



Ruimte en Milieu  
Ministerie van Volkshuisvesting,  
Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

# Groen is de boodschap

Overheden kopen duurzaam in

Voorbeelden uit de praktijk  
Inkopers om tafel: 'Duurzame  
inkoop zet je samen op de rails'  
Ondernemers aan het woord  
Experts: 'Er kan al zoveel'

## Boodschappenlijstje

- Duurzaam gammaal
- LED straatverlichting
- Weg van de toekomst
- Boulevard versterking
- Biologische catering
- Schone schoonmaak
- Fietskoenier
- Duurzame renovatie

→

→

→



Groen is de  
boodschap



# Beste inkoper bij de overheid,

Dit magazine is voor u. Een aanmoediging om in 2010 met volle kracht duurzaam inkopen van de grond te krijgen. Want dit is het jaar dat gemeenten, waterschappen, provincies en rijk samen één ambitie hebben én de afspraak om deze te realiseren: duurzaam inkopen door alle overheden.

Deze afspraak is belangrijk. Hiermee geven we als overheden – die samen jaarlijks ruim 50 miljard euro besteden – een stevige impuls aan een duurzame economie. Uiteindelijk is het de bedoeling dat iedere consument bij iedere winkel volop duurzame producten kan kopen. Met ons inkoopbeleid zetten we dit vliegwiel onomkeerbaar in beweging.

Duurzaam inkopen is geen statisch beleid. De duurzaamheidscriteria die in 2009 zijn ontwikkeld leggen een bodem voor duurzaamheid in de markt. Maar de echte uitdaging voor u als inkoopprofessional zit in het verder gaan dan deze criteria. U kunt in uw eigen organisatie de vraag scherp krijgen welk product of dienst nu werkelijk nodig is. U kunt wensen formuleren die leveranciers uitdagen om creatieve oplossingen te bedenken voor uw duurzaamheidsvraagstuk. U kunt leveranciers uitdagen tot innovatie.

Als minister van VROM denk ik natuurlijk na over hoe we in de toekomst met criteria moeten omgaan. Hebben we straks nieuwe criteria nodig of moeten we op een andere manier de markt tot duurzaam produceren bewegen?

Ook anderen in het veld denken na over deze vragen. Er zijn mij dan ook vele goede gedachten aangereikt, die ik zie als inspiratiebron bij het ontwerpen van toekomstgericht beleid voor duurzaam inkopen in de komende periode.

Er is mij veel aan gelegen om van duurzaam inkopen bij de overheid een succes te maken. Iedere overheidsinkoper kan daaraan bijdragen. U bent aan zet, maar u bent niet alleen. Zoals u in dit boekje zult zien, zijn er velen betrokken bij het verwezenlijken van de duurzaamheidsdoelstellingen. Vast en zeker ook in uw organisatie. Zoek die betrokkenen op. Werk samen, soms zelfs buiten de grenzen van uw eigen organisatie. En laat de voorbeelden in dit magazine u hierbij inspireren. Praktijkvoorbeelden van ingekochte producten of diensten. Voorbeelden om duurzaam inkopen in de organisatie te laten werken. En voorbeelden van ondernemers die – soms verrassende – duurzame producten maken: echte koplopers. Duurzaam inkopen in 2010: ik vraag u samen met mij te werken aan een klinkend duurzaam resultaat!

dr. Jacqueline Cramer,  
Minister van VROM



Duurzame inkoop  
zet je samen  
op de rails  
| 20

Prikkel  
je leveranciers  
| 13



| 14



| 18



| 30

Kwestie  
van doen  
| 36

# Inhoud

**03** |

Voorwoord

**06/07** |

Er kan al zoveel

**08** |

Duurzaam nieuw, zonder sloop

**09** |

De koerier kan ook fietsen

**11** |

Ondernemen vanuit het hart

**12** |

Afdelingsoverstijgende kruisbestuiving

**13** |

Prikkel je leveranciers

**15** |

Duurzaam avant la lettre

**16** |

Benen op tafel voor zuiniger bemaling

**17** |

Idealen staan een scherpe overeenkomst niet in de weg

**19** |

Samen sterk voor duurzaam totaalonderhoud

**20/21** |

Duurzame inkoop zet je samen op de rails

**22** |

Ambassadeurs tot in de top

**23** |

Zet mensen uit de dagelijkse praktijk bij elkaar

**24** |

Koudwatervrees overwinnen kost tijd en energie

**25** |

Wat vindt de burger?

**27** |

Koploper in cradle to cradle

**28** |

We kregen méér dan we vroegen!

**29** |

De markt is rijp voor duurzame oplossingen

**31** |

People, planet, profit én pleasure

**32** |

Slimme én klimaatneutrale openbare verlichting

**33** |

Weg als innovatieve proeftuin

**35** |

Dit is beursgenoteerd, groen papier

**36** |

Kwestie van doen

**37** |

Bart Vos: 'Verder durven gaan'

# ER KAN AL ZOVEEL

Duurzaamheid staat al lang op de maatschappelijke agenda: van de Club van Rome in 1972 tot Al Gore. Toch bleef het thema lang in het luchtledige zweven. Maar nu, in 2010 is duurzaamheid definitief ‘geland’. Praktisch elke sector is ermee aan de slag gegaan en de doelstellingen zijn ambitieus. Belangrijkste bottleneck is kennis. Maar ook daar komt verandering in.

‘De tijd van algemene bespiegelingen over het belang van duurzaamheid hebben we wel gehad’, constateert Geoffrey Hagelaar. Hij is lector Supply management aan Hogeschool Windesheim en universitair docent Bedrijfskunde aan Wageningen UR. ‘People, planet, profit heeft een vaste plek op de politieke en maatschappelijke agenda geclaimd. En de overheid, het bedrijfsleven, brancheverenigingen, intermediairs en het onderwijs hebben duurzaamheid omarmd.’ Die aandacht is mooi, constateert Hagelaar, maar op zichzelf zegt het niet zoveel. Het wordt pas interessant als duurzaamheid wordt gekoppeld aan strategie, processen, procedures en specificaties. Hagelaar: ‘En precies dat zien we nu overal gebeuren. Duurzaam inkopen is daarbij meer dan een mooie combinatie van twee woorden. Inkopen raakt vele facetten van de organisatie en kan een cruciale rol spelen om de organisatie duurzamer te maken.’

## Aandacht

Wouter Stolwijk bevestigt de woorden van Hagelaar. Stolwijk is directeur van PIANOo. Zijn expertisecentrum ondersteunt de publieke sector met advies over de inkoop en aanbesteding van producten en diensten. Stolwijk: ‘Ons land staat op alle niveaus stijf van de aandacht voor duurzaamheid. En ook inkopers zijn er volop mee bezig. Wij merken dat bijvoorbeeld aan de discussies op ons elektronisch kennisplatform waar drieduizend inkopers bij zijn aangesloten. Die aandacht is

heel begrijpelijk, want de rijksoverheid en de lokale overheden hebben zichzelf ambitieuze doelen gesteld: respectievelijk honderd, vijfenzeventig en vijftig procent duurzaam inkopen in 2010.

## Missionarisrol

Over de criteria is Stolwijk duidelijk: ‘Het is goed dat ze er zijn. Ik ben net terug van een conferentie in Lissabon en daar waren collega’s uit België, de VS en China vol lof over de aanpak van onze overheid. Of we ze in het Chinees konden vertalen, werd mij gevraagd. Dé waarde van deze criteria is dat ze duurzaamheid als prioriteit op de kaart zetten. Maar door alleen ‘te voldoen aan’, beperkt duurzaam inkopen zich tot een weinigzeggende afvinksessie.’

Dit besef is echter nog te weinig doorgedrongen tot de top van overheidsorganisaties, vindt Stolwijk. ‘Van inkopers wordt nog te vaak een missionarisrol verwacht. Terwijl juist hun bazen de verantwoordelijkheid voor duurzaam inkopen moeten nemen door het thema nadrukkelijk in de organisatiestrategie op te nemen. Aan de inkopers vervolgens de taak om hieraan vanuit hun deskundigheid een bijdrage te leveren. Door proactief de markt op te gaan en te inventariseren wat er te koop is. Zodra je dat weet, kun je als overheid in aanbestedingen veel scherper gaan sturen op duurzaamheid.’

Als voorbeeld noemt Stolwijk de gemeenteraadsverkiezingen van 3 maart 2010. ‘Reken



maar dat de collegeprogramma’s die daarna worden vastgesteld, bol staan van de duurzaamheidsambities. Als inkoper zou je daarop kunnen inspelen door marktpartijen uit te nodigen hun duurzame aanbod te presenteren, bijvoorbeeld tijdens een lokale bedrijvenbeurs. Die markt oriëntatie ontbreekt bij de overheid nog teveel. Deels is dat te begrijpen, omdat de overheid nu eenmaal geacht wordt wat afstand tot de markt te behouden uit angst voor een te innige vermenging van functies. Maar hoe kun je nu beschrijven wat je wilt kopen als je niet weet wat de markt te bieden heeft?’

## Ketengerichte aanpak

Duurzaamheid implementeren op basis van eigen kennis en ervaring is een doodlopende weg, stelt ook Geoffrey Hagelaar. Hij pleit voor een ketengerichte aanpak. Momenteel bereidt Hagelaar een gezamenlijk project voor van Hogeschool Windesheim, Wageningen UR, de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement en het Nederlands Verpakkingscentrum, de ketenorganisatie van verpakkingsproducten. Samen proberen deze partijen tot een methodiek voor duurzamere productieprocessen te komen. Hagelaar: ‘Als je om je heen kijkt, wordt er al van alles bedacht, maar het zijn nog teveel losse activiteiten. Een methodische, ketenoverkoepelende aanpak ontbreekt nog. Daarvoor zul je elkaars hand moeten vasthouden. Mooi voorbeeld: elke dag gooien wij in Nederland heel veel brood weg. Van overgebleven brood kun je uitstekende verpakkingen maken. Daar zitten nog allerlei praktische bezwaren aan, maar het biedt wel een vertrekpunt om een nieuwe stap te zetten. Zo ontstaat een systeem van open innovatie waardoor een keten zich kan blijven ontwikkelen.’



### Kennismakelaar

Ook Elma Schoenmaker pleit voor een ketengerichte aanpak en brengt deze dagelijks in de praktijk. Schoenmaker is directeur van twee adviesbureaus op het gebied van duurzaamheid in Wageningen. Haar centrale rol is die van 'kennismakelaar'. Met één van deze bedrijven, de Duurzaamheidstrein, ondersteunt zij organisaties door een keten van expertise in te zetten, van bouw materiaaladviseurs en duurzame architecten tot logistiek adviseurs en installatieadviseurs. 'Duurzaamheid is niet zo simpel', legt Schoenmaker uit. 'Het gaat over heel veel dingen tegelijk waaruit je kunt kiezen. Zo kan het gaan over het beperken van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van je wagenpark. Maar ook over milieuvriendelijk verpakkingsmateriaal en over de aanleg van functioneel groen.' Zo leidde één vraag van de logistiek manager van een grote drogisterijketen tot een breed scala aan concrete duurzaamheidsadviezen. 'De drogisterijketen is niet alleen slimmer en schoner gaan bevoorraden. Ons advies heeft er ook toe geleid dat het bedrijf nu gebruik maakt van milieuvriendelijke verpakkingsdozen ('grasboxen') die voor twintig procent uit gras zijn geproduceerd. De grondstofproductie gaat niet ten koste van de natuur in ver weg gelegen landen, maar haalt zijn grondstof gewoon in de Nederlandse bermen. Terwijl gras anders meestal eindigt op de composthoop waar het schadelijke broeikasgassen loslaat.'

