or explain

Alle leden van belangenvertegenwoordigers ActiZ, GGZ Nederland, NFU, NVZ en VGN verplichten zich met hun lidmaatschap tot naleving van de Governancecode Zorg. De Governancecode Zorg is een vorm van zelfregulering. De zorgsector is zelf verantwoordelijk voor de inhoud en naleving van de

⁹ NFU = 'Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra', NVZ = 'Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen', VGN = 'Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland'.

code. Van RvB's en RvT's van zorgorganisaties wordt verwacht dat zij transparant zijn over toepassing van de code en de keuzes die ze daarin maken. Het signaleren van een afwijking van de code en doorvoeren van verbeteringen is in eerste instantie aan de RvB's en RvT's zelf. Als het een RvB is die niet handelt in lijn met de code, dan is het aan de RvT om daarover het gesprek aan te gaan. Als een interventie van de RvT niet afdoende is, dan gelden er andere oplossingsrichtingen.

Voor een oordeel over juiste toepassing van de code is er een Governancecommissie Gezondheidszorg ingesteld, waar partijen een geschil kunnen voorleggen. Deze commissie onderzoekt het geschil en doet hier uitspraak over. Dat moet ertoe leiden dat een zorgorganisatie haar governance aanpast om in lijn met de code te handelen. Gebeurt dat niet, dan gaat de BoZ in overleg met de betreffende RvB's en/of RvT's. In het laatste geval kan het lidmaatschap van een zorgorganisatie worden opgezegd.

De gedachte achter de huidige opzet van de code, namelijk gebaseerd op principes (die op sommige punten wel uitmonden in concrete regels, zoals de maximale zittingstermijn), is om het 'afvinken' van regels te voorkomen. Voor principes geldt dat ze vaak niet zwart-wit zijn. Het is een kwestie van interpretatie. Dat maakt dat het naleven van de code geen automatisme kan zijn. Een zorginstelling moet toelichten (Explain) *hoe* – en niet *of* – ze invulling geven aan de principes uit de code (Comply). Dit draagt bij aan het doel van de sector om de dialoog over goede governance centraal te stellen.

3.1.2 Inzichten

De NVTZ signaleert dat de Governancecode Zorg nog sterk vanuit het perspectief van bestuurders is opgesteld. Uit een evaluatie van de Innovatie- en Adviescommissie, die door de Brancheorganisatie Zorg is opgericht, volgt dat de code vooral leeft bij de toezichthouders en bestuurders, en beperkt bij cliënten- en ondernemingsraden. Daar is nog winst te behalen. Andere uitkomst van de evaluatie was bijvoorbeeld dat hoewel vaak nog niet duidelijk is in hoeverre de code ook heeft geleid tot aanpassingen in de praktijk, de principes wel worden onderschreven. En een uitkomst was dat het doel om dialoog en reflectie te stimuleren wordt gezien als een belangrijk principe, bijvoorbeeld over een onderwerp als kwaliteit van zorg, waar verschillende gremia een ander beeld bij kunnen hebben.

Uit het gesprek dat we hebben gevoerd met een toezichthouder blijkt steun voor de principle-based opzet van de code. Het laat ruimte voor maatwerk en sluit beter aan bij het 'toezichthouden nieuwe stijl'. Dat gaat onder andere om aanwezigheid op locatie, de dialoog voeren en intuïtie ontwikkelen voor wat er speelt. Ook werd steun uitgesproken voor het feit dat er is overgestapt naar Comply *and* Explain. Dat laatste is belangrijk om 'afvinkgedrag' te voorkomen.

De toezichthouder die we spraken gaf aan dat ze weliswaar een eigen stijl hanteert, net zoals anderen in het vak, maar dat het dan toch prettig is om de code achter de hand te hebben. Ze geeft aan dat het fijn is om erop terug te kunnen grijpen en de code ook een zekere status heeft voor bestuurders.

Onze gesprekspartners geven de volgende aanbevelingen mee voor het Nationaal Plan MVI 2021-2025:

- Voor toezicht (of: monitoring) is het essentieel om mee te kijken op de werkvloer en te praten met mensen. Toezichthouden kan niet alleen op basis van papierwerk.

