

CASESTUDY

Peer learning binnen het Low Emissions Vehicle Programme

Het LEVP, dat in april 2022 van start ging, ondersteunde deelnemende openbare kopers bij het bevorderen en beschermen van de rechten van werknemers in hun toeleveringsketens voor emissiearme voertuigen. Het programma versterkte hun capaciteit om verantwoord in te kopen en zorgde voor door werknemers aangestuurde monitoring in de toeleveringsketen om risico's te beperken en te verhelpen.

De deelnemers aan het Low Emissions Vehicle Programme (LEVP) van Electronics Watch kwamen elk kwartaal bijeen om de voortgang van verantwoord inkoopbeleid te evalueren, updates te delen en prioriteiten, kansen en uitdagingen op het gebied van verantwoorde voertuiginkoop te bespreken. De bijeenkomsten van de LEVP-werkgroep boden een platform voor de uitwisseling van ervaringen en ondersteunden de ontwikkeling van beste praktijken.



Deze casestudy legt uit hoe peer learning de capaciteitsopbouw van drie deelnemers aan het programma heeft ondersteund: de gemeente Amsterdam, de Greater London Authority en Hamburger Hochbahn. De casestudy is gebaseerd op interviews met de volgende vertegenwoordigers van deze organisaties:

- Hannah Deelstra, beleidsadviseur bij het team Duurzame Aanbestedingen en Inkoop (Sustainable Commissioning and Procurement, CSR) van de gemeente Amsterdam. De gemeente Amsterdam is in december 2024 toegetreden tot het LEVP.
- Martina Trusgnach, manager Verantwoorde Inkoop bij de Greater London Authority (GLA) Group. De GLA Group bestaat uit de GLA

en haar functionele organen, waaronder Transport for London, de London Fire Brigade en de Metropolitan Police. De GLA Group is lid geworden van het LEVP toen het in april 2022 van start ging.

- Nienke Berger, mensenrechtenfunctionaris en duurzaamheidsspecialist bij Hamburger Hochbahn. Hamburger Hochbahn is in november 2022 lid geworden van het LEVP.

De volgende tekst beschrijft de ervaringen van de geïnterviewden als leden van het LEVP en hoe de discussies binnen de LEVP-werkgroep hun respectieve benadering van maatschappelijk verantwoord aanbesteden (*Socially Responsible Public Procurement, SRPP*) hebben beïnvloed.

De voordelen van peer learning

Tijdens de bijeenkomsten van de LEVP-werkgroep gaven de deelnemers in hun presentaties concrete voorbeelden van hoe SRPP-concepten in de praktijk kunnen worden gebracht. Zo deelde Hamburger Hochbahn de (toen) nieuwe sociale criteria die het had geïntroduceerd bij een recente aanbesteding voor elektrische bussen, evenals vragen en zorgen die naar voren kwamen bij de voorbereiding en evaluatie van de aanbesteding. Dergelijke presentaties hielpen andere deelnemers om te anticiperen op soortgelijke vragen binnen hun eigen organisaties en hoe deze proactief konden worden aangepakt. Meer in het algemeen stelde het klankbord dat de werkgroep bood, de LEVP-deelnemers in staat om te profiteren van elkaars kennis en ervaringen. “De groepsopzet helpt je om [geleerde lessen] in gedachten te houden, zodat je eerdere inspanningen niet herhaalt of dezelfde fouten maakt”, aldus Martina.

De bijeenkomsten boden een gelijkwaardig platform om successen te benadrukken, zoals het behalen van mijlpalen op het gebied van transparantie in de toeleveringsketen, en om knelpunten op het gebied van kennis en capaciteit te identificeren en aan te pakken. Veel deelnemers waren zich bijvoorbeeld bewust van de noodzaak om hun leveranciers meer te betrekken bij mensenrechtenkwesties. Voorbeelden van collega's lieten zien hoe ze een dergelijke dialoog beter konden structureren, de follow-up van structurele arbeidsrechtenkwesties konden verbeteren en gerichtere vragen konden stellen. “Het was voor ons nuttig om te zien welke soorten vragen andere openbaarvervoerbedrijven stellen wanneer ze met hun leveranciers in gesprek gaan en hoe ze kwesties aanscherpen wanneer ze passende antwoorden krijgen”, aldus Nienke.

