



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Auditdienst Rijk over ... Duurzaamheid

‘Een kwestie van bewust worden,
beleven en doen’

Inhoud

Voorwoord

Duurzaamheid

Duurzame spelers Rijkssoevereïteit

Tot slot

Inhoud

Voorwoord	5
1 Duurzaamheid	8
1.1 Inleiding tot duurzame ontwikkeling	9
1.2 Rijksoverheid en duurzaamheid	10
2 Duurzame spelers Rijksoverheid	15
2.1 Groene Groeibrief	16
2.2 Duurzaam Inkopen	20
2.3 Circulair Inkopen	24
2.4 Programma Opwekking Duurzame Energie Rijksvastgoed	29
2.5 Rijksvastgoed en duurzame gebiedsontwikkeling	35
2.6 CO ₂ -footprint Rijksoverheid	40
2.7 Algemene Rekenkamer en duurzaamheid	44
2.8 Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en duurzaamheid	51
2.9 Ministerie van Financiën en duurzaamheid	56
2.10 Ministerie van Defensie en het meten van milieuprestaties	62
3 Tot slot	67

Voorwoord

Duurzaam duurt het langst

Duurzaamheid is een niet meer weg te denken begrip in de samenleving. We willen gaan voor een duurzame samenleving: voor duurzaam wonen, voor duurzaam sparen en voor duurzaam omgaan met onze omgeving. Duurzaamheid is het devies voor een beter leven nu en in de toekomst. Duurzaam is met alle aandacht ook een 'container' begrip geworden. Het staat voor alles wat we nu doen en wat aansluit op de behoefte van nu, zonder dat we het vermogen van toekomstige generaties om in hun behoeftes te voorzien in gevaar brengen. In dit boekje over duurzaamheid laten we vanuit een praktische invalshoek zien hoe wij binnen de rijksdienst in de dagelijkse praktijk om kunnen gaan met duurzaamheid. Verschillende collega's binnen de Rijks-overheid komen aan het woord en laten zien hoe zij duurzaamheid toelaten in hun eigen werk.

Zo kunnen we duurzaamheid dus ook heel klein maken door te bepalen wat jij ermee kunt doen. Het is steeds een kwestie van kiezen: print je je documenten uit of niet, drink je je koffie telkens weer uit een nieuw bekertje of niet, gaat het licht uit als je je kamer verlaat of niet, kom je op de fiets, met openbaar vervoer of met de auto. Maar ook jezelf afvragen of en hoe je bij het maken van beleid en regels en in de uitvoering



Anneke van Zanen-Nieberg

ervan, rekening houdt met de behoefte van toekomstige generaties. En ook de mogelijkheid om je te laten toetsen of je je keuzes duurzaam hebt gemaakt, behoort daarbij.

We beogen met dit boekje niet alle vragen te beantwoorden met gestandaardiseerde antwoorden. Het is een aanzet tot nieuwsgierigheid en vragen. Vragen die we dagelijks tegen komen en heel dichtbij iets mee kunnen. Het is voor ons allemaal een uitdaging om daar de goede antwoorden op te vinden en die vervolgens tot onze dagelijkse routine te maken. Alleen als dat lukt, dan duurt duurzaamheid het langst!

Anneke van Zanen-Nieberg
Algemeen directeur ADR

1

Duurzaamheid

1.1 Inleiding tot duurzame ontwikkeling

De notie dat er iets moet gebeuren om de balans tussen People, Planet, Profit (de 3P's van duurzame ontwikkeling) te herstellen wordt de afgelopen decennia steeds breder gedragen. Duurzame ontwikkeling staat voor een ideaal evenwicht tussen sociale (People), ecologische (Planet) en economische (Profit) belangen.

Wereldwijd wordt bijvoorbeeld gezocht naar alternatieven voor fossiele brandstoffen. Duurzame energiebronnen als windenergie, zonne-energie, bio-energie en geothermische energie krijgen, ook in Nederland, steeds meer voet aan de grond. Door deze duurzame ontwikkeling ontstaat een beter evenwicht tussen Planet (het is beter voor milieu en omgeving) en Profit (we zijn minder afhankelijk van leveranciers van fossiele brandstoffen). Zomaar een voorbeeld van een duurzame ontwikkeling.

Bedrijfsleven, wetenschap, burgers en overheid werken hierbij steeds meer samen om invulling te geven aan de vraagstukken rond duurzaamheid. Een oude, maar nog steeds breed geaccepteerde definitie van duurzame ontwikkeling is:

'Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die rekening houdt met de verwachtingen van de huidige generatie zonder de behoeften van toekomstige generaties uit het oog te verliezen.'
(VN- commissie Brundtland 1987)

Er gebeurt veel op het gebied van duurzame ontwikkeling, maar dit is niet altijd even inzichtelijk. Met succesverhalen kan duurzame ontwikkeling steeds zichtbaarder worden. Hiermee wordt het dichterbij de mensen gebracht, concreet gemaakt en ziet men wat het opbrengt.

In dit boekje geven verschillende spelers binnen de Rijksoverheid hun visie, hun beleving en hun invulling ten aanzien van duurzaamheid, zowel op persoonlijk vlak als in de uitoefening van hun werk.

1.2 Rijksoverheid en duurzaamheid

Missie Rijksoverheid

Duurzaamheid maakt onderdeel uit van de missie van de Rijksoverheid en onderstreept waar deze als geheel voor staat. In 2010 heeft de Rijksoverheid deze missie vastgesteld. Hij luidt:

'De Rijksoverheid werkt aan een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving. In onze democratische rechtsstaat is het belangrijk dat mensen en maatschappelijke organisaties zich in vrijheid en veiligheid kunnen ontplooien. Daarvoor zijn keuzes nodig, in Nederland, in Europa, in de wereld. De Rijksoverheid weegt belangen tegen elkaar af, investeert in de toekomst en treedt op als dat nodig is. Dat doet zij met hart voor de publieke zaak, integer en met kennis van zaken.'

Kabinetsbeleid

Het huidige kabinet heeft de bij haar komst van kracht zijnde Duurzaamheidsagenda in maart 2013 geactualiseerd via de zogenaamde Groene Groeibrief. Met het Groene Groeibeleid wil het kabinet nu het verschil maken.

'Groene groei, voor een sterke, duurzame economie.'

Vanuit de innovatiekracht van het bedrijfsleven, de kennisinstellingen en de overheid wil het kabinet inzetten op de transitie naar een duurzame economie en groene groei. Het vormt een ambitie waar brede samenwerking noodzakelijk is en draagvlak vanuit parlement, samenleving en bedrijfsleven.

Het beleid Groene Groei richt zich op vier peilers en acht domeinen (zie afbeelding). Per domein is een ministerie verantwoordelijk. Dit wil niet zeggen dat andere ministeries geen belangen hebben. Zij zijn waar relevant zeker betrokken en werken nauw samen. In paragraaf 2.1 kunt u meer lezen over het beleid en uitvoering van de Groene Groeibrief.

Het Centraal Bureau voor de Statistiek houdt de vinger aan de pols. Het bureau publiceert periodiek de indicatoren van de groene groei in de Monitor Duurzaam Nederland.



Slimme inzet
marktprikkels

Een stimulerend kader
met dynamiek
bevorderende wet- en
regelgeving

Innovatie

Overheid als
netwerkpartner



Economische Zaken



Infrastructuur en Milieu



Wonen en Rijksdienst

Invulling duurzaamheid door Rijksoverheid

In het volgende hoofdstuk komen enkele spelers vanuit de Rijksoverheid aan het woord die invulling en uitvoering geven aan het kabinetsbeleid en andere duurzame initiatieven. Op deze manier wordt voor u deels inzichtelijk gemaakt hoe de verbinding vanuit het kabinetsbeleid naar een praktische invulling wordt gemaakt.

Los van het benoemde kabinetsbeleid komen ook spelers aan het woord die specifieke invulling geven aan het verduurzamen van hun eigen organisatie, veelal in de bedrijfsvoering, maar óók in de primaire processen.

De Auditdienst Rijk heeft aan diverse onderwerpen bijgedragen door het uitvoeren van opdrachten en heeft hier haar expertise en ervaring kunnen leveren. Voorbeelden van opdrachten zijn het leveren van een bijdrage aan het inbedden van duurzaamheid binnen het kerndepartement Financiën en het uitvoeren van audits op het proces Duurzaam Inkopen bij het voormalige ministerie van VROM en bij het ministerie van Financiën. Maar ook bijvoorbeeld een meedenkende partner zijn bij de opbouw van het milieumanagementsysteem van het ministerie van Defensie. De betreffende opdrachtgevers vertellen over hun ervaringen bij deze opdrachten.

2

Duurzame spelers Rijksoverheid

2.1 Groene Groeibrief

Koen de Snoo (sinds september 2011 directeur Duurzaamheid bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu) heeft vanuit zijn functie aan de wieg gestaan van de zogenaamde Groene Groeibrief waarin feitelijk de ‘groene paragraaf’ van het kabinetsbeleid Rutte II is vertaald. Samen met het ministerie van Economische Zaken is zijn departement verantwoordelijk voor de uitvoering van deze groene paragraaf. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met alle betrokken ministeries.

‘De Groene Groeibrief vergt bestuurlijke moed! Je pakt zaken anders aan dan je gewend was! Dit wil overigens niet zeggen dat je het in het verleden verkeerd deed. Elke verandering is spannend, zeker als je bedrijven in hun bedrijfsconcept raakt. Als overheid moet je het kunnen uitleggen en prikkels geven.’