### Heen en weer rennen

De 'grasbox' is het schoolvoorbeeld van een geslaagde duurzame doorbraak. Een doorbraak die ontstaat uit een samenspel van factoren: de technologische kennis is voorhanden, een grote marktpartij gelooft erin, mede onder invloed van haar klanten,

en een producent toont zich bereid het nieuwe product tegen een economisch aanvaardbare prijs te produceren. 'Dit voorbeeld leidt dan ook snel tot volgers: bedrijven die deze nieuwe technologie ook willen inzetten. En achter dit succes speelt kennisoverdracht en samenwerking een belangrijke rol', stelt Schoenmaker vast. 'Hier om de hoek werken de onderzoekers van Wageningen UR aan tal van innovaties die onze economie kunnen verduurzamen. Die kennis delen we nog onvoldoende. Natuurlijk: het kost veel tijd om duurzame productiemethoden te ontwikkelen en te laten landen in de markt. Maar er is ook al veel mogelijk. Zet een paar bomen naast je kantoor neer en je hebt tot dertig procent minder energie nodig voor koeling. Gebruik in de toekomst vezels als grondstof voor plastics in plaats van fossiele olie. Er zijn voorbeelden te over van veelbelovende duurzame innovaties.'

### Veel winst te boeken

Blij is Schoenmaker met de overheid die duurzaam inkopen tot speerpunt heeft benoemd. 'Ik hoop dat het ertoe leidt dat we in Nederland samen een duurzame toekomst gaan inkopen.' Stolwijk sluit zich daarbij aan: 'Duurzaamheid is kiezen voor kwaliteit, voor de lange termijn. Nu zijn kosten vaak de reden om niet voor duurzaamheid te kiezen. Maar in feite verschuiven we de rekening naar de toekomst, omdat we de kosten van verspilling en vervuiling niet ten laste brengen van de kostprijs. Ooit moeten we die rekening gaan betalen. Met de overheid als stimulator kunnen we in Nederland een grote duurzame stap zetten. En dus niet door vinkjes achter criteria te zetten, maar door een stap terug te doen in het proces en gemaakte keuzes voortdurend kritisch te beoordelen. Er is nog zoveel winst te boeken.'

En de gevolgen voor inkopers? Hun werk verandert, voorspelt Hagelaar. 'Van hen mag worden verwacht dat zij veel meer dan nu met leveranciers samen aan de slag gaan om betere oplossingen te ontwikkelen die passen binnen de strategie van de organisatie. Dat vereist deskundigheid, maar inkopers moeten ook de ruimte krijgen om die deskundigheid waar te maken. Die ruimte krijgen zij steeds meer. Hun werk wordt er interessanter door. Vroeger werd inkoop nog wel eens gezien als iets wat ook nog even moest gebeuren. Die tijd is echt voorbij.'

## Eventjes overstappen lukt niet

Duurzaam inkopen is een groeiproces: je kunt het niet van de ene op de andere dag. En de duurzaamheidscriteria van de overheid dienen daarbij als minimumeisen. Dit stelt Marjolein van de Water in haar afstudeerproject in opdracht van de provincie Groningen.

Van de Water onderzocht hoe de provincie duurzaam inkopen succesvol kon invoeren. Een van haar conclusies: het succes staat of valt met het formuleren van een ambitie. Die moet verder reiken dan 'het voldoen aan de criteria', want deze criteria dagen de markt onvoldoende uit om met duurzame oplossingen te komen. Overheden moeten daarom óók eigen criteria formuleren. Pas dan wordt de markt van duurzame ontwikkeling echt gestimuleerd. En juist daarop moet de inkoopfunctie zich richten om echte duurzame resultaten te boeken. Met haar onderzoek won Van de Water de titel Bachelor of the Year 2009 tijdens het jaarlijkse Facility Management Markt-event.

Na haar afstuderen bleef Van de Water verbonden aan de provincie Groningen en ontwikkelt zij onder meer een kenniscentrum waarbinnen het inkoopproces, juridische aspecten, milieuaspecten en sociale aspecten samenkomen. 'Dit centrum brengt de discussie over duurzaamheid op gang, helpt de interne vraag te koppelen aan de externe marktontwikkelingen en ondersteunt bij het formuleren van eigen duurzaamheidscriteria. Dat helpt de provincie om te komen tot een duurzame oplossing, passend binnen de randvoorwaarden.'



# Duurzaam nieuw, zonder sloop

Aan het Korte Voorhout in Den Haag verrijst de markante, glazen gevel van het Ministerie van Financiën. Over de schoonheid van het brutalistische gebouw valt te twisten. Maar één ding is zeker: het is toekomstbestendig. Dat was dan ook de nadrukkelijke eis, toen het ministerie in 2003 besloot om het pand te renoveren. Aanleiding voor renovatie was de sterk verouderde klimaatinstallatie. Maar ook de inrichting was gedateerd en sloot niet aan bij de nieuwe manier van werken die het ministerie voor ogen stond. Daarop besloot het ministerie om alles in één keer aan te pakken en het pand aan te passen aan de eisen van deze tijd.

## De aanpak

Bij de aanbesteding is gekozen voor een publiek private samenwerking in de vorm van een DBFMO-contract (Design, Build, Finance, Maintain en Operate). Dit houdt in dat alle schakels – van tekentafel tot beheer en dienstverlening, inclusief de financiering – voor een looptijd van 25 jaar zijn aanbesteed aan één private partij: Consortium Safire. De eisen voor het contract werden beschreven in de outputspecificatie. Die gaat verder dan alleen de bouw en betreft ook onderhoud, energie en facilitaire diensten. Door deze aanpak kunnen voor de hele levensduur van het pand innovatieve, duurzame en flexibele oplossingen worden bedacht. Ook omdat in de aanbesteding naast prijs de kwalitatieve criteria zwaar meewogen. Voorbeelden van oplossingen? De buitenkant is voorzien van een dubbele glasgevel, de karakteristieke betonnen gevelpanelen zijn gehandhaafd en er is gebruik gemaakt van gerecycled en vernieuwbaar materiaal.

## Angelia Zeegers,

clustercoördinator technische  
expertise van de Rijksgebouwendienst:

*‘De levensduurgedachte heeft gezorgd voor veel creatieve én besparende oplossingen. Omdat je álles van de tekentafel tot de schoonmaak uitbesteedt aan één partij, wordt er beter nagedacht over de details. Zo heeft het consortium bedacht om de kantine boven de dienstingang te plaatsen. Daardoor hoef je niet meer honderden meters met producten of afval door het pand te sjouwen. Op de hele levensduur scheelt je dat honderden manuren.’*



- Kijk bij duurzaamheid naar het gebruik en de opbrengst op lange termijn. Denk aan de noodzakelijke flexibiliteit voor mogelijke toekomstige ontwikkelingen.
- Beter nadenken over de levensduurkosten kan leiden tot besparende oplossingen die zichzelf terugverdienen.

## Het resultaat

- + Behoud van een karakteristiek pand dat nu toekomstproof is.
- + Milieuschade is beperkt doordat niet gekozen is voor sloop.
- + Milieumanagement tijdens de complete levensduur van het gebouw.
- + Het pand is flexibel in te richten, onder meer door computervloeren.
- + Het pand is veilig en gezond, onder meer door een goede klimaatinstallatie.
- + Besparing van 15% op de kosten ten opzichte van traditionele aanbesteding.



# De koerier kan ook fietsen



Dagelijks gaan er talloze interne poststukken over en weer tussen de verschillende kantoren van de gemeente Nijmegen. Wekelijks ontvangen alle Nijmeegse wethouders een dikke stapel collegepost. En zo nu en dan moeten er een kast, een bureau of een paar dozen printpapier van kantoor a naar kantoor b. De gemeente Nijmegen wilde deze stromen graag groener inrichten en schreef daarom een aanbesteding uit voor een nieuwe koeriersdienst. Met als belangrijkste vraag: rijdt de aanbieder op aardgas óf ongemotoriseerd.

## De aanpak

De gemeente schreef een plan van aanpak en publiceerde de aanbesteding. Vier van de vijf aanbieders waren normale transportdiensten, waarvan enkele tóch een voorstel deden om dieselveertuigen in te zetten. De keuze viel uiteindelijk op de partij die de beste invulling gaf aan de groene wens van de gemeente, zonder aan kwaliteit in te boeten: de fietskoeriersdienst. Nu, een jaar later, rijdt de fietskoeriersdienst af en aan tussen de verschillende kantoren van de gemeente. Alles wat kan, móet met de fiets. Zo wordt de interne post per bakfiets vervoerd, gaan belangrijke spoedveloppen in een pakket op de rug met een normale fiets. En een enkele keer, als het gaat om een meubel, een kunstwerk of een zwaardere vracht, wordt een busje ingezet.

## Ritse Leendertz,

Productmanager gemeente Nijmegen:

*'We hebben precies gekregen wat we wilden. Dat komt doordat we goed hebben nagedacht over de omschrijving bij de aanbesteding. Door in de criteria op te nemen dat we een niet-gemotoriseerde koeriersdienst óf koeriersdienst op aardgas wilden, hebben we geen marktpartijen uitgesloten. Elk bedrijf had zich kunnen inschrijven. Ze hadden ons zelfs vervoer met paard en wagen kunnen aanbieden. Wij zijn bijzonder gelukkig met onze fietskoeriersdienst!'*

## Het resultaat

- + De meest milieuvriendelijke manier van post bezorgen.
- + Geeft gemeente Nijmegen een positieve uitstraling.
- + Minder vervoersbewegingen van auto's en bussen, dus minder druk op de weg.
- + Een stuk goedkoper dan bus- of autotransport.
- + Sneller in de binnenstad.
- Iets minder snel op langere afstanden.



- Inventariseer criteria en brainstorm dan over de aanbiedingen die je op basis hiervan zou kunnen verwachten.
- Hoe beter je omschrijving, hoe eerder je krijgt wat je wilt!



# Ondernemen vanuit het hart

Het begon met een groepje ondernemende mensen die in een midlifecrisis dreigden te geraken. Na de verkoop van een paar florerende bedrijven, hadden ze wat geld achter de hand en vooral veel tijd. Wat nu? Ze sloegen aan het brainstormen, vonden Imtech als partner en kwamen op een lumineus idee: energiezuinige straatverlichting. Michel Tap, directeur van Innolumis, legt uit hoe dat werkt.

## Opgevoerd maanlicht

‘Onze uitvinding is een armatuur voor openbare straatverlichting dat beter zicht geeft én minder energie verbruikt. Uit onderzoek blijkt dat we ’s nachts anders kijken dan overdag. Overdag kijken we met het midden van onze ogen waarbij ‘maar’ vijf miljoen cellen actief zijn. Het oranjegele spectrum van zonlicht is dominant en daardoor kun je beter kleuren onderscheiden. ’s Nachts kijken we met de zijkant van onze ogen waar zo’n 120 miljoen cellen actief zijn. Onze ogen zijn dan bijzonder gevoelig voor maanlicht, waarbij het groene spectrum dominant is. Wist je dat je bij maanlicht zelfs de krant kunt lezen? Wij hebben simpelweg het groene spectrum van het maanlicht ‘opgevoerd’ waardoor je maximaal zicht krijgt terwijl je tot 90% energie bespaart. Het is mooi om te zien dat ons idee aanslaat: in Nederland lopen er nu 200 projecten met deze straatverlichting. Vooral gemeenten omarmen het: je ziet ons licht in tunnels, stadsparken, woonwijken, langs fietspaden en op de parkeerplaatsen van Schiphol. Ook de LED-lampen die de Nationale Postcode Loterij aan twee miljoen deelnemers uitdeelde, heeft ons moederbedrijf Lemnis Lighting ontwikkeld. Ze gaan 25 jaar mee, bevatten geen toxische stoffen en zijn 90% zuiniger dan een gloeilamp.

