

## Actieplan

# Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

**MVI?**

**Gewoon.**

**Doen!**



## Inhoud

Management samenvatting.....	3
Inleiding.....	5
1. Focusthema MVI in de gemeente Delft.....	8
1.1 Motivatie bij de drie thema's.....	8
2. Doelstellingen bij de drie focusthema's.....	10
3. Aanpak en handelingsperspectief t.a.v. MVI in de gemeente Delft.....	14
3.1 De <i>small wins</i> aanpak.....	14
3.2 Gewenste handelingsperspectief t.a.v. MVI.....	15
4. Gestructureerde aanpak MVI binnen de organisatie.....	17
4.1 Aandachtspunt 1: Aandacht vanuit alle lagen van de organisatie.....	17
4.2 Aandachtspunt 2: Focus op de grote interne inkoopketens.....	18
4.3 Aandachtspunt 3: Selectie van maatschappelijk verantwoorde leveranciers én oplossingen.....	19
4.4 Aandachtspunt 4: Standaardisatie waar mogelijk, maatwerk waar nodig.....	20
5. Uitwerking rol interne opdrachtgevers.....	21
5.1 Aandacht (voor MVI) maakt alles mooier.....	21
5.2 Benoem en bespreek ambities en kaders bij opdrachtverstrekking.....	21
5.3 Maak MVI onderdeel van het bredere concept van 'professioneel opdrachtgeverschap'.....	22
6. Uitwerking MVI per organisatieonderdeel.....	24
6.1 Ruimte en Economie – Beheer Openbare Ruimte.....	25
6.2 Ruimte en Economie – Vastgoed.....	28
6.3 Ruimte en Economie – Vastgoed Facilitair.....	31
6.4 Interne dienstverlening – ICT.....	34
7. Monitoring en evaluatie.....	38
7.1 MVI Zelfevaluatietool.....	38
7.2 Interne monitoring en verantwoording.....	38
Bijlage 1 - Geraadpleegde bronnen / literatuurlijst.....	39



## Management samenvatting

In dit actieplan beschrijft de gemeente Delft hoe zij haar doelstellingen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) gaat realiseren. In de eerste drie hoofdstukken worden de focusthema's, de doelstellingen en de overkoepelende aanpak en beoogd handelingsperspectief beschreven. Vervolgens wordt ingezoomd op hoe via een gestructureerde aanpak in iedere laag in de organisatie en bij enkele organisatieonderdelen invulling wordt gegeven aan MVI. Het laatste hoofdstuk beschrijft de wijze van monitoring en evaluatie.

*Inkoop is een krachtig instrument voor organisaties die wensen bij te dragen aan duurzame ontwikkeling en het bereiken van de VN doelen voor duurzame ontwikkeling*

Belangrijk is dat MVI niet een nieuw doel is. Het is een van de instrumenten van de gemeente om een 'duurzame markttransformatie' – de transformatie naar een duurzame samenleving en economie – te versnellen en te realiseren. Met jaarlijkse inkoopuitgaven van meer dan 100 miljoen is het een krachtig instrument. Met dit actieplan wordt gestreefd om de mogelijkheden en de bijdrage van inkoop en aanbesteden aan organisatiedoelstellingen op het gebied van duurzaamheid te vergroten.

*Focus van MVI: Innovatiegericht inkopen om de doelstellingen m.b.t. klimaatbewust en circulair inkopen te realiseren.*

Qua MVI thema's heeft de gemeente Delft er voor gekozen om de focus te leggen op:

1. Klimaatbewust inkopen	Inkoop van CO2 besparende en/of klimaatneutrale en klimaatadaptieve oplossingen
2. Circulair inkopen	Inkoop waarbij gestreefd wordt naar hoogwaardig hergebruik van producten, materialen en grondstoffen.
3. Innovatiegericht inkopen	Inkopen met meer interactie met marktpartijen voor (marktverkenning) en tijdens een aanbesteding (dialog) om zo de beschikbare kennis en innovaties in de markt beter te benutten.

Daarnaast blijft sociaal inkopen c.q. SROI (betrekken mensen met afstand tot de arbeidsmarkt) een relevant thema.

*Small wins aanpak: zorg voor energie en voortgang in het proces zonder te vervallen in simplistisch korte termijn gewin of in verlamming als gevolg van de complexiteit.*

Als aanpak hanteren we de 'small wins aanpak'. Dit gaat uit van een proces van kleine betekenisvolle stapjes met tastbare resultaten, welke uiteindelijk leiden tot transformatie van het systeem. Deze aanpak is geschikt voor grote en complexe maatschappelijke uitdagingen waarover weinig consensus, weinig zekere kennis bestaat én (nog) geen duidelijk eindbeeld bestaat. Deze aanpak voorkomt 'verlamming' als gevolg van het gevoel van complexiteit van een onderwerp. Bovendien bevordert een focus op het kleine dat mensen niet te lang blijven steken in praten over en overgaan tot handelen. Het is qua opzet met kleine(re) 'behebpare' interventies vergelijkbaar met de LEAN methodiek die we binnen de organisatie nastreven. *Small wins* nodigt uit tot experimenteren, een aanpak die aansluit bij de gemeente Delft als stad van technologie en innovatie en bij het met 'lef en durf' aanpakken van uitdagingen zoals beschreven in het coalitieakkoord uit juni 2018.



*Kansen benutten: In alle lagen van de 'interne inkoopketen' is er aandacht voor MVI en wordt er praktische invulling gegeven aan het onderwerp.*

Om als gemeente Delft de kansen van MVI te benutten, is het belangrijk dat er binnen alle lagen van de organisatie aandacht is voor het onderwerp. In de Delftse 'interne inkoopketen' heb je naast het bestuur en directie (GMT), ook ambtelijk opdrachtgevers en opdrachtnemers en uiteraard adviseurs en uitvoerders. Belangrijk is om een goede dialoog te starten tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers en tussen beleid en uitvoering. Elke medewerker kan vanuit zijn eigen rol / taak in de inkoopketen een bijdrage leveren.

Voor het Bestuur en ambtelijk opdrachtgevers is het van belang dat zij in hun opdrachtverstrekking aandacht (blijven) vragen voor MVI. Hierdoor weten opdrachtnemers beter met welke beleidskaders ze rekening moeten houden. Ambtelijk opdrachtnemers kunnen – geholpen door (beleids)adviseurs – in hun projectplannen invulling geven aan MVI en de collega's in de uitvoering kunnen vervolgens deze plannen vertalen naar de aanbestedingsdocumenten zodat daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord wordt ingekocht. In hoofdstuk vijf en zes worden enkele van de grootste inkoopketens (qua uitgaven) nader uitgewerkt.

*Faseren, leren en verbeteren: Op korte termijn wordt geëxperimenteerd met MVI. Resultaten worden gemonitord en gebruikt om de doelstellingen en aanpak te verbeteren.*

In de uitwerking per afdeling wordt gestart met het zoeken naar geschikte aanbestedingen om te oefenen met MVI. De ervaringen die worden opgedaan bij deze projecten worden gedeeld en gebruikt om MVI nader uit te werken. Hierbij wordt o.a. gebruikt gemaakt van de zelfevaluatiETOOL van PIANOo<sup>1</sup> waarbij voor iedere aanbesteding kan worden aangegeven welke MVI criteria zijn toegepast. Door te evalueren ontstaat een goed beeld van de resultaten en verbetermogelijkheden voor de gemeente.

<sup>1</sup> PIANOo,= Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, biedt informatie, advies, instrumenten en praktische tips aan iedereen die zich in de publieke sector bezighoudt met het inkopen en aanbesteden van werken, leveringen en diensten.



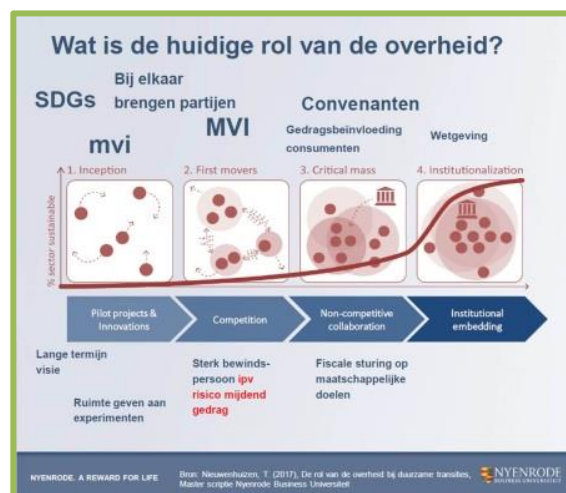
## Inleiding

Wereldwijd zijn de effecten van klimaatverandering en uitputting van de aarde zichtbaar. Dit leidt tot negatieve milieueffecten als ook tot (geo)politieke en economische spanningen, bijvoorbeeld als gevolg van grondstofschaarste. Zowel internationaal, nationaal als hier in Delft proberen we daarom een duurzame markttransformatie te realiseren. Hiermee bedoelen we een transitie naar een duurzame samenleving en economie waarmee de aarde wordt behouden voor toekomstige generaties.<sup>2</sup> Als middelgrote gemeente in Nederland is onze impact op deze wereldwijde uitdaging wellicht beperkt. Tegelijkertijd is Delft de stad van technologie en innovatie en kunnen we vanuit onze voorbeeldrol wel degelijk anderen inspireren om ook hun bijdrage te leveren aan de beoogde duurzame markttransformatie. Oftewel, zoals in het coalitieakkoord staat: Met 'lef en durf' kunnen we het verschil maken.

Een van de instrumenten die we als gemeente in dit kader tot onze beschikking hebben is Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). Maatschappelijk Verantwoord Inkopen betekent dat er bij de inkoop van diensten, leveringen en werken in alle fasen van het inkoopproces rekening wordt gehouden met de sociale, ecologische en economische dimensies van duurzaamheid. De gemeente Delft koopt jaarlijks voor meer dan 100 miljoen in aan goederen, diensten en werken. Door bewust op maatschappelijk verantwoorde wijze in te kopen kunnen we duurzame oplossingen en 'duurzame koplopers' in de markt selecteren en kunnen we – samen met andere publieke opdrachtgevers – voor een vliegwieleffect zorgen. Een duurzame uitvraag, leidt immers tot een duurzaam aanbod. In de wereldwijde ISO norm 20400 voor MVI wordt niet voor niets gesteld dat *'Inkoop een krachtig instrument is voor organisaties die zich verantwoordelijk wensen te gedragen en wensen bij te dragen aan duurzame ontwikkeling en het bereiken van de doelen van de Verenigde Naties voor duurzame ontwikkeling.'*<sup>3</sup>

MVI? Gewoon. Doen! is het 'motto' van dit Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Het geeft goed weer waar we in dit begin stadium van de duurzame markttransformatie ons op moeten focussen, namelijk op actie. *Learning by doing*, experimenteren en leren, is op de korte termijn noodzakelijk om uiteindelijk op de lange termijn (2030 – 2050) de doelstellingen te realiseren die we voor ogen hebben. De eerste pilotprojecten zullen nog niet de 100% perfecte oplossing genereren, maar iets meteen volledig goed willen doen blokkeert ontwikkeling. We moeten ons op korte termijn niet belemmeren door (een beetje) imperfectie. We gaan voor de meest duurzame oplossing binnen de huidige middelen en technische mogelijkheden. Zo lang we stappen maken, gaan we vooruit.<sup>4</sup>

Een aanpak die hier bij past is de 'small wins' aanpak, zoals ontwikkeld door de Wageningen Universiteit.<sup>5</sup> Deze aanpak is zeer geschikt voor grote en complexe maatschappelijke problemen waarover weinig consensus, weinig zekere kennis bestaat en geen ideaal eindbeeld bestaat. Small wins gaat – net als de LEAN methodiek – uit van kleine betekenisvolle stapjes met tastbare resultaten, die gezamenlijk leiden tot een systeemverandering. De aanpak voorkomt 'verlamming' als gevolg van het gevoel van



<sup>2</sup> Nieuwenhuizen, T. (2017), De rol van de overheid bij duurzame transitie, Master scriptie Nyenrode Business Universiteit

<sup>3</sup> NEN-ISO 20400

<sup>4</sup> Platform31, Groenboek\*: circulariteit en gebiedsontwikkeling (maart 2018)

<sup>5</sup> Karien Termeer, Mogelijkheden van de 'small wins' aanpak voor de transitie opgaven van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2017)



complexiteit van een onderwerp. Een focus op het kleine bevordert bovendien dat mensen niet te lang blijven steken in praten over, maar overgaan tot handelen.

Onder MVI kunnen heel veel onderwerpen worden gevoegd. De handreiking van het Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (PIANOo) benoemt 7 belangrijke thema's waar overheden zich met MVI op kunnen focussen, namelijk biobased inkopen, circulair inkopen, klimaatbewust inkopen, innovatiegericht inkopen, MKB-vriendelijk, social return on investment (SROI) en internationale sociale voorwaarden. In dit Actieplan legt de gemeente Delft de nadruk op klimaatbewust, circulair en innovatiegericht inkopen. Ook SROI blijft een belangrijk thema. Deze thema's sluiten goed aan bij de overkoepelende organisatiedoelstellingen en zijn goed toepasbaar bij aanbestedingen door de gemeente.

Door te focussen op een beperkt(er) aantal thema's die aansluiten bij de organisatiedoelstellingen worden kennis en kunde geconcentreerd en is de verwachting dat er betere resultaten worden geboekt. De keuze voor deze thema's wil uiteraard niet zeggen dat we bijvoorbeeld geen biobased producten mogen inkopen. Als de kans er is, moeten we dat vooral wel doen, maar qua structurele aanpak en het realiseren van vastgestelde doelen ligt de focus van dit actieplan op;

*Innovatiegericht inkopen, om de doelstellingen m.b.t. klimaatbewust en circulair inkopen te realiseren.*

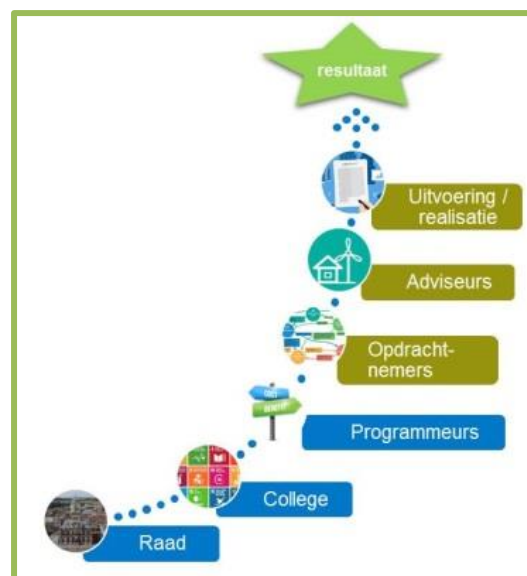
In hoofdstuk 2 zijn daarom alleen voor deze thema's doelstellingen benoemd. Ook de monitoring en verantwoording zal gericht zijn op de voortgang binnen deze thema's.

Als laatste is het belangrijk om te benadrukken dat MVI niet alleen het 'feestje' van het team inkoopadvies is. Integendeel. Om als gemeente Delft de kansen van MVI te benutten, is het belangrijk dat binnen alle lagen in de organisatie aandacht is voor het onderwerp. Elke medewerker kan c.q. moet vanuit zijn eigen rol / functie een bijdrage leveren.

