



Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen

Actieplan MVOI

Inhoudsopgave

1. Van inkopen naar impact	3
2. Leiden als sociale gezonde en duurzame stad	4
3. Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen	5
4. Wat hebben we in de afgelopen twee jaar gedaan?	7
5. Voorbereiding actieplan 2025-2026.....	10
6. Wat we gaan doen in 2025 en 2026:	11
Met dank aan	13

Ontwerp/ Drukkerij

Studio, gemeente Leiden

Tekst

Eva de Kok, concernadviseur MVOI, gemeente Leiden

Redactie

MT IDA

Bedrijfsvoeringsoverleg

Robin van den Andel, Communicatieadviseur, gemeente Leiden



1. Van inkopen naar impact

Wist je dat de gemeente Leiden elk jaar voor zo'n 250 miljoen euro inkoopt? Dat is 250 miljoen aan kansen. Kansen om de stad mooier, groener en socialer te maken. Van het papier in onze printers tot grote bouwprojecten – elke aankoop doet ertoe. Sterker nog: soms maken we de meeste impact door juist niets in te kopen.

Inkopen is meer dan een contract tekenen. Het is een manier om onze waarden in de praktijk te brengen. We kiezen voor bedrijven die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans geven. Voor partners die hun CO₂-uitstoot serieus verminderen. Zo bouwen we niet alleen aan Leiden, maar ook aan een gezondere, socialere en duurzamere toekomst. Dat is waar Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) voor staat.

In 2023 hoorden we 100 betrokken inwoners tijdens een burgerberaad over de energietransitie. Hun boodschap? "Geef als gemeente het goede voorbeeld." Onze ambitie is helder: we willen als gemeente echt het verschil maken. Dat doen we met zichtbare én soms onzichtbare keuzes. Met acties die direct bijdragen aan een betere stad en samenleving.

En jij kunt daar ook aan meehelpen. Denk na of je iets écht nodig hebt, kies voor duurzame of tweedehands producten of koop in bij ondernemingen die kansen bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Stel vragen aan bedrijven over hun impact. Elke bewuste keuze telt – hoe klein ook.

Samen zorgen we ervoor dat Leiden bijdraagt aan een toekomst waarin we allemaal willen leven.

Juli 2025

Het directieteam,
Marlies Wolberink, Iraida Ishaak, Ronald Gerritsen, Thera Olthof,
Erik van Seggelen, Fouzia Kassi

2. Leiden als sociale gezonde en duurzame stad

Als gemeente hebben we veel ambities en daarom zijn we aangesloten bij verschillende maatschappelijke initiatieven en zetten we actief beleid in op belangrijke thema's zoals duurzaamheid, sociale rechtvaardigheid en circulaire economie.

Beleidsakkoord 2022-2026 Samen leven in Leiden

In het Beleidsakkoord is opgenomen dat we werken aan een sociaal en duurzaam Leiden. En aan een groene, leefbare en ondernemende stad, waar mensen zich thuis voelen en zichzelf kunnen zijn. De focus ligt hierbij op:

- Een duurzame stad;
- Toegang tot betaalbare woningen;
- Een gezonde stad;
- Een sociale stad;
- Toekomstgericht;
- Vertrouwen vormt de basis.

Leiden in Verbinding.

Daarnaast wil de gemeente Leiden midden in de samenleving haar werk doen. En eraan bijdragen dat deze elke dag een beetje beter wordt. Maatschappelijke vraagstukken worden steeds complexer. We willen een slagvaardige en wendbare ambtelijke organisatie zijn die goed samenwerkt, zowel intern als met externe partners.

Sustainable Development Goals

Leiden is sinds 2010 een Global Goal gemeente. Dit betekent dat de gemeente haar lokale beleid koppelt aan de zeventien wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling. Deze 'Global Goals for sustainable development' richten zich onder andere op het tegengaan van klimaatverandering en een transitie naar duurzame vormen van energie.



Verschillende programma's op het gebied van maatschappelijke onderwerpen. Om invulling te geven aan de ambities van de gemeente zijn er verschillende programma's opgezet. Dit zijn:

- Programma Energietransitie
- Circulaire Economie
- Klimaatadaptatie
- Duurzame mobiliteit
- Inclusief

Ook zijn we aangesloten bij het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen. De reden dat we dit actieplan hebben opgesteld. In het volgende hoofdstuk lees je daar meer over.

3. Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen

Leiden is sinds 2016 aangesloten bij het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Het Manifest helpt organisaties om MVOI in de organisatie toe te passen. In 2022 is de 'o' van (intern) Opdrachtgeven toegevoegd aan het Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Deze toevoeging geeft aan dat de ambities, doelstellingen en processen van de hele organisatie invulling geven aan de inkoopbehoefte die uiteindelijk op de markt wordt gezet. Er is dus een verschuiving van aandacht voor het inkoopproces naar de organisatie als geheel als duurzaam opdrachtgever. Inkopen is hierin onderdeel van het proces van 'Opdrachtgeven'.

Binnen het Manifest zijn 6 MVOI thema's. Dit zijn:

1. Milieu en biodiversiteit;
2. Klimaat (CO₂ reductie);
3. Circulariteit (inclusief biobased);
4. Ketenverantwoordelijkheid (Internationale Sociale Voorwaarden);
5. Social return;
6. Diversiteit en inclusie.

Deze thema's zijn ook opgenomen in het inkoopbeleid. Dit betekent dat we bij aanbestedingen aandacht geven aan deze thema's. Juist in het proces voordat het bij team inkoopadvies en aanbestedingen kunnen impactvolle keuzes gemaakt. Daarom stimuleren we het om bij iedere fase van het inkoopproces (van ontstaan behoefte tot en met uitvoering) stil te staan bij hoe de thema's van toepassing zijn op de opdracht en hoe je hiermee omgaat.

Hieronder staat kort uitgelegd wat de thema's inhouden.

1. Milieu en biodiversiteit

Milieubewust inkopen omvat het tegengaan van milieuverontreiniging (stikstofuitstoot), luchtverontreiniging en gebruik van schadelijke stoffen en pesticiden. Dit mede ter bescherming van de biodiversiteit. Ook het tegengaan van voedselverspilling en het verminderen van water- en energiegebruik vallen hieronder. We streven naar het inkopen van producten die een lage milieu-impact hebben of die een positieve bijdrage leveren aan bijvoorbeeld biodiversiteit.

2. Klimaat

De Nederlandse overheid wil in 2030 49% minder CO₂ uitstoten ten opzichte van 1990. In 2050 moet dat 95% minder zijn. Dit is nodig om de temperatuur op aarde niet verder te laten stijgen dan anderhalve graad. Bij deze temperatuurstijging lijken de gevolgen van klimaatverandering nog beheersbaar. Om de doelstelling te halen heeft de overheid samen met bedrijven en organisaties maatregelen afgesproken. Deze staan in het nationale Klimaatakkoord. Ook gemeente Leiden, heeft zich gecommitteerd aan het klimaatakkoord. Het thema klimaat is een duurzaam aspect. Dit kan helpen bij het nakomen van de CO₂ verplichtingen en het bevorderen van het milieubeleid. We geven de voorkeur aan producten en diensten die energie-efficiënt zijn. Dit kan variëren van energiezuinige kantoorgebouwen tot het gebruik van energiezuinige apparatuur. Ook een voorbeeld hiervan is Zero Emissie Stadslogistiek (ZES) voor een schonere binnenstad met minder verkeer en betere bereikbaarheid en het convenant Schoon en Emissieloos Bouwen dat we hebben ondertekend.

3. Circulair

Wij dragen bij aan het opbouwen van een circulaire economie. Om de impact te vergroten, richt zij zich op de belangrijkste grondstofstromen en de milieu-impact hiervan. Het doel hiervan is grondstofverspilling tegen te gaan en verantwoord om te gaan met materiaalgebruik en type materialen/grondstoffen.

4. Ketenverantwoordelijkheid

Ketenverantwoordelijkheid draagt bij aan het uitbannen van misstanden in de inkoopketen op het gebied van mens, natuur en milieu. Iedere schakel in de productieketen neemt zijn verantwoordelijkheid om misstanden als kinderarbeid, onmenselijke werkomstandigheden en ontbossing op te sporen en aan te pakken. De Rijksoverheid heeft sinds 2017 een lijst opgesteld van tien risicocategorieën. Als overheidsorganisatie hebben wij een rol om risico's op mensenrechtenschendingen te analyseren, monitoren en verminderen. In aanbestedingen kunnen we hierop inzetten door risico categorieën te signaleren en deze aspecten mee te nemen in de uitvoering van de overeenkomst.

