

# Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Actieplan



**Referentienummer**  
**Versienummer** 1.0  
**Versiedatum** 9 februari 2020

**Status** Definitief  
**Rubricering** Openbaar

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
<b>1. Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>2. Ons verhaal</b>	<b>4</b>
2.1 Algemene informatie	4
2.2 Trots	4
2.3 Belangrijke pijler	4
2.4 Samenwerken	4
2.5 Meedenken en verbinden	5
2.6 Onze kernwaarden	5
<b>3. Wat is duurzaamheid</b>	<b>6</b>
3.1 Duurzaamheid volgens LVNL	6
3.2 Circulair volgens LVNL	6
3.3 Vlindermodel van de Ellen MacArthur Foundation	7
3.4 CO2 & Energie volgens LVNL	8
3.5 Energieneutraal volgens LVNL	9
3.6 Sustainable Development Goals (SDG's)	9
<b>4. Samen slimme en duurzame luchtvaart mogelijk maken</b>	<b>10</b>
4.1 Nederland Circulair in 2050	10
4.2 Luchtvaartsector Slim en Duurzaam	10
4.3 LVNL werkt aan duurzamere wereld	10
<b>5. Verzilveren van duurzaamheidsambities</b>	<b>11</b>
5.1 Van ambities naar doelen en acties	11
5.1.1 Prioriteit 1: Energie en CO2	11
5.1.2 Prioriteit 2: Circulair	12
5.2 Benodigde interventies voor duurzaam inkopen	12
5.2.1 Aanbestedingskalender	12
5.2.2 Wie betaalt, bepaalt	12
5.2.3 Innovatiegericht inkopen	13
5.2.4 Gebruikmaken van praktijkvoorbeelden & tools MVI	13
5.2.5 Total Cost of Ownership (TCO)	14
5.2.6 Social Return on Investment (SROI)	14
5.2.7 Internationale sociale voorwaarden (ISV)	15
5.2.8 KPI's voor duurzaam inkopen	16
<b>6. MVI doen we samen</b>	<b>17</b>
6.1 Kernteam duurzaamheid	17
6.2 Informatie en communicatie	17

© 2020 Luchtverkeersleiding Nederland

Niets uit deze publicatie mag worden veelevoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande toestemming van Luchtverkeersleiding Nederland.

# 1. Voorwoord

Voor u ligt het LVNL actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) waarmee Luchtverkeersleiding Nederland - LVNL - uitvoering geeft aan het op 3 februari 2020 ondertekende MVI-manifest. Het plan is tot stand gekomen door nauwe samenwerking tussen duurzaamheids- en inkoopexperts vanuit het LVNL kernteam duurzaamheid. LVNL is zich bewust van haar maatschappelijke functie en voelt zich daarmee verantwoordelijk voor een duurzame wereld van morgen. Ze is een modern bedrijf en aandacht voor duurzaamheid is dan onontbeerlijk. Het klimaat verandert merkbaar, de natuur staat zwaarder onder druk en grondstoffen worden schaarser. Als maatschappelijke organisatie heeft LVNL een voorbeeldfunctie zowel intern als extern naar haar ketenpartners.

Circulair inkopen en het ontwikkelen van praktische handvatten voor inkopers, contractmanagers en budgethouders spelen hierbij een belangrijke rol. Het actieplan beschrijft de focus waarmee LVNL de komende jaren met effect MVI toepast. Want de juiste focus geeft effect!

*“Samen slimme en duurzame luchtvaart mogelijk maken”*

## 2. Ons verhaal

### 2.1 Algemene informatie

Luchtvaart verbindt Nederland met de wereld. De luchtvaart is essentieel voor de bereikbaarheid van het drukbevolkte Nederland en de omliggende landen. De kernactiviteit van LVNL is het leveren van luchtverkeersdiensten. In de Wet luchtvaart zijn ook alle andere taken van LVNL vastgelegd, bijvoorbeeld het vernieuwen en beheren van technische systemen, het verstrekken van luchtvaartinlichtingen, het verzorgen van opleidingen voor luchtverkeersleiding en het verzorgen van luchtvaartkaarten en -publicaties. Kortom, LVNL is verantwoordelijk voor het beheer van het burgerluchtruim en alles wat daarbij komt kijken.

Als zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) verleent LVNL luchtverkeersleiding op aanwijzing van de minister van Infrastructuur en Waterstaat. Aan de minister wordt verantwoording afgelegd over de prestaties en het beleid. Daarnaast wordt nauw samengewerkt met het ministerie van Defensie, beheerder van het militaire luchtruim. LVNL en Defensie hebben in mei 2010 aangegeven te streven naar verdergaande samenwerking met als uiteindelijk doel de militaire en de burgerluchtverkeersleidingsdiensten in één organisatie onder te brengen. Sinds eind 2017 voeren LVNL en Defensie vanaf dezelfde locatie luchtverkeersleidingstaken uit. Dit is de eerste stap in een civiel-militaire samenwerking. De burger- en militaire verkeersleiders maken hierbij voor een groot deel van dezelfde systemen gebruik. Het uiteindelijke doel van deze samenwerking is om medio 2023 één ATM bedrijf te realiseren dat verantwoordelijk is voor de luchtverkeersdienstverlening in het Nederlandse luchtruim.

LVNL is voor burgerluchtverkeersaangelegenheden de schakel tussen de overheid en alle overige partijen die bij luchtverkeersleiding betrokken zijn. Met alle betrokkenen geven we luchtverkeersleiding zo goed mogelijk vorm. Met een evenwicht tussen veiligheid, efficiëntie en milieu en met alle aandacht voor kwaliteit.

### 2.2 Trots

Luchtvaart **verbindt Nederland** met de wereld. De luchtvaart is essentieel voor de bereikbaarheid van het drukbevolkte Nederland en de omliggende landen. Al meer dan negentig jaar lang zorgt LVNL voor **veilige verkeersstromen** in de lucht. Dit doen wij op een professionele en vakkundige manier. Wij zijn er **trots** op dat wij deze **verantwoordelijke taak** mogen uitvoeren.

### 2.3 Belangrijke pijler

Door **sterk samenspel in de keten** van luchthaven, overheid, luchtvaartmaatschappijen en de luchtverkeersleiding, is Schiphol uitgegroeid tot één van de grootste en kwalitatief meest hoogwaardige luchthavens ter wereld. De luchtvaart is een **belangrijke economische pijler voor de BV Nederland**. Wij zijn en voelen ons medeverantwoordelijk dat de luchtvaart zich veilig kan blijven ontwikkelen.