## Mooie wereld

Ik run een normaal bedrijf met een gezonde bedrijfsvoering, waarmee ik mijn boterham verdien. Dat staat duurzaamheid niet in de weg. Sterker nog: het komt écht uit mijn hart. Ik wil dat mijn kinderen en hun kinderen ook nog van een mooie wereld kunnen genieten. Met mijn technisch natuurkundige achtergrond kan ik daar mijn steentje aan bijdragen. Door nieuwe duurzame technologieën te bedenken zoals deze energiezuinige straatverlichting.

## Sneeuwbal

De overheid doet een goede aanzet met duurzaam inkopen. Maar wat mij betreft mag er wat meer tempo in komen. Inkopers zou ik willen adviseren om meer naar de total costs of ownership in plaats van de aanschafkosten te kijken. Een LED-lamp is duurder in aanschaf maar bespaart zoveel energie dat je uiteindelijk veel goedkoper uit bent. Om dat beter tussen de oren te krijgen, organiseren we lichtexcursies. We laten specialisten, wethouders en inkopers van gemeenten op locatie zien hoe onze straatverlichting werkt. Het gaat niet vanzelf, maar de sneeuwbal begint te rollen. Dat stemt mij hoopvol.’

# Afdelingsoverstijgende kruisbestuiving

Van hardware tot dienstauto's en van drankautomaten tot schoonmaak – Zoetermeer gaat alles inkopen met oog voor de drie P's: people, planet en profit. Inhakend op de ambities van de overheid wil de gemeente Zoetermeer in 2010 75% duurzaam inkopen en in 2012 100%. Maar hoe doe je dat als talloze mensen bevoegd zijn om in te kopen. Van groot belang dus om het begrip duurzame inkoop organisatiebreed tussen de oren te krijgen. En draagvlak te creëren onder bestuurders, management, inkopers, medewerkers én leveranciers.



## De aanpak

Bewustwording, kennis en draagvlak creëren is één van de eerste stappen die gezet moeten worden op weg naar duurzame inkoop. Daarom is Zoetermeer eind 2009 – in nauwe samenwerking met inkopers – gestart met workshops. Alle budgethouders, dat zijn er honderden, moeten hier samen met hun rechter- of linkerhand aan deelnemen. De setting van de workshops is met opzet afdelingsoverstijgend, zodat bijvoorbeeld de inkoper van reinigingsauto's ideeën kan uitwisselen met de inkoper van milieu-inspectie-auto's. Zo ontstaan zinvolle dwarsverbanden en leren mensen van elkaars praktijkervaring.

## Siddi Roza,

beleidsmedewerker milieu bij de gemeente Zoetermeer:

*'Ons belangrijkste leerpunt is dat je duurzame inkoop afdelingsoverstijgend moet aanpakken. Trek mensen van hun 'eilandjes' en laat ze met elkaar ideeën uitwisselen over hoe je duurzame inkoop kunt aanpakken. Zo ontstaan de beste ideeën. Of het nu gaat om de inhuur van adviseurs, inkoop van energie of de aanschaf van straatmeubilair. Zoek de dwarsverbanden op binnen je organisatie! Als praktisch hulpmiddel hebben we voor budgethouders een handleiding gemaakt zodat ze zelfstandig met duurzaam inkopen aan de slag kunnen gaan. Verder zorgen we dat we zelf steeds op de achtergrond aanwezig blijven, als vraagbaak, maar ook om het onderwerp continu onder de aandacht te houden.'*



Tips

- Duurzaam inkopen lastig? Blijf het niet vooruitschuiven, maar begin gewoon!
- Je hoeft niet te beginnen met beleid. Begin 'klein' met bijvoorbeeld milieuvriendelijk wc-papier of biologische schoonmaakmiddelen.
- Zorg voor gemeentebrede bekendheid van duurzame inkoop. Creëer een afdelingsoverstijgende aanpak, zodat 'kruisbestuiving' ontstaat.
- Blijf steeds nauw betrokken: geef het goede voorbeeld en sta continu klaar als vraagbaak.

# Prikkel je leveranciers



Amsterdam boekt al jaren goede resultaten met duurzaam inkopen. Een succesvol voorbeeld is de Handreiking Schone Kleren uit 2003, die ertoe leidde dat de reinigingsdiensten en de toezicht-houders binnen de gemeente alleen nog dienstkleding inkopen die milieuvriendelijk en volgens sociaal aanvaardbare arbeidsnormen zijn geproduceerd. Sinds 2007 krijgt duurzaamheid structureel aandacht in de gemeentebrede raamcontracten. Belangrijkste uitdaging: hoe zorg je ervoor dat leveranciers alles uit de kast halen qua duurzaamheid?

## De aanpak

Alle gemeentebrede aanbestedingen bevatten een aantal knock-out-criteria op het gebied van duurzaamheid. Wie daar niet aan voldoet, valt direct af. Maar de gemeente weet ook dat zij de waarheid niet in pacht heeft. Daarom is er in elk inkooptraject (waar mogelijk) ruimte voor leveranciers om nieuwe inzichten in te brengen en het meest duurzame initiatief van het moment aan te bieden. Duurzaamheid speelt niet alleen bij gemeentebrede aanbestedingen een rol. In het inkooptraject voor billboards in het stadsdeel Bos & Lommer werden leveranciers bijvoorbeeld gevraagd om op basis van de trias energetica (energiereductie, gebruik van duurzame energie en zo efficiënt mogelijk gebruik van fossiele brandstoffen) een zo duurzaam mogelijke oplossing aan te bieden.

## Het resultaat

Duidelijk is dat het opnemen van open vragen in het aanbestedingsdocument goed kan uitpakken. In het voorbeeld van de billboards slaagde één leverancier erin de gemeente een prima uitgewerkt voorstel te doen, dat de verwachtingen van de gemeente ver overtrof. 'De markt' blijkt – al dan niet daartoe uitgedaagd – uitstekend in staat om écht duurzame oplossingen te aan te bieden. Maar echt succesvol zijn inkooptrajecten pas als de beoogde duurzaamheidsresultaten ook écht worden behaald. Aan de contractmanagers van de gemeente de schone taak de leveranciers scherp te houden tijdens de contractperiode.

**Froukje Anne Karsten,**  
beleidsadviseur Dienst Milieu en Bouwtoezicht  
gemeente Amsterdam:

*'Als je duurzaamheid wilt inkopen, dan moet je je realiseren dat de echte kennis in de markt zit en niet bij jezelf. Het is niet effectief om het hele bestek dicht te timmeren met verplichte criteria, want ze zijn verouderd op het moment dat je ze opneemt. Geef leveranciers de ruimte om met oplossingen te komen die je zelf vooraf niet had kunnen bedenken. En wijs hen tijdens de contractperiode voortdurend op hun verantwoordelijkheid om gevraagd en ongevraagd met duurzaamheidsadviezen te komen.'*



Rodenburg  
Biopolymers B.V.  
Holland  
25 kg

Rodenburg Biopolymers B.V.  
Made in Holland  
Net 25 kg

# Duurzaam avant la lettre

Bij binnenkomst in de werkkamer van Aaik Rodenburg word je direct geconfronteerd met zijn roots in de landbouw. Twee levensgrote tractoren en een rooimachine rijden bijna van het schilderij af de kamer in. Aaik's opa was boer en de vader van Aaik leverde in de oorlog gras voor paarden in de stad. Aaik zette de agrarische lijn voort met zijn bioplastic: Solanyl.

'Rond 1945 startte mijn vader een handel in bijproducten van levensmiddelen, zoals bietenpulp en aardappelschillen. Resten die meestal op de afvalberg belandden verhandelde hij aan veehouderijbedrijven. Hij was zijn tijd ver vooruit: nog voordat het begrip bestond, was hij al duurzaam bezig. Ik ben in zijn voetsporen getreden en heb de handel in veevoer van hem overgenomen.

## Aardappelresten

Op een gegeven moment zat ik met te veel aardappelresten uit de chips- en frietindustrie. Ik had zo'n vermoeden dat het vanwege de zetmeelstructuur geschikt zou zijn om er biologisch plastic van te maken. Ik legde mijn idee voor aan de Universiteit van Wageningen, die deed onderzoek en wat bleek? Het was mogelijk: Solanyl was geboren!

## Toepassingen

Mijn eerste product van Solanyl – een visitekaartjeshouder – is nu tien jaar oud. De houder is nog steeds in perfecte staat. Van Solanyl worden ook platen gemaakt om taluds te stabiliseren, als tijdelijke parkeerplaats of om bochten in beekjes te versterken totdat de vegetatie die functie overneemt. Ook al maak ik de producten niet zelf, ik bedenk regelmatig waarvoor Solanyl nog meer kan dienen. Zo viel laatst mijn blik op afdekdopjes voor stopcontacten die een stukadoor bij z'n werk gebruikt. Die worden na gebruik weggegooid. Bioplastic zou hier heel goed toepasbaar zijn. Helaas is het knap lastig om de markt open te breken.

## Ketendenken

Solanyl heb ik er tot nu toe 'bijgedaan', het leverde nog niet genoeg op omdat veel partijen het te duur vinden. Ik verwacht dat we door de steeds sterker wordende roep om CO<sub>2</sub>-reductie nu écht een boost gaan krijgen. De overheid is goed bezig met duurzame initiatieven én het creëren van bewustwording. Ik verwacht dat inkopers bij de overheid meer in ketens gaan denken en niet puur in de aanschaf. Neem nou beplanting. Een pot van Solanyl is in aanschaf duurder, maar je hoeft 'm op termijn niet te verwijderen. Dat bespaart je veel manuren, dus ben je uiteindelijk goedkoper uit. In het buitenland zijn ze al veel verder: in Wales, China en Frankrijk zijn plastic tasjes in de ban en in Antwerpen is een wet ingevoerd om bioplastic te gebruiken. Waar blijft Nederland?!

# Benen op tafel voor zuiniger bemaling



‘Kunnen rioolgemaal duurzaam worden gebouwd?’ Voor waterschap De Dommel is dit een zeer actuele vraag. Want om ervoor te zorgen dat Midden-Brabant ook in de toekomst droge voeten en voldoende schoon water heeft, blijft het waterschap de komende jaren gemalen bouwen en verbouwen – het liefst zo duurzaam mogelijk. Het waterschap ging in een studie op zoek naar ‘het duurzame gemaal’.

## De aanpak

Traditioneel is er voor de bouw van een gemaal een programma van eisen nodig met daarin een indrukwekkend aantal voorwaarden waaraan de bouw moet voldoen. Het Waterschap besloot een flinke stap terug te zetten in het proces. In een ‘met-de-benen-op-tafel-sessie’ stelde een team van medewerkers allereerst de gekozen oplossing aan de orde. Een gemaal pompt water van a naar b, terwijl je je kunt afvragen of het niet duurzamer is om water in een bepaald gebied vast te houden.

Om het niet al te lastig te maken, werd toch besloten om het ‘duurzame gemaal’ als uitgangspunt te nemen. Samen met een adviesbureau ontwikkelde het waterschap een duurzaam studieontwerp naast een traditioneel ontwerp van een nieuw te bouwen (en al aanbesteed) gemaal in Waalre. Belangrijke uitgangspunten: een duurzaam gemaal moet goed in de omgeving passen, is gebouwd met duurzame materialen en is energiezuinig.

## Het resultaat

Het duurzame gemaal scoort op bijna alle aspecten beter dan het conventionele gemaal, zo wijst de studie uit. Het gemaal ziet er mooier uit en is energiezuiniger. De pomp van het duurzame gemaal ligt in tegenstelling tot het aanbesteede gemaal niet in een aparte ruimte, maar in het water. Daardoor kan het gebouw heel compact worden gebouwd. De studie toont bovendien aan dat ‘duurzaam’ niet automatisch ‘duur’ betekent. Integendeel: het is 30% goedkoper dan de niet-duurzame variant.

