



Duurzaam materiaalgebruik

Energiebesparing

Professionaliseren inkoop

Social Return on Investment

Stimuleren regionale economie

VerduursAMEN

Adviesrapport

MVI beleidsplan ZuidWest Samen

Yvonne van Kerkhof
09-06-2015



verduurSAMEN

MVI beleidsplan ZuidWest Samen

Versie	: 1.0 (definitief)
Onderwijsinstelling	: Hogeschool Rotterdam, locatie Academieplein
Opleiding	: Facility Management
Opdrachtgever	: Stadlander
Auteur	: Yvonne van Kerkhof
Studentnummer	: 0846902
Studiejaar	: 2014-2015
Periode	: Kwartaal 3 & 4
Plaats en datum	: Rotterdam, 9 juni 2015
Modulecode	: FMAAFS42
Afstudeerbegeleider	: Ben Knoop
Bedrijfsbegeleider	: Mireille Vrijenhoek, inkoper

Managementsamenvatting

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) wordt steeds belangrijker. Fossiele brandstoffen raken op en zijn vervuילend voor het milieu. Hier moeten alternatieven voor worden gevonden. Naast duurzaamheidsaspecten wordt steeds meer aandacht besteed aan de menselijke factor, zoals arbeidsomstandigheden. De zorg voor de toekomst staat op het spel en inkoop speelt hierbij een belangrijke rol. Organisaties moeten hun inkoop anders gaan inrichten.

Het inkoopcollectief ZuidWest Samen (ZWS) is in 2010 opgericht om met twee of meerdere woningcorporaties gezamenlijk in te kopen met als doel voordeel te behalen om kosten te besparen. Alle woningcorporaties verhuren woningen in Zeeland en één woningcorporatie verhuurt ook woningen in West-Brabant. Het inkoopcollectief bestaat uit een inkoopwerkgroep en een stuurgroep.

Het MVI beleid is opgesteld als afstudeeropdracht met de volgende probleemstelling:

‘Welke maatregelen moeten de tien woningcorporaties van ZuidWest Samen nemen om maatschappelijk verantwoord in te kopen?’

Bij bovenstaande probleemstelling is de volgende doelstelling opgesteld:

‘Op 9 juni wordt na consultering van interne en externe stakeholders een advies gegeven aan ZuidWest Samen over de mogelijkheden van maatschappelijk verantwoord inkopen in de vorm van een MVI beleidsplan en implementatieplan, waarmee een bijdrage wordt geleverd aan de duurzaamheidsambitie van ZuidWest Samen en waarin duidelijk wordt hoe de resultaten van MVI geborgd kunnen worden.’

MVI is in de inkoopvisie van ZWS verwerkt. Het MVI beleidsplan levert een bijdrage aan de duurzaamheidsambitie van de inkoopvisie van ZWS. Wanneer het MVI beleidsplan geïmplementeerd is, zijn de stakeholders positiever en komt dit ten goede aan het milieu en aan de imago's van de woningcorporaties van ZWS. Het doel van het MVI beleidsplan is dat dezelfde standpunten worden aangehouden voor MVI als ZWS gezamenlijk inkoop.

Om dit doel te bereiken is kwalitatief onderzoek gedaan door middel van literatuuronderzoek, interne en externe interviews en referentiebezoeken.

Conclusies

Omdat maatschappelijk geld wordt uitgegeven, is het een verplichting voor een woningcorporatie om maatschappelijk verantwoord te zijn en dus ook maatschappelijk verantwoord in te kopen. Hier moet op een functionele en professionele manier mee om worden gegaan. Inkoop is de schakel tussen de organisatie en de leveranciersmarkt en kan hierdoor bijdragen aan het behalen van de strategische duurzame doelstellingen. In de huidige situatie worden ad hoc activiteiten uitgevoerd op het gebied van MVI. Het MVI beleidsplan moet duidelijke doelstellingen hebben die zorgen voor eenduidigheid in het inkoopproces op het gebied van MVI.

Als het gaat om milieu is geconcludeerd dat de meeste huurders wel bereid zijn om maatregelen toe te laten passen, maar dit niet mag resulteren in verhoging van de woonlasten. Goede en duidelijke communicatie naar de huurders vanuit de woningcorporatie is hierbij van belang.

De medewerkers worden in totaliteit niet bewust genoeg gestimuleerd om maatschappelijk verantwoord te gaan werken en/ of te gaan inkopen. Toch zijn de medewerkers redelijk op de hoogte van de MVI activiteiten die al worden uitgevoerd. Maatschappelijke verantwoordelijkheid moet een basishouding zijn voor medewerkers die bij een woningcorporatie werken.

Aanbevelingen

ZWS wil in eerlijke samenwerking met leveranciers toekomstbestendige en duurzame woningen en wijken creëren om hiermee de woonlasten van de klanten zo laag mogelijk te houden. Om dit maatschappelijk verantwoord te realiseren leveren mensen uit de regio met een afstand tot de arbeidsmarkt een bijdrage. Het milieu wordt zo min mogelijk belast door zoveel mogelijk energie te besparen en hergebruik van materialen te stimuleren door bij alle inkopen een duurzame, milieubewuste keuze te maken.

Bovenstaande doelen worden gerealiseerd door middel van het MVI beleidsplan. Dit beleid richt zich op vijf MVI thema's. Voor de thema's zijn de volgende doelstellingen opgesteld:

Duurzaam materiaalgebruik

- In 2025 staan in 100% van de contracten afspraken over duurzaam materiaalgebruik.
- In 2025 zijn voor 100% van de productgroepen duurzaamheidscriteria opgesteld die gebruikt kunnen worden bij een aanbesteding.

Energiebesparing

- In 2025 heeft het woningbezit van de tien woningcorporaties van ZWS minimaal een gemiddelde energie-index van 1,25 (energielabel B).
- In 100% van de project uitvragen voor nieuwbouw wordt als knock-out criterium aangehouden dat de nieuwbouw woningen moeten worden gerealiseerd met 'nul op de meter' en als gunningscriterium wordt aangehouden dat leveranciers voor en na het project in beeld moeten brengen hoeveel energie er wordt verbruikt.
- Het energieverbruik wordt waar mogelijk verminderd door de woningcorporaties, leveranciers en huurders door middel van Trias Energetica.

Professionaliseren inkoop

Dit thema is verdeeld in de volgende twee deelthema's:

Ketenverantwoordelijkheid

- Ketenverantwoordelijkheid moet een standaard zijn bij inkoop en afspraken hierover moeten voor 2025 in 100% van de contracten vermeld staan.
- Bij vermoeden van het niet nakomen van de afspraken over ketenverantwoordelijkheid wordt de leverancier of een partij in de keten hier op gecontroleerd.

Innovatiegericht inkopen

- Bij 100% van de aanbestedingen, welke gericht zijn op de core business, wordt als gunningscriterium aan de leveranciers gevraagd wat zij al doen aan innovatie en nog gaan doen aan innovatie voor deze opdracht.
- ZWS richt voor 2020 een platform op voor hun ketenpartners om kennis en ideeën te delen over innovatie met als doel de keten te stimuleren innovatief te zijn.

Social Return on Investment

- In 2025 zijn in 100% van de contracten van werken en diensten afspraken opgenomen over Social Return on Investment waarmee organisaties worden gestimuleerd extra banen en/of leerwerkplekken en/of stageplekken te creëren voor mensen uit de regio, bij voorkeur huurders, met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.
- In 2025 moet per inkoopgroep van werken en diensten een percentage zijn vastgesteld, welke als eis wordt meegenomen bij de aanbesteding.

Stimuleren regionale economie

- Bij 100% van de aanbestedingen wordt een bewuste keuze gemaakt over het stimuleren van de regionale economie.

- ZWS richt voor 2020 een platform op voor hun ketenpartners om kennis en ideeën te delen over het stimuleren van de regionale economie met als doel de keten te motiveren om gezamenlijk de regionale economie te stimuleren.

Algemene richtlijnen

Naast de richtlijnen voor de bovenstaande thema's worden de volgende algemene richtlijnen aangehouden:

- Voor elke inkoop wordt één woningcorporatie verantwoordelijk gesteld.
- Bij elke inkoop wordt uitgegaan van Total Cost of Ownership.
- De productgroepen worden ingevuld in de Kraljic-matrix.
- Voor elke productgroep wordt een risico- en kansanalyse uitgevoerd.
- De inkoop van producten of diensten die betrekking hebben op de core business vindt plaats op basis van een vooraf uitgevoerde product- en marktanalyse door ZWS.
- Met behulp van de MVO Risicochecker kunnen risico's in kaart worden gebracht.
- Om draagvlak te creëren worden quick wins (snelle resultaten) als eerste uitgevoerd.
- ZWS gaat digitaal inkopen.
- ZWS stelt een gedragscode op, welke wordt aangehouden tijdens het inkopen.
- Er wordt intern en extern gecommuniceerd over MVI.
- Zodra de ISO 20400 Sustainable Procurement is ingevoerd wordt het MVI beleidsplan gecontroleerd of het voldoet aan de norm en waar nodig wordt het beleid aangepast.
- ZWS voldoet waar mogelijk zelf ook aan de verplichtingen die zij de leveranciers opleggen.
- Als ZWS behalve 'nul op de meter' volledig duurzame woningen wil realiseren, kan dit worden gemeten met GPR Gebouw.

Implementatie

Bij het opstellen van onderstaand implementatieplan is gebruik gemaakt van het Duurzaam Inkopen Fasenmodel. De volgende fases worden doorlopen voor een volledige implementatie van het MVI beleid:

- Bewustwordingsfase
- Ontwikkelingsfase
- Inbeddingsfase
- Routinefase
- Integratiefase

De eerste drie fases zijn het belangrijkste van de implementatie. In deze fases wordt het MVI beleidsplan opgesteld, beoordeeld en goedgekeurd. Vervolgens wordt draagvlak en bewustwording gecreëerd bij medewerkers en andere stakeholders. Door het MVI beleidsplan bij elke inkoop aan te houden en regelmatig intern en extern te communiceren, wordt MVI een vanzelfsprekendheid. Als het volledig binnen de organisatie is geïntegreerd, wordt door elke woningcorporatie een Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) beleidsplan opgesteld.

Voorwoord

Het einde is in zicht!

Als vierdejaars studente Facility Management met de minor Inkoopmanagement aan de Hogeschool Rotterdam wil ik graag meer kennis en praktijkervaring opdoen van deze vakgebieden. De kans om meer ervaring op te doen is vanuit school vertaald met een afstudeerstage van vijf maanden. Deze stage heb ik gelopen bij de woningcorporatie Stadlander te Bergen op Zoom.

De afstudeeropdracht is uitgevoerd voor het inkoopcollectief ZuidWest Samen, bestaande uit Stadlander en negen Zeeuwse woningcorporaties. Het onderzoek betrof het onderwerp Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). Als afstudeeropdracht moest ik een MVI beleidsplan en implementatieplan opstellen voor ZuidWest Samen. In dit rapport worden de onderzoeksresultaten weergegeven en het bijbehorende advies aangereikt.

Na vijf maanden hard werken is het einde in zicht. Het heeft veel tijd en moeite gekost, maar het was zeker ook een leuke en leerzame stage. Na dit onderzoek kan ik mijzelf dan ook een young professional noemen op het gebied van MVI.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken. Allereerst wil ik mijn bedrijfsbegeleider Mireille Vrijenhoek bedanken voor het aanbieden van deze afstudeerplaats en de begeleiding tijdens mijn onderzoek. Daarnaast gaat mijn dank uit naar Bart van Loenhout voor zijn tijd en hulp tijdens mijn onderzoek bij Stadlander. Ook wil ik alle geïnterviewden bedanken die tijd hebben vrijgemaakt om hun kennis en ervaringen met mij te delen. Vanuit de Hogeschool Rotterdam heb ik begeleiding gehad van Ben Knoop en voor deze begeleiding wil ik hem bedanken. Tot slot wil ik mijn familie bedanken die mij hebben gesteund tijdens mijn gehele opleiding.

Bergen op Zoom, 9 juni 2015

Yvonne van Kerkhof

Inhoudsopgave

Inleiding.....	9
1. ZuidWest Samen & MVI	11
1.1 ZuidWest Samen	11
1.2 Het verband tussen MVI, MVO en duurzaamheid.....	11
1.3 De relatie tussen ZuidWest Samen & MVI.....	12
2. Methode van onderzoek	13
2.1 Type onderzoek	13
2.2 Type aanpak.....	13
2.3 Onderzoeksontwerp	14
2.4 Betrouwbaarheid	17
2.5 Validiteit.....	17
3. Theoretisch kader	18
3.1 Normen en richtlijnen.....	18
3.2 Stappenplan MVI	18
3.3 Belangen	18
3.4 MVI thema's.....	19
3.5 Strategie en beleid.....	20
3.6 Draagvlak en bewustwording	21
3.7 MVI meten	21
3.8 Trends en ontwikkelingen.....	21
4. Awareness: bewustwording en visievorming	23
4.1 Definities	23
4.2 Waarom MVI?	23
4.3 Stakeholdersbelangen	24
4.4 Gewenste eindsituatie	26
5. Baseline: huidige situatie	27
5.1 Huidige situatie ZuidWest Samen.....	27
5.2 Huidige situatie andere organisaties	28

6. Conclusie.....	30
7. Creative solutions: MVI aanbevelingen.....	31
7.1 Duurzaam materiaalgebruik	31
7.2 Energiebesparing	33
7.3 Professionaliseren inkoop.....	35
7.3.1 Ketenverantwoordelijkheid	35
7.3.2 Innovatiegericht inkopen	36
7.4 Social Return on Investment.....	37
7.5 Stimuleren regionale economie.....	38
7.6 Algemene aanbevelingen	40
7.7 Het inkoopproces.....	42
8. Decide on priorities: implementatie	43
9. Kosten en baten	46
9.1 Kosten	46
9.2 Baten.....	46
Nawoord.....	47
Begrippenlijst.....	49
Bronnenlijst	54
Literatuurlijst	56

Inleiding

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) is en wordt een deel van het bestaan en er is geen weg meer terug. Steeds meer studies laten de eindigheid van, nu veelgebruikte, grondstoffen zien. De zorg voor de toekomst staat hierbij op het spel en inkoop speelt hierbij een belangrijke rol.

Zeker voor woningcorporaties is het belangrijk om een bijdrage te leveren aan de maatschappij, want zij zijn maatschappelijk georiënteerde organisaties. Het is onderdeel van de legitimatie. Omdat de woningcorporaties van het inkoopcollectief ZuidWest Samen (ZWS) gezamenlijk inkopen kan er veel bereikt worden op het gebied van MVI.

Door de woningcorporaties van ZWS worden op dit moment ad hoc activiteiten uitgevoerd op het gebied van MVI. Er zijn geen doelen, regels of richtlijnen. Het is daarom van belang dat er een beleid wordt opgesteld. Dit beleid kan als richtlijn gebruikt worden bij de inkoop. Ook wordt door het beleid duidelijk welke doelen ZWS heeft op het gebied van MVI. Dit is van belang om intern en extern te laten zien welke ambitie ZWS heeft. Het MVI beleidsplan levert een bijdrage aan de inkoopvisie (duurzaamheidsambitie) van ZWS. Verder zorgt het voor de groei van de inkoopvolwassenheid van de woningcorporaties.

In de inkoopvisie voor ZWS is duurzaamheid als aandachtspunt gedefinieerd, maar de exacte invulling ervan moet nog worden bepaald. Stadlander heeft het initiatief genomen om voor ZWS een MVI beleidsplan en implementatieplan op te stellen. Dit initiatief heeft geresulteerd in een afstudeeronderzoek met de volgende probleemstelling:

‘Welke maatregelen moeten de tien woningcorporaties van ZuidWest Samen nemen om maatschappelijk verantwoord in te kopen?’

Voor dit onderzoek wordt de meest gebruikte definitie van inkoop aangehouden: ‘Inkoop is alles waar een factuur tegenover staat’ (Telgen, 1994).

Het begrip MVI heeft verschillende definities. Voor dit onderzoek wordt de volgende definitie aangehouden: ‘het rekening houden met maatschappelijke gevolgen in het inkoop- en aanbestedingsproces. Het gaat hierbij om de sociale, milieu gerelateerde en economische gevolgen. Het gaat om de keuzes in de bedrijfsvoering van de gehele keten die worden vertaald naar de in te kopen werken, leveringen of diensten’ (www.inkoopportal.nl).

De begrippen Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en MVI worden in de hedendaagse maatschappij steeds meer gebruikt binnen organisaties. Dhr. Reijniers beargumenteert, in zijn boek *Duurzaam inkopen: nu doen!* (2012), dat de vraag niet meer is waarom duurzaam ingekocht moet worden, maar steeds meer hoe dit versneld kan worden gerealiseerd. Organisaties in de private en publieke sector realiseren zich meer en meer dat het hun maatschappelijke plicht is een actieve bijdrage te leveren aan de verduurzaming van de maatschappij. Organisaties doen het vooral om het milieu minder te belasten, betere omstandigheden voor het personeel te creëren, een bijdrage te leveren aan de maatschappij, in te kunnen spelen op verandering en innovatie, omdat het loont en zorgt voor imagoverbetering.

Door de inkoopwerkgroep van ZWS wordt gezamenlijk ingekocht. Over andere processen wordt niet gezamenlijk overlegd door ZWS. Elke woningcorporatie werkt anders en heeft zijn eigen mening over de invulling van MVO binnen de eigen organisatie. Daarom is gekozen om een MVI beleidsplan op te stellen voor ZWS en geen MVO beleidsplan. De focus van dit onderzoek ligt daarom op inkoop. Het is van belang dat de woningcorporaties dezelfde standpunten hebben over MVI als zij gezamenlijk

inkopen. Als het MVI beleidsplan is geïmplementeerd kunnen de woningcorporaties vervolgens een eigen MVO beleid opstellen door het MVI beleidsplan als 'kapstok' te gebruiken. De thema's en doelen van het MVI beleidsplan kunnen worden vertaald in MVO doelstellingen. Voor de inkoop worden dan dezelfde richtlijnen aangehouden, maar elke woningcorporatie heeft zijn eigen richtlijnen en focus op thema's als het gaat om MVO.

Voor dit onderzoek is het boek 'Wat is onderzoek?' van Verhoeven gebruikt. Hierin wordt voor de probleemanalyse de 6W-formule gehanteerd. De 6W-formule is gebruikt om een heldere probleemanalyse te maken waarmee tot de kern van het probleem/ de kans is gekomen. De volledige probleemanalyse op basis van de 6W-formule staat in bijlage I.

Deze probleemanalyse heeft geleid tot de volgende doelstelling:

'Op 9 juni wordt na consultering van interne en externe stakeholders een advies gegeven aan ZuidWest Samen over de mogelijkheden van maatschappelijk verantwoord inkopen in de vorm van een MVI beleidsplan en implementatieplan, waarmee een bijdrage wordt geleverd aan de duurzaamheidsambitie van ZuidWest Samen en waarin duidelijk wordt hoe de resultaten van MVI geborgd kunnen worden.'

Vanuit de probleem- en doelstelling zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat wordt op dit moment al gedaan door ZWS aan MVO/ MVI?
2. Welke uitgangspunten/ belangen met betrekking tot MVI sluiten het beste aan bij ZWS?
3. Wat is een passend MVI beleid voor ZWS op basis van de uitgangspunten en belangen van de interne en externe stakeholders, zodat er een balans ontstaat tussen people, planet en profit?
4. Hoe kan het MVI beleidsplan binnen de woningcorporaties van ZWS geïmplementeerd worden?
5. Hoe kunnen de resultaten van het MVI beleid worden geborgd?

Dit adviesrapport is bestemd voor de tien woningcorporaties van ZWS. Het rapport heeft als doel een advies te geven over de mogelijkheden van MVI voor ZWS in de vorm van een MVI beleidsplan en implementatieplan, zodat ZWS, maar ook de andere stakeholders worden geactiveerd en gestimuleerd om maatschappelijk verantwoord te zijn en dit als vanzelfsprekendheid te zien.

Leeswijzer

Allereerst wordt ingegaan op het inkoopcollectief ZWS en op het verband tussen MVI, MVO en duurzaamheid. Vervolgens wordt de relatie van ZWS met MVI beschreven. In het tweede hoofdstuk staat de methode van onderzoek beschreven. Hierin wordt het type onderzoek, de aanpak en het onderzoeksontwerp beschreven. In hoofdstuk drie staat het theoretisch kader, waarin de belangrijkste literatuur over MVI is uitgewerkt. In hoofdstuk vier staat stap A van het ABCD-model. Dit gaat over de visie op MVI en de gewenste eindsituatie. Vervolgens wordt in hoofdstuk vijf een beeld geschilderd van de huidige situatie. Dit is stap B van het ABCD-model. Uit stap A en B zijn conclusies getrokken die beschreven staan in hoofdstuk zes. Vervolgens wordt in hoofdstuk zeven stap C uitgewerkt. Dit zijn de aanbevelingen. Om deze aanbevelingen te realiseren is een implementatieplan opgesteld, welke in hoofdstuk acht staat uitgewerkt. Dit adviesrapport wordt afgesloten met een nawoord.

Een begrippenlijst is opgesteld voor dit adviesrapport, welke te vinden is na het nawoord. Tevens is voor dit adviesrapport een aparte bijlagenbundel en beleidsplan opgesteld.

1. ZuidWest Samen & MVI

Dit hoofdstuk beschrijft als eerste het inkoopcollectief ZWS. Verder gaat het in op het begrip MVI en het verband met MVO en duurzaamheid. Als laatste wordt de relatie gelegd tussen ZWS en MVI.