### 2.4 Samenwerken

Om die ontwikkelingen waar te maken, moeten wij nauw samenwerken met alle partijen in de keten. En dat betekent dat wij **ons vizier meer moeten openen**. Wij moeten begrijpen wat er bij onze partners speelt: wat zijn hun doelen en waar zien zij kansen? En als er problemen ontstaan: hoe kunnen wij die samen oplossen? We zijn binnen de keten afhankelijk van elkaar, we moeten op elkaar kunnen rekenen én rekening houden met onze omgeving. Zo **creëren wij draagvlak voor oplossingen die de Nederlandse luchtvaart verder brengen**.



## 2.5 Meedenken en verbinden

**Veiligheid is onze hoogste prioriteit en onze vakkundigheid ons grootste goed.** En daarnaast willen wij een partij zijn waar je op kunt rekenen; die meedenkt en verbindt, en levert wat nodig is om de luchtvaartambities mogelijk te maken. Door verandering te omarmen en open te staan voor elkaar, binnen de organisatie en richting onze stakeholders. Door duidelijk en voorspelbaar te zijn. Door verantwoordelijkheid te nemen voor onze acties. Door focus aan te brengen in alles wat wij doen. Op alle niveaus in de organisatie, elke dag weer. **Iedereen kan het verschil maken!**

## 2.6 Onze kernwaarden

LVNL heeft ervoor gekozen om de verantwoordelijkheid voor verduurzaming breed in de organisatie te beleggen in lijn met haar purpose: 'samen luchtvaart mogelijk maken'. LVNL is een belangrijke ketenpartner in een belangrijke sector. We willen samen het verschil maken, zowel extern als intern gaan we partnerships aan om toe te werken naar een duurzamere wereld. Ieder binnen zijn eigen expertiseveld. Onze kernwaarden zijn:

### Wij werken samen



- ◆ 1 LVNL, 1 team zijn: naar buiten en naar binnen
- ◆ Proactief meedenken en –doen
- ◆ Werken aan een prettige & veilige werkomgeving voor iedereen

### Wij staan open



- ◆ Luisteren naar de ander en transparant zijn. Bewust zijn van de impact op keten en maatschappij
- ◆ Open staan voor verandering en groei: individu, organisatie en keten
- ◆ Elkaar aanspreken op wat beter kan en successen vieren

### Wij gaan voor resultaat



- ◆ Service van wereldklasse verlenen
- ◆ Resultaat leveren binnen het gestelde budget en de tijd
- ◆ Continu streven naar verbetering: Wat gisteren goed genoeg was, willen we morgen beter doen

### Wij nemen onze verantwoordelijkheid



- ◆ Zeggen wat we doen en doen wat we zeggen: duidelijk, voorspelbaar en proactief
- ◆ Heldere keuzes maken over wat we wel en niet doen
- ◆ Durven te leren van wat misging

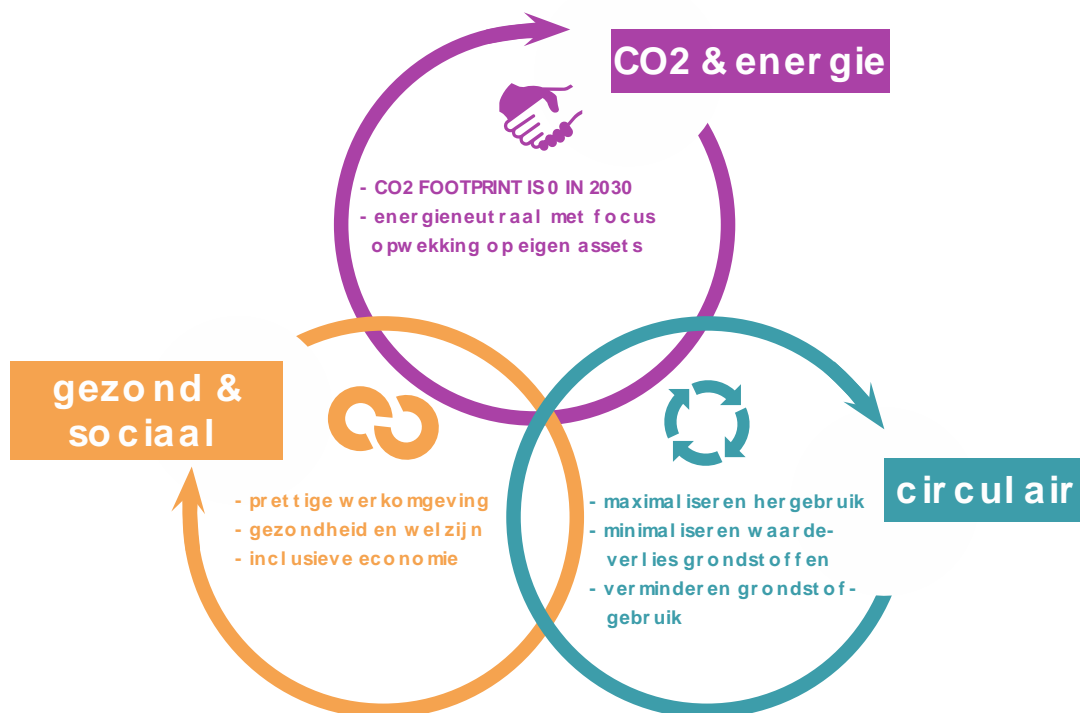
### 3. Wat is duurzaamheid

#### 3.1 Duurzaamheid volgens LVNL

Duurzaamheid en circulariteit laten zich op veel manieren definiëren. Door het Copernicus Institute of Sustainable Development van de Universiteit Utrecht is onderzocht dat er alleen al 114 verschillende definities van de Circulaire economie bestaan. Daarom is het belangrijk om het definitiekader te bepalen. Dit helpt in de communicatie en interpretatie zowel binnen als buiten LVNL. LVNL houdt de volgende definitie van duurzaamheid aan, geformuleerd door de World Commission on environment and Development van de Verenigde Naties in het rapport 'Our Common future':

*“Duurzame ontwikkeling is de ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van de toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.”*

Zoals deze definitie impliceert is duurzaamheid een breed begrip, waaronder veel andere gerelateerde begrippen worden geschaard. LVNL gebruikt duurzaamheid als een paraplu, die uiteenvalt in drie thema's:

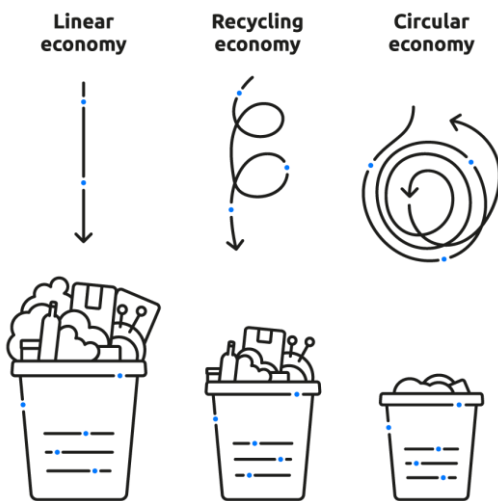


#### 3.2 Circulair volgens LVNL

Op dit moment leven we in een lineaire economie; we delven nieuwe grondstoffen uit de aarde, maken hier producten van, gebruiken ze, en gooien ze weg. De definitie van circulariteit die LVNL hanteert is dezelfde als de Green Deal Circulair Inkopen 2.0 en luidt als volgt:

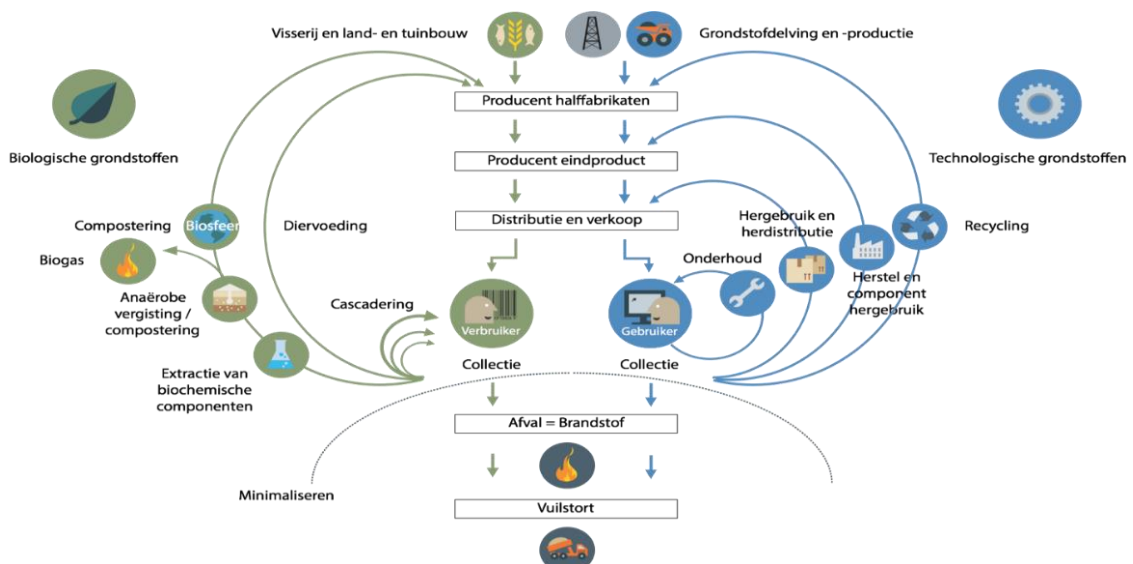
*“Circulaire economie: een economisch systeem dat het hergebruik van producten en grondstoffen en het behoud van natuurlijke hulpbronnen als uitgangspunt neemt en waardecreatie voor mens, natuur en economie in iedere schakel van het systeem nastreeft.”*

De Circulaire economie kan worden toegepast in alle facetten van de organisatie en legt de nadruk op waardecreatie in de vorm van menselijk, ecologisch en economisch kapitaal.



### 3.3 Vlindermodel van de Ellen MacArthur Foundation

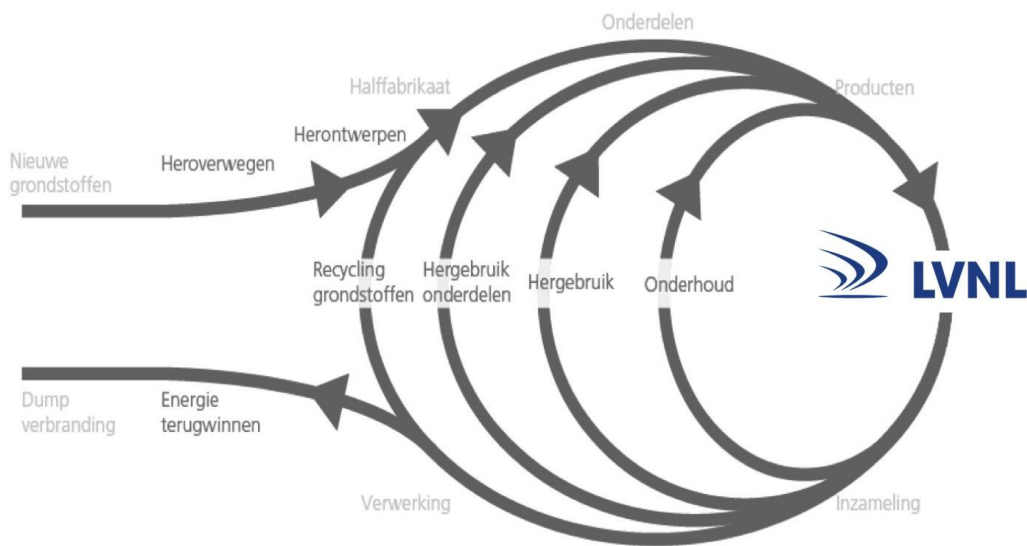
Binnen de circulaire economie zijn er meerdere manieren om waarde te creëren en te behouden. Onderstaand is een afbeelding van het vlindermodel van de Ellen MacArthur Foundation zichtbaar, die we hanteren om de loops van de circulaire economie uit te leggen. Het model visualiseert een duidelijke scheiding tussen ecologische en technische kringlopen. Binnen de technische kringloop is een aantal verschillende cirkels te zien en te benoemen. Hier kan de koppeling worden gemaakt naar de loopbenadering.



