

Duurzame Bedrijfsvoering Overheden

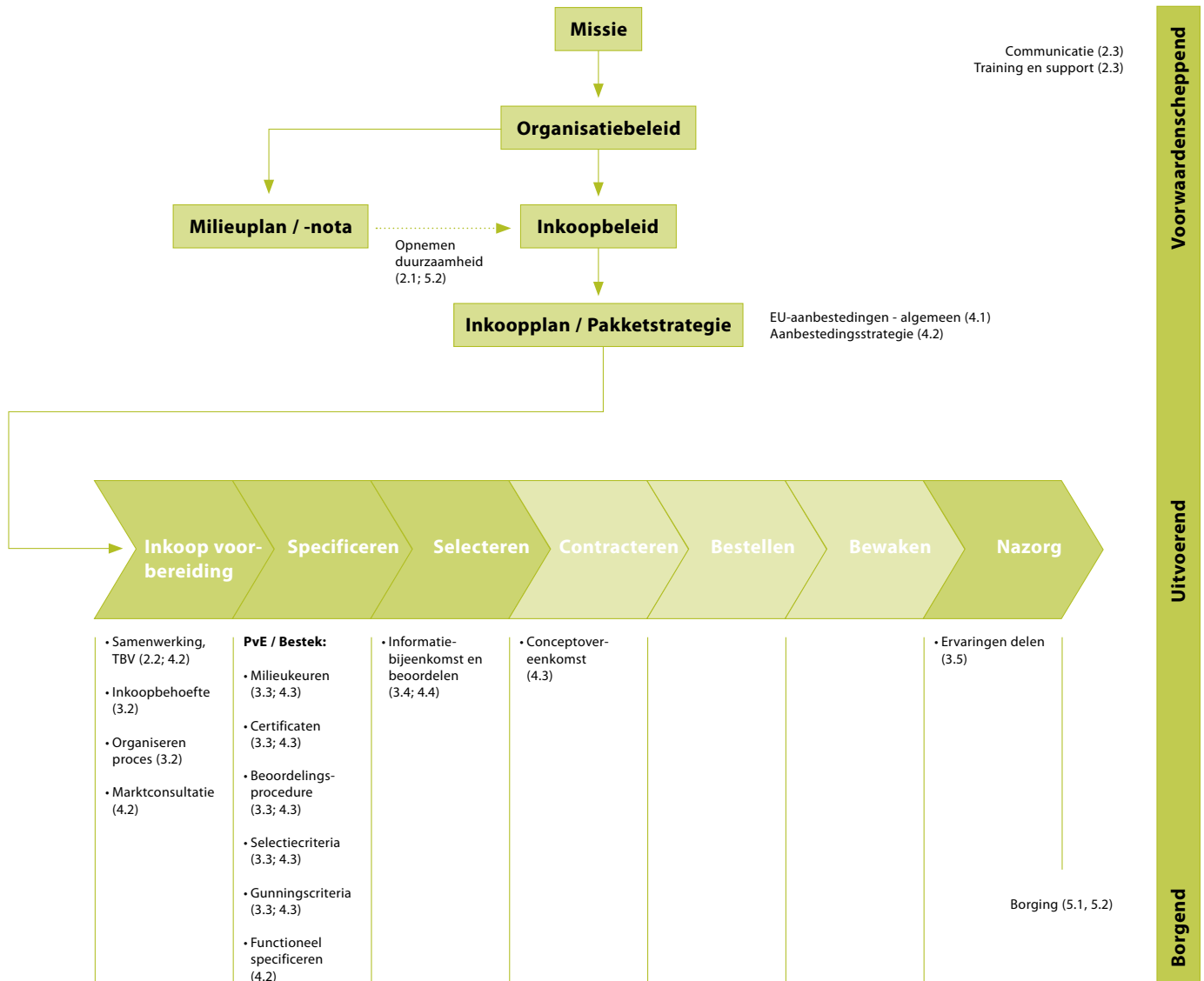
# Handreiking Duurzaam Inkopen en Aanbesteden