1.1 ZuidWest Samen

ZWS is een inkoopcollectief, welke in 2010 is opgericht. Het inkoopcollectief is opgericht om met twee of meer woningcorporaties gezamenlijk in te kopen met als doel voordeel te behalen om kosten te besparen. ZWS is begonnen door R&B Wonen, Woonburg en Woongoed Middelburg. ZWS is gegroeid tot de volgende tien woningcorporaties met het volgende aantal verhuureenheden (vhe):

- | | |
|--------------------------------------|----------------|
| • Clavis (CL) | ca. 2.450 vhe |
| • l'Escaut woonservice (l'E) | ca. 6.300 vhe |
| • R&B wonen (R&B) | ca. 4.200 vhe |
| • RWS partner in wonen (RWS) | ca. 6.500 vhe |
| • Stadlander (SL) | ca. 15.000 vhe |
| • Woningstichting Hulst (WS-H) | ca. 1.370 vhe |
| • Woonburg (WB) | ca. 1.900 vhe |
| • Woongoed Middelburg (WG-M) | ca. 6.400 vhe |
| • Woongoed Zeeuws-Vlaanderen (WG-ZV) | ca. 6.100 vhe |
| • Zeeuwsland (ZL) | ca. 4.050 vhe |

Alle woningcorporaties verhuren woningen in Zeeland. Stadlander verhuurt ook woningen in West-Brabant.

Gebaseerd op de missies en visies van de woningcorporaties van ZWS, zie bijlage II, is geconcludeerd dat de belangrijkste doelgroep van de woningcorporaties mensen zijn met een kwetsbare positie op de woningmarkt. Zij hebben een inkomen onder de huurtoeslaggrens of zijn om andere redenen moeilijk in staat zelf in een passende woning te voorzien, zoals ouderen, gehandicapten en (ex-)psychiatrische patiënten. Het handelen van de woningcorporaties is in eerste plaats gericht om deze doelgroep kwalitatief goede en duurzame woningen aan te bieden, waarbij aandacht is voor de woonlasten. In samenwerking met andere partijen/ stakeholders wordt er gewerkt aan de leefbaarheid van wijken, zodat de huurders zich thuis voelen en prettig kunnen wonen.

Het inkoopcollectief bestaat uit een inkoopwerkgroep en een stuurgroep. In de inkoopwerkgroep zitten één of twee medewerkers van elke woningcorporatie die verantwoordelijk zijn voor de inkoop. De stuurgroep bestaat uit de directeurs/ bestuurders van de tien woningcorporaties.

1.2 Het verband tussen MVI, MVO en duurzaamheid

Met het begrip MVO wordt het volgende bedoeld: *'MVO is een integrale visie op de gehele bedrijfsvoering. Dat wil zeggen dat MVO verankerd is in alle dagelijkse processen van een organisatie. De onderneming maakt bij elke bedrijfsbeslissing een afweging tussen verschillende stakeholderbelangen. Op deze manier neemt zij de verantwoordelijkheid voor de effecten van haar bedrijfsactiviteiten op mens en milieu, want elke bedrijfsbeslissing heeft impact op de (indirecte) omgeving van een organisatie. Stakeholderbelangen worden vaak vertaald in people, planet en profit. Bij elke beslissing zoekt de organisatie een balans tussen de verschillende belangen. Hierbij is MVO meer een proces dan een eindbestemming. Het doel is vaak voor de lange termijn en verandert met de tijd, met elke bedrijfsbeslissing die genomen wordt'* (Justice, 2012).

De volgende definitie van duurzaamheid is geformuleerd door de World Commission on environment and Development van de Verenigde Naties in het rapport Our Common Future:

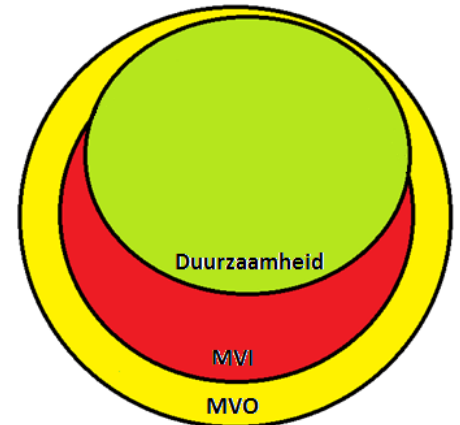
‘Duurzame ontwikkeling is de ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van de toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.’

Bij MVO, MVI en duurzaamheid zijn people, planet en profit van belang. Het gaat over de balans tussen het welzijn van mensen, zorg voor milieu en economische vooruitgang. Voor deze drie aspecten moet de juiste verhouding worden gezocht. Dit wordt de triple-P benadering genoemd. Mevr. van IJsselmuide, knowledge manager/ trainer NEVI, vertelde in het interview dat gekeken moet worden naar waar de nadruk op ligt en hoe zich dat verhoudt. Het is nooit helemaal in balans, maar het gaat erom dat door iets te doen bij één P het niet resulteert in teveel negatieve effecten op de andere twee P's. Het volledige interview met mevr. van IJsselmuide is te vinden in bijlage III.

MVI is een onderdeel van MVO, want niet alle MVO activiteiten moet worden ingekocht. Denk bijvoorbeeld aan goede arbeidsomstandigheden voor de eigen medewerkers. Maar wordt de leverancier verplicht om goede arbeidsomstandigheden te hebben dan valt het onder MVI.

Duurzaamheid is zowel een onderdeel van MVI als van MVO. Veel producten die worden ingekocht voor MVI hebben betrekking op duurzaamheid, zoals energiebesparende producten. Medewerkers bewust maken van duurzaamheid is ook van belang, zoals meer digitaliseren en minder printen. Dit valt dan onder MVO en duurzaamheid maar niet onder MVI. Duurzaam kopieerpapier inkopen heeft wel betrekking op MVI. De drie begrippen hebben

dus een nauwe samenhang met elkaar. Dit is weergegeven in afbeelding 1.1



Afbeelding 1.1: verband tussen MVO, MVI en duurzaamheid

1.3 De relatie tussen ZuidWest Samen & MVI

Door ZWS wordt gezamenlijk ingekocht, maar hiervoor is (nog) geen standaard werkwijze en procesaanpak opgesteld. Om de doelen en strategieën in beeld te krijgen heeft ZWS een inkoopvisie opgesteld. In deze inkoopvisie is MVI terug te vinden, zie bijlage IV. Het staat niet letterlijk vermeldt, maar staat tussen de regels door. Om de doelen te bereiken is het van belang dat ZWS MVI gaat toepassen. Hieronder is per strategie uitgelegd wat het verband is met MVI:

- *De werkwijzen standaardiseren door te werken vanuit een gezamenlijke visie en plan en o.a. in elke aanbesteding voortaan Social Return on Investment (SROI) mee te nemen en de vraag hoe de keten is ingericht.*
ZWS wil een vastgestelde procesaanpak opstellen en gezamenlijk haalbare doelstellingen bepalen. Op het gebied van MVI zijn doelstellingen nodig. Zoals al in de strategie is aangegeven is SROI en ketenverantwoordelijkheid belangrijk om hierin mee te nemen. Om deze doelstellingen te kunnen bereiken moet MVI worden meegenomen in de procesaanpak.
- *(waar mogelijk) Besparen door de innovatiekracht van de leveranciers te benutten.*
De innovatiekracht van leveranciers kan ook benut worden voor MVI. Door bijvoorbeeld functioneel te specificeren en leveranciers vroegtijdig te betrekken kunnen leveranciers zelf met ideeën komen voor bijvoorbeeld de duurzaamste oplossing.
- *Leren van elkaar door uitwerken van thema's en lezingen van externen.*
In de inkoopvisie staan bij de opmerkingen thema's benoemd. Al deze thema's zijn van belang voor het MVI beleidsplan. Uit deze thema's is af te leiden dat ZWS MVI belangrijk vindt. ZWS wil zich verdiepen in deze thema's. Door de inkoopkennis te verhogen, ook op het gebied van MVI, wordt bewustwording en draagvlak gecreëerd voor de implementatie van MVI. De woningcorporaties van ZWS kunnen van elkaar leren op het gebied van MVI, want de activiteiten die al gedaan worden op het gebied van MVI worden verschillend aangepakt.

2. Methode van onderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft de methode van het onderzoek. Allereerst is de keuze van het type onderzoek en type aanpak onderbouwd. Vervolgens is het onderzoeksontwerp beschreven met hierbij specifieke uitleg over de toegepaste onderzoeksmethoden. Als laatste is de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek onderbouwd.

2.1 Type onderzoek

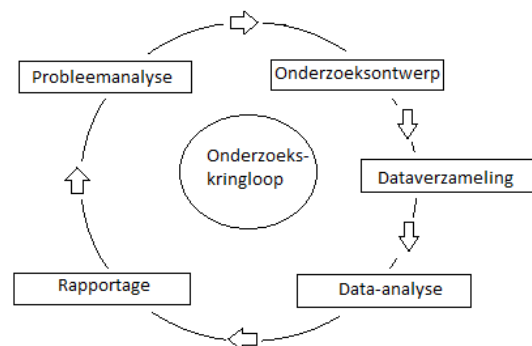
In de eerste plaats kan onderscheid worden gemaakt tussen twee hoofdtypen van onderzoek, namelijk praktijkgericht en fundamenteel onderzoek. Bij praktijkgericht onderzoek worden vragen beantwoord die primair gericht zijn op problemen uit de dagelijkse praktijk. Bij een fundamenteel onderzoek is dit niet van toepassing (Verhoeven, 2011). Voor ZWS is het geen probleem maar een kans. Omdat deze kans uit de praktijk komt, is het een praktijkgericht onderzoek.

Tevens bestaat er een verschil tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek wordt niet of nauwelijks met cijfermatige gegevens gewerkt, maar wordt vanuit het veld informatie verzameld. Kwantitatief onderzoek wordt wel gebruik gemaakt van cijfermatige informatie (Verhoeven, 2011). Voor dit onderzoek is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Dit is de meest geschikte methode, omdat in het veld zo uitgebreid mogelijk informatie wordt verkregen en ingespeeld wordt op de ervaring en kennis van de respondenten. Belangrijk hierbij is dat er dieper ingegaan kan worden op de beantwoording door de waaromvraag te stellen. Tevens wordt bij de woningcorporaties van ZWS draagvlak gecreëerd, omdat naar hun mening wordt gevraagd en zij dus invloed hebben bij het opstellen van het MVI beleidsplan.

2.2 Type aanpak

De werkcyclus

Het praktijkonderzoek wordt gedaan aan de hand van de werkcyclus die weergegeven is in afbeelding 2.1 (Verhoeven, 2011). Als eerste is vooronderzoek gedaan, waarmee de onderzoeksvraag is afgebakend en een definitieve probleem- en doelstelling is opgesteld. Vervolgens is het onderzoeksontwerp opgesteld. Dit ontwerp staat in de volgende paragraaf beschreven. Na het vaststellen van het onderzoeksontwerp is het onderzoek uitgevoerd. Vervolgens zijn de verzamelde gegevens geanalyseerd en zijn er conclusies getrokken. In de laatste fase, de rapportagefase, is nog eens terug gekeken op het onderzoek om te kunnen concluderen dat de juiste gegevens zijn verzameld zodat antwoord kan worden gegeven op de probleemstelling. Vervolgens is het verslag geschreven met daarin de conclusies en aanbevelingen die antwoord geven op de probleemstelling.



Afbeelding 2.1: De werkcyclus voor praktijkgericht onderzoek

Het ABCD-model

Tijdens het onderzoek is het ABCD-model aangehouden. Het zijn vier stappen die een organisatie op weg helpen een duurzame organisatie te worden. In bijlage V staat meer uitleg over het ABCD-model. Het model wordt voor dit onderzoek gebruikt voor MVI in plaats van alleen voor duurzaamheid. De stappen van het model sluiten goed aan bij het onderzoek. Het model is gekozen nadat de deelvragen waren opgesteld. Voor het MVI beleidsplan is het van belang om eerst te onderzoeken wat wordt verstaan onder MVI en wat het doel is van het beleid. Tevens is het belangrijk om de huidige situatie in beeld te hebben. Dit zijn stappen A en B van het model. Deze

sluiten aan bij deelvragen 1 t/m 3. Stap C, waarbij bedacht wordt wat er moet gebeuren om het doel te bereiken, past bij deelvragen 3 en 4. Stap D hangt samen met deelvraag 4. Deelvraag 5 hangt niet direct samen met het model, maar zorgt voor waarborging van de acties die zijn uitgevoerd en nog uitgevoerd moeten worden. Deze deelvraag is in het model in stap C verwerkt bij de aanbevelingen.

2.3 Onderzoeksontwerp

Fase 1: Vooronderzoek

Fase 1 is het uitgangspunt van het onderzoek. In deze fase zijn de probleem- en doelstelling en deelvragen geformuleerd. Het onderzoeksontwerp is opgesteld, waarmee de probleemstelling beantwoord wordt en de doelstelling wordt behaald.

Fase 2: Diepteonderzoek

Literatuuronderzoek

Om een bruikbaar theoretisch kader op te stellen is literatuurstudie uitgevoerd betreffende het onderwerp MVI. Er is gebruik gemaakt van boeken, vakbladen, internet en databanken. De literatuurstudie is meegenomen in de andere onderzoeksmethoden.

Intern onderzoek

Voor het interne onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethoden:

- Er zijn brainstormsessies gehouden met de bedrijfsbegeleider en waar nodig met de tactische inkoop erbij. Tijdens deze sessies zijn de voortgang van het onderzoek, ideeën, visies en gemaakte stukken besproken.
- Bij elke woningcorporatie van ZWS is een diepte-interview gehouden met de medewerker die deel uitmaakt van de inkoopwerkgroep. Bij enkele interviews was een extra medewerker aanwezig, die niet in de inkoopwerkgroep zit maar wel betrokken is bij de inkoop van bepaalde producten/ diensten. De interviews zijn gestructureerd afgenomen, wat inhoudt dat vooraf een vragenlijst is opgesteld die wordt aangehouden tijdens het interview (Verhoeven, 2011). Tijdens alle interviews zijn vooral open vragen gesteld. De uitwerking van de interviews staan in bijlage VI. Na het uitwerken van de interviews zijn ze geanalyseerd aan de hand van de stapelmethode. De uitkomsten van deze analyse staan in bijlage VII.
- Met dhr. Bevers is een gesprek gevoerd over de voortgang van het onderzoek. Dhr. Bevers is portefeuillehouder Inkoop van ZWS en directeur van R&B Wonen. Hij zit zowel in de inkoopwerkgroep als in de stuurgroep van ZWS. Tijdens dit gesprek heeft dhr. Bevers zijn mening en advies gegeven over het onderzoek en is in overleg bepaald hoe het onderzoek verder gaat verlopen. Het gespreksverslag is te vinden in bijlage VIII.
- Uit de onderzoeksresultaten van het intern en extern onderzoek zijn vijf thema's opgesteld die centraal staan in het MVI beleidsplan. Per thema zijn doelstellingen opgesteld waarbij een onderscheid is gemaakt in een ondergrens en ambitieniveau. De doelstellingen zijn continuerend of binnen tien jaar haalbaar. De thema's zijn doorgenomen in het overleg met de inkoopgroep van ZWS en zij zijn akkoord gegaan met de volgende thema's:
 - Duurzaam materiaalgebruik
 - Energiebesparing
 - Professionaliseren inkoop
 - Social Return on Investment
 - Stimuleren regionale economie
- Na vaststelling van de thema's zijn de thema's uitgewerkt met Stadlander en Clavis. Er is gekozen voor Stadlander omdat zij de grootste woningcorporatie is van ZWS. Omdat de student bij Stadlander stage liep, waren er al ideeën op gedaan met de inkopers over een aantal thema's. De thema's zijn uitgewerkt met de inkopers dhr. van Loenhout en mevr. Vrijenhoek. Om ook te inventariseren welke mogelijkheden voor de thema's zijn bij kleinere woningcorporaties, is na advies van de portefeuillehouder van ZWS, gekozen om de thema's

uit te werken bij Clavis. Bij Clavis is gesproken met dhr. Burm, manager vastgoedbeheer en dhr. de Ridder, directeur/ bestuurder. De uitwerkingen van de thema's zijn te vinden in bijlage IX.

- De directeuren van elke woningcorporatie van ZWS komen als stuurgroep gemiddeld zes keer per jaar bijeen voor een vergadering. Tijdens deze vergaderingen worden onderwerpen besproken, naar elkaars meningen geluisterd en worden beslissingen genomen. De stuurgroep van ZWS moet uiteindelijk het MVI beleid goedkeuren. Het is daarom van belang om een beeld te krijgen hoe zij denken over MVI en wat zij belangrijk vinden. Omdat de stuurgroep pas op 2 juli 2015 weer een vergadering heeft en het vanwege drukke agenda's niet mogelijk is om de gehele stuurgroep te spreken, is een half gestructureerd interview gehouden met het directieteam van Stadlander. Dit houdt in dat er van tevoren een vragenlijst/onderwerpen lijst is opgesteld, maar er gedurende het interview ruimte is geweest voor eigen inbreng van de geïnterviewden. Het directieteam van Stadlander bestaat uit de bestuurder en drie directeuren. Zij weten welke mening de gehele stuurgroep heeft en hier is dan ook op gestuurd. De uitwerking van dit gesprek staat in bijlage X.
- Om ook een beeld te krijgen van hoe de medewerkers over MVI denken en hoe het MVI beleid het beste kan worden geïmplementeerd, zijn interne diepte-interviews gehouden met medewerkers van verschillende afdelingen. Op de afdelingen is gesproken met een teamleider en een medewerker. De interviews zijn te vinden in bijlage XI. Na het uitwerken van de interviews zijn ze geanalyseerd aan de hand van de stapelmethode. De uitkomsten van deze analyse staan in bijlage XII. Er zijn gestructureerde interviews gehouden met de volgende medewerkers:
 - Peet de Koeijer – teamleider duurzaamheid en realisatie
 - Jenneke van Campenhout – medewerker duurzaamheid en realisatie
 - Frank Mous – teamleider vastgoedbeheer
 - Mariëlle Flipse – medewerker vastgoedbeheer
 - Marco Bakx – teamleider vastgoedontwikkeling (markten en innovatie)
 - Stefan van loon – vastgoedontwikkelaar (markten en innovatie)
 - Ruben Karel – assetmanager

Extern onderzoek

Voor het externe onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksmethoden:

- Eén van de opdrachtgrenzen is dat de mening van de huurders wel worden meegenomen in het onderzoek door middel van een interview met de huurdersbelangenvereniging (HBV). Verder worden zij niet betrokken bij het onderzoek omdat de belangen van de woningcorporaties vooral van belang zijn om de richtlijnen van het MVI beleidsplan op te stellen. Bij de uitvoering van het beleid moet meer naar de belangen voor de huurders worden gekeken. Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen en toch de huurders, één van de belangrijkste stakeholders, mee te nemen is er voor gekozen om met een HBV te spreken. Zij hebben het beste beeld van de meningen van de huurders. De HBV's bestaan voor het grootste gedeelte uit huurders en zij komen op voor de belangen van de huurders. Als eerste is een oriënterend gesprek geweest met mevr. van der Linden, adviseur wonen centraal, over de HBV's. Zij heeft geadviseerd om met de HBV van Bergen op Zoom te gaan praten. Het gesprekverslag hiervan is te vinden in bijlage XIII. Vervolgens is gesproken met mevr. Dekkers van de HBV Bergen op Zoom. Voor dit gesprek is een half gestructureerd interview aangehouden. De uitwerking van dit interview is te vinden in bijlage XIV.
- Via Aedes is aan de community de vraag gesteld welke woningcorporaties een MVI beleid hebben en het ook daadwerkelijk toepassen. Hier zijn drie reacties op gekomen. De reacties van Haag Wonen en Mitros zijn te vinden in bijlage XV. AlleeWonen is één van de weinige woningcorporatie die MVI toepast. Zij zijn al een aantal jaar bezig met het implementeren. Er

is een gestructureerd diepte-interview gehouden met mevr. van Rijn, inkoopspecialist bij AlleeWonen. Het interview is te vinden in bijlage XVI.