5. Social Return

Met Social Return wil de Leidse regio werkgelegenheid en ontwikkelingskansen bevorderen. Dit omvat hulp aan kwetsbare doelgroepen voor werk, opleiding en ontwikkeling. In juli 2024 is hernieuwd Social return beleid: 'Social Return maakt ons trots' vastgesteld, waarmee we hebben toegezegd eerst naar de mogelijkheden te kijken om opdrachten door de DZB, het re-integratiebedrijf van de gemeente Leiden, te laten uitvoeren. Als dit niet kan, kijken we naar de mogelijkheden om Social Return in de opdracht op te nemen.

6. Diversiteit en inclusie

Diversiteit en inclusie staan voor een diverse en inclusieve samenleving en bedrijfsleven waarin iedereen wordt behandeld en beoordeeld op wat ze kunnen en niet op wie ze zijn, van wie ze houden, waar ze vandaan komen of wat ze geloven.

Het is onze ambitie dat iedereen meetelt in Leiden en dat iedereen zichzelf kan zijn. Met respect voor wat je kan, voelt, wat je afkomst, cultuur, geloof en uiterlijk is. Want als iedereen meetelt en zich thuis, geaccepteerd en veilig voelt, wordt Leiden een fijne stad voor iedereen.



4. Wat hebben we in de afgelopen twee jaar gedaan?

Om MVOI in de organisatie te kunnen toepassen stellen we tweejaarlijks een actieplan op met daarin de acties om ervoor te zorgen dat de maatschappelijke onderwerpen een plek krijgen in de inkooptrajecten.

Het vorige actieplan had een looptijd van 2022-2024. In de tussenliggende periode is er al veel gebeurd op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven, hieronder enkele voorbeelden:

- Aanstelling concernadviseur MVOI om invulling te geven aan duurzaam opdrachtgeverschap op de verschillende thema's, apart en overkoepelend;
- Binnen de organisatie is op verschillende plekken beleid geïmplementeerd waardoor al in de voorbereidingsfase van een opdracht rekening wordt gehouden met maatschappelijke doelstellingen zoals circulariteit. Zo is in het ontwerpproces openbare ruimte de Leidse Ladder geïntegreerd om tot 100% circulair inkopen te komen. Daarnaast is het circulair sloopbeleid vastgesteld;
- In juli 2024 is nieuw social return beleid vastgesteld: 'Social return: maakt ons trots!'. Hierin zijn o.a. de mogelijkheden om social return in te vullen binnen contracten, uitgebreid naar bredere ontwikkelkansen en maatschappelijke initiatieven;
- De 6 MVOI thema's hebben een plek gekregen binnen het inkoopbeleid;
- De MVOI thema's zijn standaard opgenomen in de formats die we gebruiken bij onze aanbestedingen (meervoudig onderhands, nationaal en Europees). Aan de hand van een gesprek met de opdrachtgever past de inkoopadviseur de thema's aan zodat deze zijn toegespitst op de opdracht;
- Voor de meervoudig onderhandse aanbestedingen die door Stadsingenieurs worden uitgevoerd, werken we met groslijsten (selectielijsten) waar partijen zich voor kunnen aanmelden om in aanmerking te komen voor opdrachten. Om daarin te worden opgenomen moeten de partijen aantonen dat ze actief bezig zijn met het verminderen van de CO₂ uitstoot van de organisatie (CO₂ prestatieladder);



Ook is er binnen verschillende inkooptrajecten aandacht geweest voor maatschappelijke thema's. We zien dat MVOI steeds meer wordt toegepast binnen aanbestedingen, dus wat we hieronder laten zien is een selectie. Recente voorbeelden waarin de maatschappelijke thema's zijn toegepast:

- Circulaire sloop Stationsplein 107
In de voorbereiding van de uitvoering van de sloop is ingezet op hoogwaardig hergebruik van de materialen. De houtwerkplaats van de DZB maakt van het vrijgekomen hout nieuwe toepassingen. De aannemers zijn uitgedaagd om de overige vrijkomende materialen ergens anders weer in te zetten. Dusseldorp Infra, Sloop en Milieutechniek heeft de opdracht gewonnen en is intussen bezig met het ontmantelen van het gebouw.
- Circulaire kantoorinrichting Leidse regio
De opdracht is op de markt gezet met hoge duurzaamheidsambities. In plaats van de levering van nieuw 'lineair' meubilair is er ingezet op circulaire dienstverlening (onderhouden, repareren en refurbishen) ten behoeve van het bestaande meubilair en de levering van zowel refurbished meubilair en nieuw circulair meubilair. Bij aanschaf wordt altijd eerst gekeken of iets écht nodig is of dat een behoefte met de huidige inventaris, eventueel met aanpassingen, ingevuld kan worden. Hierbij is het voornemen om meer regionaal de samenwerking op te zoeken, bijvoorbeeld in de vorm van een regionale meubelmarktplaats.
- Aanbesteding warme drankenautomaten Leidse regio met ambities op 5 van de MVOI thema's
Voor de opdracht is een programma met ambities op de markt gezet op de thema's: CO₂ reductie, circulariteit, ketenverantwoordelijkheid, maximale bijdrage aan social return en maatschappelijk verantwoorde voeding. Een goed voorbeeld is dat wij landelijk een van de eerste opdrachtgevers binnen deze branche zijn die een LIRP (leefbaar inkomen referentieprij) voor koffie eisen. Dat wil zeggen dat wij de garantie hebben dat koffieboeren niet alleen een minimumprijs voor hun bonen ontvangen, maar een altijd een prijs ontvangen waarmee zij daadwerkelijk een waardig bestaan kunnen opbouwen. De leveranciers werden uitgedaagd om een plan voor



de invulling van de maatschappelijke ambities te schrijven. Het resultaat is een leverancier die ons gaat helpen de ambities te verwezenlijken en daar een creatieve invulling aan geeft.

- Bedrijfskleding
Oude bedrijfskleding van handhaving en beheer is ingezet om nieuwe producten voor de openbare ruimte te maken.
- Bedrijfsafvalcontract
Het bedrijfsafvalcontract op een innovatieve manier aanbesteed met een programma van ambities, waarbij we hebben gezocht naar een partner die zou helpen om de ambities te realiseren. Hierin wordt het scheiden van afval gestimuleerd. Restafval belandt op de verbrandingsoven en kost de organisatie veel geld. Andere afvalstromen zoals papier, GFT en plastic

kunnen als grondstof worden gebruikt voor nieuwe producten en kosten minder geld. GP Groot B.V. heeft de opdracht gewonnen. We zien dat er steeds beter afval wordt gescheiden binnen de organisatie. Toch zijn er ook nog verbeterpunten waar we de komende jaren met GP Groot aan gaan werken. Bijvoorbeeld door in te zetten op locaties waar nog veel restafval vandaan komt.

- **Onderhoud E en W Installaties met Zero Emissie Stadslogistiek**
Voor onderhoud E en W installaties voor het gemeentelijk vastgoed is een nieuwe overeenkomst afgesloten met partijen die zich inzetten voor een Zero Emissie Stadslogistiek. Dit betekent dat zij zich niet alleen inzetten voor een schonere stad door middel van inzet van zero- emissievoertuigen, maar ook bijdragen aan een veiligere en minder drukke stad door slimmer te plannen en daarmee minder vervoersbewegingen te maken.
- **Donatie Surfaces**
Sinds 2023 doneren we de afgeschreven Surfaces aan Stichting Leidse Laptops. Een Stichting die zich inzet om kwetsbare doelgroepen te voorzien van laptops zodat ze een groetere kans krijgen in het onderwijs en op de arbeidsmarkt.

5. Voorbereiding actieplan 2025-2026

Voor de invulling van het actieplan 2025-2026 hebben we in twee sessies besproken wat er speelt op het gebied van MVOI binnen de organisatie en hoe we daar het beste uiting aan kunnen geven binnen onze inkooptrajecten. Deelnemers vanuit de inkoop-categorieën Grond- Weg en Waterbouw en Vastgoed zijn in twee dagdelen aan de slag gegaan om te bespreken wat er nodig is om goed invulling te kunnen geven aan het duurzame opdrachtgeverschap. Opdrachtgevers vanuit Beheer, Stadsingenieurs en Grond- en Vastgoedbedrijf, beleidsmedewerkers, concernadviseur MVOI, inkoopadviseurs en een contractmanager waren hierin vertegenwoordigd.

In deze sessies kwam naar voren dat de thema's, in de vorm van doelstellingen, ambities en beleid, zo vroeg mogelijk in het proces moeten worden ingezet om de meeste impact te kunnen maken. Gedeeltelijk gebeurt dit al door vastgesteld beleid, maar we zien meer mogelijkheden.

Later in het proces lopen opdrachtgevers soms ook tegen praktische en budgettaire uitdagingen aan om maatschappelijke thema's op een doelmatige manier mee te nemen.