in opdracht van



# Inhoudsopgave

<b>Leeswijzer</b>	3
<b>1 Het is tijd voor duurzaamheid in Nederland</b>	5
1.1 <i>Deze handreiking is voor wie vandaag nog met duurzaam inkopen wil beginnen</i>	5
1.2 <i>Duurzaamheid is een sociale, economische en ecologische balans</i>	6
1.3 <i>Ook de Nederlandse overheid draagt haar steentje bij</i>	6
1.4 <i>Inkoop: een uitgelezen kans voor het duurzame belang</i>	7
<b>2 Duurzaam inkopen is een kwestie van samen willen én samen doen</b>	9
2.1 <i>Duurzaam inkopen vraagt om een beleidskeuze</i>	9
2.2 <i>Duurzaam inkopen vraagt om samenwerking</i>	11
2.3 <i>Duurzaam inkopen vraagt om actie</i>	11
<b>3 Duurzaam inkopen en professioneel inkopen gaan uitstekend samen</b>	13
3.1 <i>Duurzaamheid in het professionele inkoopproces</i>	13
3.2 <i>Duurzaamheid in de inkoopvoorbereidingsfase</i>	14
3.3 <i>Duurzaamheid in de specificatiefase</i>	15
3.4 <i>Duurzaamheid in de selectiefase</i>	18
3.5 <i>Duurzaamheid in de nazorgfase</i>	19
<b>4 Binnen de (Europese) aanbestedingsregelgeving bestaat voldoende ruimte voor duurzaamheid</b>	21
4.1 <i>De Europese aanbestedingsregelgeving stimuleert een gedegen voorbereiding</i>	21
4.2 <i>Betrek duurzaamheid vroeg in het aanbestedingsproces</i>	23
4.3 <i>Verwerk duurzaamheid in de selectie- en gunningscriteria</i>	24
4.4 <i>Benadruk duurzaamheid tijdens de contactmomenten met leveranciers</i>	28
<b>5 Van incidentele successen, naar structurele duurzaamheid in inkoop</b>	31
5.1 <i>Borging van inkoop: de ondersteunende processen van het MSU+-model</i>	31
5.2 <i>Maak duurzaamheid deel van de ondersteunende inkoopprocessen</i>	32
<b>6 Wegwijzer informatiebronnen</b>	35



**Figuur 1:** Schematische weergave

# Leeswijzer

Deze handreiking duurzaam inkopen en aanbesteden is geschreven voor alle budgethouders, inkopers en milieucoördinatoren werkzaam binnen de Nederlandse publieke sector. De hoofdstukken vormen één geheel, maar kunnen ook los van elkaar gelezen worden. Met behulp van onderstaande beschrijvingen en de schematische weergave kunt u als lezer zelf de keuze maken wat voor u nuttige leesstof is. In figuur 1 vindt u informatie en tips over duurzaamheid per paragraaf en onderwerp.

**Hoofdstuk 1** dient als algemene inleiding op de handreiking. Hierin wordt de **noodzaak voor duurzaamheid** benadrukt. Ook voor de overheid is het belangrijk om bij te dragen aan duurzaamheid en inkoop biedt hiervoor een uitgelezen kans.

**Hoofdstuk 2** van de handreiking adresseert **de plaats van duurzaamheid in het beleid**. Duurzaamheid wordt pas een structureel aandachtspunt tijdens elke aanbesteding, wanneer hiervoor de voorwaarden zijn geschapen. Eén van de onderdelen hiervan is het vastleggen van duurzaamheid in het milieuplan en/of het organisatiebeleid.

In **hoofdstuk 3** en **4** zijn informatie, hulpmiddelen en praktische tips verzameld voor het **inbrengen van duurzaamheid in de verschillende fasen van het inkoopproces**. De beïnvloedingsmogelijkheden zijn vooral hoog in de eerste fasen van het proces; het spreekt dan ook voor zich dat de meeste informatie zich rondom de fasen inkoopvoorbereiding, specificeren en selecteren concentreert. Beide hoofdstukken bevatten naast informatie over duurzaam inkopen en aanbesteden ook algemene informatie over het inkoopproces. Dit zal vooral nuttig zijn voor de minder ervaren inkoper.

**Hoofdstuk 4** heeft specifiek betrekking op de mogelijkheden en onmogelijkheden voor het inbrengen van duurzaamheid ten gevolge van de **(Europese) Aanbestedingsrichtlijnen**. Binnen het hoofdstuk gaat bijzondere aandacht uit naar de nieuwe Richtlijn die per 1 december 2005 van kracht is, aangezien hierin verruimde mogelijkheden voor duurzaamheid staan.

Het onderwerp van **hoofdstuk 5** is **de wijze waarop duurzame inkoop structureel kan worden geborgd binnen de organisatie**, door duurzaamheid in te brengen in de zogenaamde **ondersteunende inkoopprocessen**. Het organisatie- en inkoopbeleid maakt hiervan deel uit.