Uiteraard geldt dat de ene afdeling meer inkoop doet dan de ander en derhalve meer met MVI kan doen. Derhalve zijn op basis van een 'spend analyse' de grote inkoopketens binnen de organisatie gedefinieerd. Deze grote inkoopketens krijgen in dit actieplan de meeste aandacht. Maar ook hier geldt dat alle andere medewerkers en afdelingen iets kunnen doen met MVI. Juist kleine aanbestedingen lenen zich goed voor experimenten, aangezien de juridische en financiële risico's hierbij minder groot zijn.

Om een succesvolle duurzame markttransformatie te realiseren moeten we allemaal in actie komen. Ook het delen en leren van successen en fouten hoort hierbij. Monitoring en effectmeting zijn daarom noodzakelijk. We sluiten hier zoveel mogelijk aan bij landelijke initiatieven, zoals de MVI Zelfevaluatie tool van PIANOo en de effectmeting methodiek van het RIVM.

Op de oude manier door gaan, leidt tot dezelfde – niet houdbare – uitkomsten. Zelfs de beste antwoorden op de verkeerde vragen zijn nog steeds de verkeerde antwoorden.<sup>6</sup> MVI gaat uit van het stellen van een betere (uit)vraag bij een aanbesteding. Het is een relatief eenvoudig en krachtig



<sup>6</sup> Quote van Thomas Rau, architect, architectenbureau TurnToo

instrument om de verandering naar een duurzame samenleving en economie in gang te brengen. Een betere wereld is dus gewoon te koop. MVI? Gewoon. Doen!

### Leeswijzer:

In hoofdstuk 1 worden de focusthema's MVI in de gemeente Delft uitgewerkt.

In hoofdstuk 2 worden de doelstellingen bij de drie focusthema's benoemd.

In hoofdstuk 3 worden de aanpak en handelingsperspectief t.a.v. MVI uitgewerkt.

In hoofdstuk 4 wordt de gestructureerde aanpak MVI binnen de organisatie beschreven.

In hoofdstuk 5 wordt uitwerking van de rol van interne opdrachtgevers nader toegelicht.

In hoofdstuk 6 is de uitwerking voor enkele grote organisatieonderdelen qua inkoop gepresenteerd.

In hoofdstuk 7 gaan we in op de beoogde wijze van monitoring en evaluatie.

In bijlage 1 staan de geraadpleegde bronnen c.q. literatuurlijst.

**ACTIEPLAN MVI**  
Delft 2019



## 1. Focusthema MVI in de gemeente Delft

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke MVI thema's de gemeente Delft de nadruk legt. Ook wordt toegelicht waarom voor deze thema's is gekozen. Het aanbrengen van focus is wenselijk omdat het energie, kennis en kunde concentreert, waardoor er betere resultaten worden geboekt.

Zoals in de inleiding beschreven heeft PIANOo een handreiking beschikbaar gesteld voor het opstellen van een actieplan MVI. In deze handreiking staat onder meer dat het actieplan in moet gaan op *“De algehele beleidsdoelstellingen en ambities van de organisatie en een vertaling van deze algehele doelstellingen en ambities naar specifieke en meetbare doelstellingen en ambities voor de toepassing van MVI.”*<sup>7</sup>

Om MVI tot een succes te maken is het dus logischerwijs van belang dat de specifieke MVI thema's en doelstellingen aansluiten bij de algehele beleidsdoelstellingen en ambities van de organisatie.

Uit diverse beleidsstukken van de gemeente Delft komt naar voren dat klimaatbewustzijn (CO2 neutraal en klimaatadaptief) en het streven naar een circulaire economie belangrijke thema's zijn.<sup>8</sup> Daarnaast wil Delft zich profileren als stad van innovatie en technologie (*“Delft: broedplaats voor de technische kenniseconomie”*)<sup>9</sup>. Ook in het laatste Coalitieakkoord *“De toekomst in uitvoering”* (juni 2018) worden deze thema's benoemd als speerpunten voor de bestuursperiode de komende vier jaar.

Gezien deze algehele beleidsdoelstellingen wordt voor MVI gekozen voor het volgende thema:

### ***“Innovatiegericht inkopen om de doelstellingen m.b.t. klimaatbewust en circulair inkopen te realiseren”.***

Hiermee sluiten we goed aan bij de algehele doelstellingen van de organisatie.

#### 1.1 Motivatie bij de drie thema's

Naast de aansluiting met de algehele doelstellingen zijn deze thema's en de doelstellingen ook goed realiseerbaar met het instrument inkoop en aanbesteden. Bij overheidsinkoop maken we onderscheid in de inkoop van diensten, leveringen en werken. Klimaatbewust inkopen is goed van toepassing op inkoop van “werken” en uiteraard op de inkoop van energie, dus op alle aanbestedingen die we doen op het gebied van ontwikkeling openbare ruimte en vastgoed (nieuwbouw, verbouw, GWW) en energieconsumptie. Dit is het overgrote deel van de gemeentelijke aanbestedingen. Circulaire inkoop is ook (zeer) goed toe te passen bij deze werken, maar ook bij leveringen en diensten. Dit maakt naast klimaatbewust ook circulair inkopen een goed speerpunt om op te pakken in het Actieplan MVI.

Om de doelstellingen op het gebied van klimaatbewust en circulair inkopen te realiseren is het wenselijk c.q. noodzakelijk om het instrument ‘innovatiegericht inkopen’ te hanteren. Immers, om de klimaatdoelstellingen van het Parijsakkoord te halen zijn er (ingrijpende) innovaties nodig op het gebied van onze energiehuishouding. Ook de transitie naar een circulaire economie staat nog in de kinderschoenen. Daarom moeten we a) de markt beter leren kennen qua koplopers in nieuwe ontwikkelingen en oplossingen en b) de marktpartijen bij aanbestedingen meer uitdagen om te komen met innovatieve oplossingen voor onze



<sup>7</sup> Pianoo, Handreiking Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen 2016 – 2020, p2.

<sup>8</sup> Zie bijvoorbeeld motie D66 circulair bouwen, “Delft energieneutraal per 2050”, “Bouwen aan een duurzaam Delft”, en MRDH Roadmap to the next economy en Kring van Gemeentesecretarissen regio Haaglanden *innovatiefste regio van Nederland, convenant klimaatadaptief bouwen Zuid-Holland (2018)*

<sup>9</sup> Adviesgroep “Delft Herstelt”, Delft parel in de randstad (januari 2016), p.17



vragen. Hier is het toepassen van innovatiegericht inkopen als instrument zeer bruikbaar. Innovatiegericht inkopen richt zich namelijk vooral op *het proces* van inkopen en aanbesteden, waarbij o.a. veel meer interactie plaats vindt met de markt.

Innovatiegericht inkopen is dus niet hetzelfde als het inkopen van innovaties, maar houdt in dat we via het proces van innovatiegericht inkopen een goede marktverkenning doen en de beste (bewezen) oplossing uit de markt halen. Dit doen we via een heldere, functionele en ambitieuze vraagformulering en via het uitvoeren van de meest passende aanbestedingsprocedure. Hierbij kijken we ook nadrukkelijk naar de mogelijkheid om meer innovatieve aanbestedingsprocedures toe te passen, zoals het Rapid Circular Contracting, het innovatiepartnerschap of de concurrentie gerichte dialoog.

### Overige MVI-thema's?

De focus op deze drie thema's betekent niet dat we geen aandacht (meer) hebben voor overige MVI thema's, zoals Social Return On Investment (SROI). Bij Europese aanbestedingen voor leveringen en diensten en bij opdrachten voor werken met een opdrachtwaarde boven de 250.000 euro blijft SROI gewoon van toepassing. Ook moeten ondernemers waar wij zaken mee doen zich uiteraard houden aan nationale en internationale wetgeving, bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsomstandigheden. Dit is echter bestaand beleid welke reeds uitgevoerd wordt.

Met dit actieplan MVI willen we de nadruk leggen op innovatiegericht, klimaatbewust en circulair inkopen, zodat met name op deze drie focusthema's stappen in de goede richting worden gezet. Hiermee borgen we dat inkoop (nog) meer bijdraagt aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen op deze drie onderwerpen.



## 2. Doelstellingen bij de drie focusthema's

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke doelstellingen zijn vastgesteld voor de drie hiervoor benoemde MVI focusthema's. In de tabel op de volgende pagina's staan per thema de korte, middel en lange termijn doelstellingen benoemd.

Hierbij moet worden opgemerkt dat de middel en lange termijn doelstellingen tussentijds aangepast kunnen worden, indien dit noodzakelijk / wenselijk is op basis van de ervaringen op korte termijn. Zoals in de inleiding en in hoofdstuk 3 is beschreven gaan we bij MVI uit van een 'small wins aanpak'. De komende twee jaar staat derhalve vooral in het teken van experimenteren en leren, waarbij (uiteraard) ook over de grenzen van de eigen gemeente wordt gekeken. Succesverhalen, technologische doorbraken, etc. kunnen er toe leiden dat de doelstellingen in dit plan worden aangepast.

Een minder rigide kijk op de (middel)lange termijn doelstellingen past ook bij fase waarin de transitie naar een duurzame samenleving en economie zich begeeft. Desalniettemin is het ten behoeve van de monitoring en effectmeting relevant om reeds in dit stadium lange termijn doelstellingen en ambities te benoemen. Aan de hand daarvan kunnen we immers kijken of we stappen zetten in de goede richting.



Tabel 1: Doelstellingen t.a.v. MVI gemeente Delft

A	Innovatiegericht inkopen	2019 *	2020	2021	2030	2050
1	Medewerkers zijn bekend met de (doelstellingen) MVI en de werkwijze innovatiegericht inkopen en betrekken de kennis in de markt op effectieve wijze.	Eén interne (thema)bijeenkomst voor collega's	Twee (thema)bijeenkomst en in samenwerking met Yes! Delft en samen met (lokale) innovatieve ondernemers	Jaarlijks terugkerende bijeenkomst om banden met (lokale) innovatieve ondernemers te onderhouden	Jaarlijks terugkerende bijeenkomst om banden met (lokale) innovatieve ondernemers te onderhouden	Jaarlijks terugkerende bijeenkomst om banden met (lokale) innovatieve ondernemers te onderhouden
2	Alle EU aanbestedingen worden voorafgegaan door een zorgvuldig marktonderzoek en waar wenselijk een marktconsultatie.	2 EU aanbestedingen	5 EU aanbestedingen	50% van de EU aanbestedingen	100% van de EU aanbestedingen	100% van de EU aanbestedingen
3	Europese en Meervoudige Onderhandse Aanbestedingen worden digitaal aanbesteed	Besluitvorming en evt. selecteren en implementeren van een applicatie	30% van alle aanbestedingen 100% van de EU aanbestedingen	100% van alle aanbestedingen, onderhands en EU.	100% van alle aanbestedingen, onderhands en EU	100% van alle aanbestedingen, onderhands en EU
4	Bij alle Meervoudige Onderhandse Aanbestedingen worden klimaatbewust (beperking van CO2 uitstoot) <b>en/of</b> mate van circulariteit opgenomen als beoordelingscriteria.	In overleg met afdelingen vaststellen van passende beoordelingscriteria	50% van de aanbestedingen	100% van de aanbestedingen	100% van de aanbestedingen	100% van de aanbestedingen
5	Bij alle aanbestedingen worden uitsluitend leveranciers geselecteerd / uitgenodigd die aantoonbaar vooroplopen op het gebied van MVI, bijvoorbeeld deelname aan de PSO, C02	Vaststellen selectiecriteria die gelden voor uit te nodigen leveranciers.	50%	80%	90%	90%

	ladder en/of beschikken over branchespecifieke certificaten / beleid op het gebied van MVI.					
6	Uitvoeren 'startup in residence' programma, <i>launching customer</i> programma of vergelijkbaar traject om innovatiegericht inkopen te stimuleren	Haalbaarheid en kostenanalyse uitvoeren	Uitvoeren programma jaar 1	Uitvoeren programma jaar 2 + evaluatie	Afhankelijk van uitkomsten evaluatie Vervolg programma	Afhankelijk van uitkomsten evaluatie Vervolg programma
<b>B</b>	<b>Klimaatbewust inkopen</b>	<b>2019 *</b>	<b>2020</b>	<b>2020</b>	<b>2030</b>	<b>2050</b>
1	Bij alle aanbestedingen > 50.000 euro worden klimaatbewust (beperking van CO2 uitstoot) <b>en/of</b> mate van circulariteit opgenomen als beoordelingscriteria.	In overleg met afdelingen vaststellen beoordelingscriteria voor klimaatbewust inkopen	2-5 pilot projecten	100% van de aanbestedingen	100%	100%
2	Alle (gemeentelijke) nieuwbouw is 'van het gas los' en bij nieuw- en (grootschalige) renovatie / verbouw wordt gestreefd naar "minimaal nul of zelfs plus op de meter" / energieneutraal.	Haalbaarheid en lange termijn kostenanalyse uitvoeren	1-3 pilot projecten	100%	100%	100%
3	De interne organisatie / eigen bedrijfsvoering is klimaatneutraal	In overleg met afdelingen, kansrijke projecten inventariseren	2-5 pilotprojecten, bijvoorbeeld het inkopen van hernieuwbare energieproductie van Nederlandse oorsprong.	50%	100%	100%
<b>C</b>	<b>Circulair inkopen</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2020</b>	<b>2030</b>	<b>2050</b>
1	Percentage circulair inkopen van de totale inkoopuitgaven**	Vaststellen criteria circulair inkopen (wijze van vaststellen "mate van circulariteit")	2 - 5 pilot projecten	5-10 projecten met een totale waarde van tenminste 5% van totale	30% van totale inkoopvolume	90% van totale inkoopvolume



		In overleg met afdelingen, kansrijke projecten inventariseren		inkoopvolume		
2	Bij alle nieuwbouw wordt invulling gegeven aan de motie circulair bouwen en wordt het materialenpaspoort toegepast en opgenomen in het Madaster <sup>10</sup>	Impact & kosten-baten analyse, besluitvorming en evt. implementatie	2 pilot projecten	75%	100%	100%
3	Bij alle aanbestedingen > 50.000 euro worden klimaatbewust (beperking van CO2 uitstoot) en/of mate van circulariteit opgenomen als beoordelingscriteria.	In overleg met afdelingen vaststellen beoordelingscriteria voor circulariteit	50%	100%	100%	100%
4	Bij alle aanbestedingen worden de kosten beoordeeld op basis van LevensCyclusKosten (LCK)	In overleg met afdelingen vaststellen rekenmethodiek (eerste concept)	Toepassen LCK bij minimaal 5 aanbestedingen Door ontwikkelen LCK rekenmodel.	Toepassen LCK bij alle aanbestedingen	Toepassen LCK bij alle aanbestedingen	Toepassen LCK bij alle aanbestedingen

\* Eind 2019 zal op basis van de uitgevoerde pilotprojecten en algemene ervaringen een evaluatie worden uitgevoerd. Op basis van deze evaluatie worden de doelstellingen herijkt.

\*\* uitgaven beïnvloedbaar vanuit inkoop.

<sup>10</sup> Het Madaster platform fungeert als een publieke, online bibliotheek van materialen in de gebouwde omgeving. [www.madaster.nl](http://www.madaster.nl)





### 3. Aanpak en handelingsperspectief t.a.v. MVI in de gemeente Delft

In dit hoofdstuk wordt de overkoepelende aanpak en het gewenste handelingsperspectief t.a.v. MVI uitgewerkt. Als leidraad voor de transitie wordt de Small Wins aanpak voorgesteld. Het doel van de overkoepelende aanpak en het voorgestelde handelingsperspectief is om onze medewerkers de juiste 'mindset' en richtlijnen voor hun handelen mee te geven. Uiteindelijk moet er een cultuur en aanpak ontstaan waarbij medewerkers MVI 'gewoon doen'. Ze laten zich niet beperken door de complexiteit en/of onzekerheden van het onderwerp en werken op gestructureerde wijze aan het maximaal haalbare maatschappelijk verantwoorde resultaat binnen de (technische en budgettaire) mogelijkheden.

