

/ Eindnotitie bestuurlijk aanjager MVOI

1.1 Introductie

Context

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) coördineert, mede namens 6 andere departementen (BZK, EZK, BZ, SZW, OCW en LNV), het beleid voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI), dat is vastgelegd in het Nationaal Plan MVI 2021-2025. Het doel van dit plan is het stimuleren van alle overheden om hun inkoopkracht in te zetten voor het realiseren van maatschappelijke doelen op het terrein van CO2-uitstoot, milieu-impact en grondstoffengebruik, om een inclusieve arbeidsmarkt te realiseren en om misstanden voor mens en milieu aan te pakken in internationale ketens.¹ Om met relevante partijen als gemeenten, waterschappen, provincies, semioverheden en overige organisaties gezamenlijk een verbetering in te zetten, hebben de 7 MVI departementen in samenwerking met een aantal andere overheden het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen 2022-2025 opgesteld. De afgelopen periode is veel energie gestoken in het betrekken van zoveel mogelijk partijen. Donderdag 24 november 2022 is een feestelijk ondertekeningmoment geweest waarin een groot aantal organisaties het manifest hebben ondertekend.

Opdracht aan AEF

AEF is gevraagd gemeenten op bestuurlijk niveau te benaderen, om zo te stimuleren dat het aantal gemeenten dat het Manifest ondertekent, groeit. I&W is, via Expertisecentrum Aanbesteden, PIANOo, goed in staat om inkopers bij gemeenten te bereiken, maar heeft op bestuurlijk niveau voor MVOI minder ingangen voorhanden. Hierom heeft Stephan Brandligt als Bestuurlijk Aanjager MVOI de afgelopen periode samen met AEF-gesprekken gevoerd met bestuurders en daarnaast gekeken hoe inzichten uit de gesprekken met bestuurders gebruikt kunnen worden voor het aanscherpen van de wijze waarop de 7 departementen gemeenten benaderen en ondersteunen.

De inhoud van deze notitie

Het afgelopen proces heeft zich gevuld met het benaderen, betrekken en overtuigen van gemeentebestuurders zich aan te sluiten bij het Manifest MVOI. Het hoofddoel van deze gesprekken was om deze bestuurders te bewegen het Manifest te ondertekenen. Echter is in deze gesprekken ook andere materie voorbijgekomen, waarvan we de observaties ook van waarde achten voor het vervolg van dit proces. Hierom hebben we de observaties en enkele adviezen voor het vervolg in deze notitie gevat.

1.2 Proces

Gedurende het hele traject zijn continu partijen benaderd om hen te bewegen het Manifest MVOI te ondertekenen. Hierbij ging het specifiek om het benaderen van:

¹ [Opdrachtgeven met ambitie, inkopen met impact Nationaal plan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen 2021-2025 | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)

- ▶ Individuele gemeenten
- ▶ Samenwerkingsverbanden waarbij MVOI of andere duurzaamheidsthema's onderwerp zijn
- ▶ Gemeentelijke netwerken op het gebied van MVOI
- ▶ Gemeenschappelijke Regelingen via de bestuurlijke route
- ▶ Eventuele andere grote organisaties binnen het netwerk van Stephan Zie voor een overzicht van de gesproken partijen bijlage A.

Dat benaderen gebeurde in een drietal stappen. Hieronder vatten we deze samen.

De eerste stap stond in het teken van het verkennen van het veld en het verkrijgen van de juiste kennis om de aanpak vorm te geven. Hiervoor is vooral het bestaande netwerk ingezet. De eerste gesprekken zijn gevoerd met bestuurders uit het netwerk van Stephan, die werkzaam zijn bij gemeenten en samenwerkingsverbanden. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met mensen uit het netwerk van lenW en VNG, die werkzaam zijn bij VNG International, PIANOo en Bureau 2030. Deze gesprekken blijven gedurende alle volgende fasen van dit traject plaatsvinden. Ook zijn er gesprekken met gemeenten, die nog niet eerder bij één van de eerdere manifesten over MVI betrokken waren, om hen voor het manifest MVOI te interesseren en met PIANOo en Bureau 2030 om te blijven afstemmen over het benaderen van deze gemeenten.

Ter voorbereiding op de volgende fase hebben we, met behulp van een webscraper, alle coalitieakkoorden van Nederlandse gemeenten verzameld en geanalyseerd in hoeverre deze woorden bevatten die helpen met het interesseren van de gemeente voor het Manifest.