- OVG Real Estate heeft voor de bedrijven Deloitte en AKD het duurzaamste gebouw ter wereld ontwikkeld. Deloitte is gericht op MVO. Om meer informatie te krijgen over wat Deloitte op andere gebieden nog meer doet aan MVI, is een referentiebezoek geweest bij Deloitte. Hier is een gestructureerd interview gehouden met dhr. van Rijn, manager sustainability. De interview staat in bijlage XVII.
- Aan verschillende deskundigen is advies over en hun ervaringen met MVI gevraagd, hoe dit het beste geïmplementeerd kan worden en hoe de resultaten kunnen worden gemeten. Met de volgende deskundigen zijn gesprekken geweest:
 - *Dhr. van Poppel, managing partner DELPHI4*

Dhr. van Poppel is een inkoopprofessional en heeft ervaring met MVI. DELPHI4 is een adviesbureau voor inkoop en supply chain management. Een specifiek segment waar ze zich op richten zijn woningcorporaties. Dhr. van Poppel heeft de woningcorporatie Woonbron geholpen met het professionaliseren van de inkoop en het implementeren van MVI. In eerste instantie zou een interview worden gehouden met Woonbron, maar zij stonden hier helaas niet voor open. Dhr. van Poppel stond wel open om zijn ervaringen met MVI te delen en advies te geven over het afstudeeronderzoek. Het gespreksverslag is te vinden in bijlage XVIII. Dhr. van Poppel vertelde tijdens het gesprek dat het belangrijk is om stakeholders mee te nemen in het onderzoek door middel van het stakeholdersmodel. Dit model staat uitgelegd in het theoretisch kader in bijlage V. Vooraf aan het onderzoek zijn de stakeholders van ZWS in dit model gezet. Na het onderzoek is het ingevulde model aangepast en aangevuld. Dit model is te vinden in bijlage I. Er is geen uitvoerige stakeholdersanalyse gedaan, omdat de focus tijdens het onderzoek is gelegd op de invulling van het MVI beleidsplan. De stakeholdersanalyse heeft vooraf aan het onderzoek geholpen bij het bepalen welke stakeholders benaderd moeten worden. De aangepaste stakeholdersanalyse is gebruikt voor het implementatieplan.
 - *Mevr. van IJsselmuide trainer NEVI MVI*

Mevr. van IJsselmuide heeft veel kennis over MVI. Naast trainer is zij ook voorzitter van de commissie voor de nieuwe ISO 20400 Sustainable Procurement. Mevr. van IJsselmuide is dus op de hoogte van de ontwikkelingen op het gebied van MVI en weet welke elementen/ thema's belangrijk zijn.
 - *Mevr. Karremans, directeur Samen in de regio*

Samen met de partners vormt Samen in de regio een maatschappelijk betrokken netwerk van ondernemers, (semi-)overheid, maatschappelijke organisaties en onderwijs. De partners ondersteunen en helpen elkaar met gesloten beurzen en Samen in de regio bemiddelt hierin en stellen de maatschappelijke waarde vast. Naast directeur van Samen in de regio is mevr. Karremans projectleider SROI bij de Gemeente Bergen op Zoom. Er is gesproken over initiatieven die zijn uitgevoerd door de partners, SROI en het meten van de maatschappelijke waarde. Het gespreksverslag staat in bijlage XIX.
 - *Dhr. van Uffelen, integraal projectleider Lithos*

Lithos is een aannemer die van Stadlander de opdracht heeft gekregen om woningen te slopen en nieuwe te bouwen. Naast deze opdracht houdt Lithos zich ook bezig met het verbeteren van de wijk. Verschillende Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) zijn opgesteld die onder MVI vallen, zoals SROI en gebruik van duurzame materialen. In dit gesprek is er vooral ingegaan op hoe Lithos invulling geeft aan MVO om de KPI's te behalen. In bijlage XX staat het verslag van dit gesprek.
- Stadlander heeft vier aannemers voor het onderhoud van hun woningen aangesteld, namelijk de Huysmeesters, Bouwgroep Moonen, van Wijnen en Woondiensten+. Deze aannemers worden de onderhoudsregisseurs genoemd. Deze onderhoudsregisseurs gaan

samenwerken, zodat ze Stadlander kunnen ontzorgen van het onderhoud. Regelmatig wordt een vergadering gehouden. Hierbij zijn van elke onderhoudsregisseurs twee of drie medewerkers aanwezig. Deze groep is onderverdeeld in werkgroepen. Eén van de werkgroepen is de werkgroep Duurzaamheid & MVO. Om ideeën op te doen en ideeën te testen is er deelgenomen aan deze werkgroep als voorzitter. De notulen van deze vergaderingen zijn te vinden in bijlage XXI. Tevens zijn de MVO ideeën besproken met Van Doorn, leverancier voor dakonderhoud.

Fase 3: Analyseren en rapporteren

In de laatste fase zijn de onderzoeken geanalyseerd. De interviews zijn aan de hand van de stapelmethode geanalyseerd. Voor deze methode is gekozen, omdat deze methode leidt tot een presentatie van de resultaten aan de hand van gemeenschappelijke en verschillende aspecten. Deze resultaten helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling. Uit alle onderzoeksresultaten zijn conclusies getrokken en aanbevelingen voor opgesteld. Dit is verwerkt in het adviesrapport. Het MVI beleidsplan en implementatieplan zijn opgesteld aan de hand van de conclusies en aanbevelingen.

2.4 Betrouwbaarheid

Om de kwaliteit in het onderzoek te waarborgen dient het onderzoek betrouwbaar en valide te zijn. De betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Een onderzoek moet herhaalbaar zijn. Als het leidt tot dezelfde resultaten, dan is het onderzoek betrouwbaar. Hoe kleiner de verschillen hoe betrouwbaarder de resultaten zijn (Verhoeven, 2011). Om dit onderzoek betrouwbaar te maken zijn de volgende acties ondernomen:

- Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van triangulatie. Dit houdt in dat verschillende onderzoeksmethoden zijn toegepast.
- Voor de interviews zijn standaardvragenlijsten opgesteld.
- Alle tien de woningcorporaties van ZWS zijn geïnterviewd.
- De interviews met de experts en referentiebezoeken zijn met professionals afgenomen, zoals staat aangegeven in paragraaf 2.3.
- De uitgewerkte interviews zijn gecontroleerd door de geïnterviewden en waar nodig aangepast.
- Peer examination: het rapport met daarin het onderzoek en de resultaten is gelezen door de bedrijfsbegeleider en twee studenten die tevens aan het afstuderen zijn voor de opleiding Facility Management, waarvan één student de minor Inkoopmanagement heeft gedaan.
- De werkzaamheden, bevindingen en acties die zijn gedaan gedurende het onderzoek zijn bijgehouden in een logboek. De uitwerking van het logboek is op aanvraag in te zien.

2.5 Validiteit

De betrouwbaarheid is een voorwaarde voor het bepalen van de validiteit (geldigheid) van een onderzoek. Bij validiteit gaat het om de juistheid van onderzoeksbevindingen (Verhoeven, 2011). De validiteit van het onderzoek is als volgt gewaarborgd:

- Gedurende het onderzoek is wekelijks met de opdrachtgever geëvalueerd om te bepalen of het onderzoek gaat leiden tot beantwoording van de probleemstelling. Naar aanleiding van deze besprekingen is het onderzoek waar nodig bijgesteld.
- Bij alle interviews is eerst gevraagd wat de geïnterviewde verstaat onder MVI. De antwoorden die bij de interviews zijn gegeven komen overeen met de definitie van MVI. Als een belangrijk onderdeel miste in het antwoord werd dit benoemd door de interviewer. Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van begripsvaliditeit, zodat bij elk interview wordt gemeten wat er gemeten moet worden voor het kwalitatieve onderzoek.
- Gedurende het onderzoek zijn er verificatie momenten geweest, om de onderzoeksbevindingen te valideren. Er is bijvoorbeeld gekeken of de resultaten van de interviews overeenkomen met de literatuur.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staat het theoretisch kader geschreven welke is opgesteld na literatuurstudie. In dit hoofdstuk staat de belangrijkste literatuur die ten grondslag ligt aan dit MVI beleidsplan. Het andere gedeelte van het theoretisch kader staat in bijlage V.

MVO en MVI zijn containerbegrippen. Iedereen heeft zijn eigen definitie ervoor en past het naar eigen inzicht toe. De zoekterm Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen levert 602.000 resultaten op in Google en Maatschappelijk Verantwoord Inkopen geeft 141.000 resultaten. MVI is relatief nieuw en er is dan ook nog maar één boek over geschreven. Dit verklaart dat de literatuurstudie een lange zoektocht is geweest. De literatuur is erg breed en dit maakt het lastig om bepaalde theorie voor waarheid aan te nemen. Toch zijn er ook onderwerpen die herhaaldelijk terug komen en welke betrouwbare bronnen hebben. Deze literatuur is in het theoretisch kader beschreven.

3.1 Normen en richtlijnen

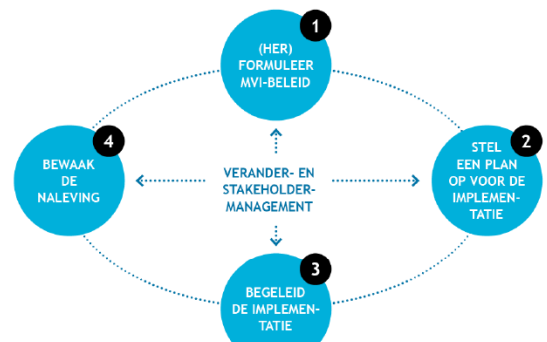
Er zijn geen richtlijnen voor MVI, wel voor MVO. Deze zijn te vinden in bijlage V. Momenteel wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een norm voor MVI, namelijk ISO 20400 Sustainable Procurement. Waarschijnlijk is de norm in 2017 klaar.

3.2 Stappenplan MVI

Volgens het rapport Stappenplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen van NEVI en MVO Nederland moet een organisatie de volgende stappen nemen om MVI goed te implementeren:

1. Ontwikkel een MVI-beleid.
2. Pas u inkooporganisatie aan.
3. Breng u keten in kaart & stel vragen aan leveranciers.
4. Voer een risicoanalyse uit & stel prioriteiten.
5. Werk samen met ketenpartners.
6. Controleer u keten.
7. Rapporteer over beleid en voortgang.

Deze stappen zijn samengevat in afbeelding 3.1.



Afbeelding 3.1: stappenplan MVI

3.3 Belangen

Van der Palen & Seijs e.a. (2009) geven in het rapport Duurzaam inkopen versie 2.0 aan dat er drie elementen zijn die karakteristiek zijn voor organisaties die serieus werk maken van MVO en daarmee tastbare en aantoonbare resultaten mee behalen. Dit zijn de volgende elementen, welke tevens voor MVI gelden:

1. *MVO fungeert als bedrijfsstrategie*
MVO komt tot uiting in de missie van de organisatie. Vanuit de directie en de medewerkers is commitment nodig en voor alle drie de P's zijn ambities en doelstellingen opgesteld.
2. *MVO is ingebed in de bedrijfsstructuur*
Dit komt tot uiting in helder omschreven en toegedeelde verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
3. *MVO wordt in praktijk gebracht*
De bedrijfsactiviteiten die aansluiten bij de doelstellingen zijn geprioriteerd. MVO is in de werkwijze geïmplementeerd, wordt gemonitord en teruggekoppeld, zowel intern als extern.

In de afstudeerscriptie 'Duurzaam Renoveren' (Wigman & Stammers, 2011) zijn de belangen van de drie P's in kaart gebracht voor duurzaam renoveren. Voor het opstellen van de belangen hebben de

afstudeerders meerdere bronnen gebruikt. Ze hebben drie onderscheidende excursies gevolgd, een brainstormsessie gegeven over dit onderwerp en diverse gesprekken gehad met mensen die ervaringen hebben in de bouw (productleveranciers, aannemersbedrijf, timmerfabriek, bouwtechnische adviseurs en een beleidsadviseur energie gemeente Arnhem). Uit dit onderzoek zijn de volgende belangen voor people, planet en profit belangrijk om rekening mee te houden bij duurzaam renoveren:

- *People (bewoners)*
 - Betrokkenheid: Door het betrekken van de bewoners vergroot de kans van slagen;
 - Financieel: De maandlasten moeten intact blijven ;
 - Wooncomfort moet verbeterd zijn na de renovatie;
 - Woonomgeving is vaak net zo belangrijk als de woning zelf;
 - Bouwoverlast: Zo min mogelijk;
- *Planet (milieu)*
 - Duurzaam materiaalgebruik;
 - Duurzaam energiegebruik;
 - Duurzaam watergebruik;
- *Profit (woningcorporatie)*
 - Opwaardering woning;
 - Portefeuille ontwikkeling.

3.4 MVI thema's

Volgens www.pianoo.nl zijn de volgende thema's relevant voor MVI:

- Social return
- Internationale sociale voorwaarden
- Milieuvriendelijk inkopen
- Bio-based inkopen
- Circulair inkopen
- Kansen voor MKB
- Innovatiegericht inkopen

Volgens het rapport 'Stappenplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen' van NEVI en MVO Nederland zijn de volgende thema's van belang bij het toepassen van MVI:

- *People (sociaal)*
 - Vrijheid van vakvereniging en collectief onderhandelen
 - Dwangarbeid en gebonden arbeid
 - Kinderarbeid
 - Discriminatie
 - Eerlijke arbeidscontracten
 - Leefbaar loon
 - Werktijden
 - Arbeidsomstandigheden, zoals veiligheid en gezondheid
 - Invloed op de lokale gemeenschap / mensenrechten
 - Consumentenrechten
- *Planet (milieu)*
 - CO2-uitstoot en emissies van andere broeikasgassen
 - Structurele of incidentele vervuiling / lozingen
 - Schade aan biodiversiteit
 - Gebruik van water en andere natuurlijke hulpbronnen
 - Energie efficiëntie
- *Profit (economisch)*
 - Kwetsbaarheid van leveranciers (voor wel of niet afnemen door klanten)

- Afhankelijkheid van leveranciers (die bijv. een kritiek product leveren)
- Betrouwbaarheid van leveranciers
- Onredelijke of oneerlijke betalingsvoorwaarden richting zakenpartners
- Leveranciersdiversiteit & lokaal inkopen
- Omkoping & corruptie
- Marktverstoring

3.5 Strategie en beleid

Volgens dhr. Wijffels en dhr. Reijniers (2012) heeft de inkoper in het ketenproces de sleutel in handen voor verdere verduurzaming aangezien steeds meer producten en diensten extern worden ingekocht. Het is voor een succesvolle realisatie van belang om het verband te kunnen leggen tussen de doelstellingen voor maatschappelijk verantwoord inkopen en de vigerende beleidsdoelstellingen van de organisatie.

Het gevolg dat steeds meer uitbesteed wordt is dat de inkopende organisatie afhankelijker wordt van de prestaties van de leveranciers, maar hier ligt ook een grote kans. Inzicht en managen van de keten wordt steeds belangrijker en hier vormt duurzaamheid een onderdeel in. Inkoop is de schakel tussen de organisatie en de leveranciersmarkt en kan hierdoor bijdragen aan het behalen van de strategische doelstellingen.

Om de prestaties van de leveranciers te kunnen waarborgen is een professioneel strategisch en tactisch inkoopproces noodzakelijk. Hier ligt volgens dhr. Reijniers (2012) de kans om de duurzaamheidscomponent te integreren.



Afbeelding 3.2: strategie en beleid MVI

Tussen het organisatiebeleid, inkoopbeleid en operationeel uitvoeren van inkoop bestaat een directe samenhang. Het organisatiebeleid vormt het referentiekader en het uitgangspunt. Het inkoopbeleid wordt geformuleerd aan de hand van het organisatiebeleid. Het uiteindelijke resultaat van de operationele inkoop moet een feitelijk meerwaardeantwoord geven op de duurzaamheidsdoelstellingen, zie afbeelding 3.2. Voor het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen zijn volgens dhr. Reijniers (2012) de competenties samenhang, samenwerken en vernieuwen van belang.

Dhr. Kotter (2008) benoemt het bepalen van de urgentiegraad voor de start van een vernieuwing als absolute voorwaarde voor succes. Het doorbreken van vastgeroeste denk- en handelwijzen, zodat de organisatie MVI gaat toepassen, vraagt om een andere aanpak met specifieke voorwaarden voor succes. Dat zijn volgens dhr. Reijniers (2012) de volgende zes:

- TCO-concept toepassen.
- Er moet ruimte komen in de criteria om innovatie te bevorderen. Leveranciers moeten zich kunnen onderscheiden op innovatie.
- Een hoge prioriteitstelling van het thema duurzaamheid is van belang. Ervaring en onderzoek leert dat het thema duurzaamheid in nagenoeg alle beleidsstukken als essentieel wordt benoemd. Echter de praktijk laat zien dat de operationalisering vaak te wensen overlaat. Als duurzaamheid een prioriteit heeft, dient dit op bestuurlijk, management- en operationeel niveau integraal verankerd zijn.
- Een evenwichtige en realistische waardering van de gunnings- en beoordelingscriteria van offertes. De beoordelingen van prijs en kwaliteit dienen 'ontkoppeld' te worden: eerst

selectie op kwaliteit, dan op prijs. Het 'value based procurement'-concept past hier uitstekend in.

- Niet op detailniveau, maar het resultaat op hoofddoelstellingen beoordelen en monitoren.
- Bij een aanbesteding moet de inkoop de sleutel in handen krijgen voor het succesvol verduurzamen van organisaties. Dan kan consequent worden geselecteerd. Voldoet een product of dienst niet aan de meetbare en beoordeelbare duurzaamheidscriteria, dan wordt het niet ingekocht: een knock-outcriterium.

3.6 Draagvlak en bewustwording

Dhr. Kotter beschrijft in zijn boek 'Leading change' een aantal randvoorwaarden die bepalend zijn om structureel grote vernieuwingen/ veranderingen succesvol gerealiseerd te krijgen. De volgende randvoorwaarden gelden ook voor de realisatie van MVI:

- Urgentiebesef op bestuurlijk en beleidsniveau;
- Een visie op het thema;
- 'Maatjes hebben', om gezamenlijk en eendrachtig te werken aan de realisatie.

Om draagvlak te creëren kan een interne workshop worden gegeven om de meerwaarde van MVI voor de realisatie van de beleidsdoelstellingen te ontdekken. Hierbij is het van belang om zo veel mogelijk relevante interne en externe stakeholders te betrekken.

Uit onderzoek naar MVO binnen het stadion Feijenoord (Roos & Koolmees, 2011) is gebleken dat het belangrijk is om draagvlak te creëren, zodat de medewerkers bereid zijn om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en de daarbij behorende veranderingen te accepteren. Draagvlak wordt gecreëerd door de directie. De directie kan de medewerkers prikkelen om zich maatschappelijk verantwoord te gaan voelen. Om draagvlak te creëren en medewerkers te prikkelen kan bijvoorbeeld een themawEEK worden georganiseerd waarin MVO centraal staat en de directie laat zien waarom zij het belangrijk vinden om MVO te hanteren. Naast het creëren van draagvlak, is het belangrijk dat de medewerkers zich altijd bewust blijven van MVO. Het is belangrijk om bewustwording te creëren, omdat hierdoor de medewerkers de waarde van MVO realiseren. Deze bewustwording blijft als de medewerkers op de hoogte gehouden worden via bijvoorbeeld het intranet. Hierop kan de uitvoering en de resultaten van MVO activiteiten worden geplaatst.

3.7 MVI meten

AgentschapNL heeft voor het Ministerie van Infrastructuur & Milieu voor een aantal productgroepen duurzaamheidscriteria ontwikkeld, welke te vinden zijn op de website van Pianoo.

Dhr. Reijniers (2012) beargumenteert in zijn boek *Duurzaam inkopen: nu doen!*: *'Het kunnen meten van de besparingen en de duurzaamheid zijn essentiële voorwaarden om succesvol keuzes te maken, beslissingen te nemen en prestaties in de tijd te kunnen beoordelen.'* (p. 51) Om MVI te waarborgen is het van belang om regelmatig te controleren of daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord wordt ingekocht. Er zijn nog geen instrumenten ontwikkeld die alleen op MVI meten.

MVI is niet in zijn geheel te meten maar er is wel een meetinstrument voor Social Return, namelijk de PSO-ladder. Als met de leverancier afspraken zijn gemaakt over CO₂ uitstoot kan de CO₂-prestatieladder als meetinstrument gebruikt worden. Tevens kan het duurzaamheidsniveau van een gebouw worden beoordeeld aan de hand van het BREAAAM-NL keurmerk. Meer over deze meetinstrumenten staat in de bijlage van het theoretisch kader.

3.8 Trends en ontwikkelingen

Het wetenschappelijk rapport van Jeurissen (2006) geeft aan dat MVI relatief onbekend is en voor veel inkoopmanagers relatief nieuw. MVI staat ook pas aan het begin van een grote ontwikkeling.

Hieronder zijn de verschillende trends en ontwikkelingen op het gebied van MVI opgesomd. Meer hierover staat in de bijlage van het theoretisch kader. De volgende trends en ontwikkelingen zijn er:

- De internationale ISO 20400 Sustainable Procurement is in ontwikkeling.
- Kashiwagi (2012) heeft het BVP concept ontwikkeld, welke steeds meer wordt toegepast.
- In Nederland biedt de NEVI voor haar leden een aantal trainingen en workshops aan over duurzaam inkopen en maatschappelijk verantwoord inkopen.
- De overheid is verplicht 100% duurzaam in te kopen.
- Steeds meer organisaties stellen gedragscodes op met betrekking op MVO.
- De mate waarin ondernemingen een specifiek beleid hebben ontwikkeld voor MVI varieert sterk.
- Inmiddels is er een lange lijst van keurmerken op het gebied van voeding (Max Havelaar, Fair Trade), kleding en hout.
- Er worden steeds meer CradletoCradle en bio-based producten ontwikkeld die in de bouw kunnen worden toegepast.
- In de bouw wordt steeds meer gewerkt volgens het Vernieuwend opdrachtgeverschap.

4. Awareness: bewustwording en visievorming

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoeksresultaten die passen bij de A van het ABCD-model. Als eerste staan de definities van MVO en MVI volgens de geïnterviewden beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de belangen van de verschillende stakeholders en op de gewenste eindsituatie.

4.1 Definities

Bij alle interviews met de woningcorporaties van ZWS is gevraagd naar de definitie van MVI. Hieruit is de volgende definitie van MVI gedefinieerd:

‘MVI is rekening houden met de belangen van de huurders, woningcorporaties en het milieu. De woningcorporaties ondernemen zo dat verder wordt gekeken dan de prijs van het product of dienst. Er is een balans tussen people, planet en profit. Omdat het uit te geven geld van de huurders is wordt hier op een functionele en professionele manier mee omgegaan.’