Kantttekeningen zijn er ook. Voor onderhoudsmedewerkers is het lastig werken in een nat gemaal. En de kans dat het riool bij extreme omstandigheden overloopt, is iets groter dan bij een traditioneel gemaal. Het project leidt tot het inzicht dat het gemaal niet dé ‘duurzame totaaloplossing’ is, maar dat iedere situatie haar eigen duurzame oplossing kent.

**Toine van Dartel,**  
procesmanager waterschap De Dommel:

*‘Duurzaamheid moet je niet dirigeren. Geefhandvatten aan de organisatie en stimuleer duurzaamheidsideeën. In iedere organisatie poppen deze ideeën dan op. Focus niet op criteria, want dat leidt tot een strak kader en is dodelijk voor innovatieve ideeën. Stel de oplossing maar aan de orde: is een gemaal wel de meest duurzame oplossing? Door niet op criteria, maar op het proces te focussen, kun je echte duurzaamheidswinst boeken.’*





# Idealen staan een scherpe overeenkomst niet in de weg

Al jaren schakelt de gemeente Amstelveen tot ieders tevredenheid verstandelijk gehandicapten in voor schoonmaakdiensten. De gemeente heeft dan ook de intentie het contract met de huidige partner, de AM Groep, te verlengen in 2009. Maar alleen als de kwaliteit van de dienstverlening én het financiële voorstel marktconform zijn.

## De aanpak

De gemeente schakelde allereerst een extern adviesbureau in voor ondersteuning tijdens het aanbestedingstraject. Samen met dit bureau stelde de gemeente de aanbestedingsdocumenten op. De intentie was om samen met de AM Groep verder te gaan. Maar niet tegen elke prijs, want ook in Amstelveen is kostenbeheersing een speerpunt.

## Het resultaat

Het resultaat is een overeenkomst die qua kosten 'bijna marktconform' is. Dit vereiste wel een aantal pittige gesprekken met de contractpartner. Het inhuren van verstandelijk gehandicapten is relatief duur, want er is veel begeleiding op de werkplek nodig. Daar staat tegenover dat de loonkosten per werknemer lager zijn dan bij reguliere aanbieders van schoonmaakdiensten. Per saldo hoeven de kostenverschillen niet groot te zijn.

Wat deze aanbesteding heel bijzonder maakt, is dat de samenwerking met de AM Groep op veel steun vanuit de organisatie kan rekenen. Omdat de schoonmakers ook tijdens kantooruren werken en het verloop heel laag is, hebben zij in de loop der jaren een sterke band met de gemeentemedewerkers gekregen.

## Martin Plooy,

Martin Plooy, hoofd Facilitaire Zaken:

*'Tijdens de aanbestedingsprocedure heb ik heel veel mailtjes van collega's ontvangen. Zij zouden het heel jammer hebben gevonden als we de samenwerking met de AM Groep hadden moeten beëindigen. Gelukkig kunnen we nu samen verder. Als gemeente willen we er actief aan bijdragen dat verstandelijk gehandicapten volwaardig meedoen in de samenleving. Tegelijkertijd hebben we laten zien dat idealen een scherpe overeenkomst niet in de weg staan.'*

## Het resultaat

- + Scherp onderhandelen heeft tot een scherpe aanbidding geleid.
- + De samenwerking kan op veel goodwill rekenen vanuit de organisatie.
- + De gemeente Amstelveen geeft duurzaam ondernemen heel concreet vorm.
- De schoonmakers hebben meer toezicht nodig dan mensen van reguliere schoonmaakbedrijven, waardoor de kosten iets hoger liggen.
- Het gevaar bestaat dat je als opdrachtgever wat minder kritisch bent over geleverde prestaties ('Ach, die prullenbak leeg ik zelf wel').



# Samen sterk voor duurzaam totaalonderhoud

Tijdens een training op het landgoed van Prinses Irene in Zuid-Afrika, raakte ze geïnspireerd. Ze zag hoe daar op een natuurlijke manier grondstoffen aan de grond werden onttrokken en weer werden teruggegeven. Voor Koosje de Koeijer was dit de aanleiding om de cradle to cradle filosofie toe te passen in haar eigen bedrijf in vastgoedrenovatie.

‘Eén van de eerste stappen die we hebben gezet binnen ons bedrijf was het uitvoeren van een procesanalyse. Wat kan anders? Hoe kunnen we afval beperken? Welke producten kunnen we opnieuw gebruiken? Natuurlijk is het onmogelijk om van de ene op de andere dag alles ‘cradle to cradle’ te doen, daarom zoeken we naar oplossingen die in de buurt komen. Zo testen we verven die een grotere lichtreflectie hebben waardoor je minder kunstlicht nodig hebt. We onderzoeken de mogelijkheid van een ander soort dakbedekking waardoor je zomers een pand minder hoeft te koelen. En onze eigen bedrijfsprocessen richten we zo duurzaam mogelijk in. Chemisch afval hebben we met 70% gereduceerd, we gebruiken hybride auto’s en we hebben zonnepanelen op ons dak.

## Samenwerking

Voor een compleet duurzaam onderhoudsproces zijn we afhankelijk van andere partijen. We kunnen het immers niet alleen. Samen met vier andere bedrijven die dezelfde duurzame drijfveer hebben, zijn we het innovatienetwerk Fareno gestart. Onze missie is om duurzaam onderhoud te plegen met respect voor de gezondheid en het welzijn van mens en omgeving. Dit doen we door kennis te verzamelen en uit te wisselen, te investeren in proefprojecten en door leveranciers én medewerkers te stimuleren bij te dragen aan een betere leefomgeving. Dat dit zijn vruchten afwerpt blijkt wel uit het feit dat Fareno in twee jaar tijd is uitgegroeid tot een écht merk.

## Kom maar!

Ik ben blij met de eerste stappen die de overheid zet. Maar het kán ambitieuzer. Het is goed dat er voor de schildersbranche regels zijn opgesteld, maar er zijn méér slagen nodig. Kijk naar de keten en niet alleen naar de verf in de pot. Juist in het traject dat aan die pot verf vooraf gaat, kun je grote slagen maken. Tegelfabrikant Mosa geeft het goede voorbeeld: afgedankte tegels gebruiken zij als grondstof voor nieuwe tegels. De overheid zou wat mij betreft meer een voorbeeldfunctie kunnen vervullen. Mijn wens is om samen met de overheid een pilotproject te doen waarbij we een overheidsgebouw van A tot Z analyseren en maatregelen treffen die ten goede komen aan mens en milieu. Dus overheid, kom maar!’

# Duurzame inkoop zet je samen op de rails

Wat krijg je als je een adviseur milieubeleid, een inkoopadviseur en een strategisch inkoper bij elkaar brengt voor een gesprek over duurzaam inkopen? Een enthousiaste uitwisseling van ervaringen, concrete ideeën voor verbetering én een hoop motivatie. 'Dit zouden we vaker moeten doen!,' vindt dit drietal. Want door goede samenwerking zet je duurzame inkoop eens en voor altijd op de agenda.

Aan tafel zitten Christian van der Valk, inkoopadviseur bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Jaap Visser, strategisch Inkoper bij de provincie Zuid-Holland en Inge van de Klundert, adviseur milieubeleid gemeente Utrecht. Ze geven alle drie een korte toelichting op hun rol bij duurzame inkoop. Christian: 'Het ministerie is behoorlijk vooruitstrevend. Maar het kan altijd beter. Daar wil ik mijn steentje aan bijdragen, bijvoorbeeld door het bijwonen van de bijeenkomsten van SenterNovem. En door me te laten inspireren door de duurzaamheidscriteria. Met de nadruk op inspireren, want ik wil daar wél een stap verder in gaan. Die criteria moeten we steeds kritisch blijven beoordelen en zélf bepalen of we daar nog een schepje bovenop kunnen doen. Daarnaast vind ik het belangrijk om duurzame inkoop binnen de organisatie te propageren. Zodat mensen doordrongen raken van het belang ervan. Interne communicatie is dus heel belangrijk.'



### Spagaat

Jaap knikt instemmend. Ook hij vindt het belangrijk dat de achterban wordt meegetrokken om duurzame inkoop écht te laten bekijken. 'Bij Zuid-Holland ligt de lat hoog: onze ambitie is om vanaf 2011 al 100% in plaats van 50% duurzaam in te kopen. En ook ik wil graag nóg verder gaan dan de criteria. Maar die drang brengt me soms wel in een spagaat. Neem nou vervoer: als je leveranciers dwingt om méér te doen dan wettelijk verplicht, frustreer je de markt. Juist omdat je deel uitmaakt van de overheid. Dat is dus ook niet mijn bedoeling.'

### Meer dan lijstje afvinken

Inge is vanuit haar rol als adviseur milieubeleide Stedelijke Ontwikkeling blij met de duurzaamheidscriteria van de overheid. Maar ook zij geeft aan dat het altijd beter kan. 'Onze diensten binnen de gemeente Utrecht doen ieder hun eigen inkoop. Daar willen we meer grip op krijgen, zodat we zeker weten dat het wel duurzaam gebeurt. Vanuit SenterNovem hebben we voor het duurzaam aanbesteden voldoende praktische hulpmiddelen: de website met de milieucriteria en het Kennisnetwerk Duurzaam Inkopen. Daarmee kun je voor een flink aantal producten bekijken hoe je het innovatief kunt aanbesteden. Dat is een stap in de goede richting. Maar wat mij betreft mag het wel verder gaan. We hebben zelf al veel kennis in huis op het gebied van duurzaamheid. Onderschat dat niet en laat mensen meer met elkaar uitwisselen. Daar kom je volgens mij verder mee dan met het simpel 'afvinken' van een lijst met criteria.' 'Helemaal mee eens,' beaamt Jaap. 'Duurzaam inkopen is méér dan een lijstje afwerken. Ik vind de duurzaamheidscriteria bovendien niet altijd concreet genoeg. Misschien wél voor inkoop van simpele facilitaire zaken, maar niet voor aanbestedingen in Grond-, Weg-, en Waterbouw. Daarvoor hebben we écht een vertaalslag nodig.'

## 'Duurzaam inkopen is méér dan een lijstje afvinken'

### Duurzaam beleid

'Ik vind het jammer dat duurzame inkoop teveel een doel op zich is,' gooit Christian op tafel. 'Het is een goed initiatief, maar het zou een middel moeten zijn om tot een duurzame organisatie te komen. Stel: je hebt heel netjes duurzame pennen ingekocht, maar als een pen één keer hapert, gooit een medewerker

hem weg. Dan heb je duurzaam ingekocht, maar draagt het uiteindelijk niks bij aan een duurzamere organisatie. Zoek het juist ook hogerop, in duurzaam beleid, dat meer dan nu van bovenaf de organisatie insijpelt. Niet verplichtend, maar motiverend. Zodat het iedereen aangaat, tot de leveranciers aan toe. Op dit moment werkt het voornamelijk omgekeerd: vanuit inkoop proberen we mensen te attenderen op het belang van duurzaamheid bij het inkopen van producten en diensten. Als duurzaamheid van onder- en bovenaf in de organisatie wordt gestimuleerd kun je pas tot een duurzame organisatie komen. En dat moet het uiteindelijke doel zijn!'