#### 3.1 De small wins aanpak

De *small wins* aanpak is gericht op het werken aan grote maatschappelijke vraagstukken door middel van 'small wins': kleine betekenisvolle stapjes met tastbare resultaten.<sup>11</sup> Het heeft overeenkomsten met de LEAN methode die we binnen de gemeente Delft nastreven. Het belangrijkste idee achter de aanpak is dat het zorgt voor energie en voortgang in het transformatie proces zonder te vervallen in simplistisch korte termijn gewin of het doen van (overambitieuze) beloftes die niet zijn waar te maken.

Een focus op kleine stapjes voorkomt dat mensen overweldigd raken door de complexiteit van een vraagstuk. Bovendien bevordert een focus op het kleine dat mensen niet te lang blijven steken in praten over en overgaan tot handelen. Het helpt dus ook om uitstel te voorkomen, omdat je niet hoeft te wachten op alle informatie, maar snel kunt beginnen en kijken wat het oplevert.

*Small wins* zijn niet te verwarren met *quick wins* of laaghangend fruit, waarbij je juist met bekende oplossingen snel grote vooruitgang boekt, de zogenoemde 'grote stappen-snel thuis' aanpak. Dat kan nuttig zijn voor simpele vraagstukken, maar werkt veelal niet voor weerbarstige vraagstukken. Small wins zijn dan wel klein, maar het gaat altijd om diepgaande veranderingen, waarbij sprake is van nieuwe praktijken, inzichten en waarden. Het realiseren van *small wins* zal dus per definitie wrijving opleveren. Door de wrijving aan te gaan kunnen *small wins* op kleine schaal laten zien hoe barrières zijn te doorbreken, zoals spanningen met gevestigde belangen, ingesleten routines of dominante business modellen. Small wins vormen daarmee de cruciale zaadjes voor maatschappelijke transitie.

Qua MVI kan hierbij gedacht worden aan het doorbreken van ingesleten routines d.m.v. een innovatieve vorm van aanbesteden, waarbij er veel meer ruimte is voor interactie met marktpartijen. Of een inkoop waarbij het beschikbare budget kenbaar wordt gemaakt en aanbieders worden uitgedaagd om binnen dat budget tot de meest duurzame oplossing te komen. Het loslaten van een laagste prijs aanbesteding kan in sommige meer traditionele markten al tot spanning en wrijving leiden. Een small win zou al zijn om dit patroon te doorbreken.



Kenmerken small wins	
➤	Kleine stap op weg naar systeemverandering
➤	Tastbare resultaten voor direct betrokkenen
➤	Diepgaande verandering
➤	Overkomen bijbehorende wrijving en het slechten van barrières
➤	Verbinding inhoudelijke en sociale verandering
➤	Plek met energie om verder te experimenteren en te leren
➤	Potentie voor verdiepen, verbreden, verspreiden

<sup>11</sup> Karien Termeer, Mogelijkheden van de 'small wins' aanpak voor de transitie opgaven van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2017), p.5

Ook al doen *small wins* zich vaak voor op een kleinere schaal, ze kunnen wel degelijk cumuleren in grootschaligere diepgaande transities. Hieraan liggen verschillende hefboom werkingen of aanjaag mechanismes ten grondslag. Deze mechanismes komen echter alleen tot uiting als er eerst wordt gestart met een pilot. Oftewel, het is essentieel dat op korte termijn gestart wordt met MVI, zodat er door de hele organisatie geleerd kan worden van de ervaringen uit deze pilots.

Als laatste is het van belang om te vermelden dat – overeenkomstig het LEAN gedachtegoed – er geen vaststaand einddoel is. Er is sprake van continue verbetering en complexe maatschappelijk transitie kennen geen stopregel: het kan altijd beter (bijvoorbeeld van Bijna Energie Neutraal, naar plus op de meter). Het is noodzakelijk om de acties en ambities t.a.v. MVI en de duurzaamheidsdoelstellingen van de gemeente waar nodig aan te passen aan de nieuwe situaties en mogelijkheden.

### 3.2 Gewenste handelingsperspectief t.a.v. MVI

Zoals gezegd is het doel van een handelingsperspectief dat medewerkers bij hun inkoop en aanbestedingen op gestructureerde wijze streven naar het meest maatschappelijk verantwoorde resultaat binnen de gegeven kaders en (technische en budgettaire) mogelijkheden. Zoals in de vorige paragraaf uit een is gezet, kan een complex vraagstuk en/of onzekerheid over een nieuwe manier van werken leiden tot ‘verlamming’. Onderstaande uitgangspunten moeten bijdragen aan een situatie waarbij mensen worden gestimuleerd om over te gaan tot handelen.

Aanjaag mechanismes Small Wins aanpak	
Energizing	Het zichtbare resultaat van een small win geeft mensen een directe beloning en sterkt hen in de overtuiging dat ze verschil kunnen maken.
Experimenteren	Iedere small win is een micro-experiment waarin mensen hun expliciete en impliciete aannames toetsen, zicht krijgen op weerstand en steun, en verrassende effecten ontdekken. Al deze opbrengsten genereren meer inzicht in het weerbarstige vraagstuk en ideeën voor nieuwe small wins.
Logic of attraction	Hieraan ligt het principe ten grondslag dat middelen stromen naar successen, waardoor small wins kunnen worden opgeschaald.
Olievlekwerking	Dit mechanisme duidt op een groepsdynamisch principe waarbij mensen volgen wat andere mensen doen. Het sluit aan op het diffusie model van innovaties met vroege en late aanpassers (Rogers, 1962).
Verbinden	Dit mechanisme betekent dat een kleine verandering op een plaats in het systeem consequenties kan hebben voor veranderingen op andere plekken. Vaak gaat het om verbindingen tussen activiteiten op verschillende schaalniveaus of met problemen in andere beleidsdomeinen. Naast onverwachte koppelingen kunnen ze ook gefaciliteerd worden door mensen die een breder overzicht van het systeem hebben.
Robuustheid.	Small wins hebben de eigenschap dat ze lange tijd onder de radar blijven en daarmee redelijk ongevoelig zijn voor vroegtijdige beëindiging. Op het moment dat ze veel maatschappelijke en/of politieke aandacht krijgen en dus ook meer weerstand zullen oproepen, zijn ze vaak al zo talrijk dat het moeilijk wordt om het terug te draaien.

#### Relevante uitgangspunten m.b.t. het gewenste handelingsperspectief MVI \*

1. MVI als middel tot een doel	Voeg MVI niet toe aan het (reeds uitgebreide) lijstje van ambities en doelen. MVI is namelijk een middel. Focus op de vraag: hoe kunnen we onze doelen bereiken door het inzetten van MVI als middel?
2. Gewoon. Doen! ( <i>just do it</i> )	Zet een proces in gang, ook al is nog niet alles meteen beschikbaar en bereikbaar. Ga uitvragen. Daag (potentiële) leveranciers uit om met een duurzame oplossing te komen. Misschien zijn in eerste instantie niet alle oplossingen voorhanden. Maar zeg: vanaf nu gaan we alles zo uitvragen. Dan komt de markt vanzelf.
3. Accepteer imperfectie	Het hoeft niet in één keer perfect, je kan nog ontwikkelen. Iets meteen volledig ‘goed’ willen doen blokkeert ontwikkeling. Laat je aan het begin niet belemmeren door een beetje imperfectie. Ga voor de meest duurzame oplossing binnen de huidige middelen en het huidige systeem.
4. Hou het eenvoudig	Circulaire economie / MVI vraagt om een integrale aanpak. Het is echter lastig om te beginnen met ‘alles’. Daarvoor adviseren we om een eerste stap te nemen vanuit een actuele / brandende vraag. Later in het proces kunnen andere vragen opgenomen worden. Maak MVI begrijpelijk voor alle deelnemers en stakeholders.
5. Stap voor stap	Onthoud verder dat niet alles vanaf het begin 100% circulair hoeft te zijn. Hou in het achterhoofd: zolang we stappen maken, gaan we vooruit. Het stadhuis in Venlo was bijvoorbeeld bij oplevering ongeveer 38% cradle-to-cradle. Bij natuurlijke vervangingsmomenten wordt dat percentage opgevoerd.
6. Experimenteer en leer	Meet en/of evalueer wel je project en de geleverde prestatie(s) op



	circulariteit / MVI, zodat u in het volgende project een stap verder kan gaan met de ambitie.
7. Ga door en heb plezier	Het wordt op korte termijn niet perfect, maar ga door. MVI is ook gewoon leuk. MVI betekent immers (meer) samenwerken, nieuwe oplossingen uitproberen, successen behalen en delen en je creativiteit gebruiken. Geef namens de gemeente Delft het goede voorbeeld, draag dat uit en heb er vooral ook plezier in.

*\* N.B. De uitgangspunten in bovenstaande tabel zijn grotendeels gekopieerd uit twee adviesrapporten, namelijk uit het Groenboek\*: circulariteit en gebiedsontwikkeling (maart 2018) van Platform31 en uit het e-book 'In 4 stappen circulair (ver)bouwen' van de RVO (februari 2018). Beide rapporten zijn interessante verslagen van 'lessons learned' van in Nederland uitgevoerde circulaire projecten. T.b.v. dit actieplan over MVI zijn de specifieke verwijzingen naar circulair inkopen vervangen of aangevuld met het bredere onderwerp van MVI.*



#### 4. Gestructureerde aanpak MVI binnen de organisatie

Na het overkoepelende kader en beoogde handelingsperspectief uit het vorige hoofdstuk, gaan we in dit hoofdstuk in op hoe we MVI binnen de organisatie op gestructureerde wijze ten uitvoer brengen. Om de kansen van MVI optimaal te benutten richt de Delftse aanpak zich op de volgende 4 aandachtspunten:

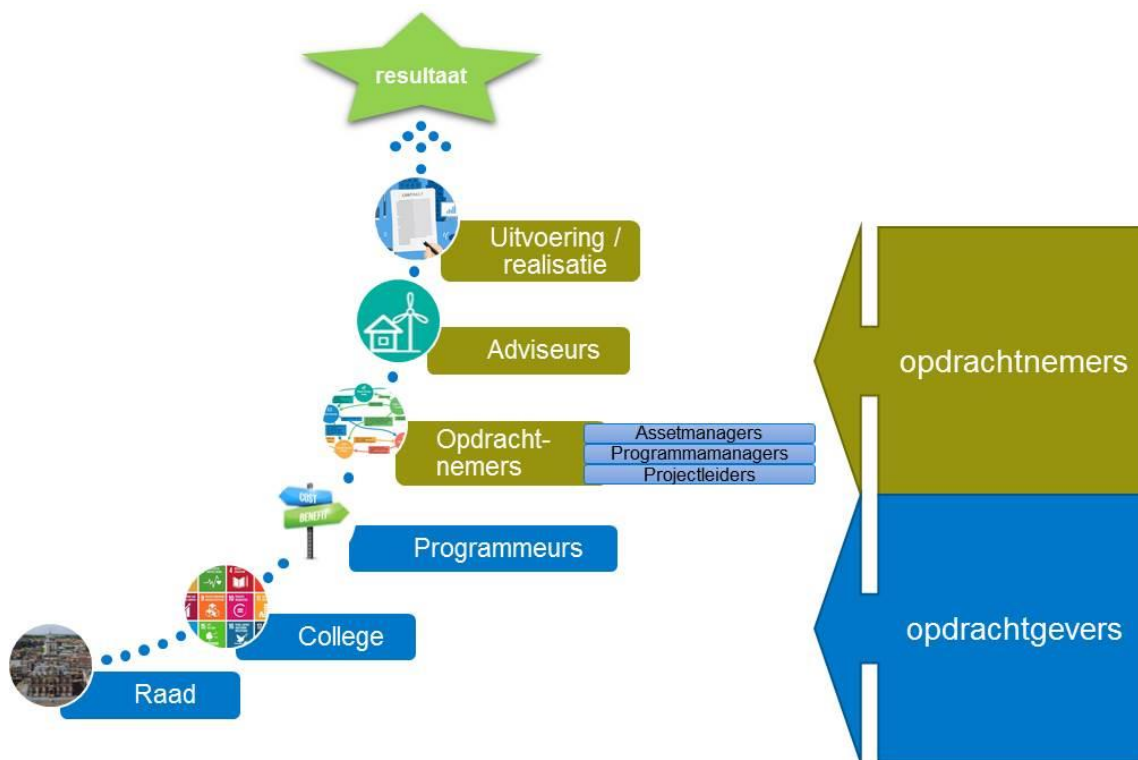
1. Binnen alle lagen van de organisatie is er aandacht voor MVI. Er is goede dialoog tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers en tussen beleid en uitvoering. Ieder draagt bij vanuit zijn eigen rol en taak;
2. We focussen op de relatief grote interne inkoopketens;
3. MVI richt zich op het selecteren van de meest maatschappelijk verantwoorde leveranciers én de meest maatschappelijk verantwoorde oplossing, daarbij per aanbesteding rekening houdend met overige (beleids)doelstellingen en beschikbaar budget (MVI = maatwerk);
4. Bij het toepassen van MVI zetten we in op standaardisatie waar mogelijk en maatwerk waar nodig.

Deze vier aandachtspunten worden in de volgende paragrafen uitgewerkt.

##### 4.1 Aandachtspunt 1: Aandacht vanuit alle lagen van de organisatie

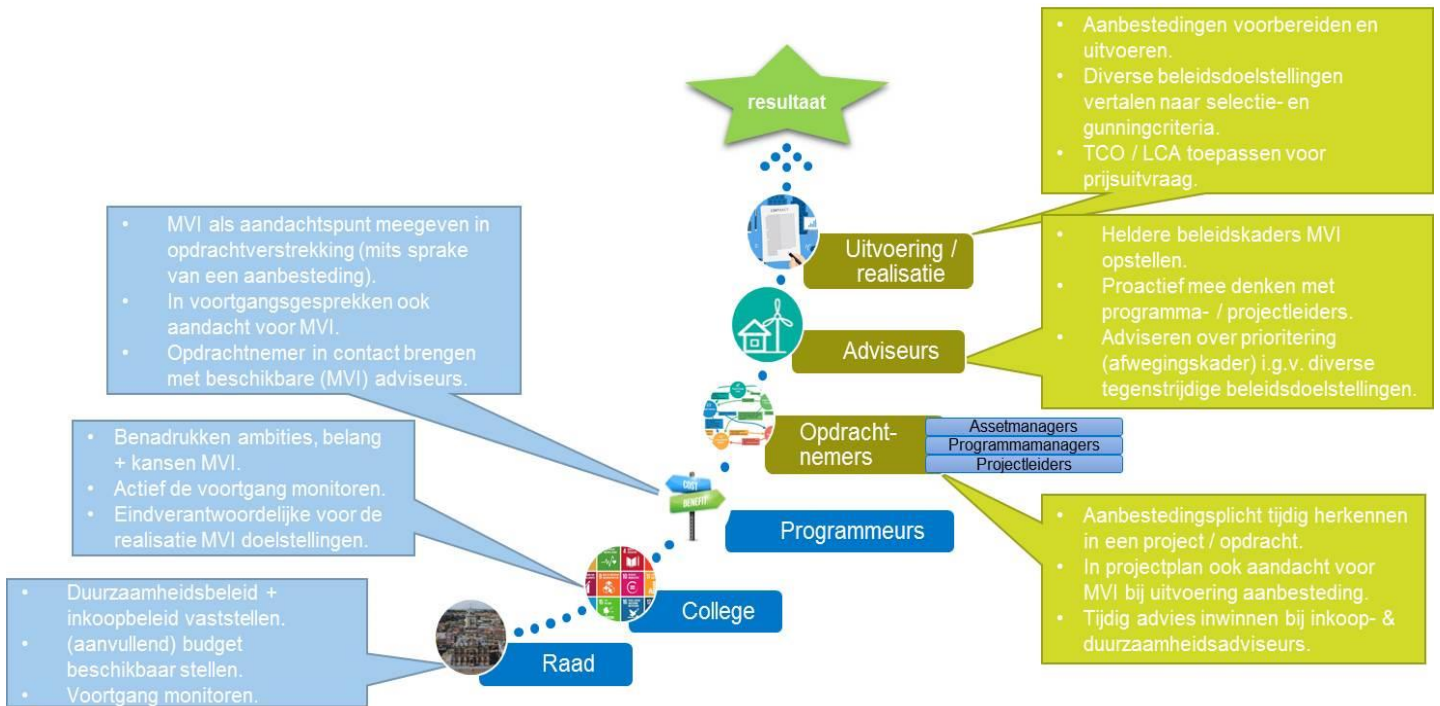
De gemeente Delft is een gecoördineerde inkooporganisatie. Dit betekent dat er geen centrale afdeling inkoop is die alle aanbestedingen uitvoert, maar dat iedere afdeling zelf verantwoordelijk is voor het uitvoeren van haar aanbestedingen. Oftewel, MVI raakt (per definitie) de hele organisatie. Tegelijkertijd zijn er uiteraard clusters en afdelingen die qua inkoopuitgaven veel groter zijn dan andere afdelingen en daarom veel vaker te maken hebben met aanbestedingen en derhalve ook een grotere bijdrage kunnen leveren aan de organisatiedoelstellingen met MVI.