Mevr. van Rijn, inkoopspecialist bij AlleeWonen, vertelde in het interview dat bij MVI gekeken moet worden naar de 3P's:

- *Planet*
Rekening houden met milieuaspecten. Zowel bij de core business als bij facilitaire inkopen.
- *People*
Huurders met een afstand tot de arbeidsmarkt inzetten bij werkzaamheden. Verder wordt zorggedragen dat er geen kinderarbeid is bij de leveranciers en hun toeleveranciers.
- *Profit*
Zoveel mogelijk wordt gegund op de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Door goede randvoorwaarden op te stellen, wordt voldoende profit behaald. Verder kan profit behaald worden door middel van de andere 2P's.

4.2 Waarom MVI?

Tijdens de verschillende interviews is aan de geïnterviewden gevraagd waarom zij vinden dat er maatschappelijk verantwoord moet worden ingekocht. Hieronder staan de antwoorden samengevat.

Directie Stadlander

Het directieteam van Stadlander heeft bondig en duidelijk geantwoord, namelijk: *‘Omdat we een maatschappelijk georiënteerde onderneming zijn. Het is onderdeel van onze legitimatie.’*

Medewerkers

De woningcorporaties moeten maatschappelijk gaan inkopen, omdat maatschappelijk geld wordt uitgegeven. Het is daarom voor een woningcorporatie een verplichting om maatschappelijk verantwoord te zijn en dus ook maatschappelijk verantwoord in te kopen. Tevens vinden de medewerkers het belangrijk in het kader van betrokkenheid met en van huurders. Verder is MVI goed voor de huurderstevredenheid en het imago van de woningcorporatie.

De woningcorporatie kan door middel van MVI de rest van de keten verbeteren op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Een aantal medewerkers hebben gezegd dat ZWS zelf ook aan de verplichtingen moet voldoen die zij de leveranciers opleggen, bijvoorbeeld invulling geven aan SROI.

AlleeWonen

AlleeWonen doet aan MVI, omdat zij het belangrijk vinden om een organisatie te zijn die open, transparant en innovatief is. Ze kijken niet naar het heden, maar naar de toekomst. Hierbij streeft AlleeWonen naar schoon, heel en veilig.

Deloitte

Hoewel de footprint van Deloitte klein is, besteden ze toch veel zorg en aandacht aan MVI om de volgende redenen:

- Duurzaamheid is een product dat ze verkopen. Medewerkers komen steeds vaker bij klanten die een duurzaamheidsvraagstuk hebben.
- Deloitte wil aantrekkelijk zijn voor de schoolverlaters. Hierbij hoort meegaan met de tijd en dus duurzaam zijn.
- Duurzaamheid leidt in veel gevallen tot een kostenbeheersing.
- Een aantal klanten vraagt actief om duurzaamheid.

Nevi

Volgens mevr. van IJsselmuide moeten woningcorporaties sowieso MVI toepassen omdat het maatschappelijke organisaties zijn. Zij heeft de vraag veranderd in: 'Waarom zouden woningcorporaties niet maatschappelijk verantwoord gaan inkopen?'. Mevr. van IJsselmuide denkt dat organisaties die hier niet in mee gaan, het niet gaan redden. Daarnaast kan MVI ook geld opleveren. 100% duurzaam inkopen bestaat niet. Het kan altijd worden verbeterd en het zal zich blijven ontwikkelen. Naast voordelen voor het huidige bestaan benoemt mevr. van IJsselmuide dat MVI ook belangrijk is voor het voortbestaan van volgende generaties.

4.3 Stakeholdersbelangen

Stakeholders

Na het onderzoek is het ingevulde stakeholdersmodel aangepast en aangevuld. Dit model is te vinden in bijlage I. Op het gebied van MVI heeft ZWS de volgende interne en externe stakeholders:

Interne stakeholders

1. *Dhr. Bevers, directeur R&B Wonen en portefeuillehouder Inkoop voor ZWS*
Hij is de schakel tussen de inkoopwerkgroep en de stuurgroep en is verantwoordelijk voor het financieel beheer.
2. *Inkoopwerkgroep ZWS (inkopers van de woningcorporaties van ZWS)*
Zij moeten het MVI beleidsplan gaan toepassen.
3. *Medewerkers van de woningcorporaties van ZWS*
De medewerkers moeten het MVI beleidsplan gaan toepassen.
4. *Stuurgroep van ZWS (De directeuren van de woningcorporaties van ZWS)*
De stuurgroep moet akkoord gaan met het MVI beleidsplan.

Externe stakeholders

5. *Aannemers/Leveranciers*
Deze stakeholder is door iedere woningcorporatie benoemd. Bij het opstellen van het beleid zijn vijf leveranciers betrokken geweest. Alle leveranciers van de woningcorporaties moeten geïnformeerd worden over het beleid en welke veranderingen dit teweeg gaat brengen.
6. *Aedes*
Het is mogelijk om Aedes te informeren, zodat eventueel informatie over MVI uitgewisseld kan worden met andere woningcorporaties.
7. *Gemeenten van de woningcorporaties van ZWS*
De gemeenten wordt door elke woningcorporatie gezien als stakeholder en moet worden geïnformeerd over het beleid, want wellicht is het mogelijk om iets voor elkaar te betekenen.

8. *Huurders(raad die alle huurders vertegenwoordigt)*

De huurdersbelangenverenigingen moeten geïnformeerd worden over de veranderingen. De verenigingen kunnen alle huurders hiervan op de hoogte stellen.

9. *Raad van Commissarissen*

Als grote uitgaven bij de inkoop gemoeid zijn, dan moet het via de Raad van Commissarissen.

10. *Scholen*

Scholen moeten geïnformeerd worden. Niet over het hele beleid, maar wel als het gaat over het aanbieden van stageplaatsen/ leerling werkplaatsen.

11. *SW-bedrijven (sociale werkvoorziening)*

Deze bedrijven moeten geïnformeerd worden over het thema SROI.

12. *Zorginstellingen*

De zorginstellingen waar mee wordt samengewerkt moeten geïnformeerd worden.

Belangen ZWS

Om invulling te kunnen geven aan het MVI beleidsplan is het van belang om te weten welke belangen de woningcorporaties van ZWS hebben. Aan elke woningcorporatie van ZWS is tijdens het interview gevraagd welke belangen/ uitgangspunten zij hebben op het gebied van MVI. De woningcorporaties van ZWS hebben allen geen beleid voor MVO en/ of MVI. De meeste hebben daarom ook geen uitgangspunten vastgesteld. Woningcorporaties moeten zich altijd kunnen verantwoorden, ze werken met gemeenschapsgeld en dit mag niet verspillt worden. Door middel van de inkoopgroep ZWS kan een markt gecreëerd worden voor duurzame producten, omdat de vraag van ZWS groter is dan de vraag van één woningcorporatie.

De woningcorporaties hebben tijdens het interview een aantal punten benoemd die ze belangrijk vinden. De volgende punten kwamen vaak aan bod tijdens de interviews: duurzame materialen toepassen, lokaal inkopen, SROI en woningen moeten betaalbaar blijven.

Bij de beantwoording van de vraag welke uitgangspunten/ belangen de woningcorporatie heeft vielen de woningcorporaties Woongoed Zeeuws-Vlaanderen en Stadlander op. Woongoed Zeeuws-Vlaanderen heeft in januari een duurzaamheidsbeleid opgesteld voor 2015-2020. Deze is vooral gericht op energiereductie, maar gaat ook in op duurzaamheid van de interne werkprocessen, het milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en de toekomstwaarde. Stadlander heeft doelen voor zichzelf gesteld met betrekking tot MVI, zowel voor de mens als milieukant.

Klantbelangen (huurders)

Alle woningcorporaties van ZWS zijn het erover eens dat het belangrijkste voor de klant is dat de woonlasten zo laag mogelijk zijn. Andere belangen zijn wooncomfort, weinig onderhoud, een gezond leefklimaat en weinig overlast bij onderhoud. De meeste huurders hebben nog niet het bewustzijn voor het milieu en het zelf besparen van energie; niet alleen door energiebesparende maatregelen kan energie worden bespaard, maar ook door gedrag. Voor de meeste huurders is milieu niet van groot belang, maar de bewustwording begint steeds meer te komen. Zo werd als voorbeeld benoemd dat de zonnepanelen die werden aangeboden door de woningcorporatie erg gewild en snel op waren.

Uit het interview met mevr. Dekkers, bestuurslid HBV Bergen op Zoom, blijkt dat de huurdersbelangen op het gebied van milieu heel wisselend zijn. Er zijn wijken waar het niet veel speelt, maar er zijn ook wijken die er zeer alert op zijn en hieraan meewerken. Over het algemeen wordt door de huurders enthousiast gereageerd als de woningcorporatie met een plan komt. Vervolgens wordt per woning een plan uitgewerkt en hier krijgen de huurders een brief over. Vaak vallen dan een aantal huurders af. De woonlasten worden niet verhoogd, want de huurverhoging wordt gecompenseerd doordat de energierekening omlaag gaat, maar zo zien niet alle huurders dit. Hierover wordt niet goed gecommuniceerd. Volgens mevr. Dekkers zijn er huurders die bereid zijn

meer te betalen voor een beter milieu en meer comfort, maar over het algemeen willen de huurders niet meer betalen.

Uit het onderzoek is geconcludeerd dat als het gaat om milieu de meeste huurders bereid zijn om maatregelen toe te laten passen, maar dit niet mag resulteren in verhoging van de woonlasten.

4.4 Gewenste eindsituatie

Eindsituatie

De woningcorporaties zijn op het gebied van MVI nu nog heel verschillend. Door middel van het MVI beleidsplan moet eenduidigheid ontstaan. De normering moet gelijk worden voor alle tien de woningcorporaties van ZWS. Als gezamenlijk wordt ingekocht moet het MVI beleid worden aangehouden. In de gewenste situatie gebruiken de woningcorporaties van ZWS ook het MVI beleid als zij zelfstandig inkopen.

Verwachtingen en ideeën MVI beleid

De woningcorporaties van ZWS verwachten een beleid met concrete, toepasbare uitgangspunten, die niet per se voor elke woningcorporatie hetzelfde zijn, maar die bij de inkoop wel als randvoorwaarden meegenomen kunnen worden. Dus niet eerst MVO toepassen, maar voorzichtig beginnen met MVI en dit verder uitrollen. Eerst wordt er een basis gelegd, voordat de woningcorporaties de diepte in kunnen gaan.

Het beleid moet aansluiten bij de gedachten van de woningcorporaties en een bijdrage leveren aan hun toekomst. Verder moet het beleidsplan medewerkers en huurders bewust maken en stimuleren om zelf met ideeën te komen. Het MVI beleid resulteert in een standaard denkwijze.

Communicatie speelt een belangrijke rol in het MVI beleid. Het is belangrijk dat het beleid eerst intern door de woningcorporaties van ZWS wordt geborgd voordat het extern wordt gecommuniceerd.

5. Baseline: huidige situatie

In dit hoofdstuk staat de huidige situatie van ZWS op het gebied van MVI. Dit is de tweede stap van het ABCD-model. Naast de huidige situatie van ZWS wordt ook kort ingegaan op de huidige situatie van AlleeWonen, Deloitte, Gemeente Bergen op Zoom, Lithos en Woonbron.

5.1 Huidige situatie ZuidWest Samen

MVI activiteiten

Tijdens de interviews met de woningcorporaties van ZWS is gevraagd naar wat de woningcorporaties al doen aan MVI, MVO en duurzaamheid. In bijlage VII staan in tabel II alleen de activiteiten die betrekking hebben op MVI. In tabel III staan alle activiteiten.

Bij de beantwoording van deze vraag zijn de volgende punten als opvallend gemarkeerd:

- Elke woningcorporatie heeft de ambitie om het woningbezit gemiddeld naar een energielabel B te brengen.
- Woonburg had als eerste in Nederland een energie neutrale straat.
- Woonstichting Hulst heeft al een gemiddeld energielabel B.
- RWS is bezig met het ontwikkelen van pakketten om de energiebesparende maatregelen, die toegepast moeten worden om de woningen naar minimaal energielabel B te krijgen, aantrekkelijker te maken voor de huurder.
- Voor het digitaliseren denken Clavis en Woongoed Zeeuws-Vlaanderen erover na om alle woningen te gaan voorzien van WI-FI.
- Behalve Woongoed Middelburg, plaatst elke woningcorporatie zonnepanelen en zetten zij SW-bedrijven (sociale werkvoorziening) in.
- R&B Wonen is als enige bezig met onderzoek naar de mogelijkheden van bio-based bouwen.
- Alleen Woongoed Middelburg koopt duurzame koffie in.

Uit de interne interviews met de medewerkers blijkt dat zij redelijk op de hoogte zijn van wat de woningcorporaties al doen aan MVI. Zo geven zij niet alleen voor de hand liggende antwoorden zoals SROI en lokaal inkopen, maar ook over de uitvragen zelf en de contractafspraken.

People, planet & profit

Door de woningcorporaties is aangegeven dat niet bewust rekening gehouden wordt met de 3P's, omdat er geen beleid en uitgangspunten zijn. Meestal houden ze hier onbewust rekening mee. Dit doen de woningcorporaties op de volgende manieren:

- *People*
Er wordt rekening gehouden met de inkomstenstroom van de huurders. De woonlasten mogen niet te hoog zijn. Klanttevredenheid is hierbij belangrijk. Het gaat bij people niet alleen om de huurders maar ook over de medewerkers, de ketenpartners en hun medewerkers.
- *Planet*
Zoveel mogelijk rekening houden met het milieu door bijvoorbeeld afval te scheiden, zonnepanelen te plaatsen en woningen naar gemiddeld energielabel B te brengen.
- *Profit*
Profit staat voor financiële continuïteit. De investering moet uiteindelijk terug verdiend worden, maar het draait bij de woningcorporaties niet alleen om financiële winst maken. Imago en open en transparant zijn spelen ook een belangrijke rol bij profit.

Stimuleren medewerkers

Tijdens het interne onderzoek is aan de geïnterviewden gevraagd hoe medewerkers op dit moment gestimuleerd worden om maatschappelijk verantwoord te zijn. Hier is als volgt op geantwoord:

ZWS

Volgens de geïnterviewden van ZWS worden bij alle woningcorporaties van ZWS de medewerkers nog niet bewust gestimuleerd. De reden hiervoor is dat er nog onvoldoende over wordt gecommuniceerd, omdat er geen regels en/of beleid voor is.

Een aantal keer is in de interviews benoemd dat medewerkers uit principe al maatschappelijk verantwoord zijn. Het argument hierbij is dat wanneer iemand kiest om bij een woningcorporatie te werken, ze het maatschappelijk verantwoorde al in zich hebben.

Directie Stadlander

Volgens het directieteam wordt nu nog te weinig gestimuleerd. De reden hiervoor is dat MVI nog niet echt op de kaart staat. De communicatie is op dit moment onvoldoende.

Medewerkers

Uit de interne interviews is geconcludeerd dat één teamleider vindt dat er al genoeg wordt gestimuleerd. De uitvragen worden steeds breder en steeds meer componenten van MVO worden hier in meegenomen. Tevens staat innovatie hoog op de agenda en hier zit MVO in verweven. De medewerkers werken hiermee en hebben invloed op de offerteaanvragen. Doordat zij hier bewust mee bezig zijn, worden ze gestimuleerd. De andere teamleiders vinden dat de medewerkers te weinig worden gestimuleerd en zij te weinig besef hebben over MVI. De medewerkers geven zelf aan dat zij al gestimuleerd worden, maar dat het nog niet breed wordt gedragen door de organisatie en het dus nog beter kan.

Uit de interne interviews is geconcludeerd dat maatschappelijk verantwoord zijn een basishouding moet zijn voor de medewerkers. Alle geïnterviewden geven aan dat zij open staan voor MVI.

5.2 Huidige situatie andere organisaties

Er zijn referentiebezoeken gehouden om een beeld te schetsen van hoe andere organisaties MVI toepassen. De huidige situatie van deze organisaties is hieronder kort samengevat.

AlleeWonen

Bij AlleeWonen wordt bewust rekening gehouden met de 3P's. De leveranciers die worden gekozen hebben dezelfde ideeën en doelen over MVO als AlleeWonen.

Deloitte

Deloitte heeft duurzaamheid verdeeld in vier gebieden:

1. Impact op klanten;
2. Impact op mensen;
3. Impact op maatschappij;
4. Impact op milieu.

Gemeente Bergen op Zoom

In het gesprek met mevr. Karremans is ingegaan op wat de Gemeente Bergen op Zoom doet aan SROI. Als de Gemeente Bergen op Zoom een aanbesteding doet, wordt de aannemer verplicht 5% van de aanneemsom te besteden aan SROI. Dit geldt voor diensten en werken, maar niet voor leveringen. Als het arbeidsdeel onder de 30% ligt, wordt 2% SROI verplicht.

Lithos

Lithos heeft kansen beschreven voor gebiedsontwikkeling van de wijk Gageldonk West, een wijk in Bergen op Zoom. Eén van de kansen van Lithos is het aanbieden van werk voor minimaal vijf werkzoekenden, welke gedurende het bouwproject te werk worden gesteld.

Bij de nieuwbouw wordt gekeken naar duurzaam materiaalgebruik. Het moet bij de sloop weer hergebruikt kunnen worden. Verder worden de woningen energieneutraal. Voor de sloop van de woningen die er eerst stonden heeft Lithos samengewerkt met kunstenaars van Treehouse. Het merendeel van de materialen is hergebruikt. Tevens worden onderaannemers door Lithos verplicht te voldoen aan bepaalde eisen op het gebied van MVO.

Woonbron

Woonbron heeft met behulp van DELPHI4 de inkoop gecentraliseerd. Bij Woonbron wordt nu bewust rekening gehouden met people, planet en profit. De financiële winst (profit) is niet het belangrijkste. Het gaat vooral om de andere twee P's. Wel is het van belang dat Woonbron financieel gezond is en investeringen kan doen. Tevens ziet Woonbron bijvoorbeeld huurderstevredenheid als profit. Bij nieuwbouw wordt gekeken wat gedaan kan worden aan MVO binnen het beschikbare budget.

Netwerk Inkoop

De volgende vraag is via Aedes aan het Netwerk Inkoop gesteld: 'Welke woningcorporaties hebben een MVI beleidsplan en passen deze daadwerkelijk toe?'

Dhr. Gardien, teamleider inkoop & facilitair Management bij Haag Wonen, heeft hier reactie op gegeven. Duurzaam inkopen betekent dat bij de inkoopbeslissing duurzaamheidscriteria meegenomen worden. Het inkoopproces is dan niet alleen gericht op financiële en kwaliteitseisen, maar ook op eisen met betrekking tot milieu of sociale aspecten (people, planet, profit). Tevens heeft Haag Wonen een werkgroep Het managen van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Tevens heeft dhr. Sierink, inkoopcoördinator bij Mitros, gereageerd. De inkooppositie van Mitros wordt ingezet om de maatschappelijke doelstellingen van het ondernemingsplan te ondersteunen. Dit richt zich vooral op de duurzaamheidsaspecten en het actief promoten van initiatieven op het gebied van leer-/werktrajecten en het bieden van kansen aan werkzoekenden uit de eigen wijken.

Literatuur

In de literatuur worden verschillende mogelijkheden/ thema's gegeven om MVI toe te passen. Dit zijn vooral algemene mogelijkheden en niet specifiek op MVI voor een woningcorporatie. De mogelijkheden/ thema's vanuit de literatuur die kunnen gelden voor een woningcorporatie zijn in tabel 5.1 opgesomd.

People	Planet	Profit
Internationale sociale voorwaarden hanteren	CradletoCradle	Innovatiegericht inkopen • Op basis van TCO inkopen • Functioneel specificeren • Ruimte bieden voor innovatie • Gunnen op EMVI
Geen dwangarbeid en kinderarbeid	Milieuvriendelijk inkopen	Redelijke en eerlijke betalingsvoorwaarden richting zakenpartners
Vrijheid van vakvereniging en collectief onderhandelen	Bio-based inkopen	Leveranciersdiversiteit en lokaal inkopen
Geen discriminatie	Circulair inkopen	Geen omkoping en corruptie
Eerlijke arbeidscontracten	Duurzaam materiaalgebruik	
Leefbaar loon	Duurzaam energiegebruik	
Goede arbeidsomstandigheden	Duurzaam watergebruik	
SROI		

Tabel 5.1: MVI thema's volgens de literatuur

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt een conclusie getrokken over hoe ver ZWS is op het gebied van MVI en wat nog beter kan. Uit deze conclusie zijn thema's opgesteld voor het MVI beleidsplan, welke aan het eind van het hoofdstuk zijn benoemd.

MVI beleid

Omdat maatschappelijk geld wordt uitgegeven is het een verplichting voor een woningcorporatie om maatschappelijk verantwoord te zijn en dus ook maatschappelijk verantwoord in te kopen. Hier moet op een functionele en professionele manier mee om worden gegaan.

Inkoop is de schakel tussen de organisatie en de leveranciersmarkt en kan hierdoor bijdragen aan het behalen van de strategische duurzame doelstellingen. Om dit te bereiken wordt eerst een MVI beleid opgesteld met doelstellingen. Bij het bepalen van de doelstellingen is het van belang om rekening te houden met people, planet en profit. ZWS wil verder kijken dan de prijs van het product of de dienst.

Door ZWS is bepaald dat eenduidigheid moet ontstaan in het inkoopproces op het gebied van MVI. De normering moet gelijk worden voor alle tien de woningcorporaties van ZWS. Wanneer gezamenlijk wordt ingekocht wordt het MVI beleid aangehouden. In de gewenste situatie gebruiken de woningcorporaties van ZWS ook het MVI beleid als zij zelfstandig inkopen.

Het beleid moet aansluiten bij de gedachten van de woningcorporaties en een bijdrage leveren aan hun toekomst. Door het beleidsplan worden medewerkers en huurders bewust gemaakt en gestimuleerd om zelf met ideeën te komen.