Met de Groene Groeibrief wordt aangegeven wat de overheid wil. Er is een overheid nodig om te zorgen dat invulling aan duurzaamheid wordt gegeven omdat soms de richting of ‘het hoe’ in de maatschappij niet helder is of dat het onduidelijk is hoe het op de markt kan worden afgedwongen. Er zijn al veel bedrijven in de markt die werken aan een duurzame invulling, maar dit maakt nog niet dat anderen het ook gaan doen. De overheid probeert de voorlopers te beschermen en voorwaarden te creëren.



'De overheid is er voor de voorwaarden, het bedrijfsleven is er voor de voorbeelden. De wisselwerking is belangrijk!'

Koen geeft een praktijkgeval van een bedrijf dat zich richt op afvalverwerking binnen ziekenhuizen. Dit bedrijf heeft een nieuw afvalstelsel bedacht waarbij de afvalstoffen worden afgebroken en als restproduct schoon drinkwater overblijft. De huidige regelgeving bepaalt dat dit niet als drinkwater gebruikt mag worden. De regelgeving vormt hier dus een belemmering. Het bedrijfsleven loopt tegen regelgeving aan die niet meer in verhouding staat tot de nieuwe ontwikkelingen en technieken. Juist dan is de overheid nodig om verder tot succes te kunnen komen. De overheid heeft de casuïstiek nodig om te zien waar zij een bijdrage kan leveren.

'De overheid moet zorgen voor eenvoud, draagvlakverrijking en transparantie.'

Er bestaat zowel binnen de wetenschap, het bedrijfsleven als de overheid nog wel veel behoefte om duurzaamheid meetbaar en inzichtelijk te maken. Wat is nou die duurzaamheid? Hoe zit het met de doelstellingen? Gaan we wel vooruit? Hoe meten we de indicatoren? Er is een grote behoefte aan uniformiteit, aan wat we belangrijk vinden, hoe we dat gaan meten en of we universele indicatoren kunnen hanteren!

Het bedrijfsleven wil niet worden afgerekend op een veelvoud van generieke indicatoren, maar is in principe best bereid om enkele indicatoren te hanteren. Exacte indicatoren waar bedrijven expliciet aan werken zijn voor hen zeker van belang. De meetbaarheid binnen het thema duurzaamheid kan voor de wetenschap overigens niet exact genoeg zijn. Binnen die context moet de overheid haar werk doen. De overheid helpt hierbij diegenen die bijdragen leveren aan het grote inzicht in duurzaamheid en faciliteert in deze behoefte. Kijk bijvoorbeeld naar de grote aantallen keurmerken die er zijn. Maar wat is de claim achter het betreffende keurmerk? Om dit transparanter te maken is hiervoor inmiddels een app ontwikkeld.

Koen geeft aan dat de auditor met haar expertise en positie een goede rol zou kunnen spelen bij het bevorderen van transparantie rondom het thema duurzaamheid. Bijvoorbeeld in de rol bij verklaringen zoals (niet verplichte) CSR-statements. Hij is er voorstander van als de 'accountancywereld' een aantal basale 'standards' (zowel kwantitatief als kwalitatief) voor de verklaring zou benoemen, deze operationeel maakt en deze toetst. Dit zou rust brengen in het bedrijfsleven.

We moeten als Rijksoverheid continue blijven kijken hoe het slimmer en beter kan en hierbij niet alleen naar de getallen kijken, maar ook naar de effecten. Hierbij moeten we de aanwezige mogelijkheden benutten zoals onze invloed ten opzichte van deelnemingen, havens, airports. Dit geldt ook

voor de decentrale overheden. Zo kan je als overheid het verschil maken in het bijdragen aan het verduurzamen van de Nederlandse samenleving.

‘Duurzaamheid is een veelkoppig iets! Het is een manier waarop je in het leven staat waarbij het doorgaan van de vitale wereld waarin de mensen even welvarend kunnen zijn zoals wij nu zijn. Het is leven in balans met jezelf, je omgeving en elkaar. In principe zou je duurzaamheid binnen een organisatie moeten kunnen voelen in de gangen. Het is tevens waardecreatie door waarde toe te voegen aan kwaliteit van relaties.’

2.2 Duurzaam Inkopen

Ivo Bonajo is programmamanager maatschappelijk verantwoord inkopen, bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Sinds september 2013 werkt Ivo bij het ministerie van Binnenlandse Zaken aan de mooie en uitdagende opdracht om de duurzaamheid van de rijksinkopen te bevorderen. Met als doel om de kwaliteit van de bedrijfsvoering te verbeteren en bij te dragen aan het realiseren van beleidsdoelen en bijbehorende maatschappelijke effecten.

Maatschappelijk verantwoord inkopen draagt bij aan een betere bedrijfsvoering door nadrukkelijk aandacht te vragen voor aspecten als de levensduurkosten van een product of dienst, de functionaliteit, het beheer, onderhoud en

afdanking. Bij het realiseren van beleidsdoelen moet je denken aan het benutten van de inkoopkracht voor het realiseren van doelen op het gebied van de biobased economie, innovatie en duurzaamheid. Abstracte begrippen die juist via de inkoop heel concreet kunnen worden.

Ivo werkt zijn hele carrière al aan het bevorderen van duurzaamheid.

‘Voor mij staat vast dat de enige manier om onze welvaart te behouden een andere grondslag voor ons economisch systeem is. Of ons dat lukt hangt van onszelf af. De noodzaak van verduurzaming en geloof in de veranderingskracht van mensen zijn drijfveren die mij en mijn werkende leven karakteriseren. Die inhoudelijke drijfveer heb ik nodig om mijn werk goed te doen.’

Ivo vertelt over de start met duurzaam inkopen onder de toenmalige minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, Jacqueline Cramer. Die heeft in 2009 criteria laten maken voor duurzaam inkopen. Zoals:

- de te leveren elektriciteit is 100% duurzaam;
- de aan te schaffen kantoorapparatuur is energiezuinig;
- alle dienstreizen worden voor 100% gecompenseerd voor de vrijgekomen broeikasgassen.

Cramer heeft op die manier duurzaam inkopen op de agenda van de overheid gezet en voor bewustwording in alle overheidslagen gezorgd.



Ivo Bonajo

'Het implementeren van de criteria was aanvankelijk gericht op de minimale eisen. Die minimumeisen zijn echter vrij statisch. Wat vandaag duurzaam is, kan morgen al achterhaald zijn. De uitdaging is om in overleg met de markt maximale duurzame prestaties te realiseren. Dat is niet makkelijk, maar ik zie gelukkig volop kansen en mogelijkheden. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de inkoop van zuinige voertuigen, zonder daarbij vooraf te specificeren dat dit een zuinige benzine auto moet zijn. Want dat laatste geeft geen ruimte aan de opkomende markt van elektrische, hybride en waterstof auto's. Nog een stap verder gaat het functioneel aanbesteden waarbij niet naar een product wordt gevraagd, maar naar een oplossing. Dus niet vragen naar auto's, maar naar een oplossing om van A naar B te komen. Dat geeft de aanbieder de ruimte om tot creatieve voorstellen te komen en alternatieven voor het vervoer met de auto aan te bieden.'

De professionalisering van de inkoop en het nieuwe rijksinkoopstelsel, waarbij inkoop is geconcentreerd bij twintig Inkoop Uitvoeringcentra en voor een belangrijk deel verloopt via categoriemanagement, ziet Ivo als een belangrijke randvoorwaarde om duurzaam inkopen verder te brengen. Zonder professionele en goede inkopers is duurzaam inkopen, waarbij men verder gaat dan het toepassen van minimumeisen niet mogelijk.

Een ander belangrijk aandachtspunt is het contractmanagement. Aan de ene kant omdat juist tijdens de uitvoering van de opdracht veel duurzaamheidwinst te behalen is en aan de andere kant omdat er ook aandacht moet zijn voor het nakomen van de gemaakte afspraken. Anders verwordt duurzaam inkopen tot een papieren exercitie.

Een tweede belangrijke randvoorwaarde is om duurzaam inkopen te verbinden aan een integrale aanpak voor een duurzame bedrijfsvoering.

'Inkoop is immers slechts één instrument om duurzame doelen te bereiken. Duurzaamheid kan bijvoorbeeld ook bereikt worden door juist niet in te kopen of door hergebruik te stimuleren. Zo is er de Rijksmarktplaats, een digitaal platform waar gebruikt kantoormeubilair te koop wordt aangeboden voor rijksorganisaties. Bij Defensie werd oude kleding vroeger verbrand. Nu wordt het vervezeld en de volgende stap is om die vezels weer te gebruiken voor nieuwe defensiekleding.'

2.3 Circulair Inkopen

Joan Prummel werkt bij de rijksdienst voor Ondernemend Nederland, onderdeel van Economische Zaken, als categoriemanager afval en grondstoffen. Hij heeft de uitdaging opgepakt om te laten zien hoe circulaire economie in de eigen bedrijfsvoering van het Rijk werkt. Daarbij werkt hij met externe (kennis)partijen aan een meetmethodiek voor circulair inkopen.

Duurzaamheid is voor Joan het tegengaan van verspilling, maar het moet wel leefbaar blijven! Hij is geen geiten-wollensokken type. Hij refereert aan het boekje 'Het aquarium van Walter Huijsmans' van Bas Haring waarin het onder andere gaat over de vraag 'Waarom maken we ons druk over de toekomst – de verre toekomst van na onze dood?'. Joan geeft aan dat volgens Haring het argument van 'de wereld behouden voor de kinderen van de kinderen van je kinderen' niet logisch is. Want die ken je meestal niet.

'Duurzaamheid doe je voor jezelf, omdat je je er goed bij voelt en omdat je het NU belangrijk vindt. Binnen de eigen wensen en het eigen vermogen doen wat je kunt. Maak dus je eigen keuzes en gebruik je gezond verstand!'