### Contractmanagement

'Ik ben het niet helemaal met je eens,' zegt Jaap. 'Ik heb het idee dat het duurzaamheidsbewustzijn er hogerop, bij het bestuur, wel is. Maar volgens mij is er nog geen duidelijkheid over de definitie. Je zou eerst de vraag moeten beantwoorden: wat is 100% duurzaam? Dat geldt overigens ook in de relatie met leveranciers. Hebben we het over hetzelfde als we over duurzaam praten? Je moet dus goed specificeren, en vervolgens ook echt bewaken dat de specificaties gerealiseerd worden.' Daarmee pleit Jaap ook voor goed contractmanagement, tot nu toe vaak nog een ondergeschoven kindje. 'Je moet afspraken over duurzaamheid vastleggen in contracten en een contractmanager erop toe laten zien dat de afspraken worden nageleefd.' 'Klopt,' reageert Christian. 'Die controle is heel belangrijk. Maar wel een vak apart. De controle levert overigens niet alleen tijdens de looptijd van het contract een 'probleem' op, maar ook al tijdens de aanbesteding. Voor inkopers zijn de rapportages van leveranciers, die worden aangeleverd als bewijsmiddel voor het voldoen aan een duurzaamheidseis, vaak niet te ontcijferen. Je moet daar echt iemand voor hebben die er verstand van heeft.' Inge: 'Bij Concerninkoop zetten we nu ook in op meer contractmanagement; we hebben drie contractmanagers in dienst. Alle gemeentebrede contracten zijn hier ondergebracht. Als diensten dat willen, kunnen ook andere inkoopcontracten hier worden ondergebracht. De contractmanagers kijken naar naleving van het complete contract, inclusief de afspraken over duurzaamheid.'

### Ketengedachte

Jaap: 'Dan kom je al snel op het terrein van de ketengedachte. Daarin is de markt meestal verder dan de opdrachtgevende overheid. Met de ketengedachte kun je processen efficiënter inrichten en dat kan een enorme slag

opleveren in duurzaamheid. Zo kun je voor de energie-inkoop je eigen processen optimaliseren door goed te kijken naar hoe de administratieve organisatie is ingericht met betrekking tot budgetbeheer, -verantwoordelijkheid en het facturatieproces. Met duurzaam inkopen kijk je niet alleen naar de inkoopbehoefte van groene energie, maar zeker ook naar de hele keten. Hierin moeten overheden vaker een voorbeeldrol vervullen.' Inge: 'Zo hebben wij in Utrecht de straatverlichting aangepast. We wilden die met spaarlampen energiezuiniger maken, maar de fittingen in de lantaarns waren daarvoor niet geschikt. We hebben een leverancier gezocht die de juiste fittingen kon maken. En nu hebben we een energiebesparing van 30%! Ik zou dus andere gemeenten willen oproepen de markt op te gaan met hun ideeën.'

Jaap: 'Ja, en kijk dan niet alleen naar de directe investering, maar naar de total costs of ownership. Misschien is de initiële investering groter dan gebruikelijk, maar is het op termijn goedkoper omdat je er weinig onderhoud aan hebt. Ook dát is duurzaam.'

### Blijvend duurzaam

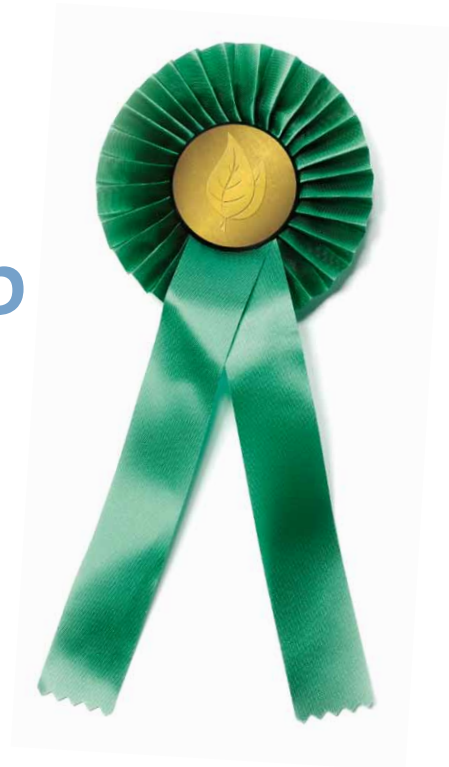
'En wat als de huidige doelstellingen zijn gerealiseerd en SenterNovem ophoudt?' brengt Christian ter tafel. 'Ik ben bang dat het bewustzijn voor duurzaamheid dan ook weer langzaam wegebt. Er zou een kennisdelende organisatie moeten blijven – al dan niet in de huidige vorm – die de continuïteit van duurzaamheid binnen de overheid borgt.' Ook Jaap heeft nog een wens. 'Er zou meer praktische ondersteuning mogen zijn, bijvoorbeeld vanuit VROM. Nu zie je dat op veel plekken over dezelfde dingen wordt nagedacht, of dat er externen worden ingeschakeld. Een voorbeeld? Ik zou graag een online tool willen die iedereen kan gebruiken om de duurzaamheidscriteria eenvoudiger en uniformer toe te passen. Nu doet iedereen het op zijn eigen manier.'

### Samen

Het gesprek verloopt ontspannen en dynamisch, het laatste woord is nog lang niet gezegd, maar de plicht roept en volgende afspraken wachten. Tijd voor een afsluitend rondje. Christian: 'Ik ben kritisch over duurzame inkoop. Maar wél positief. Het leeft, je ziet het: we raken er niet over uitgepraat!' Jaap: 'Ja, dat zie je ook intern: mensen zijn betrokken en dragen duurzaamheid een warm hart toe. Daardoor hebben we al veel kunnen bereiken.' Ook Inge is optimistisch gestemd: 'Het samenwerken aan duurzaamheid geeft mij de grootste boost!'

# Ambassadeurs tot in de top

De gemeente Breda wil in alle fasen van het inkoop-proces, milieu- en sociale criteria toepassen. Dat klinkt simpel, maar is nog niet zo eenvoudig. Het vraagt namelijk om een mentaliteitsverandering van de beslissers en inkopers binnen de gemeente. Iedereen moet doordrongen zijn van het streven naar een eerlijk en groen Breda. En daar ook echt een goed gevoel bij krijgen en voor warm lopen. Dat kost tijd, en bovendien: hoe krijg je het voor elkaar?



## De aanpak

Breda zet in op enthousiaste ambassadeurs die een lans willen breken voor duurzame inkoop. Met het project 'Inkoop Duurzamer Gemeente Breda' stimuleert de gemeente Breda kennisoverdracht en creëert ze draagvlak binnen de organisatie. Bij beslissers en inkopers – met een belangrijke rol voor het hoogste niveau van bestuur en directie – wordt benadrukt dat zij een spilfunctie vervullen bij het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen. Zij moeten het belang en de ambitie van de gemeente uitdragen en onderschrijven. Op deze manier moet binnen Breda een netwerk enthousiaste ambassadeurs ontstaan, die een lans willen breken voor duurzame inkoop. Ook zet de gemeente interne procedures in om een mentaliteitsverandering te bereiken. Zo vraagt de inkoper voorafgaand aan ieder inkooptraject naar het gebruiksdoel en -nut. De beslisser kan dan bepalen of de producten écht nodig zijn of dat er bijvoorbeeld sprake is van gewoonte-aankoop. Ook is er een spendanalyse uitgevoerd om te onderzoeken wat de uitgaven van de gemeente zijn in één jaar, of daar contracten voor zijn en of die contracten ruimte bieden voor duurzaamheid. Heel belangrijk bij een mentaliteitsverandering is de beloning: iedereen die groen en eerlijk inkoop wordt beloond. Zo werd tijdens de jaarlijkse budgethoudersbijeenkomst de griffier van de Raad in het zonnetje gezet als 'duurzaamste opdrachtgever'. Hij kreeg een taart voor zijn inspanningen om de raadzaal opnieuw in te richten volgens het cradle to cradle-concept.

## Bepie Wijnties,

adviseur strategie en beleid gemeente Breda:

*'Om het duurzaamheidsbesef écht te laten landen in de organisatie, hebben we een lange adem nodig. Een mentaliteitsverandering voer je immers niet van de ene op de andere dag door. Wij hebben geleerd dat het heel belangrijk is om op alle niveaus in de organisatie ambassadeurs in te zetten die een duurzaam Breda met enthousiasme kunnen dragen.'*

## Tips



- Zoek enthousiaste ambassadeurs binnen alle gelederen van de organisatie.
- Wees niet te ongeduldig. Het duurzaamheidsbesef moet landen, dat vraagt tijd.
- Zorg voor een integrale aanpak: je kunt duurzaamheid niet alleen via de inkopers 'implanteren'.
- Gebruik je creativiteit om belemmeringen om te zetten in kansen.
- Zorg voor mensen die de duurzaamheidscriteria van de overheid kunnen omzetten in toepasbare eisen en wensen.

# Zet mensen uit de dagelijkse praktijk bij elkaar

Bij inkoop van Grond-, Weg- en Waterbouwwerken (GWW) moet het bestek voortaan voldoen aan een flink aantal duurzaamheidscriteria. Omdat 'technici nu eenmaal niet op papier zitten te wachten' staken een aantal Zeeuwse overheden de koppen bij elkaar. Op zoek naar een slimme werkwijze om het standaardbestek voor een flink aantal werken efficiënt aan te passen op duurzame inkoop.

## De aanpak

De gemeenten Terneuzen en Middelburg, de provincie Zeeland en het waterschap Zeeuwse Eilanden organiseerden een workshop voor een tiental Zeeuwse overheden. De workshop was uitsluitend bestemd voor mensen die in hun dagelijkse praktijk met bestekken werken: ingenieurs, mensen die de aanbesteding begeleiden of zorgen voor de uitvoering ervan. Het CROW (nationaal kennisplatform voor infrastructuur, verkeer, vervoer en openbare ruimte) was als waarnemer aanwezig. Tijdens acht workshopsessies gingen gemixte teams (provincies, gemeenten en waterschap door elkaar) aan de slag om concrete toevoegingen te bedenken op standaardbestekken, zodat deze duurzaam ingekocht kunnen worden. Uit de workshops zijn een aantal zeer bruikbare tekstvoorstellen over transportaankopen naar voren gekomen. Ook voor de aankoop van de bouw van bruggen en sluisen zijn een aantal nuttige tekstvoorstellen gedaan. De organisatoren hopen dat de standaardbestekteksten met deze duurzame toevoegingen worden uitgebreid, zodat ook overheden buiten Zeeland ervan kunnen profiteren.

## Wim Pulles,

inkoopadviseur van de gemeente Middelburg:

*'Het werkt bijzonder goed om alleen maar mensen uit de praktijk bij elkaar te zetten. Zij werken immers dagelijks met bestekken. Van de toevoegingen die zij tijdens de workshops hebben bedacht, weten we dan ook zeker dat ze werkbaar zijn en niet uit ellenlange lappen tekst bestaan. Wat we verder geleerd hebben is dat je als overheid niet alles voor jezelf moet houden. De gemeenten Terneuzen en Middelburg, de provincie Zeeland en het waterschap Zeeuwse Eilanden hebben het sámen voor elkaar gekregen. We hebben het werk én de resultaten gedeeld. We zijn graag bereid andere overheden te laten delen in deze resultaten.'*



- Zet mensen uit de praktijk bij elkaar en zorg voor een organisatiebrede mix.
- Hou er rekening mee dat de organisatie van een workshop veel tijd kost.
- Zorg voor een goede dagvoorzitter, spreker en een hapje en drankje op zijn tijd.
- Laat de pers voor je werken: maak persberichten en houd je site actueel.
- Kijk eerst rond voordat je begint en schroom niet om het bij een ander te halen.





# Koudwatervrees overwinnen kost tijd en energie

Samen staan we sterker, moeten de acht gemeenten op de Noord-Veluwe gedacht hebben toen zij in april 2009 de deelnameverklaring Duurzaam Inkopen ondertekenden. Elburg, Ermelo, Harderwijk, Hattem, Heerde, Nunspeet, Oldebroek en Putten kopen jaarlijks voor ruim 123 miljoen euro in bij ruim 7.000 bedrijven. Een gezamenlijk inkooptraject ging over groen gas en elektra voor alle gemeentehuizen, sporthallen, pompgebouwen en openbare verlichting uit de regio. Daarna volgde duurzame inkoop van de afvalinzameling in vier van de acht gemeenten. Doel van deze gemeenten? Naast scherp inkopen en een goed voorbeeld geven als overheid, wilden ze leveranciers stimuleren om mee te denken over duurzaamheid en innovatie.