Klantbelangen

Als het gaat om milieu is geconcludeerd dat de meeste huurders wel bereid zijn om maatregelen toe te laten passen, maar dit niet mag resulteren in verhoging van de woonlasten. Goede en duidelijke communicatie naar de huurders toe vanuit de woningcorporatie is hierbij van belang.

Huidige situatie

Het enige waar elke woningcorporatie van ZWS mee bezig is op het gebied van MVI is de ambitie om het woningbezit gemiddeld naar een energielabel B te brengen. Verder worden er activiteiten uitgevoerd door meerdere woningcorporaties, maar zijn er tevens activiteiten die maar door één woningcorporatie worden uitgevoerd.

De medewerkers worden in totaliteit niet bewust genoeg gestimuleerd om maatschappelijk verantwoord te gaan werken en/ of inkopen. Toch zijn de medewerkers redelijk op de hoogte van de MVI activiteiten die al worden uitgevoerd. Maatschappelijke verantwoordelijkheid moet een basishouding zijn voor medewerkers die bij een woningcorporatie werken.

Thema's

Uit de onderzoeksresultaten zijn vijf thema's opgesteld voor het MVI beleidsplan. Deze thema's zijn besproken in het overleg met de inkoopgroep van ZWS en zij zijn akkoord gegaan met de volgende thema's:

- Duurzaam materiaalgebruik;
- Energiebesparing;
- Professionaliseren inkoop;
- Social Return on Investment;
- Stimuleren regionale economie.

In het volgende hoofdstuk wordt per thema beschreven waarom voor het thema is gekozen.

7. Creative solutions: MVI aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat stap C. Hierin staan de aanbevelingen per thema beschreven. Verder wordt een advies gegeven hoe de doelen bereikt kunnen worden en kunnen worden gemeten. Hiervoor zijn de uitwerkingen van de thema's gebruikt die zijn opgesteld met Clavis en Stadlander. Onderstaande aanbevelingen zijn verwerkt in het MVI beleidsplan voor ZWS.

De aanbevelingen geven antwoord op de probleemstelling van dit onderzoek:

'Welke maatregelen moeten de 10 woningcorporaties van ZuidWest Samen nemen om maatschappelijk verantwoord in te kopen?'

Het MVI beleidsplan is dynamisch en wordt waar nodig aangepast, omdat elke inkoop anders is. Per inkoop wordt gekeken welke eisen van toepassing zijn. Bij de uitvoering van het beleid ligt de focus vooral op de core business van de woningcorporaties, omdat hier de meeste winst mee te behalen is.

Bij het opstellen van het beleidsplan is rekening gehouden met een balans tussen people, planet en profit. Per thema is gekeken op welke P de nadruk ligt en hoe dit zich verhoudt met de andere twee P's. De vijf MVI thema's, welke aan het eind van de vorige pagina zijn genoemd, hebben geen negatieve effecten op de drie P's.

Voor de doelstellingen wordt gebruik gemaakt van de Deming-cirkel (PDCA-cyclus), zie bijlage V. Omdat het MVI beleidsplan nieuw is voor de woningcorporaties van ZWS is het van belang dat regelmatig wordt gecontroleerd of het MVI beleidsplan naar tevredenheid werkt. Als er een aantal punten zijn waar kritiek op is of nog niet optimaal werken, dan worden deze punten verbeterd. Door dit regelmatig te doen professionaliseert de inkoop steeds verder.

7.1 Duurzaam materiaalgebruik

Uit de interviews met ZWS is af te leiden dat het letten op milieuaspecten van belang is. Acht van de tien woningcorporaties van ZWS passen nu al duurzame materialen toe bij nieuwbouw, maar zij hebben hier geen specifieke criteria voor. Uit de referentiebezoeken bij AlleeWonen en Deloitte blijkt dat zij eisen aan de leverancier stellen welke betrekking hebben op duurzaamheid van producten/materialen. Tevens let Lithos op of het materiaal dat zij gebruiken duurzaam is. De literatuur geeft aan dat duurzaam materiaalgebruik een belangrijk aspect is van MVI. Het is van belang dat steeds minder fossiele brandstoffen/ grondstoffen worden gebruikt. Fossiele brandstoffen raken op en zijn vervuילend voor het milieu. Om dit te voorkomen moeten eisen worden gesteld aan de leveranciers met betrekking tot materiaalgebruik.

Voor het thema duurzaam materiaalgebruik wordt geadviseerd om de volgende doelen na te streven en dit te doen aan de hand van de volgende acties:

Ondergrens

In 2025 staan in 100% van de contracten afspraken over duurzaam materiaalgebruik.

Actieplan

De focus moet liggen op de producten/ materialen die betrekking hebben op de core business. Het meeste effect wordt bereikt als deze producten/ materialen duurzaam worden ingekocht. Verder zijn met bijvoorbeeld facilitaire producten snelle resultaten (quick wins) te behalen.

Duurzaam materiaalgebruik moet een standaard onderdeel zijn bij een inkoop. In de aanbestedingsstukken, bijvoorbeeld in de selectie- en gunningscriteria, en in de te sluiten overeenkomst worden de duurzaamheidscriteria opgenomen. Is het niet mogelijk om afspraken te maken over duurzaam materiaalgebruik, bijvoorbeeld bij leveringen, dan wordt in het contract

vermeld dat hier geen afspraken over zijn gemaakt. Zo wordt bij elke inkoop bewust nagedacht over duurzaam materiaalgebruik.

Het Ministerie van Infrastructuur & Milieu heeft voor een aantal productgroepen duurzaamheidscriteria laten ontwikkelen, welke door AgentschapNL zijn opgesteld. Deze zijn te vinden op de website van Pianoo, www.pianoo.nl. Wanneer voor het in te kopen product of dienst duurzaamheidscriteria te vinden zijn op de website van Pianoo dan wordt hier gebruik van gemaakt. Wanneer geen duurzaamheidscriteria beschikbaar zijn stelt ZWS deze zelf op. De stappen hiervoor staan bij het ambitieniveau beschreven.

De leverancier brengt zelf in beeld welke materialen zij gebruikt, waarom zij deze materialen gebruikt en wat eventuele alternatieven zijn. De leverancier moet dus bewijzen dat zij milieubewuste keuzes maakt voor het materiaalgebruik. Met de leverancier die de opdracht gegund heeft gekregen worden afspraken opgesteld met betrekking tot het gebruik van duurzame materialen. Er worden steeds strengere eisen gesteld, zowel vanuit de opdrachtgevers als door de overheid. Hier moet rekening mee gehouden worden. Afspraken kunnen bijvoorbeeld gemaakt worden over CradletoCradle, bio-based en circulair inkopen. Deze afspraken moeten worden omgezet in KPI's en worden opgenomen in het contract en de Service Level Agreement (SLA). Tevens moeten afspraken worden gemaakt over het meten van de prestaties.

Meetmethode

In een tabel, zie bijlage XXIII tabel 1.1, wordt bijgehouden in welke contracten afspraken vermeld staan over duurzaam materiaalgebruik. In 2025 moet dus bij 100% van de productengroepen contractafspraken staan.

Tijdens de contractonderhandelingen worden afspraken gemaakt over het meten van prestaties.

Ambitieniveau

In 2025 zijn voor 100% van de productgroepen duurzaamheidscriteria opgesteld die gebruikt kunnen worden bij een aanbesteding.

Actieplan

- Een meerjarenplanning maken waarin staat aangegeven wanneer welke productgroep moet worden ingekocht.
- In volgorde van de meerjarenplanning wordt per productgroep duurzaamheidscriteria opgesteld. Als richtlijn wordt aangehouden dat minimaal zes maanden voor de aanbesteding wordt gestart met het vaststellen van de criteria. Per productgroep kan worden bepaald of er meer of minder tijd nodig is. Wanneer de duurzaamheidscriteria van Pianoo gebruikt gaan worden, is er minder tijd nodig.
- Standaard documenten/ templates opstellen voor de aanbesteding, zoals de aanbesteding, gunningscriteria en beoordelingsmatrix.
- Vervolgens worden de duurzaamheidscriteria in de aanbesteding als eis of gunningscriterium meegenomen.
- Eén jaar na de start van de opdracht worden de duurzaamheidscriteria geëvalueerd en waar nodig aangepast voor de volgende inkoop.

Meetmethode

Tevens geldt voor deze doelstelling dat in de tabel, zie bijlage XXIII tabel 1.1, wordt aangegeven welke criteria per productgroep zijn opgesteld. In 2025 moet in het overzicht bij 100% van de productgroepen duurzaamheidscriteria staan vermeld.

7.2 Energiebesparing

Op het gebied van energiebesparing heeft de overheid landelijke doelen vastgelegd voor de corporatiesector in het Convenant Energiebesparing Huursector 2012-2020. In dit convenant is vastgelegd dat het woningbezit van een woningcorporatie gemiddeld een energie-index heeft van 1,25 (energielabel B). De tien woningcorporaties van ZWS hebben zich verbonden aan dit convenant. Uit de interviews met de woningcorporaties blijkt dat het niet voor elke woningcorporatie mogelijk is om dit doel in 2020 te behalen. Omdat dit beleid geldt tot en met 2025 is gekozen om dit doel voor 2025 te stellen. Het totale woningbezit van ZWS bestaat uit ruim 54.000 woningen. Als bij alle woningen energie wordt bespaard, wordt hier een groot effect mee bereikt. Naast het woningbezit energiezuiniger maken zijn er meer mogelijkheden om energie te besparen. Tevens geeft de literatuur hierbij aan dat het van belang is om energie te besparen of alternatieven te vinden om energie op te wekken, omdat de fossiele brandstoffen opraken. Ook AlleeWonen en Deloitte zijn bezig met energiebesparing.

Voor het thema energiebesparing wordt geadviseerd om de volgende doelen na te streven en dit te doen aan de hand van de volgende acties:

Ondergrens

In 2025 heeft het woningbezit van de tien woningcorporaties van ZWS minimaal een gemiddelde energie-index van 1,25 (energielabel B).

Actieplan

De woningcorporatie van ZWS zijn allen bezig met of hebben plannen opgesteld om het woningbezit naar gemiddeld energielabel B te brengen. Daarom is besloten dat elke woningcorporatie dit op zijn eigen manier doet. Door kennisuitwisseling kan van elkaar geleerd worden en wellicht voordelen worden behaald. Voor het realiseren van energiebesparende maatregelen zijn subsidies beschikbaar welke voordelen kunnen opleveren voor de woningcorporaties. Deze staan vermeld in bijlage V.

Meetmethode

Om het woningbezit naar een gemiddeld energielabel B te brengen moeten de woningcorporaties energieopnames doen bij alle woningen om inzichtelijk te maken welke energielabels de woningen nu hebben. Aan de hand van deze opnames worden energiebesparende maatregelen toegepast. Dit moet door de woningcorporaties worden vastgelegd. Als alle woningen aan de beurt zijn geweest kan een gemiddeld energie-index worden berekend.

Ondergrens

In 100% van de project uitvragen voor nieuwbouw wordt als knock-out criterium aangehouden dat de nieuwbouw woningen moeten worden gerealiseerd met 'nul op de meter' en als gunningscriterium wordt aangehouden dat leveranciers voor en na het project in beeld moeten brengen hoeveel energie er wordt verbruikt.

Actieplan

De rijksoverheid stelt de eis dat op 1 januari 2015 de Energie Prestatie Coëfficiënt (EPC) voor nieuw te bouwen woningen 0,4 is. Verdere aanscherpingen naar een EPC van 0,0 volgen in 2020. Vier van de tien woningcorporaties van ZWS houden zich al bezig met 'nul op de meter' woningen. Om voor te blijven lopen en te kunnen experimenteren wordt voortaan bij nieuwbouwprojecten bij de aanbesteding als knock-out criterium aangehouden dat de woningen met 'nul op de meter' gerealiseerd moeten worden. Innovatie wordt gestimuleerd door de leverancier zelf te laten bepalen hoe de woningen gerealiseerd gaan worden.

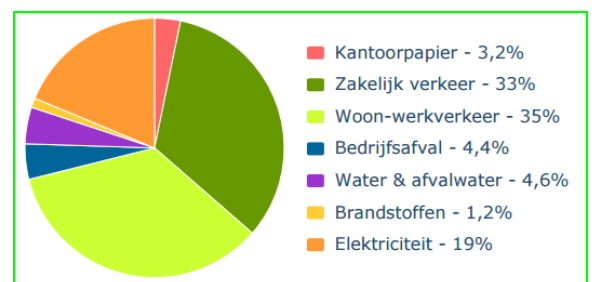
De maatregelen om 'nul op de meter' woningen te realiseren worden met duurzame materialen toegepast die voldoen aan de gestelde duurzaamheidseisen. Meer informatie over de duurzaamheidseisen staat in paragraaf 7.1.

Het energieverbruik van de opdracht wordt door de leverancier in beeld gebracht met de Milieubarometer. Dit wordt als gunningscriterium meegenomen in de aanbesteding. De leverancier met de laagste footprint krijgt de hoogste score. Na uitvoering van de opdracht wordt de Milieubarometer nogmaals ingevuld. De footprint moet gelijk of onder de vooraf aangegeven footprint zijn. Vooraf wordt met de leverancier afspraken gemaakt over de consequenties van het niet nakomen van de beloofde footprint. De leverancier kan bijvoorbeeld zijn te hoge footprint compenseren in het gebouw door extra duurzame toepassingen aan te brengen, zoals zonnepanelen. Om te voorkomen dat misbruik wordt gemaakt van dit gunningscriterium tekenen de leveranciers een zelfverklaring dat de Milieubarometer naar waarheid is ingevuld.

Op de lange termijn kan de footprint van een opdracht worden vergeleken met andere opdrachten door middel van een benchmark. Hier moet een referentiekader voor worden opgebouwd. Tijdens de eerste jaren wordt data verzameld. Naar schatting kunnen de opdrachten vanaf 2020 worden vergeleken met elkaar. Als het referentiekader is opgebouwd wordt voortaan met de leverancier de afspraak gemaakt dat zijn footprint voor de opdracht gelijk aan of onder het gemiddelde moet zijn.

Meetmethode

De leverancier heeft de verantwoordelijkheid voor het inzichtelijk maken van het energieverbruik aan de hand van de Milieubarometer. Naast elektriciteit is het mogelijk om de footprint voor andere aspecten te meten. Een voorbeeld van een diagram van de Milieubarometer is te zien in afbeelding 7.1. Scores worden toegekend door de uitkomsten van de verschillende leveranciers met elkaar te vergelijken. De leverancier met het laagste energieverbruik krijgt de hoogste score. Na afronding van het project maakt de leverancier met de Milieubarometer inzichtelijk wat werkelijk is verbruikt aan energie. Deze uitkomst wordt vergeleken met de uitkomst van de offerte. Als de nieuwbouwwoningen worden verhuurd kan worden gemeten of de woningen daadwerkelijk 'nul op de meter' zijn gerealiseerd.



Afbeelding 7.1: Voorbeeld diagram Milieubarometer

Ambitieniveau

Het energieverbruik wordt waar mogelijk verminderd door de woningcorporaties, leveranciers en huurders door middel van Trias Energetica.

Actieplan

Er wordt gebruik gemaakt van Trias Energetica: het beperken van energieverbruik door verspilling tegen te gaan, maximaal gebruik van duurzame energie en zo efficiënt mogelijk gebruik maken van fossiele brandstoffen om in de resterende energiebehoeften te voorzien. In afbeelding 7.2 is de Trias Energetica weergegeven.



Afbeelding 7.2: Trias Energetica

De communicatie met de huurders over het energieverbruik moet worden verbeterd. Door de huurders zelf kan veel energie bespaard worden, maar dan moet er wel bewustwording worden gecreëerd bij de huurders. De communicatiemethoden met huurders moet afgestemd worden op specifieke complexen en/ of doelgroepen.

Een idee is om tegelijk met het jaarlijkse serviceonderhoud bezoek aandacht te besteden aan energiegedrag. De betrokken servicemedewerkers moeten hiervoor een korte opleiding krijgen. Een

mogelijkheid hierbij is om de huurder te adviseren een energiepakket met kleine spullen te nemen om energie te besparen. De servicemedewerker kan de huurder helpen bij het aanbrengen van de energiebesparende maatregelen. Door de woningcorporaties van ZWS moet samen bepaald worden hoeveel zij bereid zijn om per energiepakket te investeren.

Verder kunnen de huurders worden geïnformeerd via sociale media, folders en bijeenkomsten.

De woningcorporaties moeten zelf inzichtelijk maken wat wordt verbruikt aan energie en hoe bespaard kan worden. Leveranciers en woningcorporaties zoeken uit wat dubbel wordt gedaan. Dit betekent dubbel zoveel tijd, extra kosten en tevens twee keer zoveel energieverbruik. Door efficiënter te gaan werken wordt dus energie bespaard.

Meetmethode

Het Milieubarometer startabonnement kost € 198,- excl. BTW en het abonnement per barometer per jaar € 60,- excl. BTW. Bedrijven en particulieren, dus huurders, kunnen tevens gebruik maken van de Energiescan. Deze scan focust zich alleen op het energieverbruik. Voor particulieren kost de scan € 30,- en voor bedrijven € 75,- excl. BTW. Als de energiescan is ingevuld ontvangt de huurder of het bedrijf een pasklaar en uniek besparingsvoorstel welke handmatig is opgesteld.

Wanneer de Milieubarometer of Energiescan twee keer of vaker is ingevuld wordt het inzichtelijk hoeveel is bespaard.

7.3 Professionaliseren inkoop

Dit thema bestaat uit de deelthema's ketenverantwoordelijkheid en innovatiegericht inkopen. Er wordt alleen gefocust op deze deelthema's, omdat deze betrekking hebben op MVI.

7.3.1 Ketenverantwoordelijkheid

AlleeWonen vindt ketenverantwoordelijkheid belangrijk. Zij dwingt een goede CAO af door dit als knock-out criterium aan te houden. Tevens geeft het directieteam van Stadlander aan dat het mogelijk is om eisen te stellen aan de leverancier. Zij vinden dat niet alleen de uitvoering van de opdracht maatschappelijk verantwoord moet verlopen, maar dat de organisatie zelf ook maatschappelijk verantwoord is. Arbeidsomstandigheden wordt in de literatuur vaak als relevant thema benoemd.

Door objectief, transparant en non-discriminerend te handelen, bevordert ZWS een eerlijke mededinging. De betrokken leveranciers moeten een eerlijke kans krijgen om de opdracht gegund te krijgen. Dit draagt bij aan het in stand houden van een gezonde marktwerking, zowel op korte als lange termijn.

Voor het deelthema maatschappelijke ketenverantwoordelijkheid wordt geadviseerd om de volgende doelen na te streven en dit te doen aan de hand van de volgende acties:

Ondergrens

Ketenverantwoordelijkheid moet een standaard zijn bij inkoop en afspraken hierover moeten voor 2025 in 100% van de contracten vermeld staan.

Actieplan

De volgende punten moeten bij alle uitvragen als knock-out criteria worden aangehouden:

- De leverancier moet bewijzen dat de gehele keten voldoet aan de volgende punten:
 - Goede arbeidsomstandigheden;
 - Eerlijke arbeidscontracten;
 - Geen dwangarbeid en kinderarbeid ;
 - Geen discriminatie;
 - Redelijke en eerlijke betalingsvoorwaarden richting zakenpartners.

Met de leverancier worden afspraken gemaakt over het meten van bovenstaande punten.

Meetmethode

In een tabel, zie bijlage XXIII tabel 2.1, wordt bijgehouden in welke contracten afspraken vermeld staan over ketenverantwoordelijkheid. In 2025 moet dus bij 100% van de productengroepen contractafspraken staan over ketenverantwoordelijkheid.

Tijdens de contractonderhandelingen worden afspraken gemaakt over het meten van prestaties.

Ambitieniveau

Bij vermoeden van het niet nakomen van de afspraken over ketenverantwoordelijkheid wordt de leverancier of een partij in de keten hier op gecontroleerd.

Actieplan

Bij vermoeden van het niet nakomen van de afspraken ligt nog steeds de verantwoordelijkheid bij de leverancier om te bewijzen dat volgens de gemaakte afspraken wordt gewerkt. Bij twijfel kan ZWS tevens ervoor kiezen om een controle te laten uitvoeren door een derde partij.

Meetmethode

De leverancier moet zelf aantonen dat hij zich houdt aan de afspraken over ketenverantwoordelijkheid. Als door een derde partij wordt gecontroleerd, dan wordt de leverancier of andere partij uit de keten gecontroleerd op de punten van ketenverantwoordelijkheid.

7.3.2 Innovatiegericht inkopen

ZWS wil open staan en ruimte bieden aan creatieve, innovatieve oplossingen en initiatieven, zoals circulair en bio-based inkopen. Tevens geven de medewerkers aan dat de aanbesteding open gelaten moet worden, zodat de partijen zelf invulling kunnen geven aan MVI. Mevr. van IJsselmuide geeft aan dat door de inkoopvraag anders te stellen, door functioneel te specificeren, andere en meer innovatieve oplossingen ontstaan. Dit wordt door de literatuur bevestigd.

Voor het deelthema innovatiegericht inkopen wordt geadviseerd om de volgende doelen na te streven en dit te doen aan de hand van de volgende acties:

Ondergrens

Bij 100% van de aanbestedingen, welke gericht zijn op de core business, wordt als gunningscriterium aan de leveranciers gevraagd wat zij al doen aan innovatie en nog gaan doen aan innovatie voor deze opdracht.