De tweede stap stond in het teken van het voorbereiden op 24 november 2022 en de analyse van de MVI-zelfevaluatietool, die de MVI departementen hebben laten ontwikkelen door PIANOo zodat partijen zelf hun voortgang kunnen monitoren. AEF is opdracht gegeven tot het doorontwikkelen van monitoring. Echter blijkt op dit moment veel verschillende vormen van monitoring aanwezig. In plaats van de methodiek van een enkele monitor verder te ontwikkelen, heeft AEF in overleg met de opdrachtgever gekozen de MVI-Zelfevaluatietool van PIANOo te analyseren en vanuit het oogpunt van de bestuurder te zien hoe dit effect heeft op de wijze waarop zij hun dagelijks werk vorm zullen geven. Ook hebben we in deze stap het interview en vraaggesprek van Stephan op 24 november 2022 voorbereid.

De derde stap richtten de activiteiten zich nadrukkelijker op het opleveren van de analyses en bevindingen. Hiervoor zijn gesprekken gevoerd met bestuurders. Deze gesprekken zijn ook ingezet om, met het succes van 24 november als bagage, bestuurders onder 'vriendelijke groepsdruk' te laten zien wat de voordelen zijn van het tekenen van het manifest. De opbrengst daarvan staat in deze notitie.

1.3 Observaties

1.3.1 Uit de gevoerde gesprekken

Timing

In 2021 is begonnen met het opstellen van het Manifest. Ambtelijk hebben ook een aantal gemeenten daaraan meegewerkt. De vraag aan gemeenten om het Manifest te tekenen viel in de periode vlak na de gemeenteraadsverkiezingen. In deze periode is eerst onderhandeld voor de vorming van nieuwe Colleges van B&W, waarna (nieuwe) bestuurders zich moesten inwerken. We hebben moeten constateren dat MVI of MVOI zelden of nooit onderdeel is van de nieuwe bestuurlijke

accenten. Het oorspronkelijke ondertekenmoment in oktober kwam voor gemeenten te vroeg. Dat had ook met het volgende punt te maken.

Vertraagde collegevorming

De brief naar de gemeenten vanuit I&W over het nieuwe Manifest is veelal niet bij colleges op tafel geweest. Enerzijds omdat die in de zomerperiode verstuurd is en er dan geen of heel beperkt collegevergaderingen zijn. Anderzijds omdat de collegevormingen veel langer geduurd hebben dan gebruikelijk. Daardoor waren er veelal nog geen portefeuillehouders aangewezen voor dit onderwerp. De trage collegevorming heeft ook tot gevolg gehad dat de vorming van bestuurlijke netwerken pas na de zomer begonnen is. Zo vonden bijvoorbeeld de eerste inhoudelijke bijeenkomsten van de VNG-commissies en de themagroepen van de G40 pas in oktober en november 2022 plaats, waar die bij vorige verkiezingen al voor de zomer waren geweest.

Een eerste uitdaging is hoe punten die wél in het coalitieakkoord staan te koppelen zijn aan het Manifest. Enkele routes helpen daarbij. Zo zijn sommige gemeenten gericht op het bijdragen aan de SDG's,² hebben ze getekend voor het Schone Lucht Akkoord³ of meten ze zichzelf al aan de CO2 Prestatieladder.⁴

Een tweede uitdaging is dat een gebrek aan ervaring met de materie maakt dat bestuurders leunen op hun ambtelijk apparaat. Wanneer bestuurders niet al een eigen duidelijke wens hebben MVOI als instrument in te zetten voor hun bredere doelen, is het niet altijd waarschijnlijk dat zij via hun ambtelijk apparaat hierbij betrokken worden. Ambtelijk wordt er soms al gewerkt volgens de ideeën van MVOI omdat het past in de bredere doelstellingen van de gemeente. Ambtenaren hebben dan geen direct belang om hun bestuurder te overtuigen om het Manifest te tekenen. Dat kan voor bestuurlijke druk op de ambtelijke uitvoering leggen, waar ambtenaren niet altijd meteen naar zoeken.