- Een goede leerstructuur opzetten: doen, delen, dialoog en duiden. Oftewel: ga MVI doen en laat gemeenten hun ervaringen delen. Organiseer daar vervolgens de dialoog over. En, tot slot, het belangrijkste: duiden. Wat is het meest werkzame principe dat we in de praktijk zien?

3.2 ICT-inkoop

Algemeen

Er geldt een verplichting voor alle (semi-)overheden om bij inkoop van ICT boven een drempelwaarde van €50.000, bij aanbesteding een lijst met open standaarden te raadplegen (hierna: regeling). Open standaarden zijn afspraken om digitaal informatie uit te wisselen. Het doel van deze regeling is dat gegevensuitwisseling tussen de informatiesystemen van overheden onderling, en met hun burgers, eenvoudiger wordt (zgn. 'interoperabiliteit'), gegevensopslag duurzamer wordt en de afhankelijkheid van ICT-leveranciers vermindert.

Forum Standaardisatie is de organisatie die de lijst met open standaarden beheert en de adoptie van deze regeling monitort.

Een nieuwe open standaard kan aangemeld worden voor de lijst. Voorwaarde is onder andere dat er één of meer overheidsorganisaties als sponsor voor de standaard optreden. Een pool van externe experts beoordeelt de standaard op diverse criteria, zoals 'openheid'. Daarna gaat er een openbare consultatie uit. Daar kan iedereen bezwaar indienen. Tot slot volgt er een advies van Forum Standaardisatie (en vervolgens aan het OBDO, het 'Overheidsbreed Beleidsoverleg Digitale Overheid') over al dan niet opnemen van de nieuwe standaard op de lijst met open standaarden.

Forum Standaardisatie maakt onderscheid tussen verplichte en aanbevolen standaarden. Aanbevolen zijn de standaarden die ofwel nog te "onvolwassen" zijn om al verplicht te stellen ofwel dusdanig breed worden toegepast dat verplichtstelling niet meer nodig is. Het verplicht maken van een open standaard is een manier om een 'push' te geven aan de adoptie, stelt Forum Standaardisatie.

Monitoring

Ieder jaar publiceert Forum Standaardisatie een monitorrapport. Er wordt steekproefsgewijs gekeken naar relevante ICT-aanbestedingen die binnen het toepassingsgebied van de regeling vallen. Per aanbesteding kijkt men welke open standaarden op de lijst van toepassing waren en in hoeverre er daadwerkelijk in de aanbesteding om werd gevraagd. Daarnaast wordt in jaarverslagen van de overheden gekeken of en welke motivering er volgde voor het afwijken van de regeling. Onderdeel van de monitor zijn gesprekken met de betreffende aanbestedende diensten.

Uit de laatste monitor (2019) blijkt dat adoptie van de regeling nog beperkt is. Van alle keren dat een open standaard voor een aanbesteding relevant was, werd er in 50% van de gevallen om gevraagd. Waar dit niet gebeurde, was er niet of nauwelijks uitleg in jaarverslagen over de motivatie om af te wijken van de regeling. Overigens is het beeld bij overheidsbrede voorzieningen (zoals DigiD of MijnOverheid) positiever dan bij aanbestedingen: van alle situaties waarin een standaard voor een voorziening relevant was, werd daar in 84% van de gevallen aan voldaan of deels voldaan, of waren er concrete plannen om eraan te gaan voldoen.

3.2.1 Comply or explain

Zoals gezegd zijn (semi-)overheden verplicht om bij de inkoop van ICT boven een drempelwaarde van €50.000, de lijst met open standaarden te raadplegen (Comply). Afwijken (Explain) kan alleen als een dienst of product naar verwachting onvoldoende wordt aangeboden, onvoldoende veilig of zeker functioneert, of om "andere redenen van bijzonder gewicht". (Semi-)overheden moeten deze afwijking vastleggen in hun jaarverslag.