De geïnterviewden waardeerden vooral de mogelijkheid om specifieke gevallen te bespreken, waaronder bewijsmateriaal dat via onderzoeken van *Electronics Watch* was verzameld, en hoe

de bevindingen konden worden gebruikt in gesprekken met leveranciers. “Deze inzichten hebben ons perspectief op het belang van *due diligence* beïnvloed en ons geholpen om met belangrijke leveranciers in gesprek te gaan over specifieke kwesties”, aldus Hannah. Hoewel de bevindingen van het toezicht elk kwartaal in schriftelijke rapporten met de deelnemers werden gedeeld, maakte de mogelijkheid om deze te bespreken met een vertegenwoordiger van *Electronics Watch* en andere LEVP-deelnemers de informatie toegankelijker en hielp het om ontwikkelingen in hun context te plaatsen. Dankzij deze gesprekken konden LEVP-deelnemers begrijpen wanneer en hoe ze hun invloed in de toeleveringsketen konden aanwenden, zowel individueel als als groep, om risico's in de toeleveringsketen te beperken en toegang tot verhaal te ondersteunen.

Of het nu ging om specifieke onderdelen van het inkoopproces, zoals aanbestedingen of contractbeheer, over hoe effectievere sociale eisen kunnen worden geïntegreerd, of algemene benaderingen van SRPP in de categorie LEV, de uitwisselingen met collega's gaven de LEVP-deelnemers meer zelfvertrouwen. Toen Amsterdam voor het eerst toetrad tot het LEVP, was de één-op-één ondersteuning van *Electronics Watch* volgens Hannah het meest waardevol. Nadat een deel van die begeleiding in het inkoopbeleid was geïntegreerd, nam het nut van de werkgroepdiscussies toe. “Ik voelde me beter voorbereid om bij te dragen en te profiteren van de ervaringen van anderen”, zei ze.

Het forum dat door de werkgroep werd georganiseerd, toonde aan welke organisatorische ontwikkelingen elke LEVP-deelnemer doorvoert om SRPP te realiseren. Uit de ervaringen van de deelnemers bleek ook dat het even duurt voordat nieuwe praktijken resultaten opleveren. Door zich bewust te zijn van dit proces en de benodigde tijdsinvestering, konden de deelnemers binnen hun eigen organisaties pleiten voor de nodige

middelen en voor effectiever beleid en effectievere praktijken. “Hamburger Hochbahn is al behoorlijk ver gekomen in zijn werk. Maar door te kunnen wijzen op wat anderen doen en hebben bereikt, wordt het gemakkelijker om binnen het bedrijf te pleiten voor verdere vooruitgang”, aldus Nienke.

Het versterken van SRPP leiderschap

SRPP is een zeer gespecialiseerd werkterrein. Het wordt beïnvloed door talrijke wettelijke vereisten en economische, politieke en organisatorische dynamieken. Voor het ontwerpen van een effectieve SRPP-aanpak is daarom toegang tot een breed scala aan expertise en informatie vereist. En om die aanpak te kunnen implementeren, moeten overheidsinstanties complexe en vaak vage juridische en theoretische concepten in de praktijk vertalen.

Om een leider te worden op het gebied van SRPP moeten overheidsinstanties een organisatorische ontwikkeling doorlopen. Dit vergt tijd, toewijding en de bereidheid om verder te gaan dan de status quo. *Peer learning* ondersteunt dit traject door het leerproces te versnellen. Het helpt deelnemers voort te bouwen op wat heeft gewerkt en te vermijden wat niet heeft gewerkt, en biedt toegang tot een grotere *pool* van kennis en ervaringen dan individueel voor organisaties beschikbaar zou zijn. Uitwisseling tussen collega's maakt beter geïnformeerde besluitvorming mogelijk en creëert een ondersteunende omgeving voor het soort innovatie dat nodig is om positieve verandering teweeg te brengen.