## De aanpak

Bij het project afvalinzameling heeft het anderhalf jaar geduurd voordat vier gemeenten op één lijn zaten met de inhoud van het bestek. Zo'n secure voorbereiding was voor alle partijen essentieel. In het afvalbestek werden de volgende beoordelingspercentages opgenomen: prijs 65%, duurzaamheid 15% en efficiënt implementatieplan 20%. Ook maakten de gemeenten de afspraak: we timmeren de bestekken niet dicht, maar laten de markt creatief reageren. Om de

markt daarin tegemoet te komen, werd onder andere een contractduur van 9 jaar als randvoorwaarde gesteld. Normaal gesproken is dat drie jaar met drie jaar verlenging als optie. De gemeenten houden wel vinger aan de pols, want er zijn – voor het geval van ondermaatse prestaties – uitstapmomenten gecreëerd na 3 en na 6 jaar. Voor het containermanagement werd een leasebeheersperiode van 15 jaar gekozen.

## Henk Prins,

senior beleidsmedewerker Leefomgeving bij Regio Noord-Veluwe:

*'Bij de aanbesteding van groen gas en elektra zagen wij dat je met een grote groep meer voor elkaar krijgt. Maar je moet wel oppassen dat je de schaal niet té groot maakt, want daarmee beperk je je aanbieders. Je sluit dan namelijk interessante middenmoters uit, die zo'n groot percelenbestek niet aankunnen. Terwijl je juist bij middelgrote bedrijven veel innovatie vindt. Plus: de grote jongens produceren hun eigen energie en zijn daarom minder flexibel. Van de zes aanbiedingen boden er twee, zonder dat we daarom vroegen, ook CO<sub>2</sub>-gecompenseerd gas aan. De partner die wij uiteindelijk kozen had als derde pluspunt een actieve houding van meedenken over de manier waarop ze digitaal factureren. Voor zulke initiatieven lopen wij wel warm!'*

## Tips

- Schakel externe adviseurs in om mee te denken over de energiespecifieke aspecten van het bestek, als je zelf de kennis niet hebt.
- Houd de aflooptermijnen van contracten goed in de gaten en kies dan direct voor duurzaam.
- Bied mogelijkheden voor een combinatie van aanbieders.
- Geef aanbieders een langere contractduur, zodat zij hun investeringen terug kunnen verdienen.
- Neem bij samenwerking tussen partners voldoende voorbereidingstijd.
- Vertel marktpartijen 'dit wil ik zien als resultaat', het 'hoe' kunnen zij zelf het beste invullen.



# WAT VINDT DE BURGER?

92% van de burgers vindt het (heel) belangrijk dat de overheid bedrijven aanspoort tot een duurzamere productie. Dat blijkt uit een burgerraad-pleging in opdracht van het Ministerie van VROM. Het onderzoek is in mei 2009 uitgevoerd door The Smart Agent Company.

## Hoe belangrijk vindt u het dat we schoon en zuinig leven?



## Hoe belangrijk vindt u het dat de overheid burgers aanspoort om schoner en zuiniger te leven?



## Hoe belangrijk vindt u het dat de overheid bedrijven aanspoort om schonere en zuiniger producten te maken?



## Hoe belangrijk vindt u het dat de overheid duurzame producten koopt?



## Hoe belangrijk vindt u het dat u zelf meer duurzame producten kunt kopen?





# Koploper in cradle to cradle

In het boek Cradle to Cradle – Afval = voedsel staat de kersenboom symbool voor de ideale hergebruikcyclus. Dat deze filosofie ook prima toepasbaar is op archiefsystemen bewijst Joan Westendorff, directeur van Jalema. Met zijn cradle to cradle inspanningen verdiende zijn bedrijf een zilveren MBDC-certificering. Trots is hij er op. Maar hij vindt het ook niet meer dan logisch om zuinig te zijn op moeder aarde.

## Chemische analyse

‘Met kerst kreeg ik het boek Cradle to Cradle van Braungart en McDonough. Ik vond het een boeiende benadering van de wereld en wat we daarin achterlaten. De filosofie is ‘afval = voedsel’, waarbij materialen en stoffen uit producten aan het einde van hun levensloop zonder kwaliteitsverlies hergebruikt kunnen worden in een oneindige kringloop. We passen deze filosofie nu voortdurend toe op onze eigen productontwikkeling: het is een continu proces van verbeteringen. Onze producten laten we chemisch analyseren; schadelijke of schaarse stoffen zoals PVC en nikkel hebben we al uit een groot aantal artikelen verwijderd. En voor de overige artikelen ontwikkelen we alternatieven. Als klanten van hun mappen afwillen, halen we ze terug en zorgen we dat er iets nieuws van wordt gemaakt. De informatie uit de mappen kunnen ze digitaal ontvangen.

## Maatschappij

De cradle to cradle filosofie past bij onze kijk op de wereld. Als familiebedrijf zijn we niet alleen geïnteresseerd in de beurskoers, maar ook in de maatschappij om ons heen. Zo hebben we al jarenlang dertig mensen met een verstandelijke beperking in dienst. En een deel van de winstdelingsregeling stoppen onze medewerkers in een Sociaal Fonds. De directie verdubbelt het totale bedrag. Noem het mvo of noem het duurzaam, waar het om gaat is dat we onze verantwoordelijkheid nemen in de manier waarop we met de wereld omgaan. Tien jaar geleden deden we dat al, en dat blijven we doen. Het vormt een belangrijk deel van onze bedrijfsvoering.

## Kennisoverdracht

Ik ben geen voorstander van financiële prikkels om het bedrijfsleven tot duurzaamheid te bewegen. Zoek het eerder in samenwerking en kennisoverdracht tussen overheidsinkopers en het bedrijfsleven. Bij veel bedrijven zit al veel kennis. Kijk naar ons: we zijn het eerste bedrijf in kantoorartikelen met een cradle to cradle certificering. Cradle to cradle gaat een steeds grotere rol spelen. Wij delen onze kennis hierover graag met andere partijen. Nog een advies voor de overheid: stop meer energie in voorlichting over duurzaamheid én lift mee met Europese initiatieven.’

# We kregen méér dan we vroegen!

Na jarenlange samenwerking was de tijd rijp om de catering van het Provinciehuis onder de loep te nemen. Het hoofd Inkoop van de Provincie Friesland en het hoofd Facilitaire zaken maakten een plan de campagne om de catering eens flink af te stoffen. Samen stelden ze een bestek op voor de aanbesteding van een nieuwe cateraar die de lunch en koffie voor zo'n 800 man, maar ook feesten en partijen moest verzorgen. Daarin daagden ze de markt uit om te komen met zo duurzaam mogelijke ideeën.

## De aanpak

Minimaal 50% biologische producten, de focus op gezonde voedingsmiddelen én zoveel mogelijk streekproducten. Dat waren de belangrijkste duurzaamheidseisen voor de catering van het Provinciehuis. Bij de aanbesteding werd niet alleen gekeken naar de wijze waarop de cateraar de opdracht invulde, net zo belangrijk was het voorbeeld dat de cateraar zélf afgaf: is zijn personeelsbeleid sociaal? Gaat hij goed om met de wereld? Uiteraard woog bij de aanbesteding ook de prijs-kwaliteitverhouding zwaar mee. Uit de aanbesteding kwam de huidige cateraar – Sodexo – als beste uit de bus. Deze bood namelijk méér dan wat er gevraagd werd.

**Karen Kempkes** & **Arnold Rosier**  
hoofd Facilitaire zaken      hoofd Inkoop provincie Friesland

*'De uitdaging die wij bij de markt neerlegden was om minimaal 50% biologische producten te bieden. Met 70% hebben ze dat ruimschoots overtroefd. We vonden het verrassend hoe goed marktpartijen inspelen op onze vraag naar duurzame producten. Nóg mooier zou het zijn als ze duurzaamheid beter in hun eigen beleid verankeren.'*



## Het resultaat

- + De markt weet goed in te spelen op de duurzaamheidseis.
- + De gekozen cateraar biedt meer dan gevraagd: namelijk 70% biologische producten.
- + De presentatie is beter geworden: de producten zien er mooier uit.
- + Er is een speciale Fair Trade koffiecorner gekomen met een chique uitstraling en écht goede koffie.
- De klant betaalt iets meer voor biologische producten.
- Het inkoopbeleid van de cateraar is nog te weinig op streekproducten gericht, daardoor zie je ze (nog) nauwelijks terug in het restaurant.
- De markt is meer reactief dan proactief als het gaat om duurzaamheid.



- Leg je 'duurzame' wens expliciet neer, of het nu gaat om catering, schoonmaak of afvalverwerking. Bij veel leveranciers is duurzaamheid nog niet ingebed in hun organisatie. Maar als je erom vraagt, kunnen ze er prima mee omgaan.
- Ga gewoon aan de slag. Begin desnoods klein, bijvoorbeeld met cradle to cradle wc-papier.
- Catearers zouden hun inkoopbeleid meer moeten toespitsen op de lokale markt. Ze zijn vaak nog teveel gericht op de groothandel, terwijl ook streekproducten voor acceptabele prijzen verkrijgbaar zijn.

# De markt is rijp voor duurzame oplossingen



Met haar driehonderd meter lange pier en het imposante Kurhaus is Scheveningen één van de populairste badplaatsen in Nederland. Maar het is deels ook een ‘zwakke schakel’ in de Nederlandse kust. Om deze zwakke plek duurzaam te versterken wordt er over één kilometer in de boulevard een dijk aangelegd. Ook krijgt de boulevard een nieuwe uitstraling: een golvend verloop dat de oude historische kustlijn volgt met speelse niveaoverschillen. Gemeente Den Haag en het hoogheemraadschap Delfland zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van dit project, dat zo’n 70 miljoen euro gaat kosten. Hun nadrukkelijke wens bij het aanbestedingstraject: een duurzame aanpak.

## De aanpak

Den Haag en Delfland namen bij selectie op dat als er méér dan vijf aannemers zouden voldoen aan de selectiecriteria, de vijf zouden doorgaan die het beste scoorden op duurzaamheid. Na selectie werd in het bestek opgenomen dat gegund zou worden op economisch meest voordelige inschrijving. Met een belangrijk subcriterium: duurzaamheid. De opdrachtgever was verrast door de vele duurzame initiatieven van de aannemers. Zo waren er een paar die een ontwikkelingsproject in de derde wereld steunden, een ander die opleidingsbeleid voor werklozen had ontwikkeld en weer een ander die zijn buitenlandse toeleverancier voor natuursteen toetste op naleving van mensenrechten. De keuze viel uiteindelijk op een aannemer die een 100% klimaatneutrale aanpak voorstelde en die bovendien de goedkoopste was. In 2010 gaat deze aannemer van start, de werkzaamheden zullen zo’n drie jaar duren. Maar daarna is Scheveningen toekomstproof: bestand tegen het wassende water, mét behoud van uitzicht op zee.



Tips

- Onderschat de markt niet. Die is er namelijk klaar voor!
- Is de interne organisatie huiverig? Begin dan low profile en in fases.
- Timmer je procedures niet dicht, maar laat aannemers zelf met creatieve voorstellen komen.
- Ga met elkaar sparren en kijk waar je duurzaamheid nog meer kunt toepassen.