De loops zijn manieren waarop de waarde van grondstoffen behouden kunnen worden in de kringloop. Tijdens het productieproces om te komen van ruwe grondstoffen naar producten en componenten, wordt veel waarde toegevoegd door verschillende partijen. Daarom ligt de nadruk in eerste instantie op levensduurverlenging door onderhoud (blauwe arcering de afbeelding). Als hergebruik niet te voorkomen is, gebeurt dit in eerste instantie op productniveau, daarna op componentniveau en in de laatste plaats op grondstofniveau (recycling). De herkomst van hergebruikt materiaal is bij voorkeur



lokaal. In de keuze voor hergebruikt materiaal of herbruikbaar materiaal is het ook van belang dat er wordt gekeken naar de totale milieu-impact van het product. Het verminderen van het gebruik van primaire grondstoffen is dat ook één van de doelstellingen van LVNL.



### 3.4 CO2 & Energie volgens LVNL

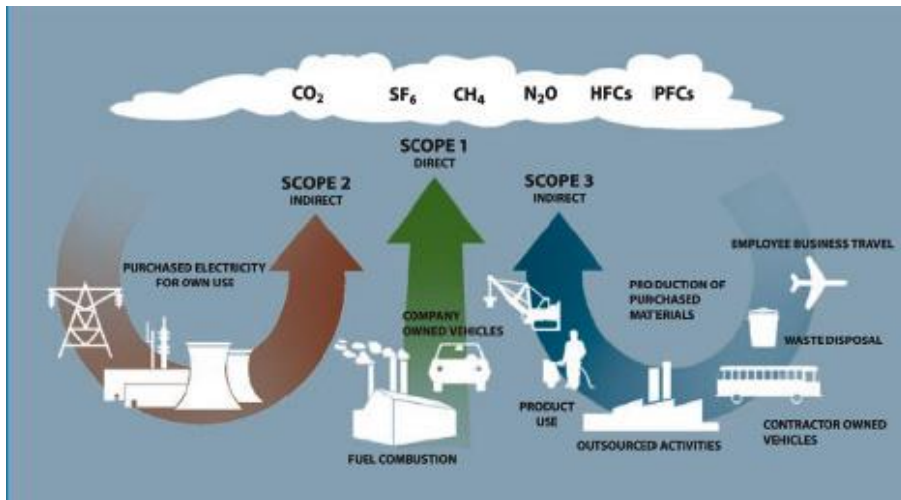
De definitie die LVNL hanteert voor CO2 neutraal is:

*“De term CO2-neutraal betreft de CO2-prestaties van een organisatie, is breder dan energieneutraal en dekt onderwerpen zoals energiebesparing in gebouwen, CO2-reductie met betrekking tot mobiliteit en inzet van duurzame energie.”*

Hierbij kan de CO2-uitstoot worden opgedeeld in drie verschillende scopes. LVNL bepaalt momenteel de afbakening van de ambitie op CO2-neutraliteit qua grenzen en scopes:

- **Scope 1: directe CO2-uitstoot, veroorzaakt door eigen bronnen binnen de organisatie.** Het gaat om de uitstoot door eigen gebouw-, vervoer- en productiegerelateerde activiteiten. Denk hierbij aan eigen dieselgeneratoren en verwarmingsinstallaties, eigen (vracht)auto's of de toepassing van koelvloeistof in koelapparatuur en klimaatinstallaties.
- **Scope 2: de indirecte uitstoot van CO2 door opwekking van zelf gekochte en verbruikte elektriciteit of warmte.** De organisatie gebruikt deze energie intern, maar wekt deze niet intern op. Die opwekking vindt fysiek ergens anders plaats, bijvoorbeeld in een elektriciteitscentrale.
- **Scope 3: indirecte uitstoot van CO2, veroorzaakt door bedrijfsactiviteiten van een andere organisatie.** Het gaat dan om uitstoot door bronnen die niet in het bezit zijn van de eigen organisatie en waar ook geen directe invloed op kan worden uitgeoefend. Bijvoorbeeld de uitstoot veroorzaakt door de productie of winning van ingekochte grondstoffen of materialen en uitbestede werkzaamheden zoals goederenvervoer. Ook de indirecte uitstoot als gevolg van zakelijk verkeer met privévoertuigen en zakelijk vliegverkeer horen bij scope 3. Op de indirecte uitstoot van woon-werk verkeer en zakelijk verkeer focust LVNL zich als eerste.





### 3.5 Energieneutraal volgens LVNL

De definitie die LVNL hanteert voor energieneutraal is:

*“Energieneutraliteit betreft de prestaties van de gebouwen waarbij de energievraag en opwekking nul op de meter zijn. De energievraag wordt bepaald op basis van gebouwgebonden (verwarming/koeling, ventilatie, verlichting, et cetera) en gebruikgebonden energiegebruik (bedrijfsrestaurant, computers, et cetera). De opwekking kan plaatsvinden op het gebouw, het terrein of in samenspraak met de omgeving. De nul op de meter kan op jaarbasis of seizoenbasis.”*

Hierbij ligt de focus van energieneutraal op het opwekken van energie op eigen assets.

### 3.6 Sustainable Development Goals (SDG's)

De Sustainable Development Goals (SDG's) staan voor zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen die wereldwijd een einde moeten maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering.

De 193 lidstaten van de Verenigde Naties hebben deze ontwikkelingsagenda voor de periode 2015 – 2030 vastgesteld. Zij gelden voor alle landen en voor alle mensen.

Hierbij zijn de SDG-indicatoren mondiaal de nieuwe taal voor verslaglegging over de rol die ondernemingen spelen in het oplossen van maatschappelijke problemen.



## 4. Samen slimme en duurzame luchtvaart mogelijk maken

### 4.1 Nederland Circulair in 2050

Op macroniveau kunnen organisaties in Nederland significant bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van het klimaatakkoord in Parijs. Zo ook LVNL. Om deze doelstellingen te bereiken moeten we op alle niveaus van onze samenleving actie ondernemen en duidelijke mijlpalen stellen.

In het rijksbrede programma 'Nederland Circulair in 2050' en het klimaatakkoord schetst het kabinet hoe we onze economie kunnen verduurzamen. Doelstellingen die hierin genoemd worden zijn:

- CO<sub>2</sub>-emissies in Nederland moeten in 2050 zijn gedaald met 85 tot 95 procent voor de twee graden Celsius-doelstellingen en met honderd procent voor de 1,5 graden Celsius-doelstelling.
- Om dat te bereiken moet de uitstoot van CO<sub>2</sub> bijna zijn gehalveerd in 2030 ten opzichte van 1990 (bron Planbureau voor de Leefomgeving 2016).
- Nederland moet circulair zijn in 2050.
- Om dat te bereiken moet het gebruik van primaire (ruwe, nieuw gedolven) grondstoffen in 2030 met vijftig procent zijn afgenomen.