**Hoofdstuk 6** biedt tenslotte met links een **wegwijzer voor relevante informatie** op het gebied van duurzaam inkopen.





# 1 Het is tijd voor duurzaamheid in Nederland

Er is tegenwoordig een stevige, wereldwijde overtuiging dat welvaart en welzijn van vandaag niet ten koste mogen gaan van welvaart en welzijn van toekomstige generaties. In Europa hebben de lidstaten van de Europese Unie in de Europese duurzame ontwikkelingsstrategie (Gothenburg, 2001) afgesproken dat de verschillende nationale overheden de komende jaren het goede voorbeeld zullen geven om duurzaamheid een natuurlijk onderdeel van economische ontwikkeling te laten zijn. Inkoop biedt een uitgelezen kans om het duurzame belang naar voren te brengen. Duurzame inkoop is een effectief middel waarmee overheidsinkopers relatief eenvoudig een impuls kunnen geven aan het verhogen van het duurzame karakter van hun bedrijfsvoering. In deze handreiking zijn een aantal praktische tips verzameld, die kunnen helpen om vandaag nog te beginnen met duurzame inkoop. Het bijdragen aan duurzame ontwikkeling met inkoop kan zo binnen de Nederlandse overheid de 'gewoonste zaak van de wereld' worden.

## 1.1 *Deze handreiking is voor wie vandaag nog met duurzaam inkopen wil beginnen*

"In 2010 moet de overheid minstens de helft van de aanbestedingen groen inkopen". Deze oproep deed staatssecretaris Van Geel (milieu) op de Netwerkdag Duurzaam Inkopen 2004 op 13 oktober in Utrecht. Daarnaast heeft hij alle gemeenten, provincies en waterschappen middels een brief opgeroepen om hieraan gehoor te geven.

In de Tweede Kamer is eind juni 2005 een motie aangenomen om uiterlijk in 2010 bij alle rijksinkopen en rijksinvesteringen duurzaamheid als zwaarwegend criterium mee te nemen. Dus geen 50 procent van de inkopen, maar het duurzaamheidscriterium bij 100 procent van de aankoopbeslissingen van het rijk toepassen. Van Geel sprak van een extra stimulans om wat duurzaamheid betreft nu echt een slag te maken.

Om deze slag te maken moet de Nederlandse

overheid duurzaamheid integreren in haar inkoopprocessen, en de overheidsinkopers hierbij zo praktisch mogelijk ondersteunen. Deze Handreiking Duurzaam Inkopen en Aanbesteden is één van de middelen om dit te bereiken.

In de Handreiking Duurzaam Inkopen en Aanbesteden heeft SenterNovem informatie, praktische tips, hulpmiddelen en verwijzingen naar relevante informatiebronnen overzichtelijk opgenomen. De handreiking zal van pas komen voor wie vandaag nog aan duurzame inkoop wil beginnen. Daarnaast kan de geïnteresseerde betrokkene gebruik maken van de toolbox, de milieuspecificaties en de menukaart (via [www.senternovem.nl/duurzaaminkopen](http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen)).

De Handreiking Duurzaam Inkopen en Aanbesteden is geschreven voor iedereen die het onderwerp duurzaamheid een warm hart toedraagt. Het is echter specifiek bedoeld voor *budgethouders, inkopers en milieucoördinatoren* in de publieke sector (ministeries, provincies, gemeenten en waterschappen). De handreiking gaat concreet in op de specifieke kansen (en beperkingen) die in het professionele

inkoopproces, en de Europese aanbestedingsregelgeving, te vinden zijn om duurzaamheid een plaats te geven. De handreiking gaat dus primair over *duurzaamheid* in inkoop: het is geen 'Leerboek Inkoopmanagement' of 'Handleiding Europees Aanbesteden'.

## 1.2 *Duurzaamheid is een sociale, economische en ecologische balans*

Al wordt het woord 'duurzaamheid' intussen veel gebruikt, het is niet altijd even duidelijk wat men nu precies onder duurzaamheid verstaat. In deze handreiking sluiten we aan bij een veel geciteerde Nederlandse werkdefinitie voor 'duurzame ontwikkeling':

*"Duurzame ontwikkeling is het op gang brengen van ontwikkelingen waarbij sociaal-economische, ecologische en culturele aspecten in dynamisch evenwicht zijn en levert als resultaat op dat na ons komende generaties dezelfde kansen hebben om in hun behoeften te voorzien als de huidige<sup>1</sup>."*

Duurzame ontwikkeling – en daarvan afgeleid duurzame inkoop – richt zich niet alleen op het milieu. Het gaat om het vinden van een gezonde en structurele balans tussen sociaal-economische ontwikkeling, de natuurlijke omgeving, en maatschappelijk welzijn. Duurzame ontwikkeling is dus niet voorbehouden aan milieudeskundigen; het beslaat ook allerlei onderwerpen op het gebied van de mensenrechten zoals het tegengaan van kinderarbeid en het stimuleren van minimaal aanvaardbare arbeidsomstandigheden.