Traditioneel is het zo dat je een product koopt, gebruikt en daarna weggooit. In een compleet circulaire economie worden producten zo ontworpen dat bestanddelen ervan na afloop van de levensduur voor 100% worden hergebruikt. Circulaire economie is in essentie het tegengaan van grondstofverspilling. Achter circulaire economie zit ook een zakelijk verdienmodel. Soms moet er nu nog geld bij, omdat we met zijn allen nog in een leertraject zitten.

De incentive voor economie is altijd geld, niet hergebruik van grondstoffen. Grondstoffenschaarste leidt tot hogere prijzen en dus tot hogere kosten. Daar ligt een belangrijke trigger voor partijen om zich te oriënteren op de circulaire economie.

‘Voor bedrijven is volume veel interessanter, het creëert vraag. Verpakkingsmateriaal heeft vaak veel volume en geeft nu nog veel afval. Met leveranciers kun je bijvoorbeeld afspraken maken voor minder afval, minder materiaal, minder plastic, folie of blisters. Bijvoorbeeld door pennen niet meer per blister van tien stuks te verpakken, maar per kilo in een box.’

Kennisontwikkeling is belangrijk voor het Rijk want circulaire economie is nu binnen een te kleine kring bekend. Dit moet binnen bedrijfsvoering verder verspreid worden. Kennis en ideeën open en transparant met elkaar delen. Met de TU Delft en anderen is een cursus ontwikkeld voor circulair inkopen.

Momenteel loopt de ‘green deal’ bij circulair inkopen met interactie tussen business en private sector waar inkoopgerelateerde kennis wordt gedeeld en gebundeld. Na twee jaar kennis vergaren uit 60 pilots wordt dit uitgewerkt en breed verspreid.

‘Door te doen leer je veel!’

Joan is nu in gesprek met kennisinstellingen om een meetmethodiek voor circulair inkopen te ontwikkelen. Het idee is om na te gaan hoeveel op grondstoffen bespaard kan worden met de aankoop van een product en hoeveel materiaal van dit product uiteindelijk gerecycled wordt. Deze methodiek moet voor inkopers ook eenvoudig en non-discutabel zijn.



Mensen willen graag eigenaar zijn! Status en bezit zijn een groot goed. Maar we zijn over het algemeen minder zuinig met spullen die niet van ons zijn. Maar, zoals Thomas Rau (architect duurzaamheid) eens vroeg: 'Wanneer heeft u voor het laatst een vliegtuig gekocht toen u naar Londen wilde?'

Nu ligt de focus nog op eenmalige verkoop, maar straks willen en moeten bedrijven steeds meer in service en reparatie voorzien. De lange termijnvisie vraagt om vooruitzien en productielijnen en fabrieken hiervoor in te richten. Door deze ontwikkeling neemt de prikkel tot aankoop af en wordt leasen en huren van meubels meer gangbaar. Je betaalt per jaar of per gebruik een gebruikersfee. Een voorbeeld hiervan is het 'pay-per-lux' concept van een bekende lampenfabrikant. Je koopt dan geen armaturen en gloeilampen, maar je betaalt voor het licht dat je gebruikt.

De inkoper heeft een sleutelrol, want hij staat op een kruispunt tussen de behoefte van zijn opdrachtgever en (beleid) ambities. Hij heeft echter beperkte invloed op de vraag van de opdrachtgever die een stoel of tafel wil. De afgelopen twee jaar heeft Joan projecten bedacht en opgezet om de circulaire principes toe te passen in de eigen bedrijfsvoering. Hij zoekt naar werkende voorbeelden met betere producten tegen dezelfde of lagere kosten. Ook binnen het Rijk zijn euro's namelijk niet onbelangrijk.

'Als categoriemanager afval en grondstoffen kan ik in de toekomst rest(afval)stoffen verkopen. Het Rijk betaalt aan partijen als Van Gansewinkel voor het ophalen van afval. Gescheiden afvalstromen zijn nu al goedkoper dan ongesorteerd afval. In de nabije toekomst kunnen dit soort reststromen worden verkocht. Zo is de (circulaire) cirkel ook economisch rond en dat is winst op alle fronten.'

2.4 Programma Opwekking Duurzame Energie Rijksvastgoed

Liesbeth Zeiger is programmamanager bij het Rijksvastgoedbedrijf. Bij de vorming van het Rijksvastgoedbedrijf is zij gevraagd zich vanuit een thematische aanpak te richten op duurzaamheid. In het verleden was het Liesbeth al opgevallen dat er door de diensten al veel met duurzaamheid gedaan werd. Er lag een uitdaging om dit zichtbaar te maken.

Met de bij het thema betrokken medewerkers van beleid en uitvoering van het Rijksvastgoedbedrijf is via workshops geïnventariseerd welke kennis en ervaring aanwezig was. Hierna bleek dat er een behoefte was aan een uitvoeringsstrategie voor duurzaamheid in brede zin. Het is van belang dat met de huidige kennis en ervaring en toekomstige ontwikkelingen van elkaar geleerd blijft worden, ook met de andere uitvoeringsdiensten binnen de Rijksoverheid. Het idee om zo'n samenwerkingsverband op te richten is inmiddels gelukt.

‘Er is al zo veel kennis en ervaring aanwezig! Dat moeten we optimaal benutten. Er gebeurt al zo veel op dit gebied.’

Vervolgens is Liesbeth begonnen met het onderwerp Duurzame Energieopwekking. Hiervoor ligt een doelstelling vanuit het kabinet en Europa waarbij 16% van de energie in Nederland in 2020 duurzaam opgewekt moet zijn. Wetende dat je 14% van de rijksgronden en veel gebouwen in beheer hebt, moet een goede bijdrage aan deze doelstelling geleverd kunnen worden. Liesbeth heeft hierbij de samenwerking met de ministeries Infrastructuur en Milieu en Economische Zaken gezocht. Dit heeft geleid tot de uitvoering van een onderzoek naar de mogelijkheden van verschillende vormen van duurzame energie op de rijksgronden en in -gebouwen. In de uitgebrachte rapportage werd een kwantificering over de duurzame energieopwekking opgenomen.

‘Hieruit kwam naar voren dat we vanuit het rijksgrondgebied en de -gebouwen in theorie de complete doelstelling van de duurzame energieopwekking zouden kunnen realiseren. Dit toont aan dat de overheid vanuit haar positie een grote invloed kan uitoefenen op het realiseren van duurzame doelstellingen.’

Realistisch gezien lukt het realiseren van deze doelstelling niet helemaal. Het is nou eenmaal uit veiligheidsoverwegingen niet mogelijk bijvoorbeeld windmolens op een vliegveld van Defensie of langs het spoor neer te zetten.

Momenteel wordt bestudeerd wat het realistische potentieel is voor het programma en wat er zelfs nog meer dan vanuit het beleid kan worden gehaald. Ook wordt onderzocht welke focus op duurzaamheid aangebracht kan worden om het realistisch en betaalbaar te maken. Technische ontwikkelingen spelen ook een rol. Zo zal je bijvoorbeeld in de toekomst zonnepanelen in de dakpannen of geluidschermen verwerkt gaan zien. Het programma betreft voor de gebouwen een combinatie van enerzijds ‘besparing’ en anderzijds ‘opwekking’. Zo speelt hier ook de Europese doelstelling mee om in 2050 de energieproductie CO₂-neutraal te maken.

‘Duurzaamheid is een veelomvattend begrip. Veel mogelijkheden tot toepassing hangen nauw met elkaar samen om de duurzame doelstellingen te halen.’

Zodra een besluit is genomen en er een opdracht voor het programma ligt, kan het programma bij de diensten in de bedrijfsvoering worden opgenomen.

Binnen het programma is innovatie ook heel belangrijk. Zo bestaat er binnen het Rijksvastgoedbedrijf het Programma Groene Technologie geleid door Jan Tolsma. Vanuit dit programma loopt onder andere een case hoe energie na opwekking opgeslagen kan worden. Dit aspect is binnen de huidige vormen van duurzame energie nog moeilijk vorm te geven. Mocht deze innovatie succesvol zijn, dan ben je er niet meer afhankelijk van dat de opwekking van de duurzame

energie direct bij het afzetgebied moet zitten. Duurzaam opgewekte energie zou dan verplaatst kunnen worden. Tot nu toe moet voor het rendement bij het opwekken van energie altijd een goede business case gemaakt worden. De opgewekte energie moet in de omgeving kunnen worden afgezet.

Liesbeth vertelt ook beleidsmatig bezig te zijn met diverse energie opwekkingsprojecten in de zogenaamde krimpgebieden. Deze projecten leveren hier op korte en lange termijn veel banen op. In Duitsland zijn hier goede voorbeelden van en is daar een goede motor voor de economie. Het maatschappelijk effect wordt bereikt.

Dit maatschappelijk effect is overigens een aspect dat Liesbeth in business cases en bij beleidsmatige afwegingen naast de economisch financiële effecten betreft (Maatschappelijke Kosten-batenanalyse). In gevallen dat een project economisch moeilijk haalbaar is, maar de maatschappelijke effecten dermate groot dan kan een overwogen afweging hierop plaats vinden. Het programma is best complex, maar wel een met hele interessante invalshoeken en vol met uitdagingen.

'Als Rijksvastgoedbedrijf zijn wij een maatschappelijke instelling en willen we graag een voorbeeldfunctie vervullen. Binnen de eigen organisatie is iedereen enthousiast. Het bruist. Het gebeurt! De kracht van het programma is dat het bottom-up wordt opgepakt en niet via 'Gij zult!' vanuit een taakstelling.'