Vanuit het MVOI team is uitgesproken dat, voor de borging van de maatschappelijke doelstellingen, concrete, meetbare, doelstellingen aanwezig moeten zijn waarop gestuurd kan worden. Niet alleen op projectniveau, maar ook op gemeentelijk niveau. Deze lijken soms nog te missen of zijn niet bekend binnen de organisatie.

De eerste stap om verdere borging te realiseren is een helder overzicht krijgen van de maatschappelijke doelstellingen, ambities en het beleid van de organisatie. Daarnaast is het belangrijk te weten waar we momenteel staan op deze thema's als gemeente. Dus: in hoeverre zijn deze meetbaar en wordt er al op gemonitord? Daarna kunnen we als organisatie integraal een afwegingskader maken waar we heen willen en op basis daarvan de verdere acties identificeren en gaan sturen op resultaten.



6. Wat we gaan doen in 2025 en 2026:

Algemeen:

- We inventariseren op alle beleidsthema's die onder de MVOI thema's vallen wat de vastgestelde (meetbare) doelen zijn voor onze eigen organisatie, of en hoe de monitoring gebeurt en waar we nu staan als organisatie.

Tot ongeveer september 2025 vinden gesprekken plaats met beleidsmedewerkers om te inventariseren waar we staan op de verschillende (MVOI-) beleidsthema's. Vanaf augustus/ september wordt het overzicht opgesteld en onderzoeken we of en hoe monitoring en sturing plaatsvindt op de thema's en bijbehorende doelstellingen. Hierover rapporteren we aan het DT. Dit overzicht wordt in het eerste kwartaal van 2026 voorgelegd aan het DT. Indien nodig nemen we hierin aanbevelingen op voor inbedding van beleid in de processen (bijvoorbeeld eigenaarschap, organisatorische gevolgen, eventuele realistische en meetbare doelstellingen en indicatoren);

- We implementeren het hernieuwde beleid 'social return: maakt ons trots!' binnen de organisatie;
- We investeren in kennis en ervaring over het ambitieweb. Het ambitieweb is een instrument om inzicht te krijgen in de ambities die we als organisatie (of binnen projecten of aanbestedingen) willen bereiken. Dit varieert van geen ambities tot significant, waarbij je ruimte geeft voor innovatieve en nieuwe producten.
 - Minimaal twee inkoopadviseurs en concernadviseur MVOI volgen een cursus ambitieweb;
 - We starten met pilots voor het ambitieweb, waarin we de MVOI thema's aan de start van een project of aanbesteding inzichtelijk maken en prioriteren. In 2025 zijn dit minimaal twee aanbestedingen. Na afloop van de aanbesteding en na afloop van de overeenkomst wordt geëvalueerd met het projectteam en de contractmanager;

- In 2025 en 2026 zetten we verder in op het scheiden van afval binnen het bedrijfsafvalcontract. Hierbij hebben we speciale aandacht voor locaties waar restafval nog het grootste gedeelte van de afvalstroom is.

Inkoopproces:

- De geschiktheidseisen voor de groslijsten die voor de onderhandse aanbestedingen van de Stadsingenieurs worden gebruikt worden aangescherpt. Voor CO₂ prestatieladder geldt trede 5 als eis. De nieuwe versie van de Prestatieladder (handboek 4.0) wordt geëist als er voldoende partijen op die manier gecertificeerd zijn. Dit zal rond 2027 zijn;
- We gaan starten met het werken met afwegingskader MKI (milieukostenindicator) voor GWW opdrachten. Deze wordt ook gepresenteerd bij Cluster Beheer en Projectmanagementbureau. Eind 2025 vindt een eerste evaluatie plaats: bij hoeveel aanbestedingen is het afwegingskader toegepast en bij hoeveel aanbestedingen heeft dit geleid tot opname van MKI als aanvullende eis en/ of gunningscriterium;
- We ontwikkelen definities om eenduidige invulling te geven aan de verschillende niveaus die we binnen aanbestedingen (vanaf meervoudig onderhands) onderscheiden, van basis tot aan zeer ambitieus. Hiermee kunnen we eenduidig rapporteren;
- We nemen MVOI nadrukkelijk op in de rol- en taakverdeling voor het inkoopproces;
- De MVOI thema's worden opgenomen in de (Europese) aanbestedingsstrategie. Hierbij geldt: minimaal 2 thema's toepassen, tenzij;
- Voor het totaal aantal aanbestedingen (van meervoudig onderhands tot en met Europees) geldt dat in minimaal 80% van de gevallen minimaal 2 MVOI thema's moeten worden toegepast;
- We rapporteren 1 keer per halfjaar (eerste datum februari 2026) aan het DT de voortgang van het toepassen van MVOI thema's in aanbestedingen;