### 4.2 Luchtvaartsector Slim en Duurzaam

Op 3 oktober 2018 heeft LVNL, samen met andere partijen uit de luchtvaart, het actieplan 'Slim en Duurzaam' overhandigd aan de minister van Infrastructuur en Waterstaat. De ambitie van dit actieplan is vijfendertig procent minder CO<sub>2</sub> in 2030. Michiel van Dorst, CEO van LVNL, zei hier het volgende over:

*"LVNL maakt efficiënt vliegen mogelijk door middel van het optimaliseren van vliegroutes en processen. Met al deze partijen versnellen we de verduurzaming van de luchtvaartsector. Zo maken we samen luchtvaart mogelijk op een slimme én duurzame manier."*

### 4.3 LVNL werkt aan duurzamere wereld

De ambities van LVNL zijn gebaseerd op de rijksbrede doelstellingen op het gebied van klimaat en circulariteit, maar dan toegespitst op de eigen organisatie en het ambitieniveau. De duurzaamheidsdoelstellingen van LVNL zijn:

- De CO<sub>2</sub>-footprint van onze bedrijfsvoering is nul in 2030.
- Een CO<sub>2</sub>-reductie van vijfendertig procent in 2025 voor de bedrijfsvoering, ten opzichte van 2017.
- Een honderd procent circulaire bedrijfsvoering in 2030.
- Een reductie van vijftig procent primaire grondstoffen in 2025

Alle medewerkers en partners dragen bij aan deze organisatiebrede doelstellingen. De ambities zijn uitgewerkt in een roadmap op hoofdlijnen.

## 5. Verzilveren van duurzaamheidsambities

### 5.1 Van ambities naar doelen en acties

De geschetste ambities en doelen op diverse duurzaamheidsthema's raken de inkoopwereld in belangrijke mate. Belangrijk voor LVNL is om van ad hoc en incidentele acties die gericht zijn op specifieke productgroepen of eenmalige inkopen, te komen naar gestructureerd MVI-beleid dat in de hele organisatie verankerd is. Dit actieplan draagt daaraan bij. Hiermee is het hoofddoel als volgt geformuleerd:

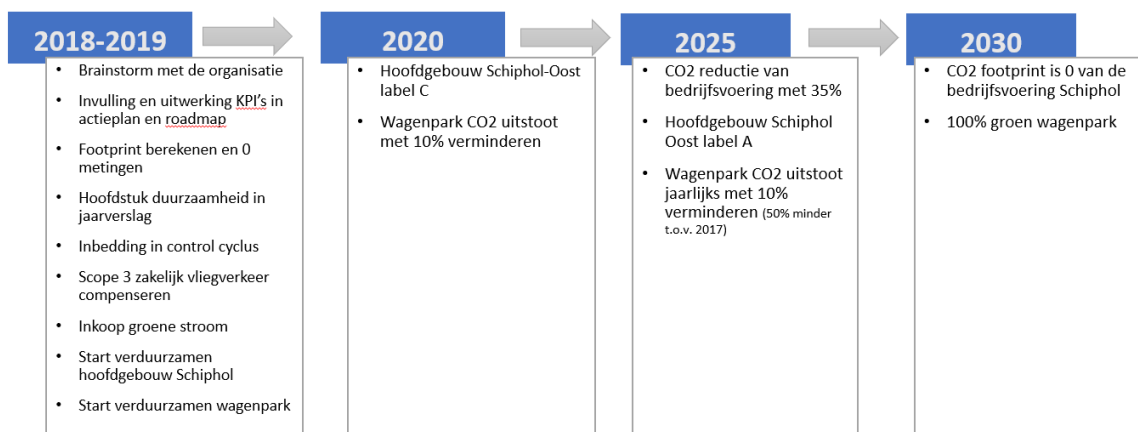
*“LVNL koopt maatschappelijk verantwoord in door te focussen op de prioriteiten Energie & CO2 en Circulair, hier kan de meeste impact gemaakt worden door dit integraal in het inkoopbeleid te verwerken.”*

LVNL heeft ervoor gekozen om te focussen op die terreinen waar de meeste impact te verwachten is. Vanuit de prioriteiten Energie & CO2 en Circulair is voor inkoop de meeste impact te verwachten in het niet-operationele proces van LVNL (Non-ATM).

#### 5.1.1 Prioriteit 1: Energie en CO2

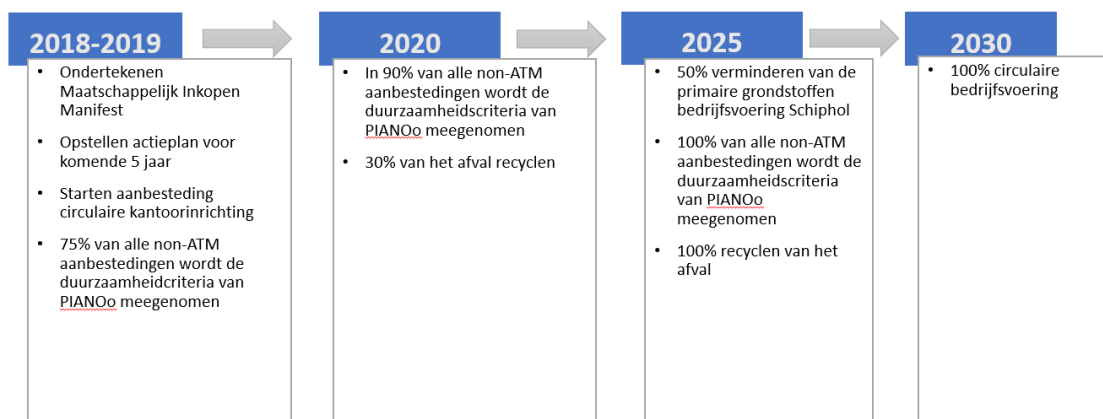
In 2030 streven we naar een volledig klimaatneutrale bedrijfsvoering in ons hoofdgebouw op Schiphol Oost. Dit betekent dat de CO2-uitstoot als gevolg van ons eigen brandstof- en elektriciteitsgebruik, alsook onze inkopen en opdrachten, tot 0 moet zijn teruggebracht. Voor 2020 hebben we als tussendoel voor ons eigen brandstof- en elektriciteitsgebruik een CO2-reductie binnen het wagenpark van toen procent ten opzichte van 2017 en een energie label C voor ons hoofdgebouw op Schiphol Oost. In 2025 willen we een CO2-reductie van vijfendertig procent realiseren in de bedrijfsvoering, heeft ons hoofdgebouw op Schiphol Oost energie label A en moet het wagenpark de CO2-uitstoot jaarlijks met tien procent verminderen.