Actieplan

- In aanbestedingsstukken innovatie meenemen als gunningscriterium, maar hier geen specifieke eisen voor stellen. Door dit open te laten wordt innovatie gestimuleerd. De leveranciers geven in hun offerte aan wat zij al doen en nog gaan doen aan innovatie.
- Met de leverancier die de opdracht gegund krijgt afspraken maken over innovatie en afspraken maken over hoe dit gaat worden gemeten.
- De gemaakte afspraken over innovatie in het contract en de Service Level Agreement (SLA) vastleggen.

Meetmethode

In een tabel, zie bijlage XXIII tabel 2.2, wordt bijgehouden in welke contracten afspraken vermeld staan over innovatiegericht inkopen. In 2025 moet dus bij 100% van de productengroepen contractafspraken staan.

Of de leveranciers presteren volgens de afspraken wordt per contract anders gemeten, omdat voor elk contract andere afspraken worden gemaakt.

Ambitieniveau

ZWS richt voor 2020 een platform op voor hun ketenpartners om kennis en ideeën te delen over innovatie met als doel de keten te stimuleren innovatief te zijn.

Actieplan

- Een verantwoordelijke aanstellen om het platform op te richten.
- Bepalen wat voor platform opgericht gaat worden en een plan samenstellen over hoe dit platform gaat worden opgericht.
- Het platform oprichten.
- Een beheerder aanstellen voor dit platform.
- Inzichtelijk maken welke ketenpartners ZWS heeft.
- De ketenpartners informeren over het platform en stimuleren om het te gebruiken.
- De ketenpartners en de tien woningcorporaties van ZWS krijgen of maken een account aan voor het platform.
- De ketenpartners en ZWS delen kennis en ideeën over innovatie op het platform.

7.4 Social Return on Investment

Negen van de tien woningcorporaties van ZWS zetten nu al SW-bedrijven in. Hieruit blijkt dat de woningcorporaties dit een belangrijk onderdeel vinden van MVI. En hoe minder mensen werkloos thuis zitten hoe beter dit is voor de regionale economie. Onder regionaal/ lokaal verstaat ZWS het werkgebied waar zij in actief zijn, welke staat aangegeven in bijlage XXII.

AlleeWonen verplicht de leverancier een bepaald percentage van de loonsom aan SROI in te vullen. Dit percentage is per inkoopcategorie anders. De leverancier moet zelf aantonen dat zij hebben voldaan aan het percentage. Tevens wordt SROI als relevant thema benoemd door de literatuur.

Voor het thema SROI wordt geadviseerd om de volgende doelen na te streven en dit te doen aan de hand van de volgende acties:

Ondergrens

In 2025 zijn in 100% van de contracten van werken en diensten afspraken opgenomen over Social Return on Investment waarmee organisaties worden gestimuleerd extra banen en/of leerwerkplekken en/of stageplekken te creëren voor mensen uit de regio, bij voorkeur huurders, met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Actieplan

- Standaard documenten/ templates opstellen die gebruikt worden tijdens het inkoopproces, zoals de aanbesteding, gunningscriteria en beoordelingsmatrix.
- De gemaakte afspraken over MVO in het contract en de Service Level Agreement (SLA) vastleggen.
- De leverancier kan invulling geven aan SROI door personen in dienst te nemen die voldoen aan één van de volgende criteria:
 - Uitkeringsgerechtigden op basis van:
 - Wet Werk en Bijstand (WWB)*
 - Werkloosheidswet (WW), langer dan 12 maanden werkloos en/of 50 jaar of ouder.
 - Wet Werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA)/ Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA)/ Wet arbeidsongeschiktheidsverzekering zelfstandigen (WAZ)
 - Wet werk en arbeidsondersteuning Jonggehandicapten (WAJONG)
 - Inkomensvoorziening Oudere Arbeidsongeschikte Werklozen (IAOW)/ Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (IOAZ)
 - Wet Sociale Werkvoorziening (WSW)

- Niet uitkeringsgerechtigde werkzoekenden*
- Vroegtijdige schoolverlaters en jongeren met onvoldoende kwalificaties
- Stagiaires

* Grotere afstand tot de arbeidsmarkt: personen die langere tijd werkloos zijn (langer dan 12 maanden, 50 jaar of ouder zijn en/of die zonder re-integratieondersteuning of andere begeleiding niet zelfstandig aan werk kunnen komen.

- SROI mag niet leiden tot ontslagen van vaste krachten bij de leverancier.
- Geschikte personen kunnen worden gezocht in de 'SROI bak' van het werkcentrum van de desbetreffende gemeente.
- De SROI verplichting mag tevens worden ingevuld bij partners van de leverancier, zolang de inzet specifiek en aantoonbaar voor de opdracht van ZWS wordt gerealiseerd.

Meetmethode

In een tabel, zie bijlage XXIII tabel 3.1, wordt bijgehouden in welke contracten afspraken vermeld staan over SROI. In 2025 moet dus bij 100% van de productengroepen contractafspraken staan. Tijdens de contractonderhandelingen worden afspraken gemaakt over het meten van prestaties. De verantwoording voor de bewijslegging van de invulling van SROI ligt bij de leverancier. Aan het einde van elk jaar bewijst de leverancier dat hij heeft voldaan aan het percentage SROI. De volgende tarieven worden aangehouden voor de verrekening van het afgesproken SROI bedrag:

- Voor personen die in dienst worden genomen worden de brutoloonkosten en werkgeverslasten en eventuele begeleidingskosten aangehouden.
- Als leerlingen in dienst worden genomen dan wordt het inleentarieff aangehouden.

Ambitieniveau

In 2025 moet per inkoopgroep van werken en diensten een percentage zijn vastgesteld, welke als eis wordt meegenomen bij de aanbesteding.

Actieplan

- Een meerjarenplanning opstellen waarin staat aangegeven wanneer welke productgroep moet worden ingekocht.
- In volgorde van de meerjarenplanning wordt per productgroep een vast percentage van de loonsom bepaald welke ingevuld moet worden aan SROI. Als richtlijn wordt aangehouden dat minimaal twee maanden voor de aanbesteding moet worden gestart met het vaststellen van het percentage. Per productgroep kan worden bepaald of meer of minder tijd nodig is.
- Vervolgens wordt het percentage SROI in de aanbesteding als eis meegenomen.
- Eén jaar na de start van de opdracht wordt het vastgestelde percentage geëvalueerd en waar nodig aangepast voor de volgende inkoop.

Meetmethode

Tevens geldt voor deze doelstelling dat in de tabel, zie bijlage XXIII tabel 3.1, wordt aangegeven welk percentage per productgroep is opgesteld. In 2025 moet in het overzicht bij 100% van de productgroepen percentages vermeld staan met daarbij een onderbouwing waarom voor dit percentage is gekozen. Aan de hand van dit overzicht kan worden gecontroleerd of in de contracten de juiste percentages staan benoemd.

7.5 Stimuleren regionale economie

ZWS heeft oog voor de regionale economie, zonder dat dit tot discriminatie van leveranciers leidt. ZWS zoekt actief naar mogelijkheden om de regionale economie te stimuleren. Regionale leveranciers hebben in beginsel geen bevoorrechte positie ten opzicht van andere leveranciers. ZWS wil hiermee voorkomen dat zij kansen laten liggen. Tevens is AlleeWonen gericht op het stimuleren van de regionale economie.

Voor het thema stimuleren van de regionale economie wordt geadviseerd om de volgende doelen na te streven en dit te doen aan de hand van de volgende acties:

Ondergrens

Bij 100% van de aanbestedingen wordt een bewuste keuze gemaakt over het stimuleren van de regionale economie.

Actieplan

- Een meerjarenplanning maken waarin staat aangegeven wanneer welke productgroep moet worden ingekocht.
- In volgorde van de meerjarenplanning wordt per productgroep bepaald of het stimuleren van de regionale economie wel of niet in de aanbesteding wordt meegenomen. Wordt het niet meegenomen, dan wordt in het contract geschreven dat er geen afspraken zijn gemaakt over het stimuleren van de regionale economie. Als richtlijn wordt aangehouden dat minimaal twee maanden voor de aanbesteding wordt gestart met het besluiten of het stimuleren van de regionale economie in de aanbesteding wordt meegenomen.
- Standaard documenten/ templates worden opgesteld die gebruikt gaan worden tijdens het inkoopproces, zoals de aanbesteding, gunningscriteria en beoordelingsmatrix.
- Vervolgens wordt in de aanbesteding als gunningscriterium meegenomen dat de leveranciers moeten aangeven wat ze gaan doen om de regionale economie te stimuleren. De leverancier met het beste idee, waarvan de beoordelaars vinden dat hier het meeste effect kan worden bereikt voor de regionale economie, krijgt de hoogste score.
- Nadat een leverancier de opdracht gegund heeft gekregen, worden concrete afspraken gemaakt over hoe de leverancier tijdens de opdracht de regionale economie gaat stimuleren en hoe dit gaat worden gemeten. Met de leverancier kunnen afspraken worden gemaakt over het uitvoeren van MVO initiatieven in het werkgebied van ZWS.

Meetmethode

In tabel 4.1 in bijlage XXIII, wordt bijgehouden in welke contracten afspraken vermeld staan over het stimuleren van de regionale economie. In 2025 moet dus bij 100% van de productengroepen contractafspraken staan.

Tijdens de contractonderhandelingen worden afspraken gemaakt over het meten van prestaties.

Ambitieniveau

ZWS richt voor 2020 een platform op voor hun ketenpartners om kennis en ideeën te delen over het stimuleren van de regionale economie met als doel de keten te motiveren om gezamenlijk de regionale economie te stimuleren.

Actieplan

- Een verantwoordelijke aanstellen om het platform op te richten.
- Bepalen wat voor platform opgericht gaat worden en een plan samenstellen over hoe dit platform gaat worden opgericht.
- Het platform oprichten.
- Een beheerder aanstellen voor dit platform.
- Inzichtelijk maken welke ketenpartners ZWS heeft.
- De ketenpartners informeren over het platform en stimuleren om het te gebruiken.
- De ketenpartners en de tien woningcorporaties van ZWS krijgen of maken een account aan voor het platform.
- De ketenpartners en ZWS delen op het platform kennis en ideeën over het stimuleren van de regionale economie.

7.6 Algemene aanbevelingen

Naast aanbevelingen voor de thema's zijn tevens algemene aanbevelingen opgesteld, welke ZWS helpen om verder te groeien met MVI.

Verantwoordelijke

Voor elke inkoop wordt één woningcorporatie verantwoordelijk gesteld, de 'kartrekker'. Deze woningcorporatie is tevens verantwoordelijk voor het nakomen van het MVI beleidsplan tijdens de aanbesteding.

Total Cost of Ownership

Bij elke inkoop wordt uitgegaan van Total Cost of Ownership.

Kraljic-matrix invullen

Het is niet altijd mogelijk om invloed uit te oefenen op een leverancier, bijvoorbeeld bij Microsoft. Hoe leveranciers benaderd en betrokken worden heeft dus te maken met de mate van invloed die de woningcorporaties hebben op de leverancier. Door de Kraljic-matrix in te vullen wordt de mate van invloed per leverancier in beeld gebracht. Meer uitleg over de Kraljic-matrix staat in bijlage V.

Risico- en kansenanalyses

Het is aan te bevelen om voor de productgroepen risico- en kansenanalyses uit te voeren, zodat negatieve impact verminderd kan worden en kansen worden benut. Na de analyses worden prioriteiten gesteld. Er wordt bepaald wanneer wat gedaan moet worden. Hierbij is het belangrijk om de markt te kennen. Samen met leveranciers wordt naar oplossingen gezocht om de risico's te verminderen.

Product- en marktanalyse

De inkoop van producten of diensten die betrekking hebben op de core business vindt plaats op basis van een vooraf uitgevoerde product- en marktanalyse door ZWS. Met deze producten en/ of diensten is het meeste effect te bereiken. De product- en marktanalyse wordt voorafgaand aan het inkoopproces uitgevoerd om bijvoorbeeld te inventariseren welke duurzame materialen worden aangeboden door de markt en is van nut bij het bepalen van de eisen, gunningscriterium en voorwaarden. Een marktconsultatie met leveranciers kan onderdeel uitmaken van de marktanalyse.

MVO Risicochecker

Belangrijk is dat inkopers zich verdiepen in hun toeleveringsketens. www.mvorisicochecker.nl is een hulpmiddel dat gebruikt kan worden om de risico's per product, sector en land in kaart te brengen.

Quick wins

Voor bijvoorbeeld de inkoop van kantoorartikelen is het niet nodig om een product- en marktanalyse uit te voeren. Met deze producten kunnen wel quick wins worden gemaakt. Dit houdt in dat deze producten sneller en gemakkelijker maatschappelijk verantwoord kunnen worden ingekocht. Een aantal voorbeelden zijn FSC papier gebruiken, duurzame koffie inkopen, zonnepanelen op kantoorgebouw plaatsen en LED verlichting plaatsen. Deze quick wins zorgen voor draagvlak bij de medewerkers en laten zien dat ZWS MVI belangrijk vindt.

Digitaal inkopen

Om niet alleen leveranciers te verplichten maatschappelijk verantwoord te zijn, maar zelf ook een bijdrage te leveren gaat ZWS digitaal inkopen door middel van E-procurement. Dit houdt in dat het inkoopproces wordt ondersteunt met behulp van internettechnologie. Dit kan gedaan worden met Projectplace. Dit programma wordt al door ZWS gebruikt, maar nog niet optimaal.

Gedragcode

In het artikel 'Gedragscodes verdwijnen in diepe lades' (2015) blijkt dat in de praktijk gedragscodes na ondertekening meteen in een diepe lade verdwijnen. Om MVO te stimuleren, moet de leverancier zelf aan de slag. Aan de leverancier wordt gevraagd of hij beschikt over een gedragscode en of hij die beschikbaar wil stellen. ZWS laat de leverancier rapporteren over de prestaties op het gebied van MVO. De verantwoordelijkheid wordt dan gelegd bij wie het hoort, namelijk bij de leverancier. ZWS moet een gedragscode opstellen, welke beschikbaar wordt gesteld aan de leverancier. Op basis van een wederzijdse dialoog wordt meteen duidelijk wat de partijen van elkaar verwachten, dat is tevens de sleutel tot innovatie.

Deloitte maakt al gebruik van een gedragscode en mevr. van IJsselmuide heeft aanbevolen om een gedragscode op te stellen. Ook is het tijdens de interne interviews benoemd en wordt door Minister Ploumen in de Deal! (2015) bevestigd dat gedragscodes een goed middel zijn voor organisaties om duidelijk te maken welke maatschappelijke voorwaarden zij stellen aan hun partners.

Communicatie en bewustwording

Om het MVI beleid succesvol te implementeren is draagvlak van en bewustwording bij de medewerkers nodig. Het moet een vanzelfsprekendheid worden dat maatschappelijk verantwoord wordt ingekocht. Alle tien de woningcorporaties zijn ervan overtuigd dat hun medewerkers bereid zijn om MVI toe te gaan passen. Er zijn altijd uitzonderingen die weerstand zullen bieden maar over het algemeen zal het goed kunnen worden toegepast, omdat een bepaald slag mens bij de woningcorporaties werken die maatschappelijk betrokken zijn en wat goeds willen doen voor de maatschappij. De geïnterviewde medewerkers geven allen aan dat zij bereid zijn om MVI toe te passen. De ad hoc activiteiten en ontwikkelingen die al worden uitgevoerd op het gebied van MVI worden met weinig weerstand doorgevoerd, bijvoorbeeld het digitaliseren. Het is hierbij wel belangrijk dat de medewerkers de nut en noodzaak inzien en het duidelijk is hoe ze het moeten toepassen. Het toepassen moet een geleidelijk proces zijn en moet niet in één keer een hele omslag worden gemaakt met allerlei regels. Door het stapje voor stapje te doen zal het uiteindelijk een vanzelfsprekendheid worden voor de medewerkers. Hoe dit wordt gerealiseerd staat in het implementatieplan in hoofdstuk acht beschreven.

Als het MVI beleidsplan is geïmplementeerd, wordt op de volgende manieren gecommuniceerd:

Interne communicatie

- MVI moet gestructureerd terugkomen in bijvoorbeeld afdelingsoverleggen.
- Via intranet wordt in 'Jip en Janneke' taal specifiek gecommuniceerd wat en hoe maatschappelijk verantwoord is ingekocht en wat het resultaat hier van is.
- Wanneer belangrijke keuzes zijn gemaakt op het gebied van MVI wordt dit intern gecommuniceerd naar de medewerkers.

Externe communicatie

- Wanneer belangrijke keuzes zijn gemaakt op het gebied van MVI wordt dit extern gecommuniceerd naar de betrokken stakeholders.
- Wanneer maatregelen worden toegepast aan de woningen wordt duidelijk gecommuniceerd naar de huurders wat wordt aangepast, waarom het wordt aangepast en welke kosten en baten het met zich meebrengt. Dit geldt tevens voor andere betrokken stakeholders.
- Jaarlijks wordt door ZWS een duurzaamheidsverslag uitgebracht. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de GRI-richtlijnen (Global Reporting Initiative).

ISO 20400 Sustainable Procurement

Voor MVI zijn geen richtlijnen. Er wordt wel gewerkt aan de ontwikkeling van een norm voor MVI, namelijk ISO 20400 Sustainable Procurement. Waarschijnlijk is de norm in 2017 klaar. Zodra deze

norm is ingevoerd, is het raadzaam te controleren of het MVI beleidsplan voldoet aan de norm en waar nodig het beleid aan te passen.

Zelf doen wat je van een ander eist

Een aantal medewerkers hebben gezegd dat ZWS zelf ook aan de verplichtingen moet voldoen die zij de leveranciers opleggen, bijvoorbeeld invulling geven aan SROI. Hier komen de quick wins weer terug. De quick wins zijn namelijk vooral acties die op kantoor worden uitgevoerd. Hiermee wordt het goede voorbeeld gegeven aan stakeholders en wordt meer draagvlak gecreëerd.

Duurzaamheid gebouwen meten

Als ZWS behalve 'nul op de meter' volledig duurzame woningen wil realiseren, kan dit worden gemeten met GPR Gebouw (www.gprgebouw.nl). Hiermee worden in vijf thema's de duurzaamheidsprestaties van de woningen zichtbaar: Energie, Milieu, Gezondheid, Gebruikskwaliteit en Toekomstwaarde. Per thema verschijnt een waardering op een schaal van 1 tot 10. Bij bestaande gebouwen geeft de software inzicht in de kwaliteitsverbetering van een beoogde ingreep. Dat maakt het vergelijken van scenario's mogelijk en makkelijk.

Organisatielicense	Kosten*	Incl. introductiecursus voor
1 Gebouw	€ 300,-	/
All-in 10	€ 1.250,-/jaar € 250,- instapkosten	1 deelnemer
All-in 20	€ 1.800,-/jaar € 250,- instapkosten	1 deelnemer
All-in 50	€ 3.000,-/jaar € 500,- instapkosten	6 deelnemers, in-company mogelijk
Onbeperkt	€ 3.600,-/jaar € 500,- instapkosten	6 deelnemers, in-company mogelijk

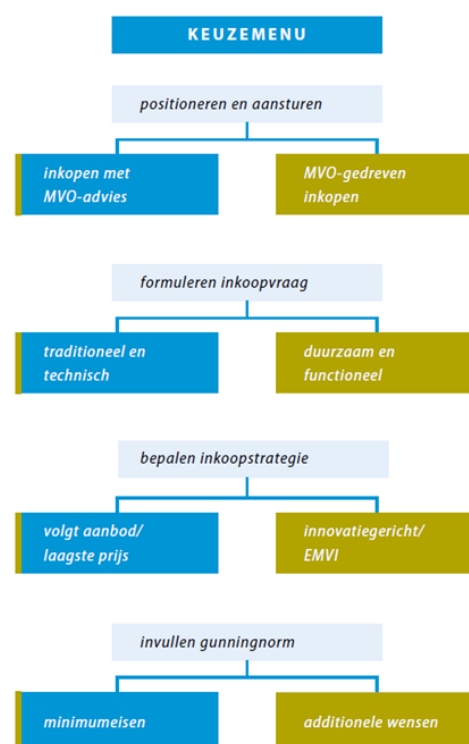
Tabel 7.1: Kosten GPR Gebouw

De kosten voor GPR Gebouw zijn afhankelijk van het aantal woningen dat gemeten moet worden. In tabel 7.1 zijn de kosten per jaar af te lezen.

7.7 Het inkoopproces

ZWS houdt tijdens alle inkoop het inkoopproces van Van Wee aan. Dit proces staat beschreven in bijlage V. Wanneer wordt ingekocht moet ZWS verschillende keuzes maken op het gebied van MVI. Het keuzemenu, afbeelding 7.3, is te gebruiken om de mate van MVI te bepalen. Dit keuzemenu moet bij elke inkoop opnieuw worden doorlopen.

In tabel 1.0 in bijlage XXIV is per stap van het inkoopproces is aangegeven welke acties ZWS moet uitvoeren om MVI toe te passen. Eén extra stap is toegevoegd aan het inkoopproces, namelijk het voortraject. Deze stap moet vóór het inkoopproces worden doorlopen. Hieronder valt ook marktconsultatie. Dit is niet alleen van belang om innovatie te stimuleren, maar tevens voor het financiële resultaat. Zoals in afbeelding 11 in bijlage V te zien is, is de invloed op de duurzaamheidswinst het grootste tijdens het voortraject. De mate waarin de specificaties vastliggen heeft een verband met de duurzaamheidswinst. Zodra specificaties worden opgesteld, verminderd de invloed op de duurzaamheidswinst. Marktconsultatie is dus tevens belangrijk bij het verminderen van kosten.