Vanuit de expertise die het Rijksvastgoedbedrijf bezit ontstaat er met interne en externe partijen over en weer toenadering tot samenwerking, zoals bijvoorbeeld vragen voor pilots. Een aansprekend initiatief dat bijdraagt aan het programma is 'EnergieRijk Den Haag'. Het Rijk wil samen met de gemeente Den Haag een duurzame energievoorziening voor hun gebouwen in het gebied rondom station Den Haag Centraal ontwikkelen.

Rijksvastgoedbedrijf

Het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) is op 1 juli 2014 officieel tot stand gekomen uit de fusie van: de Dienst Vastgoed Defensie, de Rijksgebouwendienst, het Rijksvastgoed- en ontwikkelingsbedrijf en de directie Rijksvastgoed. De nieuwe organisatie zorgt voor het beheer en onderhoud, aan- en verkoop, nieuwbouw, verbouw en renovatie, ontwikkeling en herontwikkeling van het vastgoed van de Rijksoverheid. Het werkgebied van de RVB omvat zo'n 14% van het grondgebied van Nederland en er zijn circa 1.700 medewerkers werkzaam. Bij de uitvoering van haar taken geeft de RVB invulling aan het nationale en Europese duurzaamheidsbeleid. Als grote vastgoedbeheerder wil het RVB een voorbeeld zijn door de manier waarop men omgaat met mensen, klimaat, economie en grondstoffen.



Martine de Vaan en Liesbeth Zeiger

2.5 Rijksvastgoed en duurzame gebiedsontwikkeling

Martine de Vaan werkt bij het Rijksvastgoedbedrijf dat op 1 juli 2014 is ontstaan uit een fusie van vier vastgoeddiensten. Zij vertelt over de praktijk en kennisontwikkeling van duurzame gebiedsontwikkeling.

Duurzaamheid houdt haar al langer bezig. Wat haar betreft niet als thema, maar als vertrekpunt in het denken en handelen. Zij werkt als projectmanager gebiedsontwikkeling bij het Rijksvastgoedbedrijf: het herbestemmen van locaties die het Rijk voor de primaire functies niet meer nodig heeft.

Gebiedsontwikkeling komt om de hoek kijken als een gebied niet direct verkocht kan worden of als er rijksbeleidsdoelen spelen. Het vinden van een nieuwe bestemming voor een gebied heeft voor Martine alles met duurzaamheid te maken. De rijksoverheid heeft een extra verantwoordelijkheid bij de invulling hiervan.

‘Het interessante van herontwikkeling van gebieden is dat het in hoge mate contextgebonden is. Er bestaat geen standaardrecept. De ontwikkelstrategieën lopen van gebied tot gebied uiteen, ook als het gaat om de invulling van duurzaamheid. De keuzes zijn een uitkomst van ideeën, ambities en mogelijkheden van de samenwerkende partijen.’

Financiering en bekostiging is altijd een vraagstuk, en het gebrek aan een aanpak en overzicht van goede voorbeelden was voor Martine aanleiding om met onder andere Agent-schapNL (het huidige RVO) de publicatie 'Toekomstwaarde Nu! – Duurzaamheid verzilveren in gebiedsontwikkeling' uit te brengen. Daarin staat het financieel verankeren van duurzaamheid in gebiedsontwikkeling centraal.

Interessant inzicht was dat de focus op financiële aspecten er op paradoxale wijze toe kan leiden dat goedkope duurzame oplossingen niet in beeld komen. Binnen de rijksoverheid bijvoorbeeld: Skype-overleg met collega's elders in het land kan – met name met mensen die je al kent – prima werken, als afwisseling op 'live' ontmoetingen. Het scheelt tijd, geld en vermindert de CO₂-footprint. Maar het gebeurt nog heel weinig.

Martine heeft meegewerkt aan de ontwikkeling van de Nederlandse variant van de Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM) van de Dutch Green Building Council. BREEAM-NL bevat drie beoordelingsmethodieken voor de duurzaamheidsprestatie: voor bestaande en nieuwe gebouwen en voor de ontwikkeling van een geheel gebied. Martine vertelt trots over het Project Locatie Valkenburg waar de BREEAM-NL maatstaf is gebruikt.

'Locatie Valkenburg is een project van het RVB en de gemeente Katwijk om het omvangrijke terrein van het voormalig marinevliegveld Valkenburg, te transformeren naar een woon-werk- en recreatiegebied. In het hele planproces is er een projectleider duurzaamheid geweest die telkens naar duurzame aspecten, zoals energie, water, maar ook landschap keek. Onlangs heeft deze gebiedsontwikkeling het hoogste predicaat ontvangen: outstanding.'

Voor de locatie Valkenburg initieerde Martine de samenwerking met het publiek-private consortium Gebieden Energieneutraal, waar de afgelopen jaren een aanpak is ontwikkeld voor de energieneutrale ontwikkeling van de locatie. Deze kennis wordt nu ook elders in het land ingezet.

Een heel ander voorbeeld is het Hembrugterrein. Hembrug is een sterk vervuild voormalig defensie terrein. Gezamenlijk met de gemeente Zaanstad en de provincie Noord-Holland transformeert het Rijksvastgoedbedrijf dit gebied tot een bedrijventerrein voor creatieve industrie, recreatie en toerisme. Het is misschien wel het enige bedrijventerrein met een flink bos: een belangrijke asset. Dat geldt ook voor de monumenten, waar partijen zich gezamenlijk voor inspanssen. Op Hembrug is gekozen voor een andere aanpak om duurzaamheid vorm te geven. Allerlei innovatieve kleine spelers zijn uitgenodigd om met ideeën en oplossingen te komen op vooraf gedefinieerde vraagstukken. Deze ideeën komen terecht in een 'kalender' om zowel de huurders als het

Rijksvastgoedbedrijf zelf te inspireren. Een van die innovaties was Plant-e: elektriciteit producerende planten. Een ontdekking van de universiteit van Wageningen, die de afgelopen jaren door een spin-off bedrijf in de markt is gezet. Het Rijksvastgoedbedrijf treedt op als launching customer en heeft het systeem in de openbare ruimte geplaatst, voor iedereen toegankelijk. De planten zenden als het ware voortdurend een boodschap uit: er kan meer dan je denkt.

Een aansprekende boodschap, bleek uit de grote media aandacht, van Trouw tot Hart van Nederland. Het systeem triggerde nog voor de lancering een nieuwe innovatie: de ontwikkeling van een hyperzuinige LED-lichtinstallatie door een uitvinder annex kunstenaar, afkomstig van de Design Academy Eindhoven. Voor Hembrug zou dit een nieuwe kans kunnen betekenen: bezoekers fantaseren al over bruiloften onder de *sterrenhemel* van Plant-e.

'De meest inspirerende benadering van duurzaamheid voor gebiedsontwikkeling is voor mij Cradle-to-cradle. Kern hiervan is het principe dat afval = voedsel. Het betekent: zodanig ontwerpen dat grondstoffen in de oorspronkelijke kwaliteit steeds weer kunnen worden gebruikt. De ontwerpfilosofie gaat ook uit van streven naar schoonheid, en overvloed.'

Esthetische kwaliteit maakt locaties de moeite waard. Als ik de gesprekken over de herontwikkeling van twee oud defensierterreinen waar ik aan gewerkt heb vergelijk, het Hembrug-

terrein in Zaandam en een voormalige opslag aan de Kanaalweg in Utrecht, vlakbij de Jaarbeurs, dan is het verschil enorm. Over het behoud van de loodsen in Utrecht is nog geen vijf minuten gesproken. Over de monumentale panden in Zaandam bij wijze van spreken dagelijks.

Cradle-to-cradle wordt vaak geassocieerd met grondstoffen en producten. Samen met de Dienst Landelijk Gebied hebben we vijf jaar geleden onderzocht hoe Cradle-to-cradle als inspiratiebron kan worden gebruikt bij gebiedsontwikkeling. Daar is een boekje uit voort gekomen. Nu werken we samen met 55 jongeren aan een heruitgave hiervan. Doel is kruisbestuiving in een tijd dat er in veel organisaties nauwelijks jongeren instromen. En het toegankelijk maken van de innovaties die voortkomen uit de Cradle-to-cradle gedachte. In vijf jaar tijd zijn er letterlijk en figuurlijk veel op de grond gezet. Het gebouw waar het Nederlands Instituut voor Ecologie (NIOO-KNAW) sinds 2011 in is gehuisvest is een mooi voorbeeld daarvan.

Martine sluit af met dat ze in het bedrijfsleven steeds meer intrinsieke motivatie voor duurzame innovatie ziet. Bij de overheid ziet ze ook bevlogenheid. Tegelijkertijd zijn zowel bedrijven als overheden geneigd alleen te doen wat moet volgens de regels.

'Mensen zeggen dat ze niet van regels houden, maar grijpen er vaak naar terug om te bepalen wanneer iets goed is. Of in ieder geval voldoende. Maar als mensen uitgedaagd worden om een paar stappen verder te zetten dan komen pas echt de innovatieve ideeën naar boven. Het is ook veel leuker.'

2.6 CO₂-footprint Rijksoverheid

Hoe goed presteert de Rijksoverheid in het reduceren van energie- en grondstofgebruik? Daarover rapporteert het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties jaarlijks aan de Tweede Kamer in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk. Selena Dinsbach en Pieter van Aken leveren de cijfers over energieverbruik en de CO₂-footprint. Zij werken beiden bij de afdeling Informatiemanagement van het Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR).

De CO₂-footprint (ook wel CO₂-voetafdruk of carbon footprint genoemd) is een maat waarin duurzaamheid wordt uitgedrukt. Mobiliteit (woon- werkverkeer en dienstreizen) en energieverbruik zijn de belangrijkste bronnen van CO₂-uitstoot in de bedrijfsvoering.