Context

We hebben geconstateerd dat MVOI niet hoog op de prioriteitenlijst staat. Zo is het voorgekomen dat afspraken werden afgezegd omdat men nodig was om acuut het vluchtelingenprobleem op te pakken. In zijn algemeenheid is het duidelijk dat een aantal urgente en ernstige vraagstukken bij gemeenten liggen (bv opvang, energiearmoede) die alle capaciteit van gemeenten nu opslokt. Dit heeft negatieve gevolgen gehad voor de prioritering van MVOI.

Consequenties

Door de vertraging en de verklaarbare prioritering bij gemeenten voor bijvoorbeeld de opvangcrisis, hebben wij geconstateerd dat een langere adem nodig is voor het betrekken van gemeenten bij het Manifest. Daarom is besloten om ook na het ondertekenmoment van 24 november jl. te blijven inzetten op te blijven inzetten op het benaderen van gemeenten.

1.3.2 Samenvatting van het beschikbare instrumentarium

Zelfevaluatietool MVI van PIANOo

Het doel van de MVI-zelfevaluatietool is om betrokken partijen te ondersteunen in het monitoren van hun maatschappelijk verantwoord opdrachtgeven en inkopen.

² Zie voor meer informatie: [Home - SDG Nederland](#)

³ Zie voor meer informatie: [Home - Schone Lucht akkoord](#)

⁴ Zie voor meer informatie: [CO2-Prestatieladder](#)

Inhoudelijk richt de MVI-zelfevaluatiETOOL zich op de MVI-thema's zoals deze in het Nationaal plan MVI 2021-2025 zijn opgesteld. In de MVI ZET voeren partijen per opdracht/aanbesteding informatie in voor de volgende MVI-thema's (zie Nationaal plan MVI 2021-2025):

- ▶ Milieu (incl. biodiversiteit)
- ▶ Klimaat
- ▶ Circulair (incl. biobased)
- ▶ Ketenverantwoordelijkheid (Internationale sociale voorwaarden)
- ▶ Diversiteit en inclusie
- ▶ Social Return

Daarnaast kan er ook gemonitord worden op:

- ▶ Innovatiegericht inkopen
- ▶ MKB-vriendelijk inkopen

Monitoringsvragen zijn gericht op de MVI-criteria tool. Dit betekent, kortgezegd, dat wordt gevraagd naar het gebruik van de eisen en criteria per bovenstaand thema en de weegfactor waarmee deze meetellen in het beoordelen van de inschrijvingen. Het gaat er hierbij niet om wat te zeggen over de bestaande ambities, maar om in hoeverre deze criteria al zijn ingezet. Deze tool levert naast rapportages ook de mogelijkheid om gegevens in Excel uit te werken, zodat deze intern verwerkt kunnen worden in management- en sturingsrapportages.

Handreiking monitoring en contractuele borging MVI

De Handreiking monitoring en contractuele borging MVI heeft wel specifiek aandacht voor het strategische niveau (of de bestuurlijke laag).⁵ Hierin wordt specifiek aandacht gegeven aan het expliciteren van wat de maatschappelijke effecten voor de lange termijn moeten zijn. En wat de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden is. Specifiek worden daarbij de vragen gesteld:

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

Samengevat zijn deze tools gericht op de praktische toepassing van criteria in het aanbestedingsproces, wat erg belangrijk is voor gemeenten om het inzichtelijk te maken. Het richt zich nog niet duidelijk op de vertaalslag naar de bestuurlijke werkelijkheid. Ook geeft het een bestuurder niet direct de kans de verbinding te leggen met bestuurlijke akkoorden of eigen bijdrage aan de MVOI-opgave.

1.3.3 Borgen van het netwerk

Wij zien het tekenen van het Manifest niet als een afsluiting van het traject, maar als het startsein. Behalve dat meer gemeenten nog benaderd kunnen worden, is het van belang de (bestuurlijke) aandacht van de betrokken partijen te behouden.

Er bestaat een risico op het verslappen van de bestuurlijke aandacht wanneer er geen opvolging op bestuurlijk niveau plaatsvindt. Daarbij komt dat de verscheidenheid aan partners het complexer maakt voortgang integraal te monitoren. Er is immers een verschil in de wijze waarop invulling gegeven wordt aan de voornemens uit het manifest.