Ondanks de verplichting, staan er geen formele sancties tegen het niet naleven van de regeling. Forum Standaardisatie vertrouwt op 'naming and shaming' via de monitor en 'nudging' om adoptie van de regeling te vergroten. De aanname is dat overheden graag hun best doen om als positief voorbeeld eruit gelicht te worden en dat goed voorbeeld anderen doet volgen.

Uitleg over afwijking van de regeling gebeurt nog veel te weinig, zegt Forum Standaardisatie. Daarom kijkt ze nu naar alternatieven, zoals het verplichten om de resultaten uit de monitor of een eigen verklaring op de eigen website te publiceren (in het kielzog van de verklaring voor 'digitale toegankelijkheid').¹⁰

3.2.2 Inzichten

In de studie 'Inventarisatie standaardisatie' (Berenschot, 2019) staat een aantal redenen genoemd voor de nog beperkte adoptiegraad van de regeling rond ICT-inkoop: hoge kosten (en te weinig baten), lage prioritering van doelstelling die met de standaard moet worden bereikt, complexiteit van de standaard en gebrek aan kennis bij organisaties, ontbreken van een netwerkeffect (geen kritische massa), en veroudering van standaarden. Een van de drie oplossingsrichtingen die Berenschot suggereert, is het inbouwen van meer prikkels om aan de regeling te voldoen, financieel (bijv. subsidie bij het bereiken van een norm) of anderszins (denk aan bepaalde informatie of dienstverlening die alleen toegankelijk is voor overheden die voldoen aan het Comply or Explain principe).

Onze gesprekspartners geven de volgende aanbevelingen mee voor het Nationaal Plan MVI 2021-2025:

- Besef je dat de perceptie van een verplichting al veel kan opleveren; mensen stellen daar veel vertrouwen in. Bij de regeling over ICT-inkoop is de adoptie op het moment al 50%, terwijl er geen sancties volgen bij het niet naleven van de regeling.
- Denk niet te licht over invoering van een succesvol Comply or Explain regime. Mensen moeten ervan bewust worden en ook de positieve effecten ervan inzien (niet alleen als administratieve last ervaren). Actieve monitoring is een randvoorwaarde voor succes.
- Een goede communicatieafdeling is belangrijk om de boodschap over te brengen op partijen die onderworpen zijn aan het Comply or Explain principe.
- Veel gaat schuil achter raamovereenkomsten, waardoor je daar in een monitor ook geen zicht op hebt. Denk na over een oplossing hiervoor.

¹⁰ Zie: <https://www.digitoegankelijk.nl/>

3.3 CO₂-prestatieladder

Algemeen

De CO₂-Prestatieladder is een CO₂-managementsysteem, bestaand uit vijf niveaus. Publieke en private organisaties kunnen zich laten certificeren op één van de niveaus. Op niveaus 1 tot en met 3 gaat een organisatie aan de slag met de eigen uitstoot. Vanaf niveau 4 en 5 wordt er ook werk gemaakt van de CO₂-uitstoot in de keten en sector. Niveau 5 is het hoogst haalbare. De eisen die gelden per niveau zijn vastgelegd in een Handboek, de norm voor de CO₂-prestatieladder, die periodiek – na uitgebreide consultatie – wordt geactualiseerd.

Zie voor meer informatie: <https://www.skao.nl/nl/wat-is-de-ladder>

Er zijn drie belangrijke redenen voor organisaties om zich te laten certificeren. Ten eerste omdat het bij aanbestedingstrajecten een gunningsvoordeel kan opleveren. Steeds meer aanbestedende diensten omarmen de CO₂-prestatieladder en kennen organisaties extra punten of korting toe in aanbestedingen als zij gecertificeerd zijn, waarbij kan gelden: hoe hoger gecertificeerd, hoe groter het gunningsvoordeel. Het certificaat hoeft overigens nog niet bij gunning binnen te zijn. Bedrijven wordt vaak de tijd gegund (bijvoorbeeld een jaar) om gedurende het project het certificaat te halen. Als dat niet lukt, volgt er een sanctie die doorgaans maximaal 1,5x het gunningsvoordeel is.