De CO₂-footprint voor de overheid is voortgekomen uit de duurzaamheidsagenda. Als grootverbruiker van energie en grondstoffen kan het Rijk een belangrijke bijdrage leveren aan de noodzakelijke besparingen en vermindering van het gebruik van beschikbare middelen. In 2011 is hiervoor de



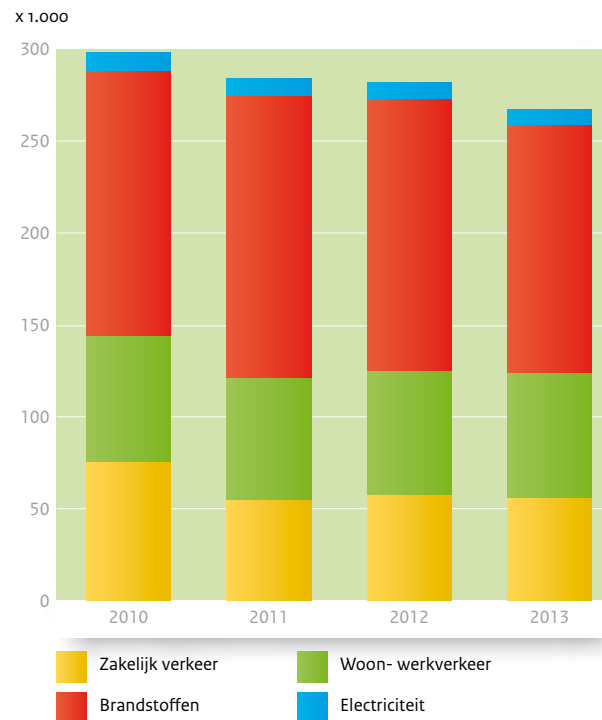
Pieter van Aken en Selena Dinsbach

Agenda Duurzaamheid aan de Tweede Kamer aangeboden. Een van de doelstellingen hierin is de reductie van CO₂-uitstoot van 20% in 2020. Het kabinet heeft toegezegd om verslag te doen over de voortgang van duurzaamheid bij de bedrijfsvoering van het Rijk. Dit gebeurt in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk.

Om duurzaamheid te meten is er een tool ontwikkeld door de stichting Stimular. Hierin wordt informatie uit verschillende databases (zoals die van leasemaatschappijen, energiebedrijven en P-Direkt) verzameld om tot een getal te komen: de CO₂-footprint. Naast cijfers over de CO₂-footprint, wordt ook het energieverbruik (in MJ (megajoules) per m² en in TJ (terajoules) als totaal) van het Rijk weergegeven.

Op dit moment wordt er in de bedrijfsvoering nog veelal per beleidsterrein gerapporteerd. Met de huidige ontwikkelingen, zoals open data en het koppelen van databases zullen er in de nabije toekomst steeds meer mogelijkheden zijn om trends en integrale analyses te maken. Dan kan blijken dat het vanuit oogpunt van duurzaamheid veel beter is om een kantoorpand niet op plaats X, maar juist op plaats Y neer te zetten omdat je daarmee reiskilometers bespaart. Je kan dan deze gegevens gebruiken om daadwerkelijk aan duurzaamheid te winnen.

CO₂ uitstoot Rijk (in ton)



Bron: Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2013

2.7 Algemene Rekenkamer en duurzaamheid

Andrea Connell werkt bij de Algemene Rekenkamer. Zij is waarnemend hoofd Internationale Aangelegenheden en is ook MVO-coördinator (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen).

Duurzaamheid staat voor Andrea voor evenwicht en respect voor elkaar en voor de omgeving. En voor een goed leven voor toekomstige generaties, waarin we kunnen genieten van familie, werk en de prachtige natuur.

‘Duurzame ontwikkeling vraagt om een lange termijn-perspectief, waarbij sociale, ecologische en economische belangen in evenwicht zijn.’

Duurzaamheid zowel in bedrijfsvoering als primair proces

Duurzaamheid is voor de Algemene Rekenkamer een bewuste en positieve bijdrage leveren aan duurzame ontwikkeling door aandacht voor de drie P’s: People, Planet, Prosperity (duurzame welvaart). Publieke verantwoording en duurzame publieke financiën zijn speerpunten.

De Algemene Rekenkamer heeft in 2006 doelstellingen geformuleerd voor duurzaamheid bij de bedrijfsvoering. De Algemene Rekenkamer wil de gestelde Europese- en rijksnorm voor 2020 (CO₂-uitstoot reductie van 20%) realiseren. Inzicht krijgen in energieverbruik en reducties bewerkstelligen is geen makkelijk proces. In 2014 heeft een nieuwe nulmeting

plaats gevonden: de CO₂-uitstoot van de Algemene Rekenkamer is gedaald van 412 ton in 2009 naar 300 ton in 2013, voor een groot deel door een overstap op groene elektriciteit. De aanvullende doelstelling van nog 8% CO₂-reductie voor 2020 vraagt een behoorlijke inzet.

Het verankeren van duurzaamheid in de eigen organisatie is cruciaal. Liefst ziet Andrea dat haar eigen functie als MVO-coördinator binnenkort overbodig is, omdat duurzaamheid dan helemaal geïntegreerd is in de strategie, het werk en de processen van de Algemene Rekenkamer.

‘Maak iemand structureel een jaar vrij om duurzaamheid in de eigen organisatie op te zetten en te borgen zodat na afloop die inzet niet meer nodig is.’

Voor het duurzaamheidsbeleid dienen Key Performance Indicators (KPI’s) gesteld te worden, deze periodiek meten en aanscherpen. De Algemene Rekenkamer heeft sinds medio 2014 een dashboardrapportage in gebruik om intern te kunnen sturen op duurzaamheid. De Algemene Rekenkamer maakt voor het meten gebruik van de ‘Planet’ doelstellingen van de Milieubarometer. Er is nog geen standaard meetinstrument beschikbaar voor overheidsinstellingen. Het bedrijfsleven loopt bij het meten en verantwoorden voor op de overheid, ook gedreven door reputatiemanagement en de noodzaak tot besparingen en een duurzaam verdienmodel.



Andrea Connell

In 2013 is de jaarlijkse rapportage ‘Maatschappelijk Verantwoord Opereren’ geïntegreerd in het jaarverslag. De Algemene Rekenkamer heeft de ambitie om op termijn een geïntegreerd verslag uit te brengen in lijn met internationale richtlijnen. In het bedrijfsleven worden de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI) gehanteerd, waarvan ook een versie voor de publieke sector bestaat. Deze wordt in Nederland nog niet breed ingezet. De rekenkamer van Zuid-Afrika brengt al twee jaar een verslag uit dat voldoet aan de GRI-richtlijnen.

Er is veel draagvlak voor duurzaamheid in de organisatie. In de bedrijfsvoering wordt dit als normaal gezien en collega's doen vaak voorstellen voor verbeteringen. Zo worden bij de Algemene Rekenkamer minimaal vijftien stagiaires per jaar ingezet waardoor ook aan social return wordt gedaan. Er zijn zonnepanelen, energie- en waterbesparingsprojecten en er wordt in overleg met de externe cateraar gewerkt aan de doelstelling 60% biologische producten. Er zijn veel enthousiastelingen die helpen bij het realiseren van MVO. Mensen die betrokken zijn bij thema's waar ze zelf wat mee hebben.

Andrea is optimistisch. Zeker als straks duurzaamheid is belegd als resultaatgebied bij een aantal kernfuncties. Het inbedden van duurzaamheid in de gewone bedrijfsvoeringsprocessen, in de planning- en control cyclus en in de externe verantwoording zijn belangrijke voorwaarden voor succes.

‘Key Performance Indicators hebben een stimulerende functie. Het is van belang dat er een structuur is die faciliteert dat we het gesprek aangaan over onze doelstellingen, wat er goed gaat en waar we problemen ervaren. Het is belangrijk om resultaatgebieden te benoemen om te kunnen handelen en duurzaamheid te kunnen legitimeren. Meten is weten.’

Het is ook de bedoeling om duurzaamheid nog steviger te verankeren in het primaire proces van de Algemene Rekenkamer: in het onderzoek. De Algemene Rekenkamer vindt de integrale en lange termijn risicoanalyse van het Rijk van belang. Kijkend naar de verwachte maatschappelijke ontwikkelingen voor de komende 30 jaar, wat zijn de consequenties voor de overheidsfinanciën?

In het rapport ‘Risiko’s voor de overheidsfinanciën. Inzicht en beheersing’ uit juni 2012 bleek dat risico’s voor de overheidsfinanciën op terreinen als zorg, wonen, pensioenen en economie de laatste jaren flink zijn toegenomen. De risico’s voor de overheidsfinanciën en voor duurzame welvaart werden toen echter niet periodiek en integraal in beeld gebracht. De Tweede Kamer kon daardoor niet zien aan welke risico’s de overheidsfinanciën blootstaan, nu en op de langere termijn, wat de potentiële gevolgen van het optreden van deze risico’s zijn en hoe de risico’s kunnen worden beheerst. Inmiddels wordt hieraan gewerkt en is veel verbeterd.

‘Enthousiasmeren en steun van de top van de organisatie zijn belangrijk.’

Duurzaamheid is al meer dan twintig jaar een onderzoeksthema bij de Algemene Rekenkamer in het doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek. Nu wordt gekeken hoe duurzaamheid en MVO in het verantwoordingsonderzoek kunnen worden meegenomen. Het is een nieuwe manier van kijken. Een zoektocht naar hoe de maatschappelijke impact nog beter in het werk te integreren, hoe duurzame ontwikkeling een rode draad kan worden.