Afbeelding 7.3: Keuzemenu MVI (Bron: Duurzaam inkopen versie 2.0, 2009)

8. Decide on priorities: implementatie

In dit hoofdstuk staat het implementatieadvies waarin concrete acties worden gegeven. Aan de hand van prioritering is er bepaald in welke volgorde de acties gaan worden uitgevoerd.

Aan de woningcorporaties van ZWS is gevraagd om een top vijf op te stellen van de thema's. Deze top vijf is te vinden in bijlage XXV, tabel 1. Hierin is af te lezen dat de meningen verdeeld zijn. De meeste vinden energiebesparing het belangrijkste. De reden hiervoor is dat de woningcorporaties hier bewust mee bezig zijn. Gekozen is om het beleid in één keer te implementeren. Zodra het beleid is goedgekeurd door de stuurgroep van ZWS, wordt het in zijn geheel gebruikt. De thema's staan los van elkaar en kunnen dus tegelijk worden toegepast. De doelstellingen liggen ver in de toekomst, zodat deze haalbaar zijn en per aanbesteding duidelijk kan worden afgestemd hoe het beleid moet worden toegepast. Als de meerjarenplanning is opgesteld, kunnen tussendoelen opgesteld worden.

De woningcorporaties van ZWS hebben allen een ander antwoord gegeven in het interview bij de vraag wie het MVI beleidsplan gaat implementeren binnen de organisatie. Bij elke woningcorporatie is/ zijn er verantwoordelijken voor de inkoop. Hiervan zit het merendeel in de inkoopwerkgroep van ZWS. Zij zijn daarom voor de meeste acties als verantwoordelijken aangewezen.

Bij het opstellen van onderstaand implementatieplan is gebruik gemaakt van het Duurzaam Inkopen Fasenmodel, zie bijlage V, afbeelding 13.

Fase	Deadline	Actie	Verantwoordelijke
Bewustwordingsfase	Fase is voltooid	Ad hoc activiteiten uitvoeren op het gebied van MVI en MVI op de agenda van de stuurgroep zetten.	Inkoopwerkgroep ZWS
Ontwikkelingsfase	9 juni 2015	MVI beleidsplan ontwikkelen.	Stagiaire
	17 juni 2015	A4 opstellen met daarop de belangrijkste uitgangspunten van het MVI beleid.	Stagiaire
	29 juni 2015	Het MVI beleidsplan beoordelen, waar nodig aanpassen en goedkeuren.	Inkoopwerkgroep ZWS
	2 juli 2015	Het MVI beleidsplan beoordelen, waar nodig aanpassen en goedkeuren.	Stuurgroep ZWS
Inbeddingsfase	Augustus 2015	Op intranet van elke woningcorporatie van ZWS het A4 van het MVI beleid plaatsen, met daarbij een link naar het volledige beleid.	Inkoopwerkgroep ZWS
	Augustus 2015	De afdelingsmanagers informeren over het MVI beleidsplan en de veranderingen die het beleid teweeg gaan brengen.	Inkoopwerkgroep ZWS
	September 2015	De directie/ het management van elke woningcorporatie van ZWS dragen uit dat zij kiezen voor MVI. Zij geven het goede voorbeeld. Een overleg organiseren waar alle medewerkers bij aanwezig zijn. Tijdens dit overleg vertelt de directie/ het management wat MVI is, wat het kan opleveren en waar de woningcorporatie voor staat met betrekking tot MVI. Verder moet duidelijk zijn welke veranderingen het MVI beleid teweeg gaat brengen. De sprekers stimuleren de medewerkers zoveel om aan de slag te gaan met MVI.	Stuurgroep ZWS
	September	Per afdeling wordt een overleg gehouden met alle	Afdelingsmanagers

	2015	medewerkers over MVI. Hier wordt specifiek ingegaan op de veranderingen voor de afdeling. De afdelingsmanager informeert de medewerkers en stimuleert de medewerkers om zelf met ideeën te komen.	
	September 2015	Belangrijkste stakeholders (behalve de huurders) uitnodigen voor een presentatie over het MVI beleid en eventuele vragen beantwoorden.	Inkoopwerkgroep ZWS
	Oktober 2015	HBV's informeren over het MVI beleid en met elke HBV afstemmen hoe de huurders het beste geïnformeerd kunnen worden.	Inkoopwerkgroep ZWS
	Oktober 2015	Elke woningcorporatie van ZWS organiseert MVI themalunch voor de medewerkers en eventueel stakeholders. Tijdens de lunch worden de medewerkers op de hoogte gesteld over MVI. Het is mogelijk om een spreker uit te nodigen. Geadviseerd wordt om er een interactieve sessie van te maken.	Inkoopwerkgroep ZWS
	Vanaf oktober 2015, einddatum is niet bekend	Quick wins uitvoeren, zie paragraaf 7.6 voor meer informatie hierover.	Inkoopwerkgroep ZWS en eventueel andere medewerkers die betrokken zijn bij de inkoop
	Vanaf oktober 2015, er is geen einddatum	De kansen voor MVI en de besluiten die worden genomen duidelijk en organisatie breed communiceren naar de medewerkers, bijvoorbeeld via intranet.	Inkoopwerkgroep ZWS
	Vanaf november 2015, einddatum is niet bekend	Resultaten van MVI communiceren naar de medewerkers en betrokken stakeholders, bijvoorbeeld via intranet en social media. Tevens kan een aparte webpagina worden aangemaakt over MVI binnen ZWS.	Inkoopwerkgroep ZWS
	November 2015	De huurders informeren volgens de afspraken met de HBV's.	Inkoopwerkgroep ZWS
	December 2015	Kennis overdragen aan medewerkers door middel van workshops en trainingen. Deze workshops en trainingen worden gegeven door de NEVI (www.nevi.nl).	Inkoopwerkgroep ZWS
	December 2015	Elke woningcorporatie gaat als eindejaar actie een teambuilding doen met alle medewerkers, welke betrekking heeft op MVI. Hierbij is te denken aan vrijwilligerswerk of een gezamenlijke opruimdag in de wijken van de woningcorporaties.	Per woningcorporatie wordt hier iemand verantwoordelijk voor gesteld.
	Januari 2016	MVI opnemen in de jaarverslagen van de woningcorporaties van ZWS.	Stuurgroep ZWS
Routinefase	Vanaf januari 2016, er is geen einddatum	De medewerkers zien MVI als vanzelfsprekend. Tijdens inkopen wordt automatisch gekeken naar duurzame en minder duurzame producten. Er wordt altijd een bewuste keuze gemaakt.	Inkoopwerkgroep ZWS en andere medewerkers die betrokken zijn bij de inkoop

	Vanaf januari 2016, er is geen einddatum	MVI is een onderdeel van het afdelingsoverleg. Hierin bepalen de medewerkers welke kant de afdeling op wil met betrekking tot MVI. Hier worden doelen voor gedefinieerd en actieplannen voor opgesteld.	Managers van alle afdelingen
	Vanaf januari 2016, er is geen einddatum	Stakeholders vragen naar hun ervaringen met MVI en stimuleren om zelf met ideeën te komen.	Inkoopwerkgroep ZWS
	Vanaf januari 2016	Jaarlijks controleren of het MVI beleidsplan nog voldoet aan de ambitie van ZWS en of de doelstellingen haalbaar zijn. Waar nodig het MVI beleidsplan aanpassen.	Inkoopwerkgroep ZWS
Integratiefase	Januari 2017	Wanneer MVI volledig is geïntegreerd, een MVO beleid opstellen per woningcorporatie van ZWS die aansluit bij het MVI beleid.	Wordt per woningcorporatie zelf bepaald.
	2025	Doelen van het MVI beleidsplan behaald!	Inkoopwerkgroep ZWS

Tabel 8.1: Implementatieplan MVI beleidsplan

9. Kosten en baten

In dit hoofdstuk worden de kosten en baten toegelicht van het MVI beleidsplan.

Het is lastig om specifiek kosten en baten weer te geven voor het MVI beleidsplan. Niet alles is in geld uit te drukken. Vaak is de aanschafprijs van een maatschappelijk verantwoord product duurder, daarom wordt gekeken naar de TCO. Als een product langer mee gaat en zorgt voor minder onderhoud, worden de extra kosten voor de aanschafprijs terugverdiend. En minder onderhoud zorgt voor meer tevredenheid bij de huurders.

9.1 Kosten

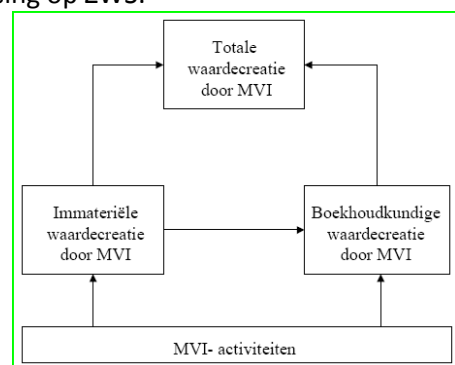
Uit interviews is geconcludeerd dat de woningcorporaties van ZWS bereid zijn om te investeren als de boekhoudkundige waarde (geld) of immateriële waarde (bijv. klanttevredenheid en klantbinding) oplevert. Per inkoop wordt bepaald welke prijs ZWS ervoor wil betalen. Hierbij is het van belang te kijken om wat voor product of dienst het gaat en wat de relatie is met de eigen core business. Om maatschappelijk verantwoord te zijn is het soms nodig dat ZWS extra betaalt voor een product of dienst. Er moet namelijk ook gedacht worden aan de gevolgen wanneer ZWS ervoor kiest om niet maatschappelijk verantwoord in te kopen, bijvoorbeeld imagoschade.

Om het MVI beleidsplan met succes te implementeren, is het van belang dat kennis over MVI wordt overdragen aan de medewerkers. Dit wordt gedaan door middel van workshops en trainingen. Deze workshops en trainingen zijn de enige kosten die gemaakt worden bij de implementatie. Hoeveel dit gaat kosten ligt aan wat voor workshops en trainingen worden uitgekozen en hoeveel medewerkers deze workshops en trainingen gaan volgen.

9.2 Baten

MVI kan langs twee wegen leiden tot baten voor een onderneming, namelijk via de boekwaarde en via de immateriële waarde, zie figuur 9.1 (Jeurissen, 2006). Om er zeker van te zijn dat de baten haalbaar zijn worden hieronder baten opgesomd die zijn benoemd tijdens de interviews en door de literatuur worden benoemd. De volgende baten zijn van toepassing op ZWS:

- De inkoopuitgaven verminderen.
- De woonlasten gaan niet omhoog naar aanleiding van MVI.
- Door het stimuleren van de regionale economie en SROI wordt draagvlak gecreëerd bij huurders en zullen de meeste huurders meer tevreden zijn.
- MVI zorgt voor een lagere CO2 footprint. Dit komt ten goede aan het milieu.
- Het geeft medewerkers een goed gevoel als ze zelf iets goeds doen voor bijvoorbeeld het milieu of mensen om zich heen.
- Positieve MVI resultaten stimuleren medewerkers en andere stakeholders om nog verder te verbeteren.
- Een MVI beleidsplan kan voor leveranciers een grote stimulans zijn om te investeren in de productiecapaciteit van maatschappelijk verantwoorde producten. Dalende prijzen voor maatschappelijk verantwoorde producten is een gevolg van deze investeringen. Door maatschappelijk verantwoord in te kopen heeft ZWS dus een instrument in handen om de duurzame economie een impuls te geven.



Afbeelding 2: MVI baten

Nawoord



Deze uitspraak past uitstekend bij hoe ik tijdens het afstudeeronderzoek te werk ben gegaan. Voorafgaand aan het afstuderen had ik al het idee dat het een pittig, maar vooral ook interessant afstudeeronderzoek zou gaan worden. Zeker omdat de opdracht voor tien organisaties uitgevoerd moest gaan worden. Als enthousiaste en ambitieuze student ben ik deze uitdaging aangegaan om te laten zien over welke kwaliteiten ik beschik en dat ik mijn diploma verdien!

Voor mij was het vooral in het begin lastig om niet te diep in te gaan op Stadlander. Hier had ik de mogelijkheid om dat te doen, maar bij de andere negen woningcorporaties niet. Na uitvoerig onderzoek, waar ik vooral veel interviews voor moest afleggen, zijn de vijf MVI thema's opgesteld. Dit was het begin van mijn MVI beleidsplan. Tijdens het gesprek met dhr. Bevers ben ik geadviseerd om voor de uitwerking van de thema's verder te gaan kijken dan Stadlander. Het MVI beleidsplan wordt sneller geaccepteerd als de tien woningcorporaties van ZWS betrokken worden bij het opstellen van het beleid. Dankzij dit advies heb ik de keuze gemaakt om de woningcorporaties meer bij mijn onderzoek te betrekken, waar positief op is gereageerd.

De tijd voor het daadwerkelijk uitvoeren van het onderzoek is beperkt. Dit maakte het lastig om alle woningcorporaties te betrekken. Achteraf gezien was de opdracht te groot om volledig in vier maanden uit te voeren. Het is gelukt, er is een MVI beleidsplan en implementatieplan opgesteld, maar ik had het graag nog wat concreter willen uitwerken. Er zijn bijvoorbeeld aanbevelingen gegeven over acties die nog uitgevoerd moeten worden, zoals een gedragscode opstellen, welke ik het liefste zelf nog had uitgevoerd. Maar van belang is dat de thema's zijn opgesteld en dat hier een ondergrens en ambitieniveau aan is gekoppeld. Het kan zijn dat na een aantal jaar ZWS erachter komt dat de doelstellingen te hoog of te laag liggen. Het beleid kan dan nog worden aangepast. Het belangrijkste is dat het begin is gemaakt: het MVI beleidsplan gaat als richtlijn gebruikt worden om maatschappelijk verantwoord in te kopen.

Een andere beperking is de wetenschappelijke onderbouwing van het onderzoek. MVI is relatief een nieuw begrip en daarom zijn veel nieuwe oplossingen nog niet bewezen. Hierdoor is MVI ook moeilijk meetbaar en was het lastig om een financiële onderbouwing te geven.

Een leerzame ervaring voor mij is de reorganisatie die gaande is bij Stadlander. Het is geen leuke tijd, maar het is wel een ervaring om mee te maken hoe het er bij een reorganisatie aan toe gaat. Mijn stageperiode was een chaotische tijd, waardoor het af en toe lastig was om mijzelf te concentreren.

Mijn definitieve scriptie moet ik in drievoud inleveren. Dit betekent dat ik drie keer het adviesrapport, drie keer de bijlagenbundel en drie keer het MVI beleidsplan moet printen en inbinden. Dit is niet maatschappelijk verantwoord! Omdat het volgens de regels is van de Hogeschool

Rotterdam doe ik het, maar de woningcorporaties van ZWS krijgen alles digitaal zodat niks onnodig wordt verspild.

De resultaten van dit onderzoek dragen zeker bij aan het inkoopvakgebied. Dit is het eerste MVI beleidsplan dat voor tien woningcorporaties is ontwikkeld. Tevens is het beleidsplan te gebruiken voor andere woningcorporaties, want er zijn algemene doelen opgesteld waar elke woningcorporatie zelf invulling aan kan geven. Wanneer woningcorporaties niet ad hoc activiteiten uitvoeren op het gebied van MVI, maar richtlijnen volgen dan is veel te bereiken op het gebied van people, planet en profit. Een MVI beleidsplan kan voor leveranciers een grote stimulans zijn om te investeren in de productiecapaciteit van maatschappelijk verantwoorde producten. Dalende prijzen voor maatschappelijk verantwoorde producten kan een gevolg van deze investeringen zijn. Door maatschappelijk verantwoord in te kopen heeft ZWS dus een instrument in handen om de duurzame economie een impuls te geven.

De resultaten van het onderzoek hebben niet veel effect op het vakgebied Facility Management. De focus in het onderzoek ligt op de core business van de woningcorporaties en dit heeft geen betrekking op het facilitaire vakgebied. Wel zijn aanbevelingen gedaan over quick wins. Deze hebben vooral betrekking op facilitaire zaken, zoals kantoorbenodigdheden en schoonmaak. Deze quick wins zijn van belang om draagvlak en bewustwording te creëren. Dit is nodig om het MVI beleidsplan met succes te implementeren. Het facilitaire vakgebied speelt dus wel degelijk een rol bij de resultaten van dit onderzoek.

Begrippenlijst

Aanbesteding

Officiële bekendmaking van een opdracht voor werken, leveringen of diensten, met het verzoek aan organisaties om een offerte in te dienen. (www.decentrale.regelgeving.overheid.nl)

Beeldmerk

Een beeldmerk is een label waarbij geen externe verificatie heeft plaatsgevonden op basis van vooraf opgestelde normen. Het is dus geen keurmerk. (www.mvonderland.nl)

Best Value Procurement (BVP)

Kashiwagi (2012) heeft het BVP concept ontwikkeld. Bij BVP gaat het niet meer om de laagste prijs, maar staat de beste kwaliteit voor de laagste prijs centraal. Opdrachtgevers zoeken naar een aanbieder die expert is, die verantwoording neemt en krijgt voor het project. De opdrachtgever koopt prestaties bij een aanbieder die duidelijk beter is dan zijn concurrenten. De opdrachtgever selecteert een high-performer. Dit doet de opdrachtgever niet door gedetailleerde specificaties op te stellen. De leverancier krijgt relatief veel vrijheid om zijn expertise zo goed mogelijk te benutten. Hierdoor levert iedere leverancier het maximale vermogen dat zij beschikken. Op deze manier heeft deze aanpak een positief effect op de kwaliteit die wordt geleverd.

Bio-based economie (BBE)

BBE gaat over de overgang van een economie die draait op fossiele grondstoffen naar een economie die draait op biomassa als grondstof, dus van 'fossilbased' naar 'bio-based'. In een BBE worden gewassen en reststromen uit de landbouw en voedingsmiddelenindustrie ingezet voor niet-voedseltoepassingen. Bio-based in materiaal kan op twee manieren:

- *Natuurlijk*
Bijvoorbeeld een boom wordt verzaagd en deze wordt in een gebouw gebruikt als kolom, planken of isolatie. Ook materialen als vezels van hennep of bamboe zijn bio-based materialen.
- *Scheikundig*
Men vervangt bestaande bouwmaterialen door een bio-based variant. Bijvoorbeeld biofoam, een materiaal vergelijkbaar met EPS (piepschuim), maar gebaseerd op plantaardig materiaal. Ook is er een dakbedekking gebaseerd op een plantaardige basis die als vervanger van bitumen en EPDM te beschouwen is: schuimbeton (van eiwitten).

(www.biobasedeconomy.nl en www.rvo.nl)

Circulair inkopen

De circulaire economie is een economisch en industrieel systeem dat gebaseerd is op de zo hoogwaardig mogelijke herbruikbaarheid van producten en grondstoffen (technische kringloop) en het Herstellend Vermogen van natuurlijke hulpbronnen (biologische kringloop).

De principes van de circulaire economie zijn:

- De uitputting van natuurlijke hulpbronnen tegengaan
- Afval en schadelijke emissies naar water en lucht voorkomen
- Eigenaarschap – en dus de verantwoordelijkheid - van een product of dienst daar leggen waar deze het beste gedragen kan worden.

Om dit te kunnen bereiken is het van belang dat in de ontwerpfase van producten en systemen centraal staat dat de levensduur wordt verlengd en reststromen opnieuw kunnen worden gebruikt.

Bij circulair inkopen borgt de inkoper met afspraken dat de producten die worden ingekocht of afgenomen, volgens de principes van de circulaire economie zijn gemaakt of tot stand gekomen. Ook na gebruik moeten de producten weer opnieuw worden verwerkt. (www.mvonderland.nl)

Cradletocradle (C2C)

De kern van C2C ligt in het concept: afval is voedsel. Alle gebruikte technologische materialen kunnen na hun leven in het ene product, nuttig worden ingezet in een ander product (technologische 'kringloop') en alle biologische materialen gaan terug in de natuur (de biologische kringloop). Hierbij dient geen kwaliteitsverlies op te treden en kunnen alle restproducten worden hergebruikt zonder schadelijke effecten te veroorzaken.

De essentiële basisgedachte is, dat al in de ontwerpfase de juiste keuzes in materialen en de inzet van deze materialen moeten worden gemaakt om zo de kringloop rond te maken en effectief om te gaan met grondstoffen. (FactsheetCradletoCradle, AgentschapNL)

Duurzaamheid

De volgende definitie is 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.'

Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI)

Als EMVI wordt toegepast bij inkoop, wordt de opdracht gegund aan de partij met de economisch meest voordelige inschrijving. Bij EMVI worden naast prijs andere criteria meegewogen. De wet beperkt de aanbestedende dienst niet in het gebruik van het aantal en soort subgunningscriteria. Wel dienen deze betrekking te hebben op de opdracht. De subgunningscriteria hoeven niet noodzakelijk van economische aard te zijn. (www.pianoo.nl)

Energie Prestatie Coëfficiënt (EPC)

De maat voor energiezuinigheid heet EPC. De rijksoverheid stelt eisen aan de energiezuinigheid van nieuwbouwwoningen in het Bouwbesluit. De bepaling van de EPC ligt vast in de norm NEN 7120 Energieprestatie van gebouwen. (www.rvo.nl)

Footprint

Een footprint staat in het verband van duurzaamheid voor het achterlaten van gevolgen die ontstaan zijn door de mens. Het wordt gebruikt als milieumaat voor het bedrijfsleven. Elk bedrijf die hier mee bezig is maakt hiermee inzichtelijk hoeveel hun bedrijf uitstoot. Door deze footprint is te zien waar minder uitstoot gereduceerd kan worden, waardoor de footprint wordt verkleint.