Gezien de complexiteit van veel risicovolle publieke toeleveringsketens, is het het meest effectief om mensenrechtenrisico's te beperken en toegang tot rechtsmiddelen te ondersteunen in samenwerking met anderen. Dit betekent dat leiderschap binnen het SRPP inherent een gezamenlijke inspanning is. De LEVP-werkgroep maakte een gecoördineerde betrokkenheid van

gemeenschappelijke leveranciers mogelijk om systemische mensenrechtenkwesties aan te pakken. Door te kunnen verwijzen naar hetzelfde bewijsmateriaal – afkomstig van door werknemers gedreven monitoring – en de ervaringen van groepsleden, nam de geloofwaardigheid van de deelnemers bij hun contractanten toe. Zoals Martina het verwoordde: “Het feit dat we weten dat we niet de enige overheidsinstantie zijn die informatie van onze leveranciers vraagt, maakt onze verzoeken sterker. Wanneer we weerstand ondervinden, kunnen we erop wijzen dat anderen in de markt al aan de eisen voldoen en dat we niets bijzonders vragen.” Coördinatie tussen overheidsinstanties op het gebied van SRPP vormt een aanvulling op de coördinatie binnen die instanties, tussen relevante afdelingen en functies. Zowel interne als externe coördinatie is van cruciaal belang voor het verankeren van SRPP-praktijken in organisatiestructuren en managementsystemen.

Het LEV-programma werd in december 2025 afgerond. Voortbouwend op het succes ervan neemt *Electronics Watch* nu LEV's op in het toepassingsgebied van zijn standaardlidmaatschap. Werkgroepvergaderingen en *peer learning* uitwisselingen van kennis worden vandaag de dag voortgezet met de organisaties die zich hebben aangesloten voor hun LEV-aankopen.



vooruitblik: aanbevelingen

De inzichten van de geïnterviewden bieden praktische richtlijnen voor andere openbare kopers die *peer learning* willen gebruiken om hun SRPP-praktijk te versterken. Hieronder volgt een samenvatting van de geleerde lessen, inclusief enkele onderwerpen en de kenmerken van nuttige *peer exchanges*.

- ▶ **Bepaal de reikwijdte en het tijdschema van de *peer exchange*.**
 - Bepaal hoe vaak de groep wil bijeenkomen en welke onderwerpen zij wil behandelen.
- ▶ **Deel informatie over SRPP-benaderingen op beleids- en operationeel niveau en vraag collega's om *feedback* hierover.**
 - Geef voorbeelden van beleidsformuleringen die de prioriteit van maatschappelijke verantwoordelijkheid aantonen en een gunstig klimaat voor de uitvoering ervan creëren.
 - Deel voorbeelden van successen en tegenslagen bij de uitvoering van nieuw beleid, inclusief hoe de aanpak kan worden aangepast om geleerde lessen te integreren.
 - Promoot de prestaties van collega's onder uw collega's en binnen relevante netwerken.
- ▶ **Identificeer de tools en middelen die uw organisatie gebruikt om haar SRPP-praktijken te ondersteunen.**
 - Beschrijf wanneer, hoe en door wie deze worden gebruikt in het inkoopproces.
 - Deel ideeën over hoe deze tools en middelen verder kunnen worden verbeterd, inclusief *feedback* van gebruikers (bijv. interne partijen, leveranciers, belanghebbenden).
- ▶ **Leg uit hoe en waarom u leveranciers betreft en vraag om *feedback* over deze werkwijze.**
 - Beschrijf de doelstellingen en vorm van verschillende samenwerkingsverbanden.
 - Leg uit hoe de resultaten tot nu toe bijdragen aan de gewenste uitkomsten en welke aspecten uitdagend of niet succesvol zijn gebleken.
 - Deel voor specifieke kwesties de vragen die u aan leveranciers hebt gesteld en hoe u de kwaliteit van hun antwoorden beoordeelt, inclusief gerelateerd bewijs om beweringen te verifiëren.
 - Bespreek mogelijkheden om gezamenlijk met gemeenschappelijke leveranciers samen te werken, zowel bij specifieke gevallen als bij structurele kwesties.
- ▶ **Beschrijf de vakkennis die u en uw collega's hebben en de informatie- en capaciteitstekorten binnen uw organisatie.**
 - Beoordeel hoe deelnemers aan de *peer exchange* elkaar kunnen ondersteunen om kennis- en capaciteitstekorten aan te pakken en/of hen te wijzen op bronnen die daarbij nuttig kunnen zijn.