‘Wij werden ook door het gesprek met anderen gestimuleerd om te verbreden. Er werd gezegd: leuk dat jullie in de bedrijfsvoering aan duurzaamheid doen, maar via je primaire taak kun je veel verder komen, is je impact veel groter. Dan kan je als een vliegwiel ook anderen in beweging brengen en stimuleren.’

Duurzaamheid op nationaal en internationaal niveau

Key Performance Indicators kunnen elkaar soms tegenwerken. Internationale samenwerking en capaciteitsopbouw van rekenkamers in partnerlanden zijn onderdeel van het primaire proces van de Algemene Rekenkamer en onderstrepen de maatschappelijke betrokkenheid, maar verhogen de CO₂-uitstoot. Waar mogelijk probeert de Algemene Rekenkamer het aantal vluchten (en de bijbehorende CO₂-uitstoot) te reduceren, door bijvoorbeeld video-

conferencing en webinars (virtuele conferenties) in te zetten en bij afstanden onder de 700 km de trein te pakken.

Ook 'cross-cutting' is een thema voor Andrea. Zo heeft Zweden een klimaatbeleid voor de komende 30 jaar zonder politieke kleur. Daar maakt het niet uit welke coalitie er is. Ze voeren het plan in grote lijnen uit en daardoor weten investeerders en bedrijven waar ze aan toe zijn en kan er in innovatie en grotere initiatieven worden geïnvesteerd. Een recent artikel in Binnenlandsbestuur van de voormalige minister van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu, Jacqueline Cramer, laat zien dat dit in Nederland bij gemeenten speelt: de tien grootste gemeenten in Nederland gaan gewoon door met duurzaamheid ongeacht de nieuwe samenstelling van het college. Bij gemeenten wordt het gezien als een noodzakelijkheid en een kans.

De Algemene Rekenkamer heeft in juni 2014 het congres van European Supreme Audit Institutions (EUROSAI = Europese Rekenkamers) georganiseerd, waar het thema innovatie was. Dat ging via interactieve workshops, georganiseerd door de deelnemers zelf. Andrea was gevraagd voor Social responsibility. Daar zijn een folder en een film voor gemaakt. In 1992 is er een internationale werkgroep Environmental Auditing opgericht en was de Algemene Rekenkamer de eerste voorzitter tot en met 2004. Dit is een groep van inmiddels meer dan 50 rekenkamers wereldwijd die een internationale richtlijn voor rekenkamers (ISSAI 5130) over de rol van rekenkamers bij sustainable development heeft ontwikkeld.

Algemene Rekenkamer en Auditdienst Rijk

Andrea ziet een rol voor de Auditdienst Rijk bij duurzaamheid in meten, controleren, adviseren en verkennen met een helikopterview. Het groeiemodel dat door de ADR is ontwikkeld, biedt een goede basis voor een eerste gesprek. Andrea is benieuwd naar een interactie tussen de Algemene Rekenkamer en Auditdienst Rijk om duurzaamheidsaccenten te versterken in onze respectievelijke werkzaamheden.

'Bevlogenheid is belangrijk bij duurzaamheid. Enthousiasmeren en betrekken.'

2.8 Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en duurzaamheid

Janneke Horlings werkt als senior adviseur bedrijfsvoering bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). In die hoedanigheid is zij ook Coördinator Duurzaamheid. Janneke vertelt hoe zij tegen duurzaamheid en de ontwikkelingen hiervan binnen haar ministerie en de Rijksoverheid aan kijkt.

'Duurzaamheid is voor mij niet alleen van ideologische, maar ook van economische aard. De urgentie voor duurzaamheid wordt de komende tijd steeds groter.'

De huidige manier van consumeren is niet houdbaar. De wereldbevolking groeit en het gevaar bestaat dat grondstoffen op zullen raken. Het is daarom van belang om grondstoffen niet te verbruiken, maar te gebruiken en na gebruik weer als grondstof te laten dienen. Toewerken naar een circulaire economie dus. Het Rijk kan volgens Janneke als grootverbruiker meer invloed uitoefenen op haar leveranciers. Deze invloed wordt nog onderschat. Er zou nog actiever en dwingender kunnen worden gevraagd om duurzaamheid van producten en diensten die aan het Rijk worden geleverd.

Het ministerie van OCW heeft te maken met alle rijksbrede ontwikkelingen, organisatieveranderingen en kostenbesparingen, die gaande zijn op gebied van bedrijfsvoering. Deze wordt steeds meer verlegd naar de facilitaire concerndienstverleners (Shared Service Organisaties). Tot voor kort had duurzaamheid bij alle departementen wel een plekje. Logischerwijs hoort de focus op duurzaamheid nu steeds meer bij de Shared Service Organisaties (SSO's) thuis. Het thema duurzaamheid heeft daar, door alle begrijpelijke vraagstukken die spelen, nog niet de hoogste prioriteit gekregen. Het ministerie van OCW heeft daarom, samen met enkele andere departementen het initiatief genomen om zo lang duurzaamheid nog niet voldoende is belegd bij de SSO's, dit nog zelf te initiëren. Daarnaast gaat duurzaamheid ook over de grenzen van de facilitaire SSO's heen, denk aan duurzame ICT-voorzieningen of mobiliteit.



Janneke Horlings

‘Het is mijn taak om de rijksbrede doelstellingen te vertalen naar concrete maatregelen voor OCW, niet alleen voor het kerndepartement, maar ook voor de dienstonderdelen.’

Tot aan 2013 werkten wij met de ISO 14001-certificering. Dat certificaat krijg je op basis van het milieumanagement-systeem, het resultaat is secundair. Omdat de certificering geen middel is om inzichtelijk te krijgen wat je nou daadwerkelijk gerealiseerd hebt, is besloten hiermee te stoppen. Gezien de ontwikkelingen met de Shared Service Organisaties lijkt het logischer dat zij een certificering opzetten en realiseren. Zij kunnen directe invloed uitoefenen.

Nu is het Jaarplan Duurzaamheid 2014, dat gebaseerd is op de rijksbrede doelstellingen, leading. Bij deze veelal aan bedrijfsvoering gerelateerde rijksdoelstellingen is gekeken naar: ‘wat betekenen deze doelstellingen voor OCW?’ Hier zijn een aantal kernthema’s met concrete acties uit voort gekomen zoals voor inkoop, ICT-voorzieningen, energie en afval. Vanuit mijn functie als Coördinator Duurzaamheid OCW pak ik deze thema’s op en probeer me binnen de organisatie voor de acties overal tussen te wurmen. Iedereen kent mij ook als diegene die voor duurzaamheid altijd aanschuift.

‘Ik vind het merkwaardig dat pas aan het eind van een proces wordt gekeken naar: hoe zit het met de duurzaamheid?. Iedereen zou duurzaamheid vanaf het begin van ieder proces als integraal onderdeel moeten meenemen. Daar zou eigenlijk geen separate functie voor moeten bestaan. Ik wil mezelf dus zo misbaar mogelijk maken. Het is van belang dat duurzaamheid een zaak van de lijnorganisatie wordt.’

Zo ziet Janneke graag dat duurzaamheid ook binnen de SSO’s gaat groeien. Daar kan duurzaamheid bijvoorbeeld beter op pandniveau worden gemeten en gerealiseerd. Dit in tegenstelling tot de kunstmatige verdeelsleutels die worden toegepast wanneer meerdere gebruikers een pand delen. In 2020 moeten uiteindelijk alle rijkskantoren door één van de concerndienstverleners geserved worden. Janneke maakt deel uit van de harde kern van het rijksbrede duurzaamheidsnetwerk waaruit ook adviezen over duurzaamheid ontstaan voor verdere rijksbrede invulling.

Voor zover mogelijk meten we nog steeds aspecten van duurzaamheid via de Milieubarometer van Stimular. Daarin voeren we in wat we weten, maar zie je ook dat het steeds minder logisch is dat je dat zelf gaat doen omdat er steeds meer rijksbreed en op gebouwniveau (waarin vaak meerdere gebruikers zitten) wordt gemeten. Nadeel bij dit systeem is dat er nooit een goede nulmeting heeft kunnen plaatsvinden mede omdat bepaalde aspecten nog moeilijk te meten waren. Hierdoor is het moeilijk na te gaan of doelstellingen worden gerealiseerd.

‘Een andere taak is om binnen het ministerie van OCW bewustwording voor duurzaamheid te creëren en de intrinsieke motivatie te bevorderen. Zo worden onder andere activiteiten georganiseerd op de jaarlijkse Dag van de Duurzaamheid.’

Janneke is samenvattend positief kritisch over de rijksbrede ontwikkelingen die gaande zijn. Zij draagt er aan bij dat de inbedding van duurzaamheid binnen de Rijksoverheid uiteindelijk een plaats zal gaan krijgen.

2.9 Ministerie van Financiën en duurzaamheid

Mikis de Winter en Arie Leder zijn sinds 2009 in het Ministerie van Financiën betrokken bij initiatieven met betrekking tot duurzaamheid. De Auditdienst Rijk (ADR) heeft hen via drie opdrachten geholpen het onderwerp van de grond te krijgen.

Mikis werd in 2009 door de toenmalige directeur Bedrijfsvoering Jaap Haenen gevraagd om binnen Financiën invulling te geven aan de Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO). Niet via een top-down aanpak, maar via de creatie van een – aanvankelijk intern – netwerk van geïnteresseerden in het thema duurzaamheid. Dat werd de Duurzame Dertig. Met Arie als één van de leden van het eerste uur.

Arie: ‘We hadden in het begin zo’n dertig leden – vandaar de naam, dat klonk goed – maar in de loop van de tijd zijn dat er al veel meer geworden.’