Het begrip duurzame ontwikkeling valt in de praktijk uiteen in concrete activiteiten of aandachtsgebieden die aan het bedoelde resultaat kunnen bijdragen. Denk bijvoorbeeld aan duurzaam ondernemen, duurzaam beleggen, duurzame klimaatbeheersing, duurzaam bouwen enzovoort. Duurzaam inkopen is ook zo'n aandachtsgebied.

In deze handreiking hanteren we de volgende definitie van duurzaam inkopen:

*"Het toepassen van milieu- en sociale aspecten in alle fasen van het inkoopproces zodat dit uiteindelijk leidt tot de daadwerkelijke levering van producten, diensten of werken die aan deze milieu- en sociale aspecten voldoen."*

## 1.3 *Ook de Nederlandse overheid draagt haar steentje bij*

Sinds 1997 is duurzame ontwikkeling een gezamenlijk doel voor de Europese Unie. De sindsdien ontwikkelde 'Europese duurzame ontwikkelingsstrategie' (Gothenborg, 2001) en de '6th environmental action programme' (Europese Commissie, 2002) bevatten de doelstellingen voor de komende jaren.

Een belangrijke constatering bij het formuleren van deze strategie en het actieprogramma was dat de geformuleerde doelen alleen gerealiseerd kunnen worden wanneer de nationale overheden zich op alle niveaus sterk maken voor het integreren van duurzame aspecten in hun beleid. De Commissie is van mening dat de ontwikkelde landen het voortouw moeten nemen in verband met duurzame ontwikkeling<sup>2</sup>.

Ook wereldwijd is men volop bezig met duurzame ontwikkeling. In 2002 is in Johannesburg een conferentie gehouden om te bevorderen dat wereldwijd meer werk wordt gemaakt van duurzame ontwikkeling. De uitkomsten van deze conferentie zijn door de Nederlandse overheid vertaald in het **Actieprogramma Duurzame Ontwikkeling**. Hierin wordt beschreven wat Nederland binnen haar grenzen en in internationaal verband doet om invulling te geven aan het begrip duurzame ontwikkeling. Eén van de projecten binnen dit actieprogramma is **Duurzame Bedrijfsvoering Overheden** waarvan duurzaam inkopen en aanbesteden een belangrijk onderdeel is.



### Voordelen van duurzaam inkopen voor het milieu

Het doel van het project RELIEF was het wetenschappelijk vaststellen van de potentiële voordelen voor het milieu wanneer de gehele EU (NB: 15 lidstaten) duurzaam inkopen daadwerkelijk zou toepassen.

Enkele conclusies:

- als alle EU-overheden groene stroom gebruiken, besparen zij 60 miljoen ton CO<sub>2</sub>; dit is 18% van de CO<sub>2</sub> reductie waaraan de EU moet voldoen volgens het Kyoto protocol. Dezelfde besparing zou behaald kunnen worden als alle overheden kiezen voor gebouwen van hoge duurzame kwaliteit;
- als alle EU-overheden overgaan op energiezuinige computers, en hierdoor de consumentenmarkt in die richting krijgen, bespaart dit 830.000 ton CO<sub>2</sub>;
- als alle EU-overheden waterzuinige kranen en toiletten aanschaffen, vermindert dit de waterconsumptie met 200 miljoen ton (0,6% van het watergebruik door alle huishoudens in de EU).

[Bron: Handbook Buying Green!, pagina 5]

In Nederland krijgt het onderwerp duurzaamheid steeds vaker de aandacht die het verdient. Waar het Nederlandse bedrijfsleven zich profileert met duurzaamheidsaspecten (denk aan de verschillende grote reclamecampagnes over groene stroom en Max Havelaarkoffie), kan de Nederlandse overheid niet achterblijven. In Nederland helpt onder meer SenterNovem, als agentschap van het Ministerie van Economische Zaken, om dit binnen de Nederlandse overheid te realiseren<sup>3</sup>.