Mede door de organisatiestructuur met programmeurs (ambtelijk opdrachtgevers) en opdrachtnemers verloopt de inkoop binnen de Delftse organisatie in principe langs een hiërarchische inkoopketen. In deze Delftse 'interne inkoopketen' heb je naast het bestuur en directie (GMT), ook ambtelijk opdrachtgevers en opdrachtnemers en uiteraard adviseurs en uitvoerders. Onderstaande figuur geeft deze keten globaal weer.



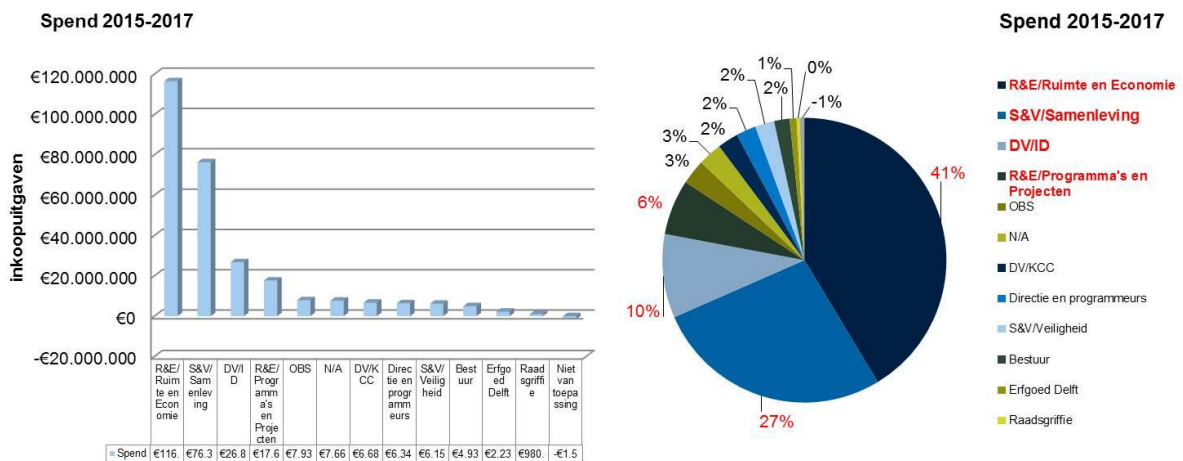


Zoals gezegd is het noodzakelijk dat elke stakeholder in de inkoopketen vanuit zijn eigen rol en positie een bijdrage levert aan MVI. Onderstaande figuur geeft op hoofdlijnen weer welke rol iedere stakeholder kan c.q. moet pakken om MVI tot een succes te maken.



#### 4.2 Aandachtspunt 2: Focus op de grote interne inkoopketens

Op basis van een *spendanalyse* (inkoopuitgaven analyse) over 2015-2017 zijn de relatief grote inkoopketens gedefinieerd. Qua aanpak concentreren we ons met MVI op deze grote inkoopketens. Onderstaande tabel geeft aan welke clusters dit betreft. Gezamenlijk omvatten deze vier clusters ongeveer 84% van de totale inkoopuitgaven.<sup>12</sup>



In bovenstaande is te zien dat het cluster Ruimte & Economie verreweg het grootste aandeel heeft in de inkoopuitgaven. Relatief veel aandacht zal dan ook uitgaan naar dit cluster, te meer omdat er in de productcategorieën die zij inkopen, zoals de GWW en Vastgoed (nieuwbouw, verbouw), ook veel winst te behalen valt op het gebied van klimaatbewust en circulair inkopen.

<sup>12</sup> N.B. Een groot deel van de uitgaven van het cluster samenleving zitten niet voor in de inkoopspend van de gemeente Delft omdat zowel de inkoop als facturatie via regionale samenwerkingsverbanden loopt.



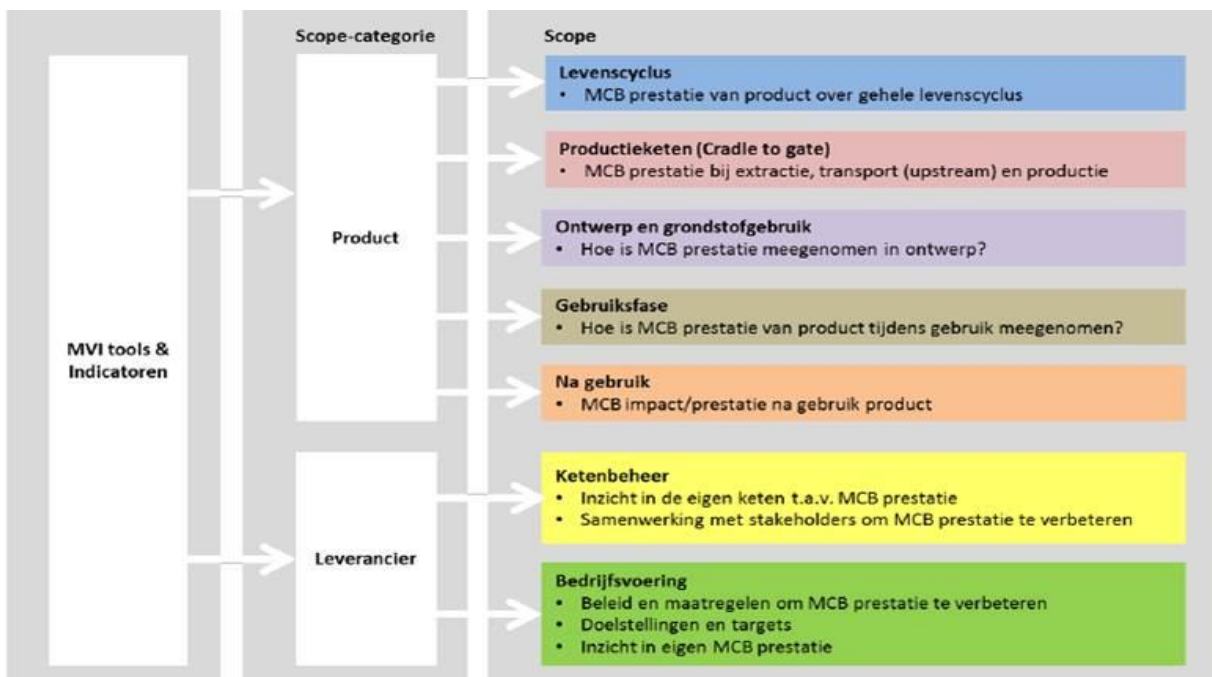
De praktische uitwerking van MVI binnen enkele afdelingen wordt in hoofdstuk 6 nader beschreven.

### 4.3 Aandachtspunt 3: Selectie van maatschappelijk verantwoorde leveranciers én oplossingen

Om zo maatschappelijk verantwoord in te kopen is het logisch dat we ons bij aanbestedingen richten op het selecteren van zowel maatschappelijk verantwoorde leveranciers als maatschappelijk verantwoorde oplossingen. Dit lijkt c.q. is uiteraard vanzelfsprekend. Toch blijkt in de praktijk dat er vanuit een MVI bril beter naar beide aspecten kan worden gekeken.

Bovendien zijn in de formele (EU) aanbestedingsprocedures de twee aspecten gescheiden van elkaar en zijn dus ook verschillende instrumenten noodzakelijk om de meest geschikte leverancier en de beste oplossing te selecteren. Qua inkoopjargon zit het verschil in het hanteren van zogenaamde selectie- of geschiktheidseisen en zogenaamde gunningcriteria. De eerste slaan op de leverancier, de tweede op de aangeboden oplossing. Door zowel bij de selectie- als gunningcriteria in te zetten op MVI-criteria wordt de beste leverancier én beste oplossing geselecteerd.

Onderstaande tabel uit het RIVM rapport 'Tools voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen' laat zien op welke wijze dit kan worden toegepast bij aanbestedingen.<sup>13</sup>



\* MCB staat voor milieuvriendelijk, circulair en biobased.

Het nadrukkelijk stilstaan bij het selecteren van een maatschappelijk verantwoorde leverancier en oplossing is ook van belang voor onderhandse aanbestedingen. Dit zijn aanbestedingen waarbij we zelf de marktpartijen mogen kiezen die mee doen aan de aanbesteding.

Bij de selectie van uit te nodigen leveranciers wordt momenteel nog onvoldoende gekeken welke marktpartijen binnen hun branche koploper zijn op het gebied van duurzaamheid, sociaal ondernemen of (technologische) innovaties. Terwijl hier bij onderhandse aanbestedingen juist de grootste kansen liggen.

Meer innovatiegericht inkopen is daarom wenselijk. Meer marktconsultaties, innovatie challenges (zoals Startup in Residence programma's) of informeren bij bijvoorbeeld de TU Delft of Yes! Delft kunnen hier concrete invulling aan geven.

<sup>13</sup> Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), Tools voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (2016), p. 26

Of de nadruk moet liggen op de leverancier (selectiecriteria) of op het product (gunningscriteria) bij een aanbesteding hangt o.a. af van a) de duur van de overeenkomst en b) in hoeverre de te leveren product gedurende de looptijd bekend is c.q. helder gedefinieerd is. Indien er sprake is van een lange(re) looptijd en een minder goed beeld van het te leveren product is het wenselijk om te focussen op de duurzaamheid van de leveranciers. Immers als je een leverancier contracteert waarbij duurzaamheid in zijn DNA zit, zal deze ook over meerdere jaren een zo duurzaam mogelijke oplossing bieden. Als de looptijd korter is en hoe duidelijker het beoogde resultaat, zou er meer focus moeten liggen op het behalen van een zo duurzaam mogelijke oplossing i.p.v. op de leverancier.

#### 4.4 Aandachtspunt 4: Standaardisatie waar mogelijk, maatwerk waar nodig

Maatschappelijk verantwoord inkopen krijgt steeds meer aandacht en is volop in ontwikkeling. Een van gevolgen hiervan is dat er een woud aan keurmerken ontstaat waarmee leveranciers zich kunnen presenteren als maatschappelijk verantwoorde ondernemers.<sup>14</sup>

In het kader van de administratieve lastenverlichting en voorspelbaarheid / betrouwbaarheid als opdrachtgever is het wenselijk om als gemeente helderheid te verschaffen aan ondernemers welke certificeringen wij toepassen. Derhalve zal de gemeente Delft bij EU aanbestedingen standaard de volgende certificeringen opnemen:

- ISO normen, zoals 9001, 14001, 27001 (algemene kwaliteitsborging)
- CO2-prestatieladder (uitstoot beperken bij projecten en in eigen bedrijfsvoering)
- PSO-ladder in combinatie met SROI (ten bewijze van aantoonbaar sociaal ondernemen).
- GPR Gebouw voor duurzame gebiedsontwikkeling en (nieuw)bouw

Bovenstaande certificeringen kunnen ook een goede methode zijn voor het selecteren van leveranciers bij onderhandse aanbestedingen. De gemeente Delft zal tevens initiatief nemen om het gebruik van deze normeringen regionaal te stimuleren via de InkoopKracht samenwerking.

Indien bovenstaande certificeringen niet passend zijn bij een specifieke aanbesteding, hanteert de gemeente Delft het volgende principe m.b.t. het toepassen van certificeringen:

- Standaardisatie waar mogelijk;
  - o Aansluiten bij branche specifieke en landelijke standaarden;
  - o Hanteren van de relevante MVI criteria op: [www.mvicriteria.nl](http://www.mvicriteria.nl)
- Maatwerk waar nodig;
  - o Indien geen branche standaard beschikbaar is, wordt per aanbesteding gekeken welke selectiecriteria / keurmerken het meest van toepassing zijn;
  - o Indien er (lokale) leveranciers zijn die niet over keurmerken beschikken maar wel op andere wijze kunnen aantonen dat ze maatschappelijk verantwoord ondernemen, kunnen ook zij wel toegelaten worden tot een aanbestedingsprocedure.

<sup>14</sup> Dr. Joppe van Driel, Circulair, circularider, circularst: Een vergelijking van tien veelgebruikte tools voor circulair inkopen (november 2017)

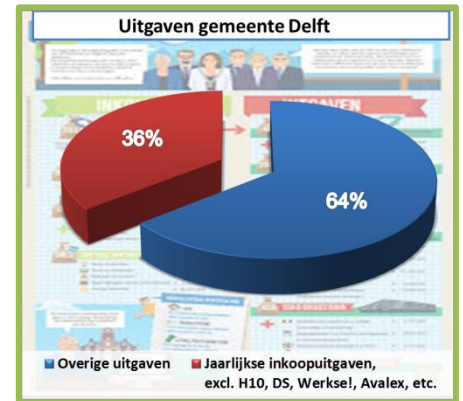


## 5. Uitwerking rol interne opdrachtgevers

Aan het hoofd van de inkoopketens staan interne Opdrachtgevers, dit zijn bijvoorbeeld College, programmeurs, assetmanagers en/of overige budgethouders. Zij beschikken over budget en hebben doelstellingen die ze met dit budget willen realiseren. Vanuit deze positie hebben ze veel invloed in het uitdragen en stimuleren van MVI in de rest van de organisatie.

### 5.1 Aandacht (voor MVI) maakt alles mooier

Zoals in de inleiding reeds beschreven is inkoop een krachtig instrument om de realisatie van de beleidsdoelstellingen te stimuleren. Financiële cijfers bevestigen dit beeld. Delft heeft namelijk een begroting van 350 miljoen euro om de Collegedoelstellingen te realiseren en de bedrijfsvoering draaiende te houden. Ongeveer 35% van dit bedrag wordt jaarlijks besteed via inkoop en aanbesteding. Dit bedrag ligt zelfs nog vele malen hoger als je 'quasi-inbestedingsconstructies' en de (zorg)uitgaven via de regionale samenwerkingsbanden zoals H10 meetelt. Met andere woorden, inkoop draagt voor bijna de helft bij aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen. Voldoende reden dus om als budgethouder aandacht te hebben de wijze waarop innovatieve en/of duurzame partners en oplossingen worden geselecteerd ten behoeve van de realisatie van de programmadoelstellingen.