Mikis: ‘Door onze netwerkaanpak sloten we sterk aan bij wat binnen het netwerk leefde, dus bij zowat alle directies van het departement. De gedachte daarachter was dat als je duurzaamheid op een ‘geitenwollen sokken’ manier gaat aanpakken, met een ‘opgeheven groen vingertje’, dat dit dan hier niet zal werken. Een thema zoals het voorkomen van verspilling, ja dat raakte wel een snaar.’

Arie en Mikis zijn samen met andere leden van het netwerk gestart met de formulering van een definitie van duurzaamheid waar allen zich aan verbonden voelden: ‘We willen verspilling zo veel mogelijk voorkomen, op alle drie de pijlers: mens, milieu en economie/financieel’ en ‘We willen professioneel omgaan met korte termijn versus lange termijn’.

Arie: ‘Zo konden we een link leggen met zowel de missie van Financiën als de rijksbrede missie en tegelijk aanhaken bij de energie van mensen, bij waar ze al, in werk en privé, mee bezig waren.’ Mikis: ‘We hebben aangesloten bij wat onze toenmalige bondscoach Louis van Gaal laatst de ‘Totale mens’ noemde. Gedrag van thuis, hoe kun je dat vertalen naar je werk en vice versa. Dat creëerde bevoleging om ook op Financiën gezamenlijk iets met duurzaamheid te doen.’

Als eerste richtten de Duurzame Dertig zich op duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Omdat daar naar hun overtuiging veel winst te behalen was. Zoals verduurzaming van het bedrijfsrestaurant, de inkopen, de energievoorziening van het gebouw en ICT/videoconferencing.



Mikis de Winter en Arie Leder

Mikis: 'Bij de eerste slag in duurzaamheid in de bedrijfsvoering heeft de Auditdienst Rijk in 2009 erg geholpen. Zij heeft mijn opdracht zo opgepakt dat we elkaar versterkten. Zo kwam het auditteam met ideeën voor een meetinstrument voor duurzame organisaties in de vorm van een groeimodel. Praktisch voor mij, want zo kon ik woorden geven aan waar we staan en perspectief geven aan iedereen die vanuit daar een stap wilde maken. Het team voelde goed aan waar de behoefte achter mijn vraag zat. Ik vroeg bijvoorbeeld om een nulmeting. Het team vroeg: wat wil je daar dan mee doen? Ik: de organisatie in beweging krijgen en verwachtingen managen. Dat gebeurde vervolgens. De beweging ontstond al ruim voordat het rapport tussen het kaftje zat. De suggestie van de Auditdienst Rijk om een meetinstrument te maken, het Groeimodel Duurzame Ontwikkeling, bleek dan ook een gouden greep. Dit om niet alleen het vergezicht te schetsen, maar vooral ook als eerste praktische stap. Het groeimodel was daardoor een goed verander- en communicatie-instrument naar collega's, opdrachtgevers en andere departementen. Het mooie was dat het document ook voor collega's van andere departementen inzetbaar bleek. De Auditdienst Rijk heeft ook erg geholpen bij de tweedeopdracht, het thema Duurzaam inkopen.'

In 2010 heeft Mikis de Auditdienst Rijk opdracht gegeven om op een open en waarderende manier de wijze van borging van de gestelde doelstellingen ten aanzien van duurzaam inkopen te onderzoeken binnen het kerndepartement van Financiën. Tegelijkertijd kreeg de Auditdienst Rijk vanuit

het (toenmalige) ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM) eenzelfde soort opdracht. Door de wijze van aanpak te uniformeren ontstonden voordelen waarmee een impuls kon worden gegeven voor een Rijksbreed leereffect door het faciliteren van het uitwisselen van de onderzoeksresultaten tussen beide ministeries.

Mikis: 'Door de aanpak van de Auditdienst Rijk konden we de wijze van borging van duurzaam inkopen van beide ministeries en de sterke en zwakke punten van interne sturing en beheersing vergelijkbaar maken. Hierdoor konden we tussen de departementen betekenisvolle gesprekken organiseren waardoor we beter konden presteren.'

Arie en Mikis geven aan dat er bij de leden van het Duurzame Dertig netwerk ook de wens leefde voor duurzaamheid in de primaire processen van het ministerie. Aan de Auditdienst Rijk werd in 2012 gevraagd om te onderzoeken hoe aan deze wens uitvoering gegeven kon worden.

Mikis: 'Deze laatste opdracht ging ook op een innovatieve wijze. De Auditdienst Rijk zocht door middel van workshops naar kansen. Ik ben daar heel dankbaar voor. De aanpak daarbij was telkens waarderend onderzoeken. Aansluiten bij wat er is. Aansluiten op de energie, beweging en beleveniswereld van de medewerkers.'

Mikis schets dat de resultaten van het onderzoek zijn gepresenteerd in de Bestuursraad van Financiën. Deze

steunde de wens van de medewerkers en heeft Anneke van Zanen-Nieberg (algemeen directeur Auditdienst Rijk) en Peter van den Berg (toenmalig plaatsvervangend directeur-generaal Rijksbegroting) benoemd als ambassadeur duurzaamheid.

Arie vertelt dat in het interdepartementale controlleroverleg dat wordt voorgezeten door Begrotingszaken is besproken hoe controllers binnen hun werkprocessen duurzaamheid kunnen inbouwen. Bij verschillende Agentschappen zijn daar gesprekken over geweest. Helaas is degene die er bij Begrotingszaken mee bezig was nu vertrokken. Naar vervanging wordt gezocht.

Mikis noemt een ander voorbeeld, het gebruik van een Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA). Financiën verraste recent een ander departement met het idee niet alleen naar financiële effecten, maar ook naar positieve effecten voor maatschappij en milieu te kijken, zoals bij een MKBA gebeurt.

Arie: 'Je hebt ook het Integraal Afwegingskader (IAK) bij beleid en wetgeving. Dat gaat onder andere over het afwegen van milieu, economische en sociale aspecten op de korte en lange termijn. Het Integraal Afwegingskader is net als een Maatschappelijke Kosten Baten Analyse een breed instrument, waar duurzaamheidsaspecten zijn 'ingebakken'. Daar ben ik blij om, want een goede afweging is wat mij betreft altijd een duurzame afweging.'

2.10 Ministerie van Defensie en het meten van milieuprestaties

Maarten Gijsbers werkt als strategisch adviseur Energie & Milieu voor de Bestuursstaf van het ministerie van Defensie. Momenteel houdt Maarten zich bezig met het herstructureren van het milieubeleid na een periode van ingrijpende reorganisaties in de afgelopen jaren binnen het ministerie van Defensie.

‘Duurzaamheid start voor mij bij de invalshoek ‘milieu’. Van daar uit volgt de mogelijke verbinding met de zgn. People- en Profit- aspecten.’

Maarten heeft mede met de kennis en ervaring vanuit zijn milieustudies en -functies de ontwikkelingen rondom duurzaamheid en de hiermee gepaard gaande menselijke emoties met interesse gevolgd. In de afgelopen 20 jaar ziet hij de samenleving een bocht maken naar meer betrokkenheid en bewustzijn in het ‘vergroenen’.

‘Zeker als je kinderen hebt, denk je meer na over de toekomst van de volgende generaties.’

Bij het toepassen van duurzaamheid hanteert het ministerie van Defensie het uitgangspunt dat zij wil voldoen aan wet- en regelgeving (nationaal, Europa, VN en NAVO) en het rijksbeleid. Uitzondering hierop vormen de operationele eisen.



Maarten Gijsbers

Voor het vastgoed en de civiele voertuigen houdt Defensie zich aan het rijksbeleid. Voor operationele voer-, vlieg- en vaartuigen wordt hier naar gestreefd. Operationele afwegingen en met name de veiligheid van het personeel spelen bij duurzaamheid voor Defensie een leidende rol.

'Er wordt naar gestreefd win/win-situaties te creëren waar operationele en milieuvoordelen samenvallen bij het toepassen van duurzaamheid.'

Een voorbeeld daarvan is de energiebesparing op compounds tijdens operaties. Deze energie wordt normaliter opgewekt met dieselgeneratoren. De compounds moeten hiervoor met tankwagens bevoorrad worden en die konvoien zijn kwetsbaar. Door gebouwen op compounds van zonnepanelen te voorzien kan het aantal tankwagens sterk gereduceerd worden. Maarten bezoekt met regelmaat congressen waarin dit soort ontwikkelingen worden besproken.

Natuurbeheer is ook een onderdeel van het milieubeleid van Defensie. Zo'n 1% van het Nederlands grondgebied wordt door Defensie gebruikt als oefenterrein en is natuurgebied. Vanuit het milieubeleid zorgt Defensie hier mede voor het behoud van de biodiversiteit. Op dit gebied wordt nauw samengewerkt met het ministerie van Economische Zaken vanuit de natuurwetgeving. Defensie werkt op duurzaamheidsgebied overigens op veel fronten samen met andere overheden.

'Binnen Defensie is het duurzaamheidsbeleid en het energiebeleid geïntegreerd en voor een aantal jaren vastgesteld.'

Vanaf 1994 voert het ministerie van Defensie milieubeleid, dat later is verbreed tot duurzaamheidsbeleid. Maarten werkt momenteel aan de voorbereiding van het opstellen van het nieuwe beleid voor de komende periode. Het betreft een vervolg op de 'Defensie Duurzaamheidsnota 2009', waar op een drietal hoofdthema's werd gericht: Energie en klimaat, Gezondheid en Leefomgeving en Natuur. Gezien de vernieuwde organisatiestructuur van Defensie zal het nieuwe duurzaamheidsbeleid op een andere manier belegd gaan worden.