## 1.4 Inkoop: een uitgelezen kans voor het duurzame belang

Met 'inkoop' bedoelen we grofweg: 'het betalen van geld aan leveranciers ten behoeve van de levering van producten, diensten of werken'. Met een totaal inkoopvolume van 30 miljard euro op jaarbasis is de overheid een speler van formaat op de verschillende leveranciersmarkten waarop wordt

ingekocht. Vanwege dit hoge inkoopvolume kan de Nederlandse overheid dan ook een belangrijke bijdrage leveren aan de verkoop (en ontwikkeling) van producten, werken en diensten die aan duurzame ontwikkeling bijdragen, of op duurzame manier tot stand komen. Wanneer de Nederlandse overheid haar inkoopkracht gericht inzet om het duurzame belang te dienen, levert dit immers een impuls aan het aantrekkelijk en rendabel maken van (duurzame) ontwikkeling aan leverancierszijde.

Duurzaamheid gaat over het verstandig inzetten van de schaarse middelen die ons ter beschikking staan. Inkoop is bij uitstek een discipline waarin beslist wordt over de inzet van middelen: of het nu gaat om de koffie, de PC's of de duurzaamheid van de gebouwen die de organisatie nodig heeft. Inkoop kan een geweldige bijdrage leveren aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de organisatie.

Voor de overheid, die juist een voorbeeldfunctie op het gebied van duurzaamheid heeft, biedt inkoop een uitgelezen kans om het duurzame belang te dienen. In Nederland hebben we op dat vlak inmiddels een bescheiden start gemaakt. Een meting van VROM en SenterNovem in 2004 heeft aangetoond dat in circa 20% van de gevallen milieu en/of sociale criteria worden toegepast in het inkoopproces. Bij sociale criteria gaat het bijvoorbeeld om de arbeidsomstandigheden van de productiemedewerkers of om het vermijden van kinderarbeid.

### Marktstimulering werkt!

De provincie Noord-Brabant stimuleert biologische landbouw; onder meer door het afnemen van biologische producten. De provincie heeft hier veel aandacht aan gegeven, resulterend in het feit dat de cateraar Sodexo vier jaar geleden begon met het aanbieden van biologisch/ecologisch voedsel voor de bezoekers van het bedrijfsrestaurant. Op dat moment waren vraag en aanbod nog niet goed op elkaar afgestemd. Dit is verholpen door een aantal bijeenkomsten te organiseren waar de inkopers en de verkopers elkaar konden ontmoeten. Het aandeel biologische voeding betrof in beginsel onge-

<sup>3</sup>Missie SenterNovem: "Wij voeren op een inspirerende, richtinggevende en professionele wijze het overheidsbeleid uit op het gebied van innovatie, milieu en duurzaamheid en bevorderen samenhang daartussen".

veer 12,5% van het totale voedselpakket. Inmiddels is dit percentage gestegen tot ruim 50%, bestaande uit een variëteit aan producten zoals koffie, thee, zuivel, fruit, kaas en brood.

*Straatmeubilair en afvalbeheer in Rijswijk*



## 2 Duurzaam inkopen is een kwestie van samen willen én samen doen

Zonder voldoende draagvlak voor het belang van duurzaamheid is het moeilijk om resultaten te boeken met duurzame inkoop. Structureel duurzaam inkopen begint daarom met beleidskeuzes. Een beleidskeuze voor duurzaamheid betekent dat de organisatie als geheel het belang ervan onderkent. Beleid op het vlak van duurzaamheid moet vervolgens vertaald worden in inkoopbeleid en een inkoopplan. Duurzaam inkopen vraagt samenwerking tussen budgetverantwoordelijke, inkoper en milieucoördinator. Wanneer alle drie het belang van duurzaamheid in het inkoopproces onderkennen, staat niets het meenemen van duurzaamheid in het inkoopproces in de weg. Duurzaam inkopen is dan een kwestie van doen.

### 2.1

#### ***Duurzaam inkopen vraagt om een beleidskeuze***

Het is een misvatting dat duurzaam inkopen hoofdzakelijk door inkopers moet worden gedaan. Het is eerder andersom: als de organisatie maar voldoende duidelijk heeft hoe zwaar zij het duurzame belang weegt ten opzichte van alle andere belangen (meestal in de vorm van tijd, geld of kwaliteit), dan kan een professionele inkoper zonder problemen het duurzame belang verwerken in het inkoop- en aanbestedingsproces.