⁵ [Handreiking Monitoring en contractuele borging MVI | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden](#)

Er zijn echter ook kansen die de opzet van het Manifest bieden. Zo vergroot de hierboven genoemde verscheidenheid aan partners de kans op innovatie in de vormgeving van de aanpak. Ook geeft de betrokkenheid van zowel bestuurders door de MVI departementen (onder coördinatie van IenW) als inkopers door PIANOo, RWS en andere partijen hen de kans van elkaar te leren waar de knelpunten in de uitvoering zitten. Deze kansen zijn goed te benutten door hier in het vervolg op in te zetten. We gaan hier in de 1.4 kort op in.

1.4 Adviezen

Dat meer gemeenten zich aansluiten, maakt de Manifest nog niet tot een succes. Het succes komt uit een constructieve en continue borging van de activiteiten die eruit voortkomen. Daarom zeiden we eerder al dat het met de ondertekening pas is begonnen. Het is namelijk van belang nu al na te denken over hoe het verder wordt uitgewerkt en geborgd. Daarnaast adviseren wij de samenwerking op te zoeken met twee organisaties die werken aan het behalen van dezelfde maatschappelijke doelen als die van het Manifest: Klimaatverbond Nederland (KVN) en SDG Nederland. KVN is een vereniging van lokale overheden (gemeenten, provincies en waterschappen) die klimaatbeleid in brede zin ondersteunt. SDG Nederland werkt breder dan alleen voor overheden en is juist daarom interessant om de verbinding te leggen naar andere partijen. Eén van hun focusgebieden is duurzaam inkopen.

1.4.1 Aanscherping van het beschikbare instrumentarium

Voor de MVI-zelfevaluatiETOOL hebben we enkele elementen op een rij gezet waarmee de monitoringsinstrumenten sterker kunnen bijdragen aan de wijze waarop gemeenten hun ambities kunnen halen. Hiervoor geven we manieren waarop de instrumenten beter kunnen aansluiten bij de behoeften van bestuurders in gemeenten. Ook doen we een voorstel voor hoe de MVI-zelfevaluatiETOOL ook als een instrument voor gedragsbeïnvloeding van bestuurders ingezet kan worden.

Het instrumentarium kan beter aansluiten bij de behoeften van bestuurders in gemeenten door directer in relatie gezet te worden met al bestaande instrumenten op andere beleidsterreinen. Dit betekent niet dat onderdelen van het Manifest of de MVI-zelfevaluatiETOOL inhoudelijk aangepast moeten worden. Wel kan geëxpliciteerd worden hoe de verschillende ambitieniveaus overeen komen met bijvoorbeeld de niveaus van de CO₂-prestatieladder.

Daarnaast helpt het wanneer de evidente meerwaarde van de afgelopen prestaties bijdragen aan de afspraken in coalitieakkoorden. Grote onderwerpen als circulariteit of social return komen in veel akkoorden terug. Door uit de monitor de specifieke bijdrage daaraan te expliciteren, is het voor bestuurders mogelijk de bijdrage hieraan door het ondertekenen van het Manifest te bewijzen vanuit een externe toets.

De monitoringsinstrumenten kunnen ingezet worden voor gedragsverandering door onderlinge vergelijking mogelijk te maken. In plaats van dat een monitor slechts indicatoren geeft voor de verscherping en aansturing van de interne organisatie, kan het ook een mogelijkheid geven tot externe vergelijking met partijen in hetzelfde ambitieniveau. Door deze methode van monitoring vergelijkbaar te maken met de prestatie van andere gemeenten in hetzelfde ambitieniveau, zijn de 'achterblijvers' informeel te bewegen een stap erbij te zetten. Niemand wil immers onderaan staan.

Hierbij verdient het de aanbeveling een dergelijke vergelijking inzichtelijk te maken voor de aangesloten gemeente, maar niet om deze openbaar te maken. Het moet geen 'naming and shaming' worden. Dat kan immers leiden tot een gevoel van afrekening en uiteindelijke weerstand bij gemeenten.

SDG Nederland heeft ideeën hoe de MVI Criteriatool doorontwikkeld kan worden op basis van de SDG's. Dat geldt ook voor het rapportagemechanisme voor MVOI. Het zou voor gemeenten zeer wenselijk zijn als voor MVOI en SDG's geen afzonderlijke rapportages gemaakt hoeven te worden.

1.4.2 Blijven benaderen van gemeenten

Momenteel hebben al veel partijen het Manifest ondertekend. Hierbij zijn bijna alle overheden vertegenwoordigd op nationaal en regionaal niveau. De gemeenten lopen hierin, begrijpelijk, nog achter. De komende tijd zal daarom deels in het teken staan van het blijven benaderen van gemeenten om het Manifest te ondertekenen. Op basis van onze gesprekken en observaties hebben we enkele adviezen voor deze vervolgperiode.