Ten tweede is certificering op de CO₂-prestatieladder een manier voor bedrijven om inzicht te krijgen in de milieu-impact van hun eigen organisatie. Het is dan een managementinstrument i.p.v. een aanbestedingsinstrument. Er zijn meerdere (private) organisaties die zich om deze reden hebben laten certificeren.

Tot slot heeft de CO₂-prestatieladder voor organisaties een signaalwaarde. Bedrijven kunnen het bijv. inzetten in het kader van hun Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen beleid. Ook overheden willen het goede voorbeeld geven en kiezen om die reden steeds vaker voor een certificering: 'Practice what you preach'.

Stakeholders

Er zijn vier verschillende partijen betrokken bij de CO₂-prestatieladder:

- Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKAO) is de onafhankelijke eigenaar en beheerder van de ladder en verantwoordelijk voor het gebruik en de doorontwikkeling van het certificeringschema en het aanbestedingsinstrument. Daarnaast zorgt zij voor verbreding van het gebruik van de CO₂-prestatieladder bij bedrijven, opdrachtgevers en in sectoren.
- Certificerende instellingen. Ongeveer 12 certificerende instellingen zijn geaccrediteerd op het systeem van SKAO. Met andere woorden: ze zijn bevoegd verklaard dat ze voldoende kennis hebben over het systeem en de manier van certificeren. Niet elke certificerende instelling is overigens voor de gehele scope geaccrediteerd; sommige mogen niet de hoogste niveaus of bepaalde instellingen certificeren.
- Organisaties (publiek en privaat) die een certificaat aanvragen. Er zijn organisaties die het certificaat alleen voor intern gebruik aanvragen (als managementinstrument) en organisaties die het ook inzetten bij inschrijving op aanbestedingen (om gunningsvoordeel te behalen).

- Aanbestedende diensten, die een gunningsvoordeel kunnen koppelen aan het bereiken van een trede op de CO₂-prestatieladder.

Auditproces

Organisaties laten zich auditen voor het behalen van een certificaat. Daarna volgt ieder jaar controle. Auditors van de certificerende instellingen gebruiken een combinatie van deskresearch en field research om hun beoordeling te maken. Het eindresultaat van de beoordeling is een opstelsom van het al dan niet voldoen aan een aantal normen. Als de organisatie niet aan een norm voldoet, wordt een tekortkoming genoteerd. Deze resulteert in een puntenaftrek; beperkt als de tekortkoming niet zo groot is en fors bij een grote tekortkoming. Op basis van het totaal van de punten kan het certificaat al dan niet op hetzelfde niveau opnieuw worden afgegeven. De organisatie krijgt altijd de gelegenheid om maatregelen te treffen om alsnog aan de normen te voldoen en zo het certificaat op hetzelfde niveau te behouden. Hiervoor geldt een termijn van drie maanden. Als dat niet lukt, kan de organisatie op een lagere trede worden geplaatst – wat in de praktijk voorkomt – of het certificaat worden ontnomen. Dit laatste komt heel zelden voor en heeft de auditor die we hebben gesproken nog nooit meegemaakt.

De certificerende instellingen worden ook betrokken bij actualisatie van het Handboek met normen. Bij wijziging van een norm wordt dit eerst bij alle instellingen geconsulteerd. Het kan voorkomen dat certificerende instellingen normen anders interpreteren. De SKAO houdt tweemaandelijks overleg met deze instellingen om interpretatieverschillen te bespreken en te komen tot harmonisatie.

3.3.1 Comply or explain

Aanbestedende diensten

Aanbestedende diensten kunnen ervoor kiezen om de CO₂-prestatieladder in de gunning in te zetten, maar ze zijn hier niet toe verplicht. SKAO informeert aanbestedende diensten die dit wel doen, om de CO₂-prestatieladder in te zetten als gunningsvoordeel bij aanbestedingen, niet als geschiktheidseis. In feite is er in deze case dus geen sprake van Comply or Explain, omdat het geheel vrijblijvend is.