De moderne, professionele inkoper zal het overigens zover niet laten komen. De moderne inkoper is gewend om vroegtijdig een dialoog met zijn interne klanten (*behoeftestellers*) aan te gaan over welke inkoopbehoefte er nu precies is. En dan horen de vragen over tijd, geld, kwaliteit én duurzaamheid al te worden gesteld.

#### **Deelnameverklaring duurzaam inkopen**

SenterNovem stimuleert het tekenen van de deelnameverklaring duurzaam inkopen. Als u de intentie

duurzaam te willen inkopen vastlegt, maakt u voor alle betrokken medewerkers, én voor externe partijen, duidelijk dat de organisatie duurzaamheid serieus neemt. Door ondertekening is de organisatie automatisch deelnemer aan het programma duurzaam inkopen en werkt in het kader daarvan mee aan de jaarlijkse benchmark en het uitwisselen van kennis en ervaring.

[[www.senternovem.nl/duurzaaminkopen](http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen)]

Om nu te voorkomen dat u bij iedere individuele aanbesteding moet nagaan hoe belangrijk duurzaamheid nu eigenlijk is voor de organisatie, is het verstandig om hier in één keer een aantal duidelijke beleidsuitspraken over te doen. Dit ligt het meest voor de hand in het milieu(beleids)plan. Bij een organisatie die duurzaamheid hoog in het vaandel heeft, is eveneens te verwachten dat er een duidelijke passage in het organisatiebeleid is gewijd aan duurzaamheid. Dit betekent dat duidelijk op papier staat wat de organisatie onder duurzaamheid verstaat, dat er op bestuurlijk niveau waarde aan wordt toegekend, en dat waar mogelijk concreet is beschreven *welke* waarde. Duurzaamheid is ten slotte in eerste instantie een kwestie van *willen*.

Voor de niveaus onder het bestuurlijke niveau moet duurzaamheid concreet worden uitgewerkt. Voor bij inkoop betrokkenen is dan 'het inkoopbeleid' relevant. In het inkoopbeleid moet het ambitieniveau van de organisatie op het gebied van duurzaamheid worden vertaald in beleidsstandpunten en doelstellingen op het vlak van duurzaam *inkopen*. Welke bijdrage op het gebied van duurzaamheid mag van de inkoopfunctie worden verwacht? En in 'het inkoopplan' staat ten slotte welke concrete activiteiten moeten leiden tot realisatie van de doelstellingen. De beleidskeuzes die de organisatie maakt op het vlak van duurzaamheid worden op deze manier vertaald naar concrete actiepunten voor de inkoopfunctie.

#### Duurzaamheid onderdeel bij elke aankoop

De gemeente Amsterdam streeft ernaar bij alle inkopen duurzaamheidscriteria te stellen. In de specificaties, de selectiecriteria en/of de gunningscriteria worden eisen gesteld aan de milieuprestatie van de inschrijver/gedagigde en de milieubelasting van het productieproces, het werk of geleverde product. Bij de selectiecriteria neemt men ook sociale overwegingen mee. Binnen de gemeente kan de Dienst Milieu en Bouwtoezicht (DMB) ondersteuning bieden bij de concrete invulling van de duurzaamheidscriteria. Bij het opstellen van deze interne instructies heeft het milieubeleidsplan als basis gediend.



**Figuur 2:** Van missie naar inkoopplan

## 2.2

### Duurzaam inkopen vraagt om samenwerking

Duurzaam inkopen *willen* en als beleidskeuze vastgesteld krijgen is één, het gaan doen is stap twee. Hiervoor is samenwerking nodig. De belangrijkste betrokken spelers zijn: de budgetverantwoordelijke, de inkoper en de milieucoördinator (of nog liever: duurzaamheidscoördinator). De mate waarin het verdelen en scheiden van verantwoordelijkheden en taken noodzakelijk is, hangt af van de omvang en complexiteit van het betreffende inkoopproject.

De **budgetverantwoordelijke** is degene met het feitelijke mandaat om in te kopen. Doorgaans zal de budgetverantwoordelijke dan ook alle beslissingen (willen) nemen over inkoopbehoefte, beoogd inkoopresultaat én de mate waarin duurzaamheid een rol speelt. De milieucoördinator en de inkoper moeten zich hiervan wél rekenschap geven, maar kunnen natuurlijk ook op eigen initiatief voorstellen duurzaamheid in het inkoopproces in te brengen. Het duurzame belang is ten slotte in een eerder stadium door de organisatie onderkend, en in haar organisatie- en inkoopbeleid verwerkt. Het is doorgaans verstandig om dit punt in een vroeg stadium te adresseren: wanneer zowel de budgetverantwoordelijke, als de inkoper, als de milieucoördinator op de hoogte zijn van het belang dat de organisatie stelt aan duurzaamheid, hoort niets duurzame inkoop in de weg te staan.