(www.mvotermen.wordpress.com)

Forest Stewardship Council (FSC)

De FSC is een internationale organisatie die zich inzet voor behoud en verantwoord bosbeheer. FSC spreekt van verantwoord bosbeheer wanneer op evenwichtige wijze rekening wordt gehouden met de ecologische, sociale en economische aspecten die bij bosbeheer horen. Hout- en papierproducten die afkomstig zijn uit een FSC-gecertificeerd bos zijn herkenbaar aan het FSC-label. (www.fsc.nl)

Functioneel specificeren

Een beschreven document met daarin de verzameling geordende eisen en beschrijving van de beschikbare oplossingsruimte dan wel de gekozen oplossing met de oplossingsmarge die geldt voor een product of dienst. (Handvat functioneel specificeren)

Gunningscriteria/ secundaire eisen

Albronda en Gelderman (2013) geven aan dat gunningscriteria eisen zijn die onderhandelbaar zijn. De toetsing van deze eisen vindt plaats door te bekijken in welke mate de leverancier aan de gestelde eis voldoet. De leverancier die het meest voldoet aan de eis krijgt de hoogste score.

Inkoop

Inkoop is alles waar een factuur tegenover staat. (Telgen, 1994)

Innovatiegericht inkopen

Bij innovatiegericht inkopen wordt een aanbesteding doelgericht ingericht voor innovatie of wordt er ruimte open gelaten om de opdrachtnemer te stimuleren om een innovatieve oplossing aan te bieden. Het verschil tussen standaard inkopen en innovatiegericht inkopen betreft vooral de start van het proces, namelijk bij het formuleren van de vraag. Deze wordt (nog) niet gespecificeerd in de precieze aanschaf, maar in een probleem of algemene omschrijving waar een innovatieve oplossing voor moet komen. (Advies Duurzaam Inkopen)

Ketenverantwoordelijkheid

Heeft betrekking op het idee dat een organisatie haar maatschappelijke verantwoordelijkheid niet ten volle kan realiseren als de keten daarbij wordt overgeslagen. Organisaties worden aangesproken op het maatschappelijk verantwoord zijn, bijvoorbeeld als het gaat om het naleven van arbeidsrechten door leveranciers of als het gaat om milieuvervuiling. (Jeurissen, 2006)

Keurmerk

Een keurmerk is een label dat wordt toegekend aan een product, dienst of bedrijf wanneer het voldoet aan vooraf vastgestelde normen. Het wordt verstrekt door een onafhankelijke externe partij, die de leverancier toestemming verleent om het keurmerk zichtbaar te maken op producten. Een organisatie mag dus niet zomaar een keurmerk op zijn product zetten. (www.mvonderland.nl)

Knock-out criteria/ primaire eisen

Albronda en Gelderman (2013) geven aan dat knock-out criteria eisen zijn waaraan de leverancier moet voldoen om voor de opdracht in aanmerking te komen. Wanneer de leverancier niet voldoet aan de knock-out criteria leidt dit direct tot afwijzing van de offerte.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

MVO is een integrale visie op de gehele bedrijfsvoering. Dat wil zeggen dat MVO verankerd is in alle dagelijkse processen van een organisatie. De onderneming maakt bij elke bedrijfsbeslissing een afweging tussen verschillende stakeholderbelangen. Op deze manier neemt zij de verantwoordelijkheid voor de effecten van haar bedrijfsactiviteiten op mens en milieu, want elke bedrijfsbeslissing heeft impact op de (indirecte) omgeving van een organisatie. Stakeholderbelangen worden vaak vertaald in people (sociale of maatschappelijke belangen), planet (ecologische belangen) en profit (economische belangen). Bij elke beslissing zoekt de organisatie een balans tussen de verschillende belangen. Hierbij is MVO meer een proces dan een eindbestemming. Het doel is vaak voor de lange termijn en verandert in de tijd, met elke bedrijfsbeslissing die genomen wordt. (Justice, 2012)

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) / Duurzaam inkopen

MVI is het rekening houden met maatschappelijke gevolgen in het inkoop- en aanbestedingsproces. Het gaat hierbij om de sociale, milieugerelateerde en economische gevolgen. Duurzaam inkopen is meer dan alleen het toepassen van criteria in het inkoop- of aanbestedingsproces, maar gaat ook om de keuzes in de bedrijfsvoering die worden vertaald naar de in te kopen werken, leveringen of diensten. MVI wordt ook wel ketenverantwoordelijkheid genoemd en door de overheid wordt het duurzaam inkopen genoemd. (www.inkoopportal.nl)

Marktconsultatie

Marktconsultatie is een instrument waarmee de kennis en kunde van de markt vroegtijdig, voor de aanbesteding wordt betrokken. Door de dialoog aan te gaan met verschillende marktpartijen, wordt er vanuit verschillende oogpunten informatie vergaard over diverse onderwerpen. (Handreiking marktconsultatie)

Nul op de meter woningen

‘Nul op de meter’ betekent dat de woning energieneutraal is. Daaronder verstaan we dat de woning de energie die nodig is voor een normaal gebruik als woon- en leefruimte, zelf genereert. Het saldo van de elektriciteitsmeter in de woning is op 1 januari gelijk aan het saldo op 31 december van datzelfde jaar. Er wordt dus niet meer energie verbruikt, dan er wordt opgewekt. Hierdoor is de energierekening nihil. Door de energiebesparende maatregelen die zijn toegepast gaat de energierekening omlaag. (Netwerk Conceptueel Bouwen)

Social Return on Investment (SROI)

Social return is het opnemen van een voorwaarde in de aanbesteding ten behoeve van het creëren van extra werk(ervarings)plaatsen voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. (www.pianoo.nl)

Stakeholders

Harrison en St. John (1996) en Michell, Agle en Wood (1997) omschrijven stakeholders als: *‘groepen of individuen die de organisatie significant kunnen beïnvloeden of significant beïnvloed worden door de organisatie, zowel te vinden binnen als buiten de organisatie’*.

www.business-management.plazilla.com vult deze definitie aan met: verschillende stakeholders kunnen andere, zelf tegengestelde, belangen hebben. Ook kan de mate van invloed van de stakeholders verschillen.

Total Cost of Ownership (TCO)

Het artikel ‘Wat is Total Cost of Ownership’ van NEVI geeft aan dat TCO de totale kosten zijn van het gebruik van een product (inclusief aanschaf, training, onderhoud, etc.).

Triple-P benadering

Albronda en Gelderman (2013) geven aan dat maatschappelijk verantwoord ondernemen en inkopen gaat over de balans tussen people, planet en profit. Voor deze drie aspecten moet de juiste verhouding wordt gezocht. Dit wordt wel de triple-P benadering genoemd. Onder people, planet en profit wordt het volgende verstaan.

- *People*
People heeft betrekking op sociale of maatschappelijke belangen. Het gaat hierbij om het welzijn van mensen.
- *Planet*
Planet heeft betrekking op alle ecologische belangen. Hierbij wordt de zorg voor het milieu bedoeld.
- *Profit*
Profit heeft betrekking op de economische belangen en vooruitgang. Het gaat hierbij om de directe (financiële) winst en indirecte winst (bijv. klanttevredenheid) die het oplevert.

Trias Energetica

de Trias Energetica heeft drie richtlijnen, namelijk:

- Beperk het energieverbruik door verspilling tegen te gaan.
- Gebruik duurzame energiebronnen, zoals wind-, water-, en zonne-energie.
- Zet fossiele brandstoffen zo efficiënt mogelijk in om aan de resterende energiebehoefte te voldoen.

Vernieuwend opdrachtgeverschap

Baars en Bonnema, e.a. (2010) geven aan dat in de huidige bouwmarkt woningcorporaties gedwongen worden keuzes te maken. Zij moeten de afweging maken welke projecten zij zelf kunnen en willen uitvoeren en welke projecten aan marktpartijen worden uitbesteed. Binnenstedelijke renovatie, duurzaamheid, sociale problematiek en budget schaarste maken deze bouwprojecten behoorlijk complex en vragen om goede partners in het realiseren van de ambities en doelstellingen. Dit vraagt om opdrachtnemers die proactief handelen, die meedenken met een woningcorporatie en die verantwoordelijkheid durven nemen. Verder vraagt dit om een woningcorporatie die zich opstelt als een partner en niet als opdrachtgever. Vernieuwend opdrachtgeverschap houdt in dat de woningcorporatie duidelijk maakt wat van de markt verwacht wordt, de markt laat meegroeien en niet voor elk apart klusje een andere aannemer inschakelt. Kortom, bouwopgaven van deze tijd vragen om een professionele opdrachtgever die transparant en open is en een opdracht niet alleen gunt op prijs maar ook op kwaliteit. Bij Vernieuwend opdrachtgeverschap heeft de eindgebruiker (huurder) meer invloed op het proces.

Waardecreatie

Het scheppen van (meer) waarde voor klanten, de eigen organisatie en andere betrokken partijen, op basis van nieuwe inzichten en door middel van co-creatie, een heroverweging van het bestaande businessmodel en continue aandacht voor innovatie. Organisaties moeten niet alleen sturen op de korte termijn, maar ook en vooral op de lange termijn. Verder moet er niet alleen gestuurd worden op financiële waardecreatie, maar ook op waardecreatie voor alle belanghebbenden. Waardecreatie vergroot het onderscheidend vermogen en de continuïteit van iedere organisatie.

(www.waardecreatie.nl en www.eiffel.nl)

Bronnenlijst

Interne bronnen

Bal, L. Projectleider planmatig onderhoud werkzaam bij R&B Wonen, diepte-interview op 10 maart 2015 te Heinkenszand.

Bergh, W. van de Manager Vastgoed werkzaam bij Stadlander, diepte-interview op 25 maart 2015 te Bergen op Zoom.

Bevers, P. Directeur/ bestuurder werkzaam bij R&B Wonen, interview op 14 mei 2015 te Bergen op Zoom.

Blok, J. de Manager Vastgoed & Stienstra, S. Inkoper/ contractbeheerder werkzaam bij RWS goed, diepte-interview op 18 maart 2015 te Goes.

Bouzambou, F. Manager Vastgoed & Schripper, L. Beleidsmedewerker personeel en kwaliteitszorg en facilitair coördinator werkzaam bij bij l'Escaut woonservice, diepte-interview op 18 maart 2015 te Vlissingen.

Burm, E. Manager Vastgoedbeheer werkzaam bij Clavis, diepte-interview op 17 maart 2015 te Terneuzen.

Burm, E. Manager Vastgoedbeheer & Ridder, R. de Directeur/ bestuurder werkzaam bij Clavis, uitwerking thema's op 4 mei 2015 te Terneuzen.

Crucq, K. Productontwikkelaar werkzaam bij Woonburg, diepte-interview op 19 maart 2015 te Koudekerke.

Exter, D. Beleidsmedewerker werkzaam bij Woongoed Zeeuws-Vlaanderen, diepte-interview op 16 april 2015 te Terneuzen.

Linden, H. van de Adviseur wonen centraal werkzaam bij Stadlander, diepte-interview op 7 april 2015 te Bergen op Zoom.

Loenhout, B. van Tactisch inkoper & Vrijenhoek, M. Strategisch inkoper werkzaam bij Stadlander, uitwerking thema's MVI beleid op 30 april 2015 te Bergen op Zoom.

Loenhout, B. van Tactisch inkoper & Vrijenhoek, M. Strategisch inkoper werkzaam bij Stadlander, diepte-interview op 2 april 2015 te Bergen op Zoom.

Ploeg, F. van der Teammanager bedrijfsvoering werkzaam bij Woongoed Middelburg, diepte-interview op 9 maart 2015 te Heinkenszand.

Reyns, L. Manager techniek werkzaam bij Woonstichting Hulst, diepte-interview op 29 maart 2015 te Hulst.

Ringersma, T. Bestuurder & Maas, W. Directeur markten en innovatie & Droogendijk, K. Directeur Wonen & Verheijen, P. Directeur bedrijfsdiensten werkzaam bij Stadlander, diepte-interview op 20 april 2015 te Bergen op Zoom.

Vijver, L. van de Manager Vastgoed werkzaam bij Zeeuwland, diepte-interview op 25 maart 2015 te Zierikzee.

Externe bronnen

Bevers, P. Directeur van R&B Wonen & Portefeuillehouder Inkoop voor ZuidWest Samen, interview op 14 april 2015 te Bergen op Zoom.

Dekkers, J. Secretaris en penningmeester werkzaam bij Huurdersbelangenvereniging BOZ, diepte-interview op 14 april 2015 te Bergen op Zoom.

IJsselmuide, Karin. van Knowlegde manager/ trainer werkzaam bij NEVI, diepte-interview op 7 mei 2015 te Zoetermeer.

Karremans, A. Directeur Samen in de regio & Projectleider SROI werkzaam bij Gemeente Bergen op Zoom, interview op 26 februari 2015 te Bergen op Zoom.

Poppel, T. van Managing partner werkzaam bij DELPHI4 & Bestuurslid kring noordwest werkzaam bij NEVI, interview op 24 maart 2015 te Bergen op Zoom.

Rijn, M. van Manager sustainability werkzaam bij Deloitte, diepte-interview op 8 april 2015 te Rotterdam.

Rijn, S. van Inkoopspecialist werkzaam bij AlleeWonen, diepte-interview op 15 april 2015 te Bergen op Zoom.

Uffelen, G. van Integraal projectleider werkzaam bij Lithos bouw & ontwikkeling, interview op 26 maart 2015 te Bergen op Zoom.

Literatuurlijst

Schriftelijke bronnen

- Albronda, B.J. & Gelderman C.J. (2013). *Professioneel inkopen*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Angelini, I. & Schotanus, F. (2010). *Eindrapportage marktconsultatie (H)OV in het SRE*. Significant
- AgentschapNL (2010). *FactsheetCradletoCradle: Hoe kan een overheid via duurzaam inkopen CradletoCradle stimuleren?*
- ArsathRo'is, A. (2010). How to align procurement with the boardroom. *CPO Agenda*
- Baars, J., Bonnema, A., e.a. (2010). Vernieuwend opdrachtgeverschap: Bestuurders van woningcorporaties reiken de bouwstenen aan. *Stichting Vernieuwing Bouw en Aedes*
- Bruijn, L. de (2015). Gedragscodes verdwijnen in diepe lades. *Deal!*, 9, 17
- Bugter, B (2010). Duurzaam inkopen: succesfactoren en lessonslearned. *FMI*
- Clavis (2014). *Ondernemingsplan Clavis 2015-2017*.
- Dilmac, H. (2015). Duurzaam inkopen door gemeenten en provincies vaak niet nageleefd. *FMM*
- Harrison, J.S. en St. John, C.H. (1996). Managing and Partnering with External Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10 (2), 46 – 60.
- IJsselmuide, K. van (2013). Handvat functioneel specificeren. Ministerie van Infrastructuur en Milieu en Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: Den Haag
- Jeurissen, R. (2006). Maatschappelijk Verantwoord Inkopen: De zakelijke baten. *Nyenrode Research Group onderzoeksmemoranda*, 06-01
- l'Escaut (2014). *Ondernemingsplan l'Escaut 2014-2017*.
- Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en Ondernemen* (2010). Amsterdam
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. en Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853 – 886.
- Netwerk Conceptueel Bouwen (z.d.). *Een woning met 'nul op de meter' is niet duur*.
- NEVI (z.d.). *Wat is Total Cost of Ownership?* Versie 1.1
- NEVI & MVO Nederland (z.d.). *Stappenplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen*
- Onderd en wijngaard, J. (2011). Maatschappelijk aanbesteden: het betaalt zich terug. *Aedes-magazine*, 4, 28-30

- Pianoo (2011). *Handreiking marktconsultatie: praten met de markt voorafgaand aan een aanbesteding*.
- Ploumen, L. (2015). Minister Lilianne Ploumen voor buitenlandse handel en ontwikkelingssamenwerking. *Deal!*, 9, 18-21
- R&B Wonen (2014). *Ondernemingsplan R&B Wonen 2014-2018*.
- Reijniers, J.A.M. (2012). *Duurzaam inkopen: nu doen!* (1^e druk) Koninklijke Van Gorcum, Assen
- Roos, G. & Koolmees, M. (2011). *MVO beleid*. Stadion Feijenoord N.V.
- RWS partner in wonen (2012). *Ondernemingsplan RWS 2012-2016*.
- Stadlander (2014). *Ondernemingsplan Stadlander 2014-2016*.
- Telgen, J. (z.d.). *Inkoopcontrol, compliance en de box*. Universiteit Twente en Significant
- VNO-NCW, MKB-Nederland, MVO Nederland, NEVI & De Groene Zaak (2011). *Advies Duurzaam Inkopen*. Den Haag
- SenterNovem (2009). *Duurzaam inkopen versie 2.0: een model voor MVO-gedreven inkoopbeleid*. Utrecht
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?: praktijkboek methoden en technieken voor hoger onderwijs*. (4^e druk). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers
- Wigman, R. & Stammers, M. (2011). *Afstudeerscriptie 'Duurzaam Renoveren'* Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
- Woonburg (2013). *Ondernemingsplan Woonburg 2013-2016*.
- Woongoed Middelburg (2014). *Jaarverslag 2013*.
- Woongoed Zeeuws-Vlaanderen (2014). *Ondernemingsplan Woongoed Zeeuws-Vlaanderen 2014-2018*.
- Woonstichting Hulst (2012). *Beleidsplan Woonstichting Hulst 2012-2016*.
- Zeeuwsland (2012). *Ondernemingsplan Zeeuwsland 2012-2016*.

Digitale bronnen

- Biobasedeconomy (z.d.). *Over BBE* (geraadpleegd op 3 maart 2015):
<http://www.biobasedeconomy.nl/wat-is-biobased-economy/>
- Business-management (z.d.). *stakeholders en stakeholdersanalyse betekenis, doel en voorbeelden* (geraadpleegd op 2 april 2015):
<http://business-management.plazilla.com/page/4295149259/stakeholders-en-stakeholderanalyse-betekenis-doel-en-voorbeelden>

Decentrale regelgeving overheid (z.d.). *Handreiking Inkoop en aanbesteding versie 2.1* (geraadpleegd op 3 maart 2015):

http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/historie/Winsum/67063/67063_1.html

Eiffel (z.d.). *Hoe kan waardecreatie waarde creëren* (geraadpleegd op 4 maart 2015):

<http://www.eiffel.nl/over/blogs/2014/hoe-kan-waardecreatie-waarde-creeren/>

FSC (z.d.). *Wat doet FSC?* (geraadpleegd op 20 maart 2015): <http://www.fsc.nl/wat-doet-fsc.671.htm>

GenSbouw (z.d.). *The Edge* (geraadpleegd op 2 april 2015):

<http://www.gensbouw.nl/nl/projecten/detail/the-edge>

Inkoopportal (z.d.). *Duurzaam inkopen* (geraadpleegd op 20 maart 2015):

http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/duurzaam_inkopen

Inkoopportal (z.d.). *Inkoopproces* (geraadpleegd op 5 maart 2015):

<http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopproces>

MVONederland (z.d.). *MVO-communicatiewijzer* (geraadpleegd op 30 maart 2015):

<http://www.mvonederland.nl/mvo-communicatiewijzer>

MVONederland (z.d.). *Wat is MVO* (geraadpleegd op 3 maart 2015):

<http://www.mvonederland.nl/wat-mvo/wat-is-mvo>

MVONederland (z.d.). *Wegwijzer circulair inkopen* (geraadpleegd op 3 maart 2015):

<http://retro.mvonederland.nl/wegwijzer-circulair-inkopen>

MVOtermen (z.d.). *Voetafdruk* (geraadpleegd op 2 april 2015):

<https://mvotermen.wordpress.com/2012/01/08/voetafdruk/>

Naturalstep (z.d.). *Applying the ABCD Planning Method* (geraadpleegd op 30 maart 2015):

<http://www.naturalstep.org/en/abcd-process>

Pianoo (z.d.). *EMVI* (geraadpleegd op 3 maart 2015):

<https://www.pianoo.nl/metrokaart/emvi>

Pianoo (z.d.). *Productgroepen* (geraadpleegd op 5 maart 2015):

www.pianoo.nl/duurzaaminkopen/productgroepen

Pianoo (z.d.). *Social return* (geraadpleegd op 3 maart 2015):

<http://www.pianoo.nl/themas/duurzaam-inkopen/sociale-aspecten-van-duurzaam-inkopen/social-return>

RIVM (z.d.). *Wat is LCA?* (geraadpleegd op 2 maart 2015):

http://www.rivm.nl/Onderwerpen/L/Life_Cycle_Assessment_LCA/LCA/Wat_is_LCA

RVO (z.d.). *Biobased economy* (geraadpleegd op 3 maart 2015):

<http://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/groene-economie/biobased-economy>

RVO (z.d.). *Energieprestatie* (geraadpleegd op 30 maart 2015):

<http://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/energieprestatie>

TriasEnergetica (z.d.). *TriasEnergetica* (geraadpleegd op 5 april 2015):

<http://www.triasenergetica.com/nederlands.html>

VDCP (z.d.). *Voorbeeld opzet en uitvoering stakeholdersanalyse* (geraadpleegd op 3 maart 2015):

<http://www.vdcp.nl/content/voorbeeld-opzet-en-uitvoering-stakeholdersanalyse>

Waardecreatie (z.d.). *Over waardecreatie*(geraadpleegd op 3 maart 2015):

<http://www.waardecreatie.nl/over-waardecreatie/>

Wedeflex (z.d.). *Kantoorgebouw 'The Edge', Zuidas te Amsterdam*(geraadpleegd op 2 april 2015):

<http://www.wedeflex.nl/referentie/kantoorgebouw--the-edge---zuidas-te-amsterdam>