De komende jaren is het daarom van belang om de CO2-impact van onze inkopen te weten en gestructureerd terug te dringen.



### 5.1.2 Prioriteit 2: Circulair

In 2030 streven we naar een honderd procent circulaire bedrijfsvoering. Dit betekent dat onze bedrijfsvoering alleen wordt gevoed met duurzame energie en dat ons afval uiteindelijk weer grondstof is voor de materialen die we gebruiken. Voor 2020 hebben we als tussendoel dat in negentig procent van onze Non-ATM-aanbestedingen de duurzaamheidscriteria van PIANOo worden meegenomen en dat dertig procent van het afval wordt gerecycled. In 2025 willen we vijftig procent van het gebruik van primaire grondstoffen verminderen, in honderd procent van onze Non-ATM-aanbestedingen de duurzaamheidscriteria van PIANOo meenemen en moet honderd procent van ons afval worden gerecycled.



## 5.2 Benodigde interventies voor duurzaam inkopen

Vanuit LVNL wordt er jaarlijks voor grofweg negentig miljoen euro aan inkopen/aanbestedingen in de markt gezet. De totale spend bestaat uit een aantal categorieën waarbij geen grote duurzaamheidsstappen kunnen worden gezet (bijvoorbeeld inhuur van personeel). Om het totale inkoopvolume zo duurzaam mogelijk in te kopen moeten er een aantal algemene interventies plaatsvinden.

### 5.2.1 Aanbestedingskalender

Om beter zicht te hebben op de inkopen van LVNL is het van belang om meer aandacht te besteden aan de aanbestedingskalender en deze meer planmatig in te richten. Deze planmatigheid is van belang om, met name bij routinematige contracten, twaalf maanden voor de contractingangsdatum het aanbestedingstraject te kunnen starten, zodat voldoende tijd beschikbaar is voor een zorgvuldig aanbestedingstraject inclusief marktconsultatie met aandacht voor onze duurzaamheidsdoelen.

**MVI-1: In het laatste kwartaal van elk jaar is er voor elke afdeling binnen het Non-ATM domein een aanbestedingskalender voor het komende jaar beschikbaar waarin alle Europese aanbestedingen zijn beschreven.**

### 5.2.2 Wie betaalt, bepaalt

De opdrachtgever/behoefstesteller/budgethouder is verantwoordelijk voor het duurzaamheidsprofiel van zijn potentiële aankoop. Dit duurzaam inkopen is daarmee niet de verantwoordelijkheid van de inkoper. De inkoper kan slechts handreikingen doen om de opdrachtgever/behoefstesteller te stimuleren om zijn aankopen zo duurzaam mogelijk te doen. Hierbij moet de opdrachtgever c.q. behoefstesteller verder dan alleen de aanschafwaarde van de aankoop kijken. Dit moet zijn weerslag in de gunningcriteria van de aanbesteding krijgen, wat door de ondersteuning van de inkoper mogelijk wordt

gemaakt. Om hierin een slag te maken zal de Manager Contracting van LVNL op basis van de aanbestedingskalender van LVNL mogelijke aanbestedingen selecteren die cruciaal zijn voor het behalen van de duurzaamheidsambities van LVNL. In overleg met de opdrachtgever kan in de aanbesteding dan de ambitie van LVNL worden vertaald naar concrete gunningcriteria.

**MVI-2: Manager Contracting, Senior Responsible Officer (SRO) en de betreffende budgethouder selecteren aan de hand van de aanbestedingskalender aan het begin van elk jaar de aanbestedingen die binnen het Non-ATM domein cruciaal zijn voor het behalen van de duurzaamheidsambities van LVNL.**

### 5.2.3 Innovatiegericht inkopen

Innovatiegericht inkopen richt zich op het kunnen stimuleren van de markt om innovatieve en duurzame oplossingen te ontwikkelen en te leveren, zodat maatschappelijke vragen worden opgelost en overheden hun publieke taken beter uitvoeren. De essentie van innovatiegericht inkopen is de dialoog met de markt, ruim voordat de feitelijke inkoopprocessen gaan lopen. Ideeën van het bedrijfsleven worden zo mee genomen in het formuleren van de inkoopvraag. Het versterkt de samenwerking, stimuleert onderzoek en productontwikkeling en kan leiden tot consortiumvorming. Raakvlakken met de inkoopwereld van LVNL zijn er bij feitelijk alle (grote) aanbestedingstrajecten. In elke productgroep komen marktconsultaties voor. Om innovatie voldoende ruimte te geven wil LVNL de markt actief en vroegtijdig betrekken bij (grote) aanbestedingstrajecten. In elke marktconsultatie neemt LVNL standaardvragen op over de mogelijkheden die de markt ziet om MVI-aspecten te integreren in het onderhavige onderwerp. De input van de markt kan worden gebruikt bij het opstellen van gunnings- en selectiecriteria.

**MVI-3: In elke marktconsultatie zal LVNL standaard vragen opnemen over de mogelijkheden die de markt ziet om MVI-aspecten te integreren in het onderhavige onderwerp.**

### 5.2.4 Gebruikmaken van praktijkvoorbeelden & tools MVI

PIANOO heeft diverse handreikingen, voorbeelddocumenten, onderzoeken, adviesdocumenten en praktijkvoorbeelden ontwikkeld op basis waarvan LVNL professioneel, rechtmatig en doelmatig kan aanbesteden en inkopen. Goed voorbeeld doet volgen, (Senior) Buyer's van LVNL laten zich voor het toepassen van duurzaamheidscriteria inspireren door en maken gebruik van de door PIANOO ontwikkelde duurzaamheidscriteria. Om hier invulling aan te geven zorgt Manager Contracting dat:

- Tender-templates worden aangepast.
- Alle tenders voor publicatie worden gereviewed op onder andere toegepaste duurzaamheidscriteria door een collega (Senior) Buyer.
- Ervaringen met het toepassen van duurzaamheidscriteria worden gedeeld tijdens het afdelingsoverleg.
- (Senior) Buyer's achteraf verantwoording afleggen aan Manager Contracting over de toegepaste duurzaamheidscriteria in de aanbesteding.