Het Manifest kent veel facetten, omdat MVOI een breed onderwerp is waar de hele organisatie van een gemeente mee te maken heeft. In het benaderen van gemeenten is het verstandig hier focus in aan te brengen. Door een helder afgebakende propositie continu te communiceren, wordt het mogelijk meer eenduidigheid in de gesprekken met gemeenten te krijgen. De propositie die wij constant hebben gecommuniceerd is dat aansluiten bij het manifest richting geeft aan het MVOI beleid op een manier die herkenbaar is door het hele land, terwijl de invulling van het beleid ondersteund kan worden door onder andere PIANOo waardoor tijd bespaard wordt. Dit maakt het voeren van vele verschillende gesprekken makkelijker hanteerbaar, omdat de boodschap zich gaat herhalen. En hierdoor is de kans groot dat het gaat leven onder gemeenten, omdat deze elkaar uiteraard ook spreken buiten de gesprekken vanuit de MVI departementen over het Manifest. Onderwerpen die bij bestuurders blijken te leven en daarmee een goed aangrijpingspunt zijn voor de gesprekken zijn onder andere:

- ▶ De CO2-prestatieladder,
- ▶ De gemeentelijke verantwoordelijkheden op social return,
- ▶ De wijze waarop het Manifest een praktische bijdrage kan leveren aan het verwezenlijken van de SDG's, of andere ambities uit het gemeentelijk coalitieakkoord.

Het belang van bestuurders die verantwoordelijk zijn voor het domein van MVOI, is om hun politieke doelen te behalen en bij voorkeur tegen zo min mogelijk (eigen) kosten. Voor MVOI geldt dat de kosten worden gemaakt door de gehele gemeente. Elke afdeling geeft immers opdrachten of koopt producten of diensten in. Door in communicatie met bestuurders telkens te blijven benadrukken dat politieke doelen behaald kunnen worden, terwijl de kosten door de gehele organisatie gedeeld worden, wordt MVOI voor hen een aantrekkelijker instrument.

Om de uitvoering van de ambities in het Manifest goed in de gemeenteorganisatie te borgen, is het van belang behalve bestuurlijk ook hoog-ambtelijk de aansluiting te vinden. Voor de meeste gemeenten zal de gemeentesecretaris hier het juiste aanspreekpunt voor zijn. In de grotere gemeenten kunnen dit directeuren zijn. Hierom verdient het aanbeveling de gesprekken niet alleen op bestuurlijk niveau, maar juist in bredere zin in de top van de organisatie te voeren.

De titel bestuurlijk aanjager zal daarom in het vervolg minder goed passen. De titel Ambassadeur Manifest MVOI sluit beter aan bij deze benadering. Voor het vervolgtraject helpt het om een dergelijke

ambassadeur continu te blijven inschakelen om gemeenten te blijven benaderen en na ondertekening te blijven betrekken.

De ambtelijke aansturing van deze ambassadeur is momenteel vervat in een begeleidingscommissie. Om in de aanstaande fase het benaderen en betrekken van gemeenten meer integraal aan te vliegen, stellen wij een coördinatieoverleg voor. Waarin de aandacht meer is voor het elkaar op de hoogte houden van wat ieder doet in het benaderen en betrekken van gemeenten bij het Manifest, dan het toezien op de vorderingen van de ambassadeur. In dit overleg zijn IenW, VNG, PIANOo en de ambassadeur de logische aanwezigen.

Het Klimaatverbond kan helpen bij het benaderen, zowel ambtelijk als bestuurlijk, van lokale overheden om het Manifest te tekenen.⁶ Maar vooral ook daarna om de overheden betrokken te houden zodat ze ook daadwerkelijk actie gaan ondernemen! SDG Nederland zet zich in voor de ontwikkeling van de SDG's en kan helpen bij het benutten van de overlap tussen MVOI en de SDG's.⁷ Het is daarom te overwegen om zowel KVN als SDG Nederland, afhankelijk van hun verdere rol, uit te nodigen voor het coördinatieoverleg.