De **inkoper** is verantwoordelijk voor het *proces* van een duidelijk gedefinieerde inkoopbehoefte tot de vertaling daarvan in een passend inkoopcontract. In dit traject moet de inkoper tijdig belangrijke mijlpalen en activiteiten identificeren. Tevens brengt de inkoper informatie en expertise bij elkaar van interne klanten, beleidsmedewerkers, collega-inkopers en/of eventueel marktpartijen. De inkoper kan zelf initiatief nemen om informatie in te winnen over de mogelijke rol van duurzaamheidsaspecten in het inkoopproces. Beslissingen over het te volgen inkooptraject baseert de inkoper op de samenge-

voegde informatie.

De **milieucoördinator** (of duurzaamheidscoördinator) is verantwoordelijk voor de belangenbehartiging van het duurzame belang binnen de organisatie. Zijn taak bestaat uit coördineren, adviseren en stimuleren. Wanneer de milieucoördinator in een vroeg stadium betrokken is bij duurzame inkoop kan hij zowel bij de budgetverantwoordelijke als bij de inkoper, alternatieven aandragen op het vlak van productkeuze, marktaanbod en relevante ontwikkelingen op het vlak van duurzaamheid. Omdat duurzaam inkopen verder reikt dan alleen milieu, is het goed als de milieucoördinator ook op de behoefte aan informatie over sociale aspecten anticipeert, en de nodige informatie kan aanbieden over het omgaan met de sociale aspecten binnen het inkoopproces.

## 2.3

### Duurzaam inkopen vraagt om actie

Wanneer het duurzaam belang eenmaal is opgenomen in organisatiebeleid, inkoopbeleid, en inkoopplan, is het een kwestie van *gewoon doen*. Uiteraard zal het, zeker in het begin, nog heel wat inspanning vergen om duurzaamheid op te nemen in een feitelijk inkoop- en aanbestedingsproces. Alle bij de inkoop of aanbesteding betrokken medewerkers zullen hieraan hun steentje moeten bijdragen.

#### Prioriteiten stellen ten aanzien van duurzaamheid

Wanneer duurzaam inkopen voor het eerst is opgenomen in het inkoopbeleid en nu concrete acties moeten worden afgesproken in het inkoopplan is het doorgaans verstandig om een slimme prioritering te kiezen. Bijvoorbeeld een focus:

- op de 'gemakkelijkste' inkooppakketten in termen van duurzaamheid: is er informatie beschikbaar, hebben anderen al ervaring opgebouwd, zijn de leveranciers ver in de ontwikkeling van duurzaamheid in de producten, werken of diensten, enzovoort (bv. inkoop van groene energie). Zo kunt

u geleidelijk ervaring opdoen met duurzame inkoop;

- op die pakketten die de grootste verwachte impact hebben op duurzaamheid: bijvoorbeeld producten, werken of diensten waarbij u het vermoeden heeft dat leveranciers sociale of humanitaire belangen schaden of waarvan de ecologische impact het grootst is. Door het kiezen van deze focus geeft u in één klap een duidelijk zichtbare impuls (*showcase*) aan duurzaamheid (bijvoorbeeld catering, dienstkleding of hout).

Zoals bij veel nieuw of onbekend beleid zal het nog even duren voordat de medewerkers in de organisatie die met de dagelijkse uitvoering zijn belast dit ook daadwerkelijk gaan uitvoeren.

Dit verschil (of vertraging) tussen beleid en uitvoering heeft meestal te maken met twee bekende barrières voor verandering:

- Onbekendheid: *'Wat is duurzaam inkopen precies, en waarom is het voor mij belangrijk?'*
- Onkunde: *'Ik begrijp het belang van duurzaam inkopen, maar zou niet weten hoe ik er aan kan bijdragen.'*

Beide barrières zijn goed aan te pakken.