Hieronder de links naar de handreikingen, voorbeelddocumenten, onderzoeken, adviesdocumenten en praktijkvoorbeelden van PIANOO:

- Handreikingen MVI: <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen/handreikingen-mvi-0>.
- Praktijkvoorbeelden MVI: <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen/praktijkvoorbeelden-mvi>.

- Onderzoeken MVI: <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen/onderzoeken-mvi-0>.
- Checklist maatschappelijk verantwoord inkopen: <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen/mvi-in-inkoopproces/checklist-maatschappelijk-verantwoord>.
- MVI-zelfevaluatie tool: <https://mvizet.nl/accounts/login/?next=/>.
- MVI-criteria tool: <https://www.mvicriteria.nl/nl>.

**MVI-4: Alle tenders worden voor publicatie gereviewed op o.a. toegepaste duurzaamheidscriteria door collega (Senior) Buyer.**

**MVI-5: In 2019 worden in 75% van alle Non-ATM aanbestedingen duurzaamheidscriteria meegenomen.**

**MVI-6: In 2020 t/m 2024 worden in 90% van alle Non-ATM aanbestedingen duurzaamheidscriteria meegenomen.**

**MVI-7: In 2025 worden in 100% van alle Non-ATM aanbestedingen worden duurzaamheidscriteria meegenomen.**

**MVI-8: De Contractmanager en budgethouder zien toe op het naleven van de duurzaamheidscriteria binnen de gesloten overeenkomsten.**

#### **5.2.5 Total Cost of Ownership (TCO)**

Bij de systematiek van TCO worden het totaal van de directe en indirecte kosten van een aan te schaffen werk, of levering in ogenschouw genomen, gerekend over de hele beoogde gebruiksduur. Het gaat dan om de aanschafprijs, de onderhoudskosten, de gebruikskosten, de eventuele overige kosten die voor uw rekening komen en de restwaarde, et cetera. TCO wordt als gunningcriterium bij aanbestedingstrajecten opgenomen door LVNL.

Daarnaast moet er een waardering van sociale- en milieuaspecten plaatsvinden. LVNL gaat onderzoeken hoe ze het energie- en waterverbruik, de productie van afval en CO<sub>2</sub>-uitstoot van elke inkoop kunnen meenemen in de TCO-systematiek. Daarmee wegen deze mee in de beslissing om te komen tot de gewenste gunning. De zwaarte wordt per individuele aanbesteding bepaald. De exacte uitwerking daarvan wordt in overleg met de opdrachtgever per aanbesteding bekeken. Vooralnog wordt bij een marktconsultatie (in overleg met de markt ) onderzocht welke kosten toepasbaar zijn.

**MVI-9: Energie en Water verbruik, de productie van afval en CO<sub>2</sub> uitstoot van elke inkoop worden meegenomen in de TCO systematiek. De TCO systematiek zal vanaf 2021 in 100% van alle Europese aanbestedingen binnen het Non-ATM domein als gunningcriterium worden opgenomen.**

#### **5.2.6 Social Return on Investment (SROI)**

LVNL heeft als werkgever, inkoper en opdrachtgever een rol te vervullen in de sociale aspecten van duurzaamheid. Daar zal de komende jaren eveneens aandacht aan worden besteed, bijvoorbeeld in het eigen diversiteitsbeleid en in het meenemen van sociale duurzaamheidscriteria in het inkoopbeleid. Qua raakvlakken met de organisatie speelt SROI feitelijk bij alle inhuur en diensten. In de praktijk blijkt het echter lastig om bijvoorbeeld bij individuele inkoopopdrachten voor hoogwaardige inhuureisen op te nemen over SROI. Er wordt dan ook gekozen voor focus op de plekken waar het uit de aard der zaak mogelijk is of waar pilots nieuwe inzichten kunnen bieden.



SROI is voor LVNL qua prioriteit geen focusgebied, maar wel een vaststaand gegeven. LVNL wil daarom aansluiten bij de rijksbrede werkwijze voor social return, Maatwerk voor Mensen (MvM). In de nieuwe werkwijze SROI 2.0 is sprake van een vormvrijere invulling en wordt standaard vervangen door maatwerk. Hierbij is social return geen checklist meer, maar meer een doel dat wij als opdrachtgever samen met opdrachtnemer bepalen en uitvoeren.

**MVI-10: Manager Contracting, Senior Responsible Officer (SRO) , budgethouder en Manager HRM selecteren aan de hand van de aanbestedingskalender aan het begin van elk jaar de aanbestedingen binnen het Non-ATM domein waar SROI door de (Senior) Buyers moet worden meegenomen.**

#### **5.2.7 Internationale sociale voorwaarden (ISV)**

De internationale sociale voorwaarden (ISV) zien toe op het bevorderen van de internationale arbeidsnormen, zoals het tegengaan van dwangarbeid, slavernij, kinderarbeid en discriminatie. De internationale sociale voorwaarden zijn voor LVNL qua prioriteit geen focusgebied, maar wel een vaststaand gegeven.

Voor het juiste gebruik van de ISV is het van belang dat de inkopers van LVNL actief worden gestimuleerd om hun kennis van ISV up-to-date te houden en hun interne opdrachtgevers hier actief over te informeren. Kern van de aanpak is om de internationale sociale voorwaarden in het aanbestedingsdocument voor aanbestedingen binnen risicosectoren op te nemen als bijzondere uitvoeringsvoorwaarden. Inkopers van LVNL vragen binnen die risicosectoren aan leveranciers hoe ze invulling geven aan ISV en vragen naar een 'due diligence' rapport.

LVNL stimuleert haar inkopers bij het toepassen van ISV om gebruik te maken van de kaders en handleidingen die voor het rijk zijn ontwikkeld. Meer informatie over het gebruiken van ISV is te vinden op: <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-themas/internationale-sociale-0>.