Een tweede reden om aandacht te hebben voor inkoop en aanbesteden is omdat een aanbestedingsprocedure fungeert als 'vertaalmachine' van de (strategische) beleidsdoelstellingen naar de daadwerkelijke uitvoering in de praktijk. Immers om van de meer abstracte termen in het beleid naar een goede uitvoering door een leverancier te komen, zal er in een aanbestedingsprocedure goed uitgelegd moeten worden wat de beoogde resultaten en waarden zijn van de gemeente. Door als intern opdrachtgever aandacht te hebben c.q. te vragen voor het MVI thema innovatiegericht inkopen stimuleer je de dialoog met de marktpartijen en is er een grotere kans dat de beleidsdoelstellingen tijdens de aanbesteding beter vertaald worden naar de uitvoerende leverancier.



### 5.2 Benoem en bespreek ambities en kaders bij opdrachtverstrekking

Uit de Small Wins aanpak komt naar voren dat de transitie naar een duurzame economie van leiders vergt dat ze ambities hebben, zich daarover uitspreken en vooral ook dat ze deze ambities volhouden. Qua MVI betekent dit dat interne opdrachtgevers in de opdrachtverstrekking helder hun ambities moeten formuleren, hoe deze MVI doelstellingen zich verhouden tot eventuele andere doelstellingen én hoe ze over de voortgang en resultaten geïnformeerd willen worden gedurende het project.

Een ambtelijk opdrachtnemer moet vaak rekening houden met meerdere doelstellingen / ambities. Zo moet bij de inkoop van ICT niet alleen rekening gehouden worden met duurzaamheid (bijvoorbeeld energieverbruik), maar spelen nadrukkelijk ook de prestaties, kosten en uiteraard informatieveiligheid en betrouwbaarheid van de oplossing een belangrijke rol. In de standaard projectsjablonen (zoals beschikbaar in de Huisstijl in Word) zou

door de opdrachtnemer moeten worden beschreven hoe hij / zij in speelt op deze mogelijk tegenstrijdige doelstellingen en in welke mate hij kan bijdragen aan de focusthema's van MVI (zie hoofdstuk 2) of dat andere doelstellingen voorrang krijgen.

Uit het gesprek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over de project (start)documenten (zie huisstijlsjablonen in Word) moet helder worden of de beoogde oplossingsrichting c.q. de door Opdrachtnemer gemaakte afweging tussen de verschillende beleids- en projectdoelstellingen door alle betrokkenen geaccepteerd wordt.

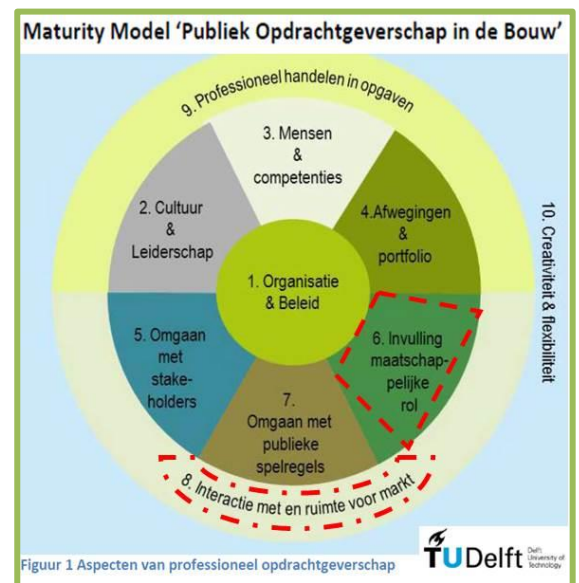
### 5.3 Maak MVI onderdeel van het bredere concept van 'professioneel opdrachtgeverschap'

Door te spreken over maatschappelijk verantwoord inkopen bestaat de neiging om alleen naar de wijze van aanbesteden te kijken. Hierdoor blijft MVI – ten onrechte – uitsluitend een taak op tactisch en operationeel niveau. Echter, inkoop- en aanbestedingen is een van de onderdelen van het bredere en meer strategische aspect van 'professioneel opdrachtgeverschap'.

De TU Delft geeft in haar leerstoel over dit onderwerp de volgende definitie: De wijze waarop een organisatie in de publieke sector ten aanzien van haar verantwoordelijkheden in de samenleving (gebouwde omgeving) haar interactie met de markt intern en extern vormgeeft en ten uitvoer brengt.<sup>15</sup>


Om de volwassenheid van een publieke organisatie op het gebied van opdrachtgeverschap te meten heeft de TU een *maturity model* ontwikkeld. Dit zogenaamde *maturity model* voor opdrachtgeverschap van de TU Delft heeft in eerste instantie tot doel om de bewustwording bij publieke organisaties van de grote reikwijdte van hun opdrachtgevende rol te versterken. Het benoemt de verschillende aspecten van het opdrachtgeverschap en meet de volwassenheid op deze aspecten.

Tenminste 3 van de 9 aspecten hebben raakvlakken met MVI. Onderstaande tabel geeft deze aspecten weer. Door MVI onderdeel te maken van het bredere concept van 'professioneel opdrachtgeverschap' wordt geborgd dat MVI a) in een vroeg stadium wordt herkend als belangrijk thema en b) ook op 'strategisch niveau' de aandacht krijgt die het verdient (zie paragraaf 5.1).



<sup>15</sup> De leerstoel van de TU Delft gaat specifiek over opdrachtgeverschap in de bouw, maar is goed uit te breiden naar c.q. toe te passen op alle beleidsterreinen van de gemeente.



	6. Invulling maatschappelijke rol	Maatschappelijke belangen integreren in het opdrachtgeven Voorbeeldrol	In hoeverre is de opdrachtgever in staat zijn maatschappelijke waarden (b.v. duurzaamheid, cultureel-maatschappelijke waarden, ruimtelijke kwaliteit, ...) onderdeel uit te laten maken van het opdrachtgeven? In hoeverre geeft de opdrachtgever actief zijn voorbeeldrol op het gebied van maatschappelijke waarden en opdrachtgeverschap vorm?
	7. Omgaan met publieke spelregels	Vormgeven van integriteit, transparantie, doelmatigheid, rechtmatigheid Aanbestedingsregels	In hoeverre weet de opdrachtgever zorgvuldig maar creatief om te gaan met 'spelregels' op het gebied van integriteit, transparantie, betrouwbaarheid, doelmatigheid, rechtmatigheid, ethiek e.d.? In hoeverre weet de opdrachtgever goed gebruik te maken van het aanbestedingsbeleid en -reglement?
	8. Interactie met en ruimte voor de markt	Marktkennis  Doelgericht selecteren  Benutten innovatiekracht & kennis Interactie, partnership, samenwerking	In hoeverre heeft de opdrachtgever goede marktkennis (over bestaande leveranciers, totale leveranciersmarkt (wie het zijn, wat ze doen, wat ze kunnen, welke belangen er zijn) en lopende contracten)? In hoeverre is de opdrachtgever in staat de juiste leveranciers (en teams) voor zijn opgaven te identificeren en te contracteren? In hoeverre is de opdrachtgever in staat de kennis en kunde van leveranciers actief in te zetten voor het verbeteren van processen en producten? In hoeverre heeft de opdrachtgever binnen en buiten lopende opdrachten overleg met leveranciers over de onderlinge (huidige en beoogde) samenwerking en prestaties? In hoeverre is er sprake van een (wederzijds) open en transparante samenwerking tussen opdrachtgever en leverancier bij verschillende opgaven?

Tabel afkomstig uit: Maturity Model 'Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw', p.6





## 6. Uitwerking MVI per organisatieonderdeel

Zoals in hoofdstuk 4 aangegeven leggen we in het Actieplan de focus op grootste inkoopketens. In dit hoofdstuk wordt daarom nader bekeken welke kansen en risico's er liggen voor de afdelingen R&E – BOR, R&E – Vastgoed / Facilitair, ID-ICT 1 en 2.

In november 2018 is de afdeling Realisatie opgericht. Deze nieuwe afdeling zal een grote rol krijgen bij aanbestedingen in het fysieke domein. Medio 2019 zal derhalve ook voor deze afdeling een nadere analyse gemaakt worden. Binnen domein samenleving is een groot deel van (zorg)inkoop georganiseerd via regionale samenwerkingsverbanden (zoals H4 en H10), deze inkoop blijft buiten beschouwing in dit actieplan.

Uiteraard ook andere clusters en afdelingen hebben hun rol en moeten bij hun inkoop en aanbestedingen rekening houden met de organisatiedoelstellingen op het gebied van duurzaamheid en daar via MVI een bijdrage aan leveren.



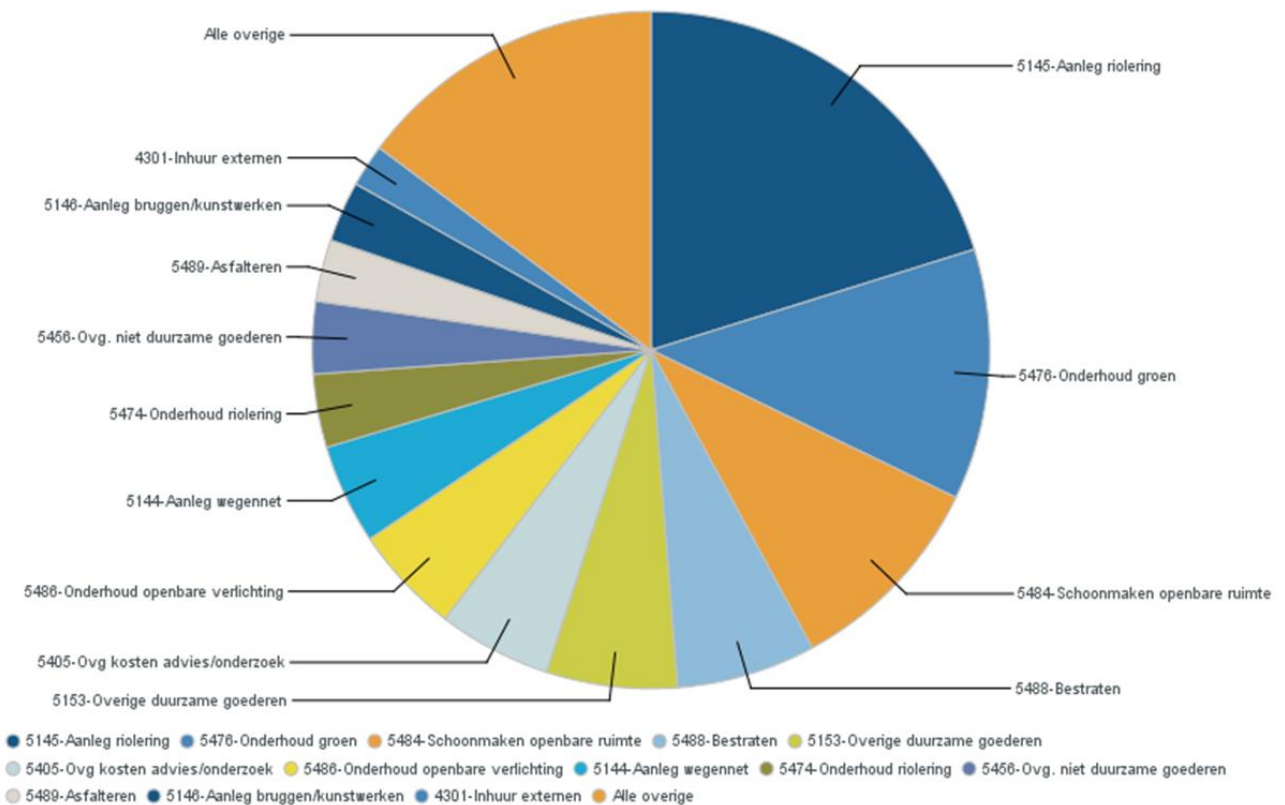
## 6.1 Ruimte en Economie – Beheer Openbare Ruimte

Deze paragraaf gaat specifiek de context, kansen en acties van MVI binnen de afdeling BOR.

### 6.1.1 Betrokkenen in BOR inkoopketen

Opdrachtgevers	Opdrachtnemers	Adviseurs	Uitvoering
<ul style="list-style-type: none"> <li>• College B&amp;W</li> <li>• directeur, lid GMT</li> <li>• programmeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdelingshoofd BOR</li> <li>• Assetmanagers</li> <li>• Sr. adviseur / coordinator BOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseurs BOR</li> <li>• Inkoopmanagement</li> <li>• R&amp;E Advies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contractmanagers BOR</li> <li>• Afd. Realisatie</li> <li>• (technisch) projectleiders</li> <li>• Directievoerders</li> <li>• werkvoorbereiding</li> </ul>

### 6.1.2 Spend analyse 2018



Uit de spend analyse komt naar voren dat de uitgaven bij BOR te onderscheiden zijn in 4 categoriën. Voor elk van deze categoriën moet gekeken worden hoe er (nog meer) ingezet kan worden op maatschappelijk verantwoord inkopen:

1. Vervanging / investeringen
2. Dagelijks periodiek (klein) onderhoud
3. Groot onderhoud
4. Organisatiekosten

Onderstaande tabel geeft de top 15 leveranciers qua omzet in 2017 aan voor BOR. Gezamenlijk zijn deze 15 partijen goed voor zo'n 65% van de omzet in 2017. Gekeken wordt in hoeverre deze leveranciers beschikken over relevante duurzaamheidscertificaten.