- Leiden is aangesloten bij het convenant Schoon en Emissieloos Bouwen op basisniveau. We wijzen in het Tenderboard jaarlijks projecten waar een hogere ambitie op het gebied van uitstoot materieel kansrijk is en onderzoeken de mogelijkheden om deze mee te nemen in de aanbesteding. Er zijn 6 projecten aangewezen als kansrijk. In 2026 wordt een nieuwe lijst vastgesteld;
- Tegelijkertijd wordt het eerste kwartaal van 2026 een evaluatie gedaan welke aanbestedingen daadwerkelijk ambitieuzer zijn ingestoken en wat de ervaringen hierin zijn. Op basis van deze ervaringen wordt een advies opgesteld voor het vervolgtraject en deze gedeeld met het Tenderboard. Indien dit nodig blijkt wordt dit ook voorgelegd aan het Directieteam.

Monitoring:

- We maken een korte handleiding voor het invullen van de MVI-ZET tool om deze eenduidig te kunnen invullen. De MVI-Zet tool is het systeem waarin wordt aangegeven welke thema's meegenomen zijn in de aanbestedingen en hoe. Hierin integreren we ook de ambitieniveaus die we hebben gedefinieerd. Zo krijgen we een goed en betrouwbaar beeld van de aanbestedingen waar we MVOI hebben toegepast;
- Na gunning van een raam- of dienstverleningsovereenkomst wordt een overdrachtsdocument opgesteld voor de contractmanager inclusief de MVOI thema's en hoe deze in de opdracht terugkomen. Overdracht vindt plaats tussen inkoopadviseur en contractmanager, waar mogelijk met KPI's;
- Contractmanagement bespreekt tijdens de jaarlijkse overleggen als standaard agendapunt ontwikkelingen op het gebied van de MVOI-thema's met de Opdrachtnemer.

Communicatie:

- We zetten in op bekendmaking van de MVOI thema's en bijbehorende Sustainable Development Goals binnen de organisatie. Samen met de afdeling communicatie wordt een campagne opgezet om medewerkers bewust te maken van hun maatschappelijke betrokkenheid binnen de gemeente op alle thema's;
- Als een overeenkomst is afgesloten met maatschappelijke thema's en dit een overeenkomst is waar iedereen in de organisatie gebruik van maakt, zetten we communicatie in om dit bekend te maken met toevoeging van thema's en bijbehorende Sustainable Development Goals. Dit geldt vooral voor facilitaire en IV aanbestedingen;
- Op veel plekken in de organisatie zijn mensen bezig met maatschappelijke thema's. Niet duidelijk is wie in de organisatie waarover gaat. We maken een visueel overzicht van het aanwezige beleid, gesorteerd per (MVOI-) thema, samen met de contactpersonen in de organisatie en zetten deze op een zichtbare plek binnen de organisatie;
- Maandelijks publiceren we een artikel, waar we een goed voorbeeld op het gebied van een MVOI thema uitlichten. Dit doen we op een plek waar iedereen in de organisatie toegang tot heeft (bijvoorbeeld intranet op de voorpagina of de maandelijkse nieuwsbrief).

Met dank aan

Robin van den Andel

Communicatieadviseur (Communicatie en Participatie)

Danny Boers

Adviseur strategisch Asset Management (Regie Integraal Beheer)

Linda van den Bosch

Strategisch inkoopadviseur (Team Inkoopadvies en Aanbestedingen)

Han van Heijst

Senior technisch vastgoedbeheer (Grond en Vastgoedbedrijf)

Stan van der Laan

Senior technisch projectleider (Stadsingenieurs)

Hans Nieuwenhuys

Teammanager (Team Inkoopadvies en Aanbestedingen)

Demi Oostdam

Beleidsmedewerker (Duurzame Leefomgeving)

Marco Roobol

Manager (Inkoop en Financiën)

Ton van Veen

Senior adviseur contractmanagement (Contractadvies en Contractadministratie)

Majelle Verbraak

Beleidsmedewerker (Duurzame Leefomgeving)

Tim Wijnands

Senior inkoopadviseur (Inkoopadvies en Aanbestedingen)



Leiden

Gemeente Leiden
Postbus 9100
2300 PC LEIDEN