**MVI-11: Manager Contracting, Senior Responsible Officer (SRO) , budgethouder en Manager HRM selecteren aan de hand van de aanbestedingskalender aan het begin van elk jaar of er aanbestedingen zijn binnen het Non-ATM domein waar ISV door de (Senior) Buyers moet worden meegenomen.**



## 5.2.8 KPI's voor duurzaam inkopen

NR.	KPI	JAAR	ACTIEHOUDER
MVI-1	In het laatste kwartaal van elk jaar is er voor elke afdeling binnen het Non-ATM domein een aanbestedingskalender voor het komende jaar beschikbaar waarin alle Europese aanbestedingen zijn beschreven.	2020 t/m 2025	Manager Contracting
MVI-2	Manager Contracting, Senior Responsible Officer (SRO) en de betreffende budgethouder selecteren aan de hand van de aanbestedingskalender aan het begin van elk jaar de aanbestedingen die binnen het Non-ATM domein cruciaal zijn voor het behalen van de duurzaamheidsambities van LVNL.	2020 t/m 2025	Manager Contracting, SRO en Budgethouder
MVI-3	In elke marktconsultatie zal LVNL standaard vragen opnemen over de mogelijkheden die de markt ziet om MVI-aspecten te integreren in het onderhavige onderwerp.	2020 t/m 2025	Manager Contracting
MVI-4	Alle tenders worden voor publicatie gereviewed op o.a. toegepaste duurzaamheidscriteria door collega (Senior) Buyer.	2020 t/m 2025	Manager Contracting
MVI-5	In 2019 worden in 75% van alle Non-ATM aanbestedingen duurzaamheidscriteria meegenomen.	2019	Manager Contracting
MVI-6	In 2020 t/m 2024 worden in 90% van alle Non-ATM aanbestedingen duurzaamheidscriteria meegenomen.	2020 t/m 2024	Manager Contracting
MVI-7	In 2025 worden in 100% van alle Non-ATM aanbestedingen worden duurzaamheidscriteria meegenomen.	2025	Manager Contracting
MVI-8	De Contractmanager en budgethouder zien toe op het naleven van de duurzaamheidscriteria binnen de gesloten overeenkomsten.	2021 t/m 2025	Contractmanager
MVI-9	Energie en Water verbruik, de productie van afval en CO2 uitstoot van elke inkoop worden meegenomen in de TCO systematiek. De TCO systematiek zal vanaf 2021 in 100% van alle Europese aanbestedingen binnen het Non-ATM domein als gunningcriterium worden opgenomen.	2021 t/m 2025	Manager Contracting
MVI-10	Manager Contracting, Senior Responsible Officer (SRO) , budgethouder en Manager HRM selecteren aan de hand van de aanbestedingskalender aan het begin van elk jaar de aanbestedingen binnen het Non-ATM domein waar SROI door de (Senior) Buyers moet worden meegenomen.	2020 t/m 2025	Manager Contracting
MVI-11	Manager Contracting, Senior Responsible Officer (SRO) , budgethouder en Manager HRM selecteren aan de hand van de aanbestedingskalender aan het begin van elk jaar of er aanbestedingen zijn binnen het Non-ATM domein waar ISV door de (Senior) Buyers moet worden meegenomen.	2020 t/m 2025	Manager Contracting



## 6. MVI doen we samen

MVI is een zaak van heel LVNL en juist zeker niet alleen ‘van inkoop’. Maatschappelijk verantwoord inkopen begint met duurzaam opdrachtgeverschap. De opdrachtgever/budgethouder stuurt de ambitie en de doelstellingen voor een project en zowel de inkoper als de inhoudelijk deskundigen moeten hierop anticiperen. Daarnaast moet de inhoudelijke kennis van duurzaamheid worden ingebracht en indien nodig worden ingehuurd. MVI wordt een succes doordat opdrachtgever/budgethouder, inkopers en inhoudelijk deskundigen hierin samen optrekken.

### 6.1 Kernteam duurzaamheid

MVI moet in het DNA van onze organisatie komen. De vraag is: hoe gaan we er met z’n allen voor zorgen dat we aansluiten bij de doelstellingen en KPI’s uit dit actieplan? Intern gaat het om de samenwerking en het commitment tussen het bestuur, de afdeling Contracting, opdrachtgever/budgethouder en contractmanager. Bij LVNL is aan deze samenwerking invulling gegeven door middel van een kernteam duurzaamheid. Voorzitter van deze stuurgroep is de door het bestuur benoemde Senior Responsible Officer (SRO). In het kernteam zijn verschillende afdelingen vertegenwoordigd waaronder Contracting, Communications, Strategy, Facility Services en Gebouw & Infrastructuur. Het kernteam wordt daarnaast geadviseerd door een externe duurzaamheidsexpert.

### 6.2 Informatie en communicatie

Om de ambities van maatschappelijk verantwoord inkopen te verankeren in de organisatie, draagvlak te vergroten en een optimaal uitgangspunt voor de uitvoering te creëren heeft het kernteam duurzaamheid de volgende initiatieven gestart:

- **Ontwikkeling van een visie op duurzaamheid;** het kernteam duurzaamheid heeft met behulp van een externe duurzaamheidsexpert de visie “Samen slimme en duurzame luchtvaart mogelijk maken” ontwikkeld.
- **Dag van de duurzaamheid:** jaarlijks organiseert het kernteam duurzaamheid de dag van de duurzaamheid voor al het LVNL-personeel. Het doel van deze dag is om de medewerkers te inspireren en enthousiasmeren over duurzaamheid.
- **Meten is weten:** in 2019 zijn er door het kernteam duurzaamheid verschillende nulmetingen uitgevoerd waaronder de CO2-footprint van LVNL. Het effect van onze duurzaamheidsinitiatieven en -maatregelen wordt vanaf nu jaarlijks gemonitord.
- **Hoofdstuk duurzaamheid in jaarverslag:** het effect van onze duurzaamheidsinitiatieven en maatregelen wordt vanaf nu via ons jaarverslag gecommuniceerd met externe stakeholders.
- **Successen moet je vieren:** het kernteam heeft het overzicht over alle duurzame initiatieven binnen LVNL en communiceert hierover op het LVNL-intranet.
- **Input medewerkers LVNL:** het kernteam duurzaamheid vraagt jaarlijks aan alle LVNL-medewerkers welke duurzaamheidsinitiatieven ze terug willen zien. Uit de laatste enquête onder medewerkers kwam naar voren dat er behoefte is aan een modern mobiliteitsplan voor woon-werkverkeer en dienstreizen. Het kernteam duurzaamheid geeft prioriteit aan de uitwerking van een dergelijk plan.
- **Energiepaspoort voor privéwoning:** LVNL-medewerkers krijgen korting op een energiepaspoort voor hun privéwoning om er zo achter te komen welke duurzaamheidsmaatregelen ze thuis kunnen nemen.

**Luchtverkeersleiding Nederland**

Stationsplein Zuid-West 1001  
1117 CV Schiphol

Postbus 75200  
1117 ZT Schiphol

T 020 406 2000

[www.lvn.nl](http://www.lvn.nl)