Binnen het milieubeleid wordt sinds 1999 milieumanagement op basis van de zgn. Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus gehanteerd en een milieuverslag opgesteld dat als onderdeel van het Defensie Jaarverslag aan de Tweede Kamer wordt aangeboden. De controle op de cijfers in dat verslag vindt plaats door de Auditdienst Rijk. Vanaf 2006 maakt de milieuinformatie van Defensie ook deel uit van de Rijksverantwoording verslagen.

'Defensie hanteert vanaf 2009 Milieumanagementsystemen die volgens de ISO14000 norm worden gecertificeerd.'

De monitoring van milieugegevens maakt onderdeel uit van het grotere geheel van de milieumanagementsystematiek. Binnen de PDCA-cyclus valt de monitoring onder 'Check'. Doelstellingen, maatregelen en indicatoren zijn benoemd en worden gemonitord en verantwoord. Het monitoring-systeem, waarin onder andere energie- en waterverbruik en de voortgang van verbetermaatregelen wordt vastgelegd, is geautomatiseerd voor de organisatieonderdelen binnen Defensie. Controle is mogelijk door middel van rapportages. Alle indicatoren zijn beschreven inclusief de manier waarop gemeten moet worden. Dit systeem is zorgvuldig opgebouwd en wordt op basis van opgedane ervaringen verbeterd en aangepast aan nieuwe omstandigheden.

'In de afgelopen jaren is met de auditdienst nauw samengewerkt aan de opbouw en het continue verbeteren van de milieumanagementsystematiek en is het systeem naar een hoger niveau getild. Mede aan de hand van de door de auditdienst verstrekte adviezen kon tevens de certificering conform de ISO14000 norm worden gerealiseerd.'

Naast deze adviesrol heeft de auditdienst betrokkenheid gehad bij de verificatie op de betrouwbaarheid van de cijfers als verwoord in een verificatieverklaring voor het Milieu Jaarverslag. Tevens keek de auditdienst naar de voortgang van de realisatie van de beleidsdoelstellingen.

3

Tot slot

Invulling geven aan een duurzame ontwikkeling kan op verschillende manieren, zowel op persoonlijk als op zakelijk vlak. Voor de ene individu omvat duurzaamheid een ingebedde manier van leven en een ander volgt al pionierend direct of indirect met kleine stapjes de duurzame richting die binnen de maatschappij is ingeslagen. Zo beleeft een ieder duurzaamheid weer anders. Desalniettemin is duurzaamheid al met al steeds meer een factor geworden waar we als maatschappij invulling aan zijn gaan geven. Zo ook binnen organisaties.

Bezig zijn met de toepassing van duurzaamheid levert per definitie vragen op. Hieraan invulling geven is niet altijd een keuze van de gemakkelijke weg. Antwoorden op vragen die het pad kruisen, liggen vaak niet direct voor de hand. Hierdoor blijven mogelijke oplossingen en initiatieven achterwege. Duurzaamheid vraagt om een open, flexibele en innovatieve benadering binnen organisaties. Het vraagt om nieuwe manieren van denken en handelen. De kern bij het geven van invulling aan duurzame ontwikkeling ligt daarom in eerste instantie bij het stellen van de juiste vragen en het maken van keuzes! Is duurzaamheid hierbij een doel of is het een middel?

In het vorige hoofdstuk zijn diverse spelers vanuit de Rijksoverheid aan het woord geweest en hebben met passie verteld over de wijze waarop zij invulling geven aan duurzaamheid. Ook zij hebben zich bij aanvang moeten focussen op het stellen van de juiste vragen vanuit een open

benadering en keuzes moeten maken. Wat ons daarbij opvalt is dat het bij hen niet is gebleven bij het vragen stellen en nadenken. Maar dat ze zijn gaan doen! En dat ze enthousiaste partners hebben gezocht die mee wilden doen.

Wij hopen dat u als lezer van dit boekje geïnspireerd bent geraakt door de beschreven rijksbrede toepassing van duurzaamheid en de passie waarmee dit wordt uitgevoerd. Mogelijk heeft u daarbij vragen hoe duurzaamheid binnen uw organisatie verder vorm zou kunnen krijgen: *Wil ik gaan pionieren met duurzame initiatieven of maakt duurzaamheid intrinsiek al deel uit van het systeem binnen mijn organisatie? Hoe pak ik het aan? Lukt mij dit met mijn traditionele manier van denken?* De Auditdienst Rijk kan u ondersteunen in het stellen van de juiste vragen en u op weg helpen op het pad dat u wilt gaan bewandelen.

'Duurzaamheid: een kwestie van bewust worden, beleven en vooral ook doen!'

Contactpersonen ADR

Anneke van Zanen-Nieberg (MT) Erik Pothast
06-41 43 63 75 06-18 30 42 49
j.m.zanen@minfin.nl e.pothast@minfin.nl

Jos Gelderblom Jos Plas
06-55 69 28 02 06-55 69 27 87
j.gelderblom@minfin.nl jplas@minfin.nl

Marco de Bock Peter van der Bent
06-48 58 98 99 06-52 82 09 14
m.e.f.bock@minfin.nl p.a.bent@minfin.nl

Ada de Vette Jany Klufft
06-53 28 90 49 06-52 76 13 07
a.p.m.vette@minfin.nl a.klufft@minfin.nl

Irma Vrielink Thomas van Tiel
06-52 76 11 54 06-12 70 68 06
h.a.m.vrielink@minfin.nl t.a.tiel@minfin.nl

Dick Bolink
06-46 83 61 82
h.m.bolink@minfin.nl

Hemke Havinga
06-55 69 27 81
h.b.p.havinga@minfin.nl

Nuttige websites en verwijzingen

Algemeen

Stimular, de werkplaats voor Duurzaam Ondernemen:

stimular.nl

Connekt, duurzame verbetering van de mobiliteit in Nederland:

www.connekt.nl

Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij:

www.uitvoeringsagendaduurzameveehouderij.nl/

Tips voor eigen gedrag

Tips en inspiratie om duurzaam te doen:

www.duurzaamdoen.nl

Milieu Centraal, alles over energie en milieu in het dagelijkse leven:

www.milieucentraal.nl/

Afwegingsmethodieken

Integraal Afwegingskader beleid en regelgeving:

www.kcwj.nl/kennisbank/integraal-afwegingskader-beleid-en-regelgeving

Maatschappelijke kosten-batenanalyse:

- www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ruimtelijke-ordering-en-gebiedsontwikkeling/vraag-en-antwoord/wat-is-een-maatschappelijke-kosten-batenanalyse-mkba.html
- www.mkba-informatie.nl/

Biobased Economy

- www.biobasedeconomy.nl
- www.groenegrondstoffen.nl/

Circulaire Economie

Algemeen:

- www.circle-economy.com/
- circulaire-economie.info/
- www.duurzaamgrondstoffenbeheer.nl/nl-nl/home.aspx

Rijksduurzaamheidsnetwerk, Vrijplaats Circulaire Economie:

rijksduurzaamheidsnetwerk.ning.com/

Plan C, Transitienetwerk Duurzaam Materialenbeheer:

www.plan-c.eu/

Green Deal Circulair Inkopen:

www.mvonderland.nl/publicatie/green-deal-circulair-inkopen

Blog Joan Prummel 'Grondstof tot nadenken':

joanprummel.wordpress.com

Energie

EnergieRijk Den Haag:

www.denhaag.nl/home/bewoners/gemeente/document/EnergieRijk-Den-Haag.htm

De Europese Unie over Energie:

europa.eu/pol/ener/index_nl.htm

HIER opgewekt, kennisplatform voor lokale duurzame energie initiatieven:

www.hieropgewekt.nl/

Energie uit planten:

plant-e.com/

Inkopen

PIANoo, Expertisecentrum Aanbesteden:

www.pianoo.nl/

Klimaat

De Europese Unie over Klimaatbescherming:

europa.eu/pol/clim/index_nl.htm

Het deltaprogramma voor Nederland:

www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/deltaprogramma

Milieu

De Europese Unie over Milieu:

europa.eu/pol/env/index_nl.htm

Rijksoverheid

Ministerie van Economische Zaken:

www.rijksoverheid.nl/ministeries/ez

Ministerie van Infrastructuur en Milieu:

www.rijksoverheid.nl/ministeries/ienm

Planbureau voor de Leefomgeving:

www.pbl.nl/

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland:

www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen

Rijkswaterstaat Leefomgeving:

www.rwsleefomgeving.nl/onderwerpen/

ADR Groeimodel Duurzame Ontwikkeling

De Auditdienst Rijk heeft, samen met een van haar opdrachtgevers (directie Bedrijfsvoering van het ministerie van Financiën), een model ontwikkeld voor duurzame ontwikkeling. Het model kent meerdere toepassingsmogelijkheden, onder andere als managementinstrument, auditinstrument, benchmarkinstrument, discussie-instrument, veranderinstrument en leerinstrument.

Dit Groeimodel Duurzame Ontwikkeling kunt u downloaden op onze pagina op Rijksportaal (zoek op Auditdienst Rijk).

[Auditdienst Rijk > Dienstverlening >](#)

[Vraaggestuurde opdrachten > Themagericht > Duurzaamheid](#)

Colofon

Tekst Auditdienst Rijk

Fotografie Paul Voorham, Voorburg,

Mark Prins, De Meern (foto Anneke van Zanen-Nieberg)

Vormgeving Studio Tint, Den Haag

Productie VijfKeerBlauw, Rijswijk

Inhoud

Voorwoord

Duurzaamheid

Duurzame spelers Rijksverheid

Tot slot

Auditdienst Rijk
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
(070) 342 77 00