1.4.3 Borging van het netwerk

In tegenstelling tot het vorige manifest, is het de ambitie van de MVI departementen om bij het huidige manifest de bestuurlijke aandacht te behouden. Ons advies om minstens de gehele collegeperiode het bouwen aan het netwerk vol te houden. Door te vlug het onderhoud aan het netwerk te staken, is er nog te weinig collectieve bewustwording om dit in stand te houden. Om dit goed te doen, is iemand nodig die het als verantwoordelijkheid heeft het netwerk te onderhouden. Uit gesprekken blijkt dat respondenten PIANOo hiervoor een logische partij vinden, omdat anders te veel partijen betrokken worden. Vanuit IenW (en andere MVI departementen) is het, juist om de bestuurders geïnteresseerd te houden, van belang de staatssecretaris betrokken te houden.

Om de bestuurlijke aandacht te behouden zijn periodieke nationale en regionale bijeenkomsten een beproefde methode. Hierbij werkt het goed alle aangesloten partijen te betrekken, dus zowel bestuurlijk als ambtelijk (naast inkopers vooral ook anderen zoals budgethouders, contractmanagers, projectleiders en beleidsmakers) van gemeenten als van andere partijen. Zo kan men een netwerk bouwen en van elkaar blijven leren. De bijeenkomsten van het Schone Lucht Akkoord zijn hier een goed voorbeeld van. Afhangende van de ambitie voor het Manifest MVOI kan gekozen worden voor een jaarlijkse of halfjaarlijkse bijeenkomst. Een hogere frequentie is waarschijnlijk te belastend voor de agenda's en een lagere frequentie maakt dat de aandacht hiervoor alsnog verslapt.

Om zowel de bestuurder tussen de bijeenkomsten op de hoogte te houden van vorderingen, innovaties en ontwikkelingen, hebben sommigen respondenten een nieuwsbrief als optie genoemd. Zo kan bijvoorbeeld ieder kwartaal met de aangesloten partijen gedeeld worden wat nieuwe en interessante geleerde lessen bij partijen zijn. Kunnen partijen elkaar om hulp vragen bij 'wicked problems' die ze in de praktijk tegenkomen. En blijft men met elkaar een netwerk onderhouden. Een goed voorbeeld hiervan is de SDG Nieuwsbrief van VNG International.

⁶ Klimaatverbond Nederland is een vereniging van lokale overheden (gemeenten, provincies en waterschappen) die actief zijn op het gebied van klimaatmitigatie en -adaptatie.

⁷ SDG Nederland is een publieke stichting gefinancierd door Buitenlandse Zaken. De VNG is lid van de Stuurgroep.

Er zijn enkele belangrijke regionale en nationale netwerken, zoals de Commissie EKEM van de VNG of regionale inkoopsamenwerkingen, zoals de Groene Metropoolregio of de Drechtsteden. Periodieke aansluiting bij deze overleggen, met een presentatie van vorderingen en innovaties, helpt om in dergelijke gremia de aandacht voor het Manifest en MVOI scherp te houden. Door op bestuurlijk niveau deze presentaties te geven, wordt de ambtelijke ondersteuning gedwongen hun bestuurders hierop voor te bereiden. Dit maakt dat ook de ambtelijke enthousiasme en aandacht scherp blijft op het onderwerp. Als laatst geeft dit een informele druk op aangesloten gemeenten die zelf nog niet getekend hebben, om toch het Manifest te ondertekenen.

/ A Gesprekslijst

- ▶ Alkmaar
- ▶ Amersfoort
- ▶ Arnhem
- ▶ Den Haag
- ▶ Berg en Dal
- ▶ Heumen
- ▶ Leidschendam-Voorburg
- ▶ Delft
- ▶ Kampen
- ▶ Leiden
- ▶ Leiderdorp
- ▶ Pijnacker-Nootdorp
- ▶ Tiel
- ▶ Dordrecht
- ▶ Zwijndrecht
- ▶ Groene Metropoolregio
- ▶ Drechtsteden
- ▶ Rheden
- ▶ Utrecht
- ▶ Westland
- ▶ Commissie EKEM VNG
- ▶ Themagroep Duurzaamheid G40
- ▶ M50
- ▶ PIANOo
- ▶ Bureau 2030
- ▶ Klimaatverbond
- ▶ Reinier de Graaf Gasthuis
- ▶ SKAO
- ▶ SDG Nederland
- ▶ TU Delft
- ▶ ZorgXL