## Pauline Bos,

strategisch beleidsadviseur inkoop  
hoogheemraadschap Delfland:

*‘Hoewel het duurzaamheidscriterium bij de gunning maar voor 5% meewoog, besteedden de aannemers er bijzonder veel aandacht aan. Ontzettend leuk om te zien hoe serieus ze het oppakten en met wat voor goede, concrete voorstellen ze kwamen. Waar de directies bij aanvang huiverig waren, vragen ze zich nu af waarom duurzaamheid maar voor 5% is meegewogen. Dat zegt toch voldoende...’*

## Het resultaat

- + Klimaatneutrale aanpak voor aanbesteding Boulevard Scheveningen.
- + Duurzaam is niet duur: de gekozen aanpak is zelfs de goedkoopste!
- + Alleen al de selectieprocedure leverde tal van creatieve, duurzame voorstellen op.
- + Aanstelling van een coördinator duurzaamheid die zorgt voor duurzame toepassingen op de werkvloer (zoals carpoolen naar de werkplaats toe, motoren uit als je niet aan het werk bent).
- + Vooraf stond de organisatie onwennig tegenover duurzaamheid bij aanbesteding, nu willen ze liefst nog méér duurzame initiatieven.
- Bij aanvang was het ‘overtuigen’ om de organisatie mee te krijgen met de duurzame aanpak.
- Duurzaamheid werd voor 5% meegewogen, achteraf had dit wel meer mogen zijn.



# People, planet, profit én pleasure

Een filosoof aan het hoofd van een elektrotechnisch installatiebedrijf? Dat kom je niet vaak tegen. Maar bij Klostermann wel, want daar zwaait Wim van Dijk de scepter. Regelmatig plant hij tien minuten vrij in zijn agenda. Niet om te doen, maar om te denken. Een moeilijke opgave voor een ondernemer. Maar het levert hem wél wat op: een duurzame onderneming.

‘Een tijd geleden kwam ik op een vrijdagavond thuis, plofte ik op de bank en was ik niet meer aanspreekbaar. Ik was kapot van de dag maar vroeg me af wat ik precies had gedaan. Het werkplezier was weg. Op zo’n moment kun je terugkijken naar wat er mis ging. Maar je kunt ook vooruit kijken en zeggen: vanaf nú doe ik het anders!

## Kolom op z’n kant

Als elektrotechnisch installatiebedrijf zitten we onder in de bouwkolom. Wij krijgen de grootste druk te verduren. Als laatste schakel in de keten moeten we de problemen oplossen die zijn ontstaan aan het begin van het proces. Mijn idee was om de kolom op z’n kant te leggen, zodat alle partijen – van opdrachtgever en architect tot uitvoerder en installatiebedrijf – náást elkaar komen te staan. Wat daar duurzaam aan is? Omdat we vanaf het begin het hele proces goed met elkaar afstemmen, kunnen we vooraf 10% korting geven; de kosten die in het klassieke bouwproces verloren gaan aan faalkosten. Ook maakt de opdrachtgever vanaf het vertrekpunt zijn budget bekend. Blijven we daar onder, dan profiteert iedere deelnemende partij daarvan. We zetten een gemeenschappelijke spaarpot in, waarin we financiële voordelen stoppen die zijn voortgekomen uit onze samenwerking. Dat potje besteden we aan extra duurzame investeringen in het project.

## Plezier

Deze innovatieve manier van werken geeft mij weer energie. En ook mijn medewerkers zijn enthousiast. Het stimuleert hen om hun verantwoordelijkheid te pakken; ze gaan weer met plezier aan het werk. Ook dát is duurzaam: want over een paar decennia staat hier nog steeds een gezond bedrijf.

## Knop om

Net als bij mij moet er bij de overheidsinkopers een knop om. Ze laten zich nog te veel leiden door wat de omgeving wil. En dat is meestal ‘goedkoop’. Ze durven nog te weinig de uitdaging aan om naar andere facetten dan de prijs te kijken. Ik zou hun willen adviseren om de hele levenscyclus van een product mee te nemen in hun beslissing. Doe daar je voordeel mee!’

# Slimme én klimaatneutrale openbare verlichting



Vanuit de bestuurlijk vastgestelde duurzaamheidsambities gaat het ingenieursbureau van de gemeente Tilburg eind jaren '90 enthousiast aan de slag met dimmen van de straatverlichting. Doel? Het energieverbruik bevroren en liever nog indammen. Andere wens is om de bestaande situatie – in die tijd ging vanaf twaalf uur 's nachts tweederde van alle straatverlichting uit - om te buigen naar een sociaal kwalitatief beter verlichte openbare ruimte. Die het klimaat minder schaadt. Inmiddels is de ambitie aangescherpt: niet langer alleen het energieverbruik bevroren, maar er zelfs op besparen – ondanks méér licht én uitbreiding van het grondgebied. Bovendien is de wens toegevoegd lichtmasten volledig klimaatneutraal in te kopen.

## De aanpak

De beheerder van het ingenieursbureau van de gemeente maakt bij de inkoop steeds een nauwkeurige afweging tussen kostenefficiëntie en kwaliteit van het middel. Bijvoorbeeld: zuinige LED-lampen, maar wél met een kleurtemperatuur van maximaal 3.000 °K. Een lamp van 4.000 °K is nóg zuiniger, maar de bewoners voelen zich bij die kleurtemperatuur minder prettig. Verder vervangt de gemeente hoogdruk natrium lampen door lampen uit de efficiëntere CPO-generatie. Onder deze lamp zien bewoners kleuren beter en bewegende objecten sneller. Ook over de lichtmasten gaat de gemeente in gesprek met haar bestaande én potentiële leveranciers. Dit is een stimulans voor hen om vrijwel geheel CO<sub>2</sub>-neutraal te gaan produceren. 100% klimaatneutraal wordt de mast doordat de gemeente per mast een paar euro investeert in duurzaamheidsprojecten van de Climate Neutral Group. Waar die euro's vandaan komen? Van de oude aluminium masten die de gemeente volgens het cradle to cradle principe laat recylen bij diezelfde lichtmast-leverancier. Zo is de cirkel rond.

**Jos van Groenewoud,**  
programmaleider ingenieursbureau gemeente Tilburg:

*'Onze strijdkreet is tegenwoordig 'LED's GO!' – wij zetten volledig in op wit licht, met LED als speerpunt. Omdat de ontwikkelingen bij deze lichttechniek elkaar razendsnel opvolgen, werken wij met modulaire technieken: is een bepaald onderdeel van een lichtarmatuur in de toekomst sterk verbeterd, dan kunnen we precies dát onderdeel vervangen in plaats van het hele armatuur.'*



- Speer bij de aanbesteding van bestekken niet alleen op prijs.
- Daag leveranciers uit om ook zelf duurzame ambities te hebben.
- Ontkracht in de (bedrijfs)media vooroordelen (bijvoorbeeld over LED).

## Het resultaat

- + Tussen 2001 en 2008 nam het energieverbruik van de gemeente Tilburg niet toe. Best bijzonder omdat er 's nachts steeds meer licht brandt én de gemeente 10% in oppervlakte groeide.
- + Voor de nabije toekomst is de prognose: in 2012 15% en in 2015 zelfs 20% besparing ten opzichte van 2001.
- + Dynamische straatverlichting: 100% tijdens de spits en daarna in vijf vrij programmeerbare stappen naar 50%.
- + Verlichting op aanvraag: vanuit een basisniveau van 25% naar maximaal als er een fietser, voetganger of auto door de straat komt.
- + Daling van het energieverbruik in de hele stad van 9.000.000 kWh (2008) naar 7.200.000 kWh (2015).



# Weg als innovatieve proeftuin

De provincie Noord-Brabant heeft een aantal proeftuinen benoemd.

Eén daarvan is de ‘Weg van de Toekomst’ op de N329 bij Oss.

Doel van het project is om burgers te laten zien dat de provincie innovatief is.

Innovatief met een duidelijk duurzaam randje. Belangrijk onderdeel daarbij: de markt uitdagen om over de brug te komen met de meest vooruitstrevende – misschien zelfs nog niet volledig uitgewerkte – ideeën.

## De aanpak

De provincie en gemeente Oss startten met een uitgebreide marktverkenning. De vraag ‘wat hebben jullie op de plank liggen?’ leverde 23 goede ideeën op van aannemers en adviesbureaus. De tweede stap was een Europese aanbesteding voor het wegontwerp. Toen dat er eenmaal lag, ging de provincie in gesprek met verschillende doelgroepen: bedrijfsleven, schooljeugd, politici en bewoners. Oogst: 200 ideeën en wensen, die door deskundigen zijn gecombineerd in tien concepten. Hoofdrollen zijn weggelegd voor LED-verlichting in het wegdek, groene beplanting om fijnstof af te vangen en een energieneutrale weg. Hierna volgde een nieuwe aanbesteding voor het realiseren van de weg. De inkopers formuleren een plafond aan de kosten, maar vragen de aanbieders tegelijkertijd om éxtra verbeteringen in het plan voor te stellen. Aanbieders laten soms niet het achterste van hun tong zien: de allernieuwste innovaties zijn vaak nog niet helemaal uitgewerkt en bovendien concurrentiegevoelig. Om toch zeker te zijn van de nieuwste state of the art technieken, vragen de provincie en gemeente daar tijdens de aanbesteding expliciet om. Voor de zomer van 2010 wordt het project gegund voor de daadwerkelijke reconstructie van de N329.

## Linda de Klein,

projectleider Weg van de Toekomst:

*‘Wij zoeken naar de DEMVI (Duurzaam Economisch Meest Voordelige Inschrijving) in plaats van de EMVI. Daarom leggen we naast een belangrijk criterium als ‘beperking verkeershinder gedurende de bouw’ nadruk op ‘duurzaamheid’ en ‘zichtbare innovatie’. Bovendien overwegen we bepaalde elementen los van elkaar in te kopen om zo maximale marktinnovatie te stimuleren.’*