Leverancier	SW-bedrijf of sociale onderneming?	Erkend leerbedrijf	ISO 14001 certificaat	PSO ladder	Co2 prestatieladder	Alg. keurmerken
Werkse! (vh Combiwerk)	Ja	Ja	Nee	Nee	nee	Nee
Beije Aannemingsbedrijf	Nee	Ja	Nee	Nivo 3	Nivo 3	O.a. VCA en ISO 9001
Insituform Rioolrenovatietechnieken	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja	O.a. VCA en ISO 9001
KWS Infra	Nee	Ja	Ja	Nee	Nivo 5	O.a. VCA en ISO 9001
AH Vrij Groen, Grond en Infra	Nee	Ja	Ja	Nee	Nivo 3	O.a. VCA en ISO 9001
Citytec	Nee	Ja	Ja	Nee	Nivo 5	O.a. VCA en ISO 9001
Kroes Aannemingsbedrijf B	Nee	Ja	Nee	Nee	Nivo 3	O.a. VCA en ISO 9001
Daallin	Nee	Ja	Nee	Nee	Nivo 3	O.a. VCA en ISO 9001
Aannemingsmaatschappij Van Gelder	Nee	Ja	Ja	Nee	Nivo 5	O.a. VCA en ISO 9001
Van Dijk Maasland	Nee	Ja	Nee	Nee	Nivo 5	O.a. VCA en ISO 9001
De Heer land en water	Nee	Ja	Nee	Nee	Nivo 5	O.a. VCA en ISO 9001
SUEZ Recycling	Nee	Ja	Ja	Nee	Nivo 4	O.a. VCA en ISO 9001
Wareco Ingenieurs	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	O.a. VCA en ISO 9001
Den Boer Groenprojecten	Nee	Ja	Nee	Ja	Nivo 3	O.a. VCA en ISO 9001
Sweco (vh Grontmij)	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	O.a. VCA en ISO 9001

Wat uit bovenstaande naar voren komt is dat de grootste leveranciers reeds beschikken over diverse certificeringen op het gebied van duurzaamheid. Zeker de aandacht voor CO2 reductie van deze leveranciers, middels de CO2 prestatieladder, sluit goed aan bij de doelstellingen van de gemeente. De Prestatieladder Sociaal Ondernemen (PSO) is nog weinig bekend in de markt. Door wel op SROI in te (blijven) zetten, kunnen we onze leveranciers wel blijven uitdagen om aandacht te hebben voor het inzetten van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

### 6.1.3 Wat gebeurt er al?

Voorbeelden uit Nederland	Voorbeelden uit Delft
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verzamelen maaiafval en verwerking tot composiet</li> <li>- Inzameling plastic / PET en hergebruik in bijvoorbeeld kleding.</li> <li>- Rioolwarmte (riothermie)</li> <li>- Biobased bruggen van vlas</li> <li>- Groene daken t.b.v. klimaatadaptatie</li> <li>- Green Deal GWW / DuurzaamGWW.nl</li> <li>- Recyclebaar biocomposieten fietspad</li> <li>- Modulaire (circulaire) rotondes van prefab en/of duurzame onderdelen (gemeente Venlo en Ermelo)</li> <li>- Circulair wandelpad in leeuwarden van recyclede kunststof</li> <li>- Betonakkoord (2018) met 100% hoogwaardig hergebruik van cement en beton in 2030 (zie bijvoorbeeld <a href="https://freement.nl/smart-liberator/">https://freement.nl/smart-liberator/</a>)</li> <li>- 'Urban mining' de stad als grondstoffenbron</li> <li>- Greendeal + handboek duurzame</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SROI en circulariteit bij grote aanbesteding integraal onderhoud</li> <li>- Inzet van SW-bedrijf Werkse!</li> <li>- Revisie van zoutstrooier en preventief strooien</li> <li>- Inzet op inzameling zwerfafval, bijvoorbeeld via Schoon Belonen</li> <li>- Aandacht voor biodiversiteit (flora en fauna) bij ontwerp buitenruimte</li> <li>- Aandacht voor klimaatadaptatieve maatregelen ter voorkoming van hittestress en wateroverlast, zoals plaatsing infiltratiepakketten bij herinrichting van wijken / straten.</li> </ul>

buitenruimte door NL Greenlabel	
---------------------------------	--

#### 6.1.4 Kansen en risico's Delft

Kansen	Risico's
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultaten van SROI verbeteren door meer aandacht voor te vragen.</li> <li>- Beheervisie met aandacht voor duurzaamheid circulariteit</li> <li>- Handboek aandacht voor circulariteit</li> <li>- Duurzame / circulaire Bruggen</li> <li>- Pilotproject met rioolwarmte (riothermie)</li> <li>- Biobased producten inzetten</li> <li>- groen afval hergebruik</li> <li>- PET afval hoogwaardig hergebruiken</li> <li>- CO2 prestatieladder nivo 5 eisen (evt binnen een termijn van 12-24 maanden) van alle leveranciers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kosten voor aanvullende werkzaamheden</li> <li>- Reeds grote beheeropgave op korte termijn, zeker na tijd van bezuiniging.</li> </ul>

#### 6.1.5 Mogelijke selectie en gunning criteria

Mogelijke selectiecriteria	Mogelijke gunningcriteria
<b>MVI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zie <a href="http://www.mvicriteria.nl">www.mvicriteria.nl</a></li> <li>- Erkend Leerbedrijf</li> <li>- Kwalificatie als Sociale Onderneming</li> <li>- Prestatieladder Sociaal Ondernemen</li> <li>- CO2 prestatieladder</li> <li>- ISO 14001</li> <li>- Groenkeur</li> <li>- MVO beleidsplan van de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zie <a href="http://www.mvicriteria.nl">www.mvicriteria.nl</a></li> <li>- Percentage SROI &gt; 5%</li> <li>- Programma van Ambities met aandacht voor klimaatadaptatie en CO2 uitstoot bij beheer en onderhoud</li> <li>- Mogelijkheden hoogwaardig hergebruik van afvalstromen</li> <li>- Percentage inzet circulaire / duurzame materialen.</li> <li>- Gebruik biobased / non-toxische markeringen en overige materialen</li> </ul>

#### 6.1.6 Mogelijke aanbestedingen 2019-2020 als pilot

Mogelijke aanbestedingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nog nader bepalen in jaarlijkse inkoopplan</li> </ul>



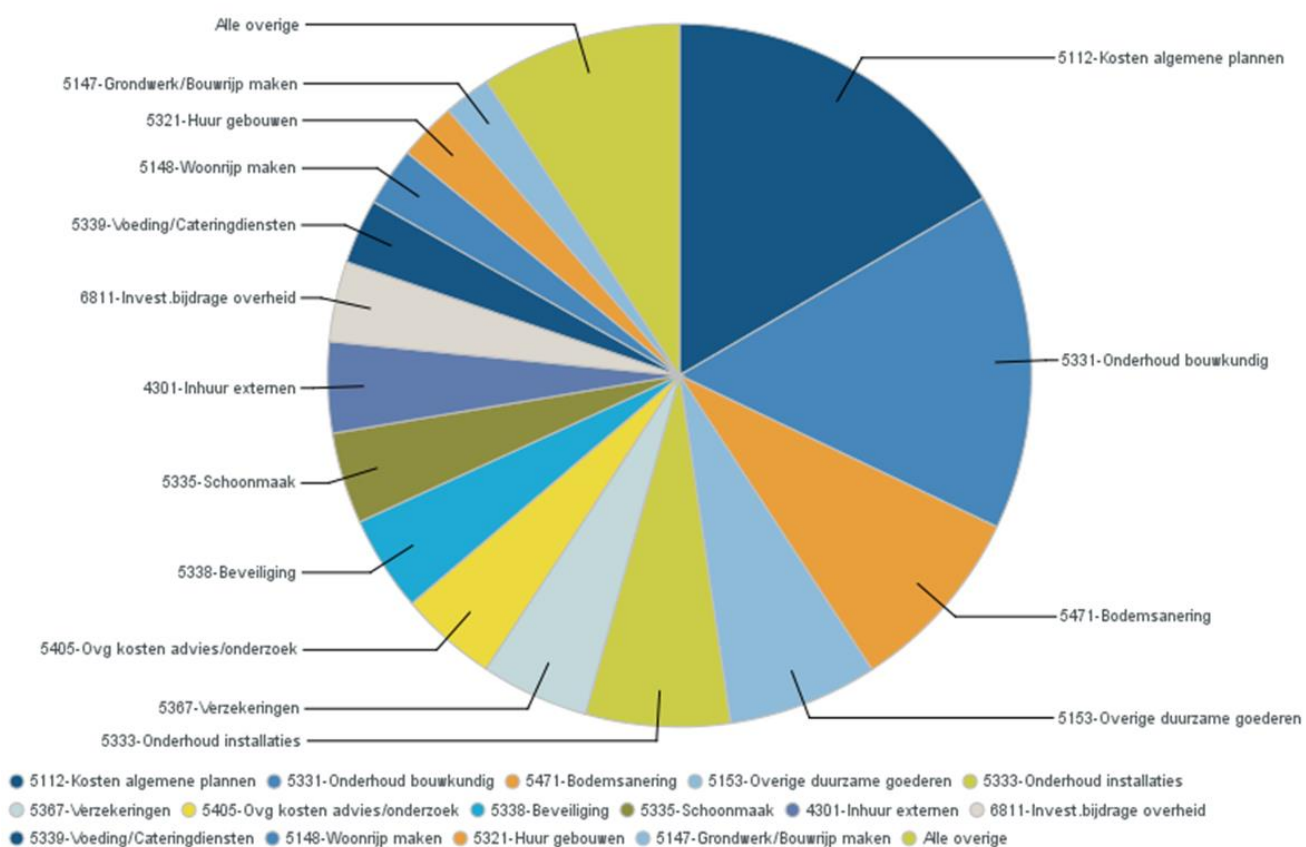
## 6.2 Ruimte en Economie – Vastgoed

Deze paragraaf gaat specifiek de context, kansen en acties van MVI binnen de afdeling Vastgoed.

### 6.2.1 Betrokkenen in de vastgoed inkoopketen

Opdrachtgevers	Opdrachtnemers	Adviseurs	Uitvoering
<ul style="list-style-type: none"> <li>•College B&amp;W</li> <li>•directeur, lid GMT</li> <li>•programmeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdelingshoofd</li> <li>• Assetmanager</li> <li>• Sr. adviseur / coördinator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Externe adviseurs</li> <li>•Inkoopmanagement</li> <li>•R&amp;E Advies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contractmanagers Vastgoed</li> </ul>

### 6.2.2 Spend analyse 2018



Uit de spend analyse komt naar voren dat de uitgaven bij Vastgoed te onderscheiden zijn in 4 categorieën. Voor elk van deze categorieën kan / moet gekeken worden hoe er (nog meer) ingezet kan worden op maatschappelijk verantwoord inkopen:

1. Investerings in huisvesting
2. Dagelijks periodiek onderhoud
  - Zichtbaar, maar minder vaak aanbesteed en veelal kleine verbeteringen
3. Groot / meerjarige onderhoud
  - a. Grotere projecten, met (mogelijk) veel duurzaamheidskansen
4. Organisatiekosten (inhuur en automatisering)



Onderstaande tabel geeft de top 15 leveranciers qua omzet in 2017 aan voor VASTGOED. Gezamenlijk zijn deze 15 partijen goed voor (slechts) 55% van de omzet in 2017. Gekeken wordt in hoeverre deze leveranciers beschikken over relevante duurzaamheidscertificaten.

#	Alle leveranciers	100%	ISO 9001	ISO 14000 of 26000	Co2 prestatie ladder	PSO ladder	Erkend leer-bedrijf	Overig
1	Hegeman BV	10%	Ja	Ja	onbekend	Ja	Ja	MVO beleid beschreven, FSC® (FSC-C115394). VCA** 2008/5.1
2	Den Hoed Aannemers	6%	Ja	onbekend	onbekend	onbekend	Ja	VCA 2008, traject duurzame inzetbaarheid
3	Aannemingsmaatschappij Van Gelder	5%	Ja	Ja	Ja	onbekend	Ja	MVO beleid beschreven, SROI beschreven
4	Willis	4%	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	Wel Corporate Social Responsibility beschreven op website
5	Securitas Groep	4%	Ja	Ja	onbekend	onbekend	ja	MVO beleid beschreven, MVO Prestatieladder niveau 3, OHSAS 18001
6	Daallin	3%	Ja	onbekend	Ja	onbekend	Ja	MVO beleid beschreven, VIHb en VCA gecertificeerd
7	Gispen	3%	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	MVO beleid beschreven, veel aandacht voor circulariteit
8	BAM Bouw en Techniek	3%	Ja	Ja	Ja	onbekend	ja	MVO beleid beschreven, 'CDP Climate Disclosure Leader'
9	Asito	3%	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	MVO beleid beschreven, veel aandacht voor 'sociaal ondernemen'
10	Verwol Projectafbouw BV	3%	Ja	Ja	onbekend	onbekend	Ja	MVO beleid beschreven, C2C Silver, VCA en FSC certificering
11	Gebouwenpartners BV	3%	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	Wel VCA 2008/5.1, kleinere organisatie, 2013 opgericht
12	WL Techniek	2%	Ja	Ja	onbekend	onbekend	onbekend	Aandacht voor Co2 uitstoot, VCA 2008/5.1 certificaat
13	Bruynzeel Storage Systems	2%	Ja	Ja	onbekend	onbekend	Ja	MVO beleid beschreven, per 2020 Circulair werken
14	Het Woud BV	2%	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	Wel 'woudhout' (oorsprong boom) en kleine organisatie
15	Transquest Tag & Tracing Solutions	2%	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	Niet beschreven, wel kwaliteit producten

Wat uit bovenstaande naar voren komt is dat veel van de Vastgoedleverancier reeds beschikken over diverse certificeringen op het gebied van duurzaamheid. Zeker de aandacht van deze leveranciers voor CO2 reductie en circulair werken, sluit goed aan bij de doelstellingen van de gemeente.

De Prestatieladder Sociaal Ondernemen (PSO) is nog weinig bekend in de markt. Door wel op SROI in te (blijven) zetten, kunnen we onze leveranciers wel blijven uitdagen om aandacht te hebben voor het inzetten van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

### 6.2.3 Wat gebeurt er al?

Voorbeelden uit Nederland	Voorbeelden uit Delft
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groene daken t.b.v. klimaatadaptatie</li> <li>- Waterbuffers onder parkeerplaatsen of op daken (TU Delft)</li> <li>- Madaster – een materialen paspoort voor ieder nieuwbouw vergelijkbaar met ene kadaster</li> <li>- Licht en (kantoor)meubilair 'as a service' opslag duurzame energie in Ecovat (Arnhem)</li> <li>- Green Deal GWW / DuurzaamGWW.nl</li> <li>- Betonakkoord (2018) met 100% hoogwaardig hergebruik van cement en beton in 2030 (zie bijvoorbeeld <a href="https://freement.nl/smart-liberator/">https://freement.nl/smart-liberator/</a>)</li> <li>- 'Urban mining' de stad als grondstoffenbron</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energie besparing door verduurzaming panden</li> <li>- Inzicht in energieverbruik</li> <li>- Zonnepanelen op stadskantoor via deelstroomproject</li> <li>- Regionale inkoop groen gas en elektriciteit</li> <li>- Marktconsultatie aanbesteding technisch onderhoud</li> </ul>

### 6.2.4 Kansen en risico's Delft

Kansen	Risico's
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultaten van SROI verbeteren door meer aandacht voor te vragen.</li> <li>- Pilotproject met rioolwarmte (riothermie) of</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kosten voor investeringen</li> <li>- Omvangrijke en deels verouderde vastgoedportefeuille</li> </ul>

<p>met restwarmte uit datacentrum van The Data Center Group.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CO2 prestatieladder nivo 3 eisen (evt binnen een termijn van 12-24 maanden) van alle leveranciers.</li> <li>- Vervangen verlichting door LED evt uitgevoerd door een sociale onderneming</li> <li>- Samenwerking met TU Delft om innovaties toe te passen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onvoldoende lange termijn visie om hoge(re) investeringen over lange termijn terug te verdienen.</li> </ul>
---	--

### 6.2.5 Mogelijke selectie en gunning criteria

Mogelijke selectiecriteria	Mogelijke gunningcriteria
<p>MVI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zie <a href="http://www.mvicriteria.nl">www.mvicriteria.nl</a></li> <li>- Erkend Leerbedrijf</li> <li>- Kwalificatie als Sociale Onderneming</li> <li>- Prestatieladder Sociaal Ondernemen</li> <li>- CO2 prestatieladder</li> <li>- ISO 14001</li> <li>- MVO beleidsplan van de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zie <a href="http://www.mvicriteria.nl">www.mvicriteria.nl</a></li> <li>- Mate van circulariteit van oplossingen;</li> <li>- Percentage SROI &gt; 5%</li> <li>- Programma van Ambities met aandacht voor klimaatadaptatie en energieverbruik van ons vastgoed</li> <li>- Mogelijkheden hoogwaardig hergebruik van materialen bij sloop;</li> <li>- Percentage inzet circulaire / duurzame materialen bij nieuwbouw</li> </ul>