Tegelijkertijd is het niet geheel ondenkbaar dat dit – het inzetten als geschiktheidseis – in de toekomst gaat gebeuren, zo blijkt uit het gesprek met een aanbestedende dienst. Nu wordt de ladder nog niet breed genoeg toegepast om hierop over te gaan. Er hangt voor overheden dan een risico op bezwaar aan (juridisch) en het uitsluiten van marktpartijen in aanbestedingen (economisch). Overigens vertelt deze aanbestedende dienst dat ze zichzelf dwingt om de ladder in aanbestedingen in te zetten bij projecten die aan een aantal randvoorwaarden voldoen, waaronder dat er op prijs-kwaliteitverhouding wordt gegund (EMVI-BKPV criteria) en dat het project minstens 9 maanden duurt.

Gecertificeerde organisaties

In het (jaarlijkse) certificeringsproces zitten veel elementen van Comply or Explain ingebouwd. Naast bepaalde eisen die vrij zwart-wit zijn (is er een directiebeoordeling geweest?; is er een interne audit geweest?), zijn er ook eisen die een meer subjectief karakter hebben. Een voorbeeld hiervan is: de doelstellingen moeten ambitieus zijn. Wat is ambitieus en hoe ambitieus is ambitieus, voor jezelf of ten opzichte van een aantal vergelijkbare organisaties? Dan komt het oordeel van de hiervoor getrainde en bevoegd verklaarde auditor om de hoek kijken, en hij of zij gaat daar onder andere de dialoog over

aan met de gecertificeerde organisatie. Omdat bepaalde eisen een subjectief karakter hebben, kan er interpretatieverschil tussen auditors ontstaan. Het harmonisatieoverleg met alle auditors is hiervoor in het leven geroepen.

Een frequent thema tijdens de dialoog met gecertificeerde organisaties is het kunnen waarmaken van de duurzame beloftes van de organisatie als opdrachtnemer. Soms kennen projecten een scopewijziging, soms is een versnelling nodig waardoor extra middelen moeten ingezet (met extra CO₂-uitstoot als mogelijk gevolg) of soms kan een leverancier niet leveren en moet een andere worden gevonden die dan met ander (meer CO₂ uitstotend) materiaal komt. Ook kan het lastig zijn om eenduidig te rapporteren over de projecten en reductieresultaten, gezien de verschillen die tussen projecten kunnen bestaan. Op deze momenten komt het aan op het vertrouwen dat de auditor in de organisatie heeft en de onderbouwing.

3.3.2 Inzichten

“De reacties op de inzet van de CO₂-prestatieladder als gunningsvoordeel waren in eerste instantie vrij negatief.” Er heerste een teneur van “het zoveelste certificaat dat je als organisatie in bezit moet hebben en waarvoor je op kosten wordt gejaagd”. Inmiddels is men veel positiever en zijn de kritische geluiden bijna geheel verdwenen, vertelt de aanbestedende dienst die we spraken. Het is veel gebruikelijker geworden voor overheden om het te incorporeren in hun aanbesteding, waardoor veel bedrijven het bredere voordeel er nu van inzien.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat de CO₂-prestatieladder bijdraagt aan CO₂-reductie door maatregelen die organisaties nemen.¹¹ Uit onderzoek van het RIVM volgt dat met circulair inkopen een aanzienlijke besparing van grondstoffen en uitstoot van broeikasgas wordt bereikt, en dat de CO₂-prestatieladder een inkoopinstrument is dat aantoonbaar leidt tot meer circulariteit.¹²

Onze gesprekspartners geven de volgende aanbevelingen mee voor het Nationaal Plan MVI 2021-2025:

- Het vrijblijvende moet er echt af als je stappen wil maken. Dat betekent niet dat je MVI per se moet verplichten, wellicht dat je er met (meer) uitgesproken commitment ook kan komen. Certificering kan overkomen als (te) ingrijpend, maar is een gestructureerde manier om inzicht in prestaties te geven en bedrijven aan te sporen tot verbetering; er komt wat op gang en er gebeurt wat in de organisatie.
- Help de *wel willers* en pak de *niet willers* aan. Focus vooral op het *‘namen’*; meer dan het *‘shamen’*. Veel overheden adopteren de ladder nu ook en zijn daar trots op. Zorg dat je vooral de positieve gevallen in het zonnetje zet.
- Draag als Rijk uniformiteit uit en spreek een gezamenlijke taal in de diverse richtlijnen en tools over duurzaam inkopen.