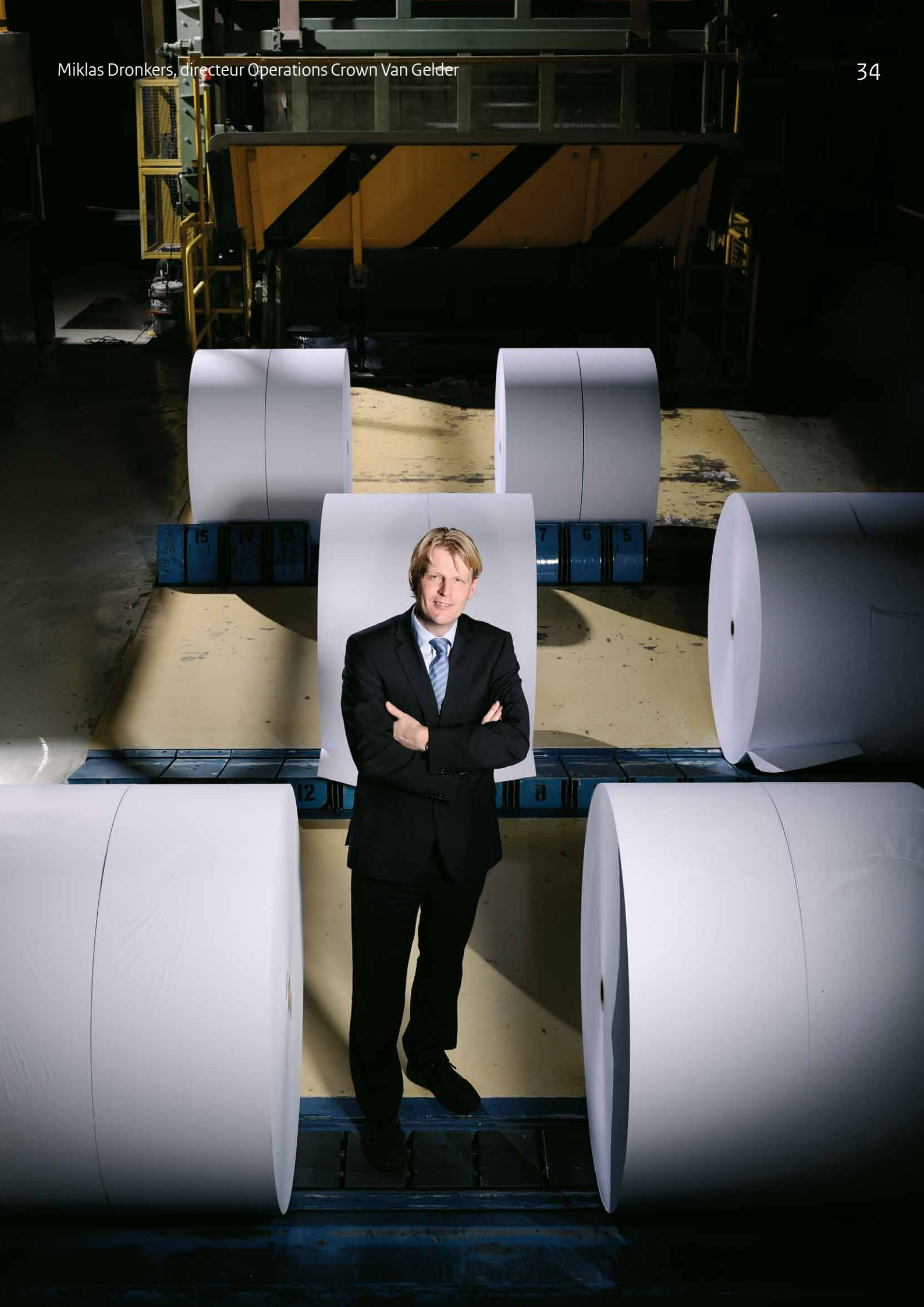


- Geef de markt de ruimte vóór het plan er ligt.
- Beschrijf bij de wensen nooit het minimumresultaat waar je voor gaat, geef de aanbieders de ruimte voor hun eigen invulling

## Het resultaat

- + Door de hele cyclus intensiever onder de loep te nemen, is er nu al meer zicht op de beheerskosten in de toekomst.
- + De reconstructie van de weg is meer dan simpel ‘asfalt draaien’, het is een integraal project geworden.
- + Uit de maatregelen van de Weg van de Toekomst kan de provincie ook losse onderdelen gebruiken op andere wegen.
- Door tijdsdruk – de politiek wil graag binnen eigen bestuursperiode resultaat – was de gewenste aanpak ‘concurrentie-gerichte dialoog’ niet haalbaar.
- De kosten zijn hoger, ook omdat alle technieken duidelijk te zien en te beleven moeten zijn.
- De discussie ‘wat is duurzaam?’ heeft veel van ieders tijd en energie geverg.





# Dit is beursgenoteerd, groen papier

Een pluim waterdamp stijgt op uit de fabriek van Crown Van Gelder in Velsen. Een grote machinehal biedt plaats aan twee papiermachines die ieder uur zestig kilometer papier uitspuwen. Op enkele meters van de papiermachines bevindt zich de werkkamer van Miklas Dronkers. Hij legt uit waarom papier een duurzaam imago heeft.

## Bos

‘De buitenwereld denkt vaak dat papier van tropisch hardhout wordt gemaakt. Crown Van Gelder produceert uitsluitend papier op basis van celstof uit duurzaam beheerde bossen. Voor iedere gekapte boom worden er twee of drie teruggeplant, waarbij we zorgen voor een goede balans met het ecosysteem. Dankzij de papierindustrie groeit het bos in West-Europa. In 2005 hadden wij als eerste papierfabriek in Nederland het FSC- en PEFC-keurmerk. Niet alleen onze grondstof is duurzaam, we zorgen er ook voor dat onze processen dat zijn. Zo beperken we het energieverbruik, gaat het water er na gebruik schoon weer uit en vermijden we zware metalen of risicovolle chemicaliën. Bedenk je ook dat de papierindustrie een van de weinige is waarvan de grondstof voor 75% opnieuw ingezet wordt; ons papier wordt na gebruik gerecycled tot kranten, tissues en karton.

## Water uit de kraan

Papier is als water uit de kraan. Je gebruikt het zonder er bij stil te staan dat er een hele industrie achter zit. Twee gigantische machines spuwen met snelheden tot wel zestig kilometer per uur papier uit in rollen van vijf meter breed en een tiende millimeter dik. Een heel delicaat en hightech product dat aan de hoogste kwaliteits- én milieueisen moet voldoen. Voor mij als directeur Operations en met procestechnologie als achtergrond, is het bijzonder boeiend om hierbij betrokken te zijn.

We staan middenin de maatschappij met een ogenschijnlijk normaal product. We houden rekening met tal van stakeholders: onze klanten – waaronder de overheid – onze driehonderd medewerkers, provincie, Rijkswaterstaat en omwonenden. En we zijn beursgenoteerd. Bij ons zijn de drie P’s goed in balans. En daar ben ik best trots op.

## Scorecard

Ik vind het bijzonder positief dat de overheid ons – en andere stakeholders – betrokken heeft bij het opstellen van inkoopcriteria. Wij lopen voorop in duurzaamheid en kunnen dus goed adviseren. Wat ik mis is een scorecard. Nu wordt er alleen beoordeeld of een leverancier voldoet aan de criteria, maar niet hoe goed. Ik zou ervoor pleiten een puntentelling aan de criteria te hangen. Dat vergroot de stimulans om te verbeteren omdat je heel duidelijk kunt vergelijken wie de beste partij is.’



# Kwestie van doen

Rotterdam is al een tijdje goed op weg met duurzaam inkopen. Zo gold de gemeente als voorloper met Fair Tradekoffie in alle automaten. Daar waar mogelijk worden opdrachtnemers verplicht 5% van de contractsom te besteden aan de inzet van langdurig werklozen, mensen met een indicatie Wet sociale werkvoorziening (Wsw'ers) of stagiairs. De ambitie van de gemeente reikt echter verder en is ook uitgewerkt in een beleidsnota. Maar wat doet Rotterdam om de mooie woorden op papier tot in alle uithoeken van de gemeentelijke organisatie te vertalen in duurzame daden?

## De aanpak

De Servicedienst Rotterdam geldt als het shared service center voor alle gemeentelijke diensten. Sinds 2008 is een speciale adviseur Duurzaam Inkopen aangesteld. Deze heeft de schone taak om duurzaam inkopen te borgen in het gemeentelijke concern. Hij informeert inkopers over de beleidsuitgangspunten en organiseert gezamenlijke activiteiten. Denk bijvoorbeeld aan een inlooplunch voor inkopers bij de ROTEB. Dit gemeentelijke reinigingsbedrijf boekt successen met de inzet van mensen die op een afstand van de arbeidsmarkt staan. Zo leren de inkopers elkaar kennen en komen zij in aanraking met best practices.

## Het resultaat

Om duurzaam inkopen op de agenda te krijgen én te houden, moet je over een lange adem beschikken. Maar door intensief te communiceren en daarbij veel aansprekende voorbeelden aan te dragen, weet de adviseur Duurzaam Inkopen mensen te prikkelen. Opvallend is dat veel inkopers duurzaamheid juist als uitdaging zien om hun functie verder te professionaliseren. Zij beschouwen hun vak niet als 'prijsvechten', maar als een belangrijk middel om maatschappelijke doelstellingen te behalen.

## Hans Velt,

adviseur Duurzaam Inkopen Servicedienst Rotterdam:

*'Om onze doelstellingen te realiseren, is draagvlak heel belangrijk. Daarom moeten we als gemeente volop blijven sturen op bewustwording en moet het bestuurlijk en organisatorisch volledig zijn ingebed in alle inkoopprocessen en in de planning- en controlcyclus. Daarbij moeten we ons wel realiseren dat er veel zaken om aandacht vragen. Je moet dus permanent in dialoog blijven over duurzaamheid en verbinding zoeken met de primaire processen. Hou het dicht bij de mensen, zorg voor betrokkenheid en zet in op projecten waar échte duurzaamheidswinst valt te boeken. Alleen met z'n allen kunnen we van duurzaam inkopen een succes maken.'*



---

## Verder durven gaan

'Sceptisch. Dat was ik een jaar geleden over de aanpak van de overheid. Te veel focus op de korte termijn en het eenvoudigweg voldoen aan criteria. Zo leg je wel een basis, maar kom je niet tot echte vernieuwing. Inmiddels ben ik bijgedraaid en moet ik zeggen dat het een goed begin is. Eerlijk gezegd had ik niet verwacht dat ik dat nog uit mijn mond zou krijgen. Maar ook mijn inzichten veranderen en ik heb geleerd dat ik moet oppassen niet te ver voor de troepen uit te lopen. Je kunt een ideaal vergezicht creëren, maar om er te komen moet je basale eerste stappen zetten.

De initiatieven op het gebied van duurzaam inkopen geven een belangrijk signaal. In de bouwwereld zie je al de reactie: 'hé, er lijkt echt iets te veranderen bij de overheid'. Zij zien de vraag naar duurzame alternatieven terug in aanbestedingen en worden zo geprikkeld. Dat moeten we hebben. Vergeet niet dat de overheid een behoorlijke inkoopkracht heeft, met een budget van ruim 50 miljard euro. Daarmee kun je een enorme impact op de markt hebben. Vergelijk het maar met Walmart, de Amerikaanse supermarktketen en qua omzet het grootste bedrijf ter wereld. In de zomer van 2009 kwam deze keten met plannen voor duurzame inkoop. Dan zie je dat dit direct invloed heeft op de dialoog met leveranciers.

Ik hoop wel dat overheden verder durven te gaan dan de huidige duurzaamheidscriteria. Dat er echte vernieuwing komt. Daarvoor is lef nodig én een andere houding van de diverse belanghebbenden. In Nederland zeggen we zo gemakkelijk 'ja, maar' als iemand zijn nek uitsteekt. Terwijl het ook bij duurzaam inkopen hoort dat sommige initiatieven niet tot succes leiden. Pionieren is onderdeel van het proces. Laten we blij zijn met de bedrijven en overheden die zich opwerpen als koplopers van duurzaamheid.

Slaagt de overheid, dan is er een mooi perspectief. En misschien hebben we het dan over vijf of tien jaar niet meer over duurzaam inkopen. Dan praten we weer gewoon over inkopen. Als de aanpak van de overheid daar in het hier en nu een bijdrage aan kan leveren, neem ik graag definitief afscheid van mijn scepsis.'

Bart Vos  
NEVI hoogleraar Inkoopmanagement Universiteit van Tilburg

---

Boodschappenlijstje

- Duurzaam gemaal
- LED straatverlichting
- Weg van de toelichting
- Boulevard versterking
- Biologische catering
- Schone schoonmaak
- Fietskoezieer
- Duurzame renovatie

→  
 →  
 →

*Dit ga ik doen:*

- 
- 
- 
- 
- 









# Groen is de boodschap

Dit magazine is gedrukt op Cocoon uncoated 100% gerecycled en FSC gecertificeerd papier. Het drukproces is CO<sub>2</sub> neutraal, waarbij ook gebruik is gemaakt van duurzame inkt (IPA vrij). De papieren oplage van dit magazine is bovendien klimaat-neutraal gecompenseerd door Climate Neutral Group.

Dit is een publicatie van het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer  
Rijnstraat 8  
2515 XP DEN HAAG  
[www.vrom.nl](http://www.vrom.nl)

**Fotograaf**  
Mark Prins Fotografie  
m.u.v. Pagina's 03 (Rogier Veldman), 06/07 (VROM fotografie) en pagina 37.

**Publicatiedatum**  
januari 2010



**Gelezen?  
Geef mij  
door aan je  
collega's!**

Dit is een publicatie van: Ministerie van VROM  
Rijnstraat 8 | 2515 XP Den Haag | [www.vrom.nl](http://www.vrom.nl)