### 6.2.6 Mogelijke aanbestedingen 2019-2020 als pilot

Mogelijke aanbestedingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deze worden nog geïdentificeerd in het inkoopjaarplan</li> </ul>

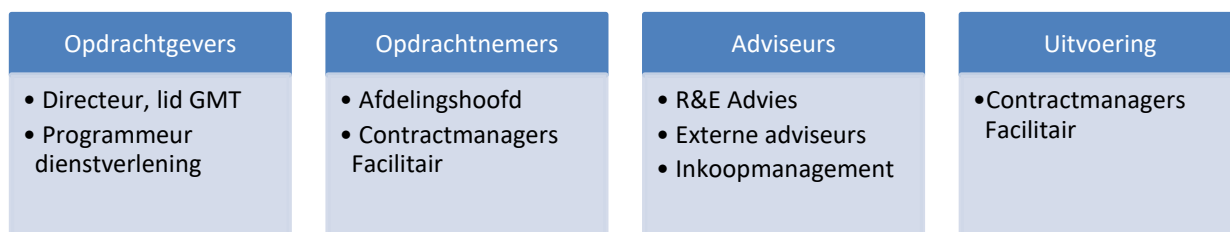


### 6.3 Ruimte en Economie – Vastgoed Facilitair

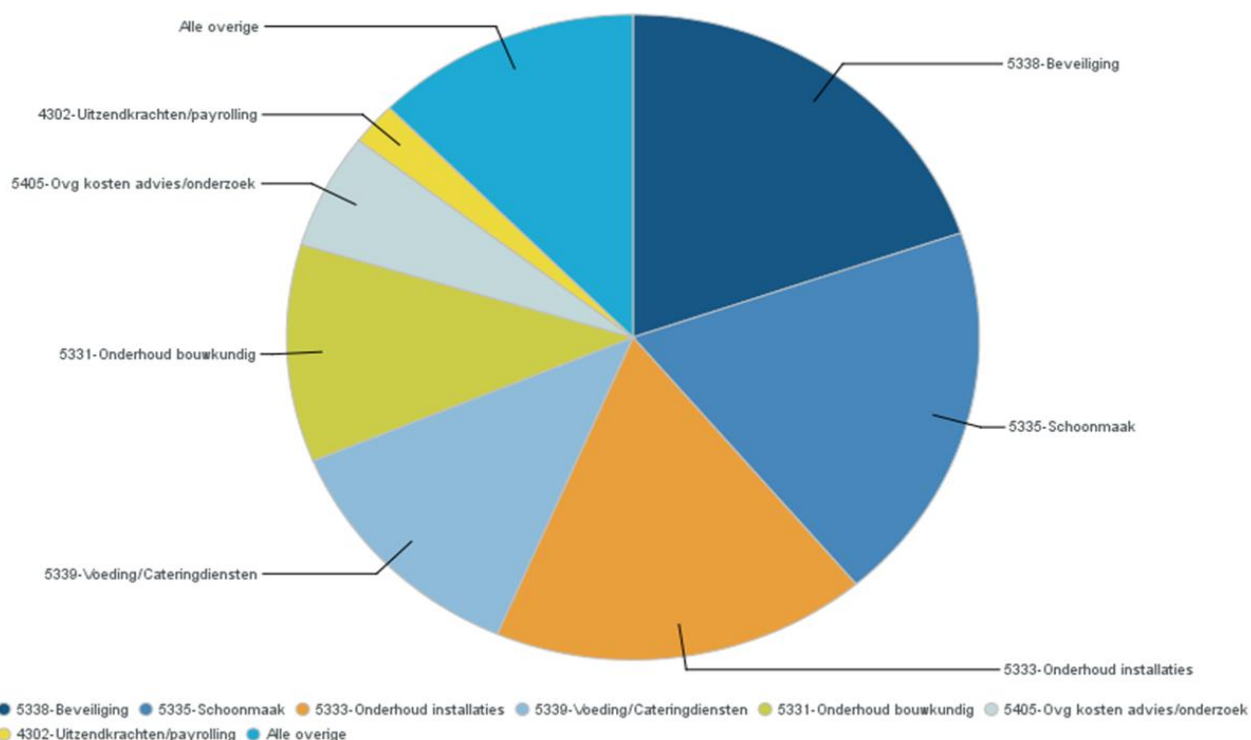
Deze paragraaf gaat specifiek de context, kansen en acties van MVI binnen het team Facilitair, onderdeel van Vastgoed, Ruimte en Economie.

De dienstverlening van Facilitaire Zaken is over het algemeen erg zichtbaar voor de medewerkers, denk aan schoonmaak, catering en het verwerken van bedrijfsafval. Een goede voorbeeldrol vanuit team Facilitaire Zaken draagt dan ook 'extra' bij aan de beleving van maatschappelijk verantwoord ondernemen onder de medewerkers van de organisatie. Maatschappelijk Verantwoord Inkopen is dan ook zeer relevant voor de afdeling facilitair, zowel bij grote als bij relatief kleine inkopen. Gelukkig heeft de afdeling al veel stappen gezet op het gebied van MVI.

#### 6.3.1 Betrokkenen in Facilitair inkoopketen



#### 6.3.2 Spend analyse 2018



De grote grootboekrekeningen zitten op het gebied van beveiliging, schoonmaak, onderhoud en catering. Op elk van deze onderwerpen kan gekeken worden welke aanvullende stappen er nog mogelijk zijn.

Onderstaande tabel geeft de top 15 leveranciers qua omzet in 2017 aan voor team facilitair. Gezamenlijk zijn deze 15 partijen goed voor zo'n 78% van de omzet in 2017. Gekeken wordt in hoeverre deze leveranciers beschikken over relevante duurzaamheidscertificaten.

Leverancier	ISO 9001	ISO 14000 of 26000	Co2 prestatieladder	PSO ladder	Erkend leer-bedrijf	Overig
Douwe Egberts	Ja	ja	onbekend	onbekend	onbekend	Fair trade koffie en thee, afbreekbare bekertjes, etc
Dwa Installatie- en Energieadvies	Ja	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	beste werkgevers uit branche, MVO beleid op website
BAM Bouw en Techniek	ja	ja	ja	onbekend	onbekend	FSC hout, MVO prestatieladder
BRI Groep	ja	ja	onbekend	onbekend	onbekend	MVO beleid op de website, diverse initiatieven
R. van der Linden Beheer	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	betreft inhuur
Lyreco Nederland	ja	ja	onbekend	onbekend	onbekend	FSC hout, Co2 neutraal transport
Buro van Baar ontwerp en advies	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	geen beschrijving MVO
Tempo-Team Uitzendbureau	ja	ja	onbekend	onbekend	onbekend	MVO beleid op de website, diverse initiatieven
Bike Totaal Wijtman	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	lokale vestiging, onderdeel Dynamo Retail Group
Mecanoo Architecten	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	Wel duurzame ontwerpen
Den Burg Catering en Party-Service	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	lokale ondernemer
Rozema Verhuur	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	ja	MVO beleid beschreven, o.a. Groene stroom, donateur WNF
BrandveiligNL	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	geen beschrijving MVO
Rust Food & Rust Party Verhuur	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	lokale ondernemer
Trigion Safety Opleiding	ja	onbekend	onbekend	ja	ja	wel de MVO prestatieladder

Wat uit bovenstaande naar voren komt is dat de er bij de grote marktpartijen, zoals Douwe Egbert, Lyreco of Trigio, aandacht is voor certificering. Kleinere leveranciers beschikken doorgaans niet hier over, of vermelden dit niet op hun website. De Prestatieladder Sociaal Ondernemen (PSO) is nog weinig bekend in de markt. Door wel op SROI in te (blijven) zetten, kunnen we onze leveranciers wel blijven uitdagen om aandacht te hebben voor het inzetten van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

### 6.3.3 Wat gebeurt er al?

Voorbeelden uit Nederland	Voorbeelden uit Delft
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Circulaire koffie en thee voorziening</li> <li>- Paper for paper concept</li> <li>- 'as a service' concepten ter bevordering duurzame oplossingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fair trade koffie en thee</li> <li>- Afbreekbare beker + bestek</li> <li>- Inzet SW-bedrijf Werkse! bij schoonmaak en postbezorging</li> <li>- SROI (leer-werkplaats) bij aanbrengen zonwering</li> <li>- Afvalscheiding gestimuleerd en terugbrengen aantal transportbewegingen</li> <li>- Hergebruik meubilair uit oude locaties</li> <li>- Samenwerking met sociale onderneming (Firma van Buiten) voor catering</li> </ul>

### 6.3.4 Kansen en risico's Delft

Kansen	Risico's
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultaten van SROI verbeteren door meer aandacht voor te vragen.</li> <li>- Al het bedrijfsafval hoogwaardig hergebruiken</li> <li>- CO2 prestatieladder nivo 5 eisen (evt binnen een termijn van 12-24 maanden) van alle leveranciers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hogere kosten door aanvullende eisen / wensen op gebied van duurzaamheid.</li> </ul>

### 6.3.5 Mogelijke selectie- en gunningcriteria

Mogelijke selectiecriteria	Mogelijke gunningcriteria
<b>MVI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zie <a href="http://www.mvicriteria.nl">www.mvicriteria.nl</a></li> <li>- Erkend Leerbedrijf</li> <li>- Kwalificatie als Sociale Onderneming</li> <li>- Prestatieladder Sociaal Ondernemen</li> <li>- CO2 prestatieladder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zie <a href="http://www.mvicriteria.nl">www.mvicriteria.nl</a></li> <li>- Percentage SROI &gt; 5%</li> <li>- Mogelijkheden hoogwaardig hergebruik van afvalstromen</li> <li>- Gebruik biobased / non-toxische schoonmaakmiddelen en overige materialen</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 14001</li> <li>- Groenkeur</li> <li>- MVO beleidsplan van de organisatie</li> <li>- Fair Trade voor cateringproducten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentage inzet circulaire / duurzame materialen.</li> </ul>
---	--

### 6.3.6 Mogelijke aanbestedingen 2019-2020 als pilot

Mogelijke aanbestedingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanbesteding circulaire bedrijfskleding</li> <li>- Aanbesteding circulaire warme drankenvoorziening (koffie en thee)</li> <li>- Aanbesteding duurzame catering</li> </ul>





## 6.4 Interne dienstverlening – ICT

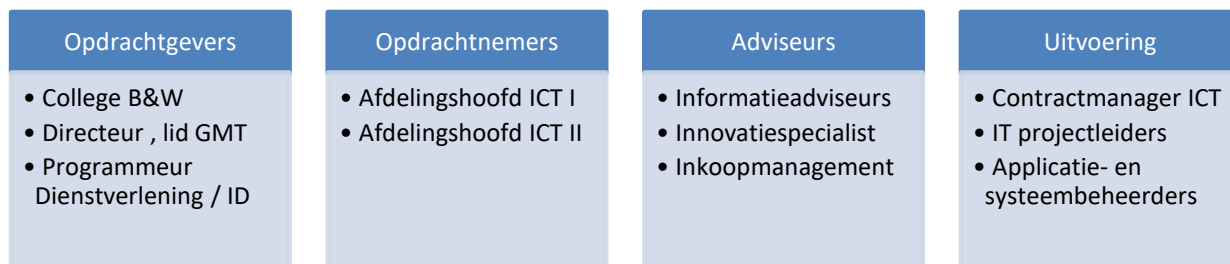
Deze paragraaf gaat specifiek de context, kansen en acties van MVI binnen de afdeling(en) ICT. Echter, voordat gekeken wordt naar de mogelijkheden voor MVI binnen de gemeente Delft dienen wel twee kanttekeningen geplaatst te worden vanwege de specifieke eigenschappen van deze productgroep.

De eerste kanttekening is dat de ICT-markt zeer internationaal is en binnen veel productgroepen (storage, hardware, telefonie, etc.) gedomineerd wordt door een beperkt aantal grote marktpartijen. De mogelijkheden voor de gemeente Delft om invloed te hebben op het gedrag van dergelijke multinationals is beperkt. Aansluiten bij (intern)nationale initiatieven om de branche te verduurzamen lijken derhalve het meest effectief c.q. kansrijk.

Een tweede kanttekening is dat ICT essentieel is voor het uitvoeren van onze dienstverlening. Betrouwbaarheid, veiligheid en snelheid hebben dan ook de absolute prioriteit bij de inkoop van ICT producten. Ook het stimuleren van open source staat in de gemeente Delft hoog op de agenda. Aanvullende eisen op het gebied van duurzaamheid of milieu moeten niet ten koste gaan van de veiligheid, betrouwbaarheid en prestaties van de in te kopen ICT producten. Uiteraard moeten wel te allen tijde minimale duurzaamheidsaspecten en wet- en regelgeving op dit vlak in acht worden genomen.

Los van deze twee kanttekeningen is er binnen de ICT branche steeds meer aandacht voor energiebesparing en recycling / circulariteit. Naast een motivatie vanuit een maatschappelijk verantwoord perspectief, wordt dit gestimuleerd vanuit een financieel oogpunt. Energieverbruik en grondstoffen zijn immers belangrijke *costdrivers* in deze branche. Hier valt dus een *win-win* situatie te creëren. Immers, zuinigere datacenters of het winnen van schaarse grondstoffen uit verouderde mobieltjes leveren zowel een duurzaamheidswinst als kostenbesparing op. Op het gebied van energiebesparing en hoogwaardig hergebruik lijken in het kader van MVI dan ook goede resultaten te boeken.

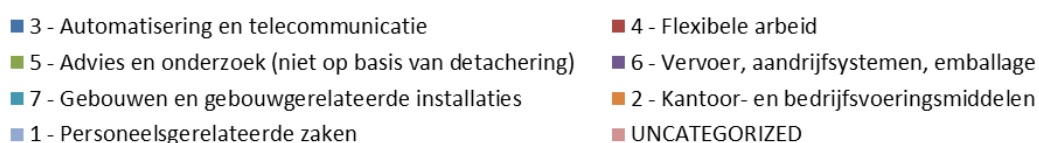
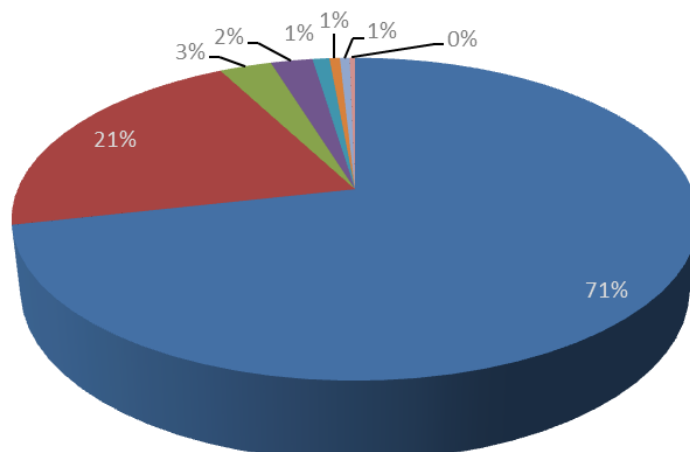
### 6.4.1 Betrokkenen in ICT inkoopketen



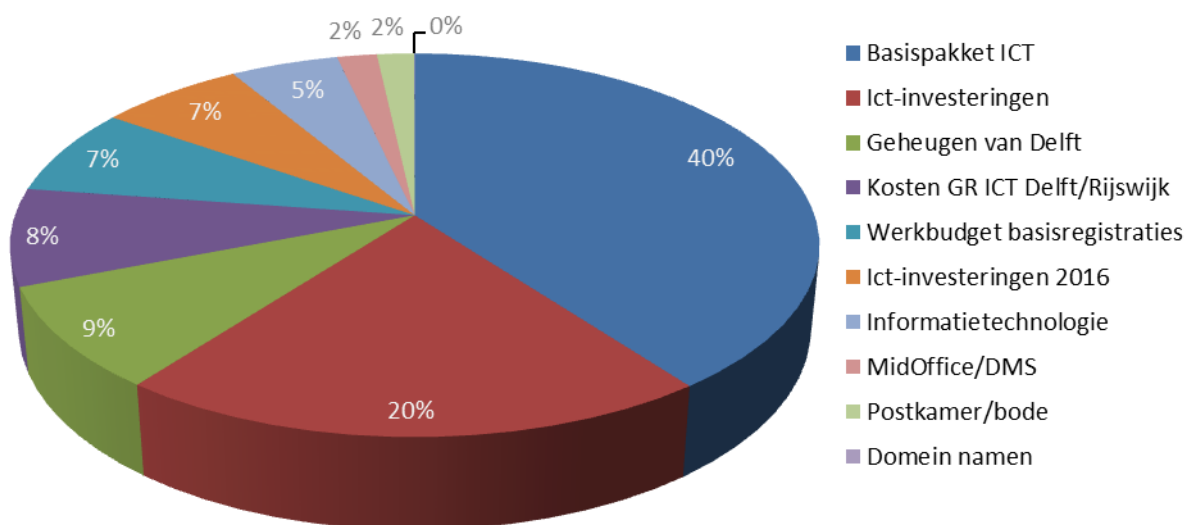
### 6.4.2 Spend analyse 2017



## Uitgaven ICT 2017 per inkoopcategorie



## Uitgaven ICT 2017



Uit de spend analyse komt naar voren dat de uitgaven bij ICT voornamelijk worden besteed aan automatisering en telecommunicatie (71%) en aan inhuur en advies (24%). Inhuur en advies wordt in deze dit gedeelte over ICT niet in beschouwing genomen.