¹¹ https://ska-skao.ams3.digitaloceanspaces.com/media/documents/Improving%20energy%20and%20carbon%20management%20in%20construction%20and%20civil%20engineering%20companies%20through%20green%20procurement_rev1.pdf

¹² <https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/2020-0002.pdf>

- Zorg dat de ambities ook na de inkoopfase, tijdens de uitvoering, aandacht krijgen. Om dit bij de CO₂-prestatieladder meer voor elkaar te krijgen, heeft SKAO in het Handboek een eis opgenomen dat er minstens op twee momenten tijdens de uitvoering van een project bericht moet worden over de voortgang (uitstoot en genomen maatregelen). Het doel van deze aanpak is dat er dialoog op gang komt tussen opdrachtgever en -nemer gedurende het project. Er lopen nu pilots bij drie aanbestedende diensten met deze aanpak en de eerste reacties zijn erg positief, meldt SKAO.
- Kijk (als aanbestedende dienst) niet te geïsoleerd naar het (eenmalige) budget dat voor inkoop beschikbaar is. Kijk naar de gehele levenscyclus (onderhoud, reparatie, levensduur); MVI kan uiteindelijk financieel aantrekkelijker zijn over de gehele levensduur. Dat staat soms op gespannen voet met de manier waarop bij overheden gebudgetteerd wordt.

Over Rebel

No change without a Rebel

Rebels werken aan de vraagstukken van de toekomst op het gebied van duurzaamheid, transport, gebiedsontwikkeling, zorg en de sociale sector. Wij maken impact, niet alleen als adviseur maar ook als investeerder. Want wie gelooft in zijn eigen adviezen, investeert mee. Toegewijd aan het creëren van verandering, initiëren en realiseren we ook onze eigen projecten. We leveren kwaliteit op het gebied van o.a. strategisch advies & ontwikkeling, beleidsanalyses & evaluatie, partnership consulting & contracten, financieel advies & modellering en investeren & fondsbeheer.

Samen buiten de lijntjes kleuren

Het Rebel-avontuur begon in 2002 met tien stoelen. Aan een grote ronde tafel besloten de eerste Rebels – na een carrière bij adviesbureaus – een eigen onderneming te starten. Eentje zonder kaders, hiërarchie en bazen. Een plek waarbinnen iedereen zijn beste zelf kan zijn. Alles wat we in ons hebben, leggen we op tafel. Intrinsieke motivatie, de drang om verandering te brengen, inhoud en één focus: impactvolle projecten realiseren, wereldwijd. Inmiddels werken we met meer dan 180 Rebels vanuit onze kantoren in Rotterdam, Amsterdam, Antwerpen, Düsseldorf, Londen, Washington D.C., Nairobi, Johannesburg, Mumbai, Manila en Jakarta.

Hoe we op die dag met elkaar begonnen, is hoe we vandaag werken voor en met onze samenwerkingspartners: op basis van vertrouwen. In alles wat we doen – en dat is veel – is ons streven om een positieve impact op de wereld te hebben. Op het raakvlak van publiek en privaat, omdat ons Rebel-rode hart daar ligt waar maatschappelijke waarden en privaat ondernemerschap samenkomen. Een ambitieuze doelstelling misschien, maar wel één die uitdaagt. We nodigen iedereen uit aan te schuiven en onderdeel te worden van de verandering. Samen buiten de lijntjes kleuren. Als overheid, bedrijf en individu.

Michiel Kort

+31 6 5341 6859

michiel.kort@rebelgroup.com

Radboud Koning

+31 6 1493 8983

radboud.koning@rebelgroup.com



Wijnhaven 23
3011 WH Rotterdam
Nederland
+31 10 275 59 95

info@rebelgroup.com
www.rebelgroup.com