De uitgaven aan automatisering en telecommunicatie zijn te onderscheiden in 2 hoofdcatgoriën. Voor elk van deze categoriën kan / moet gekeken worden hoe er (nog meer) ingezet kan worden op maatschappelijk verantwoord inkopen:

1. Regulier basispakket ICT
2. ICT investeringen

Onderstaande tabel geeft de top 15 leveranciers qua omzet in 2017 aan voor ICT. Gezamenlijk zijn deze 15 partijen goed voor zo'n 80% van de omzet in 2017. Gekeken wordt in hoeverre deze leveranciers beschikken over relevante MVO of duurzaamheidscertificaten.

#	Alle leveranciers	€	5.806.844	100%	ISO 9001	ISO 14000 of 26000	ISO 27001	Co2 prestatie ladder	PSO ladder	Erkend leer-bedrijf	Overig
1	Plusine Systems / Axians	€	928.486	16%	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	MVO beleid beschreven op website
2	iSense Contractbeheer	€	671.011	12%	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	betreft inhuur
3	Infotheek Groep BV	€	626.807	11%	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	Nummer 1 van Europa in circulaire IT
4	Pinewood	€	407.557	7%	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	MVO beleid beschreven op website
5	Centric/Xcent	€	370.274	6%	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	betreft inhuur
6	Comparex	€	354.669	6%	Ja	Ja	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	Code of Conduct, Fira-platform
7	Circle Software Group	€	308.120	5%	Ja	Ja	Ja	onbekend	onbekend	onbekend	Kiva.org (microkredieten)
8	Oracle Nederland	€	243.026	4%	Ja	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	MVO beleid beschreven op website
9	Vodafone (incl. Nexct)	€	176.357	3%	onbekend	Ja	onbekend	onbekend	Ja	onbekend	MVO beleid beschreven op website
10	The Datacenter Group	€	99.528	2%	Ja	Ja	Ja	onbekend	onbekend	onbekend	100% windenergie, PUI 1,15, NEN 7510
11	Daerom BV	€	95.825	2%	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	betreft inhuur
12	PostNL (incl. TNT, Cendris)	€	91.819	2%	Ja	Ja	Ja	onbekend	onbekend	onbekend	Carbon Disclosure Project, OHSAS 18001 (arbo)
13	Craft Lean Management	€	91.376	2%	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	betreft inhuur
14	Logic Level BV	€	87.452	2%	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	betreft inhuur
15	AXS ict-diensten	€	86.200	1%	onbekend	onbekend	Ja	onbekend	onbekend	onbekend	samenwerking Oxfam en beroepsverband

Wat uit bovenstaande naar voren komt is dat veel ICT leveranciers wel bezig zijn met MVO, maar dit nog niet middels certificeringen zichtbaar maken. Interessant zou zijn om aan te sluiten bij een landelijk initiatief om de mogelijkheden voor de CO2 prestatieladder of PSO te stimuleren. Vodafone is bijvoorbeeld met deze laatste begonnen.

Door bij onze eigen aanbestedingen wel op deze certificeringen en SROI in te (blijven) zetten, kunnen we onze leveranciers uitdagen om (nog meer) aandacht te hebben voor het inzetten van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en de impact op het milieu.

#### 6.4.3 Wat gebeurt er al?

Voorbeelden uit Nederland	Voorbeelden uit Delft
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energiebesparing, o.a.;               <ul style="list-style-type: none"> <li>o MJA3-convenant ICT NL</li> <li>o Duurzame datacenters</li> </ul> </li> <li>- SURF criteria MVI               <ul style="list-style-type: none"> <li>o <a href="https://www.surf.nl/kennisbank/2018/aan-de-slag-met-maatschappelijk-verantwoord-inkopen-van-ict.html">https://www.surf.nl/kennisbank/2018/aan-de-slag-met-maatschappelijk-verantwoord-inkopen-van-ict.html</a></li> </ul> </li> <li>- Streven naar Open Source en open data</li> <li>- Streven naar transparantie herkomst en goede arbeidsvoorwaarden in de hele keten, o.a.;               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Electronics Watch - fatsoenlijke arbeidsomstandigheden in de toeleveringsketen</li> </ul> </li> <li>- Hoogwaardig hergebruik afvalstromen, o.a.;               <ul style="list-style-type: none"> <li>o collectieve inzamelsysteem van ICT Milieu</li> <li>o Circulaire Dataservers (metropoolregio Amsterdam)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energiemanagement, o.a.;               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Uitschakelen citrix omgeving (VDI) buiten piekmomenten</li> <li>o Energystar hardware (o.a. schermen)</li> <li>o Energiezuinige multifunctionals (o.a. korte uitschakel- en opstarttijd)</li> </ul> </li> <li>- DataCentrum Group en Interne datacentrum lopen voorop qua energiezuinigheid serverpark.</li> <li>- Recycling / verkopen verouderde producten via gecertificeerde partijen.</li> <li>- Open source platform Drupal gebruikt voor de website <a href="http://www.delft.nl">www.delft.nl</a></li> </ul>

#### 6.4.4 Kansen en risico's Delft

Kansen	Risico's
<b>Energiebesparing</b> - (nog) meer nadruk op energiebesparing en	- Reeds veel (personele) capaciteit is nodig voor voldoen aan AVG en alle nieuwe

<p>CO2 reductie via duurzame energie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CO2 prestatieladder nivo 5 eisen (evt binnen een termijn van 12-24 maanden) van alle leveranciers.</li> <li>- Resultaten van SROI verbeteren door meer aandacht voor te vragen.</li> <li>- Opnemen ketenverantwoordelijkheid op het gebied van internationale sociale voorwaarden.</li> <li>- refurbished producten toepassen indien veilig</li> <li>- Beperken verpakkingsmaterialen bij inkoop</li> <li>- Samenwerking via VNG of andere (intern)nationale samenwerkingsverbanden</li> </ul>	<p>ontwikkelingen op het gebied van informatieveiligheid en datagestuurd werken (smart cities). Beschikbare capaciteit om ook te verdiepen op MVI thema's is derhalve beperkt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Circulaire / duurzame oplossingen nog niet in de markt 'mainstream' beschikbaar, mogelijke meerkosten of accepteren van relatief minder goede prestaties indien voor dergelijke producten gekozen wordt.</li> <li>- zeer internationale en geconcentreerde markt, risico om als kleine speler in een internationale markt 'genegeerd' te worden of hogere prijzen te krijgen vanwege hoge eisen.</li> </ul>
--	---

#### 6.4.5 Mogelijke selectie- en gunning criteria

Mogelijke selectiecriteria	Mogelijke gunningcriteria
<p><b>MVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zie <a href="http://www.mvicriteria.nl">www.mvicriteria.nl</a></li> <li>- Erkend Leerbedrijf</li> <li>- Energy Star</li> <li>- Prestatieladder Sociaal Ondernemen</li> <li>- CO2 prestatieladder</li> <li>- ISO 14001</li> <li>- ISO 26000</li> <li>- MVO beleidsplan van de organisatie</li> <li>- Lidmaatschap ICT Milieu (of vergelijkbaar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zie <a href="http://www.mvicriteria.nl">www.mvicriteria.nl</a></li> <li>- Energiezuinigheid van producten</li> <li>- Datacenters: energiezuinigheid wordt ook wel uitgedrukt in Power Usage Effectiveness (PUE). Hoe dichter deze waarde de 1 nadert, hoe efficiënter een datacenter functioneert.</li> <li>- Hoogwaardig hergebruik van producten, materialen en grondstoffen</li> <li>- Mate van inzicht in afvalstroom / hergebruik / recycling</li> <li>- Percentage inzet circulaire / duurzame / refurbished materialen.</li> <li>- Inzicht in internationale sociale arbeidsvoorwaarden in de hele productieketen</li> </ul>

#### 6.4.6 Mogelijke aanbestedingen 2019-2020 als pilot

Mogelijke aanbestedingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deze worden nog geïdentificeerd in het inkoopjaarplan</li> </ul>



## 7. Monitoring en evaluatie

Uit het manifest komt naar voren dat het meten van en rapporteren van de voortgang een belangrijk onderdeel is van MVI. Door de voortgang te meten kunnen deelnemers van het manifest van elkaar leren en geïnspireerd raken. Het ministerie van EZ heeft dan ook de rapportage verplicht gesteld en hiervoor een zogenaamde Zelfevaluatietool voor beschikbaar gesteld.

### 7.1 MVI Zelfevaluatietool

Om de wijze van evalueren te standaardiseren en aan te laten sluiten bij het landelijke initiatief, zal Delft gebruik maken van de MVI zelfevaluatietool ([www.mvizet.nl](http://www.mvizet.nl)). Uiterlijk 30 maart 2019 zal voor de eerste keer de voortgang via deze tool worden gemeten. Hierna zal het jaarlijks plaatsvinden.

Deze MVI ZET richt zich met name op het evalueren van uitgevoerde aanbestedingen en minder op de interne doelstellingen. Daarom zal er ook nog een aanvullende interne evaluatie worden uitgevoerd.

Referentienummer	Titel opdracht	Tel. perceel	Aanbestedingstype	Startdatum aanbesteding	Status	Laatste update in MVI ZET
202097	Webbased Leer management systeem (LMS) met bijbehorende makeeraffluentie	-	Openbaar	5 nov. 2018	Niet voltooid	7 dec. 2018 15:49
200188	Onderhandse aanbesteding huiselijke/werk en reparatiediensten	-	Onderhands	1 nov. 2018	Niet voltooid	6 dec. 2018 16:52
200851	Woonrij maken veld 1S - fase 1	-	Onderhands	18 okt. 2018	Niet voltooid	6 dec. 2018 16:52
200491	Aanleg verkeersbrug Veld 8D/8f	-	Onderhands	17 okt. 2018	Niet voltooid	6 dec. 2018 16:52

### 7.2 Interne monitoring en verantwoording

In hoofdstuk 2 zijn de doelstellingen voor de focusthema's benoemd. Eind 2019 zal voor de eerst maal gekeken worden in welke mate de doelstellingen zijn behaald en welke verbetermaatregelen er eventueel genomen moeten worden. De rapportage + verbeteracties worden ter kennisgeving voorgelegd aan het GMT.

Ditzelfde evaluatieproces zal ook in 2020 plaatsvinden. Op basis van deze evaluatie zullen ook nieuwe interne doelstellingen geformuleerd worden voor de periode 2021 – 2023.



### Bijlage 1 - Geraadpleegde bronnen / literatuurlijst

- Dr. Joppe van Driel, Circulair, circulaider, circulairst: Een vergelijking van tien veelgebruikte tools voor circulair inkopen (november 2017)
- Karien Termeer, Mogelijkheden van de 'small wins' aanpak voor de transitie opgaven van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2017)
- Metabolic, Circulair Amsterdam: Ruimtelijke implicaties (december 2017)
- Nederlands Circulair / RVO, In 4 stappen circulair (ver)bouwen (januari 2018)
- Nieuwenhuizen, T. (2017), De rol van de overheid bij duurzame transitie, Master scriptie Nyenrode Business Universiteit
- PIANOo, Handreiking Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen 2016 – 2020 (2016)
- Platform31, Groenboek\*: circulariteit en gebiedsontwikkeling (maart 2018)
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), Het effect van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (2018)
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), Tools voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (2016)
- RVO, MVO Nederland en Het Groene Brein, In 4 stappen circulair (ver)bouwen (2018):
- Stichting Circulaire economie, Rapid Circular Contracting, innovatiegericht circulair inkopen
- Copper8 – E-book circulair inkopen in 8 stappen (29 oktober 2018)

### Beleidsdocumenten gemeente Delft

- Bouwen aan een duurzaam Delft, strategische keuzes voor 2040 (november 2017)
- Delft energieneutraal 2050, uitvoeringsprogramma 2017-2020
- MRDH - Roadmap to the next economy (november 2016)
- Conventant klimaatadaptief bouwen

### Websites

- [www.mvicriteria.nl](http://www.mvicriteria.nl)
- <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen>
- <https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gemeenten>
- <https://www.cirkelstad.nl/>
- [www.mvonderland.nl](http://www.mvonderland.nl)
- <https://www.skao.nl/wat-is-de-ladder>
- [www.breeam.nl](http://www.breeam.nl)
- <http://www.circulairondernemen.nl>

### Overzicht van mogelijk toe te passen keurmerken / normen:

naam	van toepassing op
BREEAM-NL - Nieuwbouw en Renovatie	Bouw, vastgoed en GWW
BREEAM-NL - Gebiedsontwikkeling	Bouw, vastgoed en GWW
BREEAM-NL - in use	Bouw, vastgoed en GWW
BREEAM-NL - Sloop en demontage	Bouw, vastgoed en GWW
GPR Gebouw	Bouw, vastgoed en GWW
DuboCalc	Bouw, vastgoed en GWW
GreenCalc +	Bouw, vastgoed en GWW
FSC / PEFC	Hout en papier
NEN ISO 26000	Alle bedrijven - duurzaamheid
NEN ISO 14001	Alle bedrijven - duurzaamheid
Co2 prestatieladder	Alle bedrijven - duurzaamheid
Prestatieladder Sociaal Ondernemen (PSO)	alle bedrijven sociaal ondernemen
Erkend Leer/werkplaats	alle bedrijven sociaal ondernemen
MVO Nederland partner	MVO
C2C certified (brons / zilver / goud)	Circulair
Eco label	eten & drinken
fair trade max havelaar (diverse)	eten & drinken
beter leven	eten & drinken
Green Key	recreatie, toerisme, etc
Energy Star	dingen met een stekker



**ACTIEPLAN MVI**  
**Delft 2019**