#### *Onbekendheid vraagt om communicatie*

Idealiter is iedereen in de organisatie doordrongen van het belang dat de organisatie hecht aan duurzame ontwikkeling. Een eerste voorwaarde is dat iedereen ten minste bekend is met de termen duurzaamheid, duurzame inkoop, en de inhoud die de organisatie er aan geeft. Om dit voor elkaar te krijgen kan de organisatie actief gebruik maken van gebruikelijke marketing en PR-technieken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het openen van een intranetsite, het versturen van informatiefolders of e-mail nieuwsbrieven, of het organiseren van informatiebijeenkomsten. De communicatieafdeling kan hier doorgaans uitstekend bij helpen.

#### *Onkunde vraagt om training & support*

Maar ook wanneer men bekend is met het onderwerp duurzaam inkopen vergt het enige tijd om ervaring op te bouwen met het verwerken van

duurzaamheid in het inkoopproces. Door training en ondersteuning aan te bieden kunnen meer ervaren inkopers een duwtje in de rug geven van de minder ervaren inkopers. Voorbeelden van projecten van andere organisaties kunnen daarbij dienen als leidraad. De wegwijzer in hoofdstuk 6 van deze handreiking kan daarbij helpen.

### **Samenvatting kernpunten hoofdstuk 2**

**2.1** Verwerk duurzaamheid expliciet in het beleid om te voorkomen dat bij iedere aanbesteding nagegaan moet worden hoe belangrijk duurzaamheid nu eigenlijk is voor de organisatie.

**2.2** Duurzaam inkopen vraagt om samenwerking in een multidisciplinair team (budgetverantwoordelijke, inkoper en milieucoördinator).

**2.3** Zorg dat iedereen binnen de organisatie bekend is met de term duurzaamheid.

**2.3** Bied training & ondersteuning aan zodat ook minder ervaren inkopers ervaring kunnen opbouwen met duurzaam inkopen en aanbesteden.



# 3 Duurzaam inkopen en professioneel inkopen gaan uitstekend samen

De vroege fasen van het professionele inkoopproces bieden de beste mogelijkheden om het duurzame belang in te brengen. Het al dan niet duurzaam zijn van een product, werk of dienst, wordt in de voorbereidings- en specificatiefases bepaald. Ook van belang zijn de criteria aan de hand waarvan leverancier en product worden beoordeeld: ook hier kunt u duurzaamheid in betrekken. Wanneer het selectieproces eenmaal start, heeft u nog maar beperkte mogelijkheden om invloed uit te oefenen op het inkoopresultaat. Wel kunt u potentiële leveranciers op verschillende manieren laten zien dat duurzaamheid belangrijk is.

## 3.1 Duurzaamheid in het professionele inkoopproces

Bij het aanschaffen van een product, dienst of werk maakt een organisatie gebruik van een standaard inkoopproces. Dit proces bestaat uit een aantal opeenvolgende stappen. De nadruk op activiteiten binnen het inkoopproces, is onder meer afhankelijk van de hoogte van het aanschafbedrag, de aard en complexiteit van de aanschaf, of het een zogenaamde initiële of herhalingsaankoop is, kenmerken van de markt of verschillende juridische procedures waar het inkoopproces aan moet voldoen.

Denk hierbij aan onder andere de Europese Aanbestedingsrichtlijnen, het Aanbestedingsreglement Werken (ARW) en het Uniform Aanbestedingsreglement (UAR).

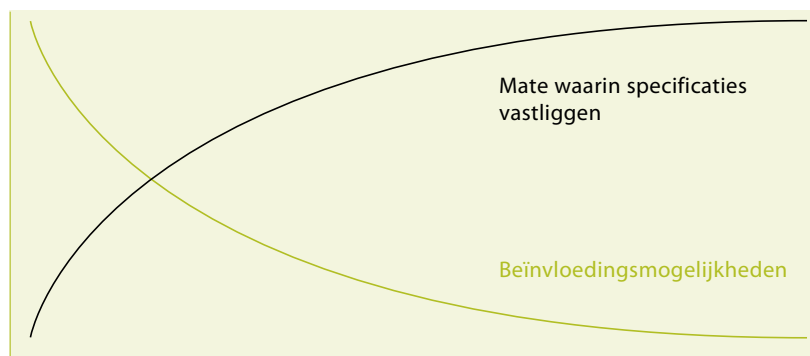
In het door inkopers veel gebruikte inkoopprocesmodel van Van Weele worden de volgende processtappen onderscheiden:

De eerste fasen in het inkoopproces zijn cruciaal voor het uiteindelijke inkoopresultaat. We doelen hier dan op de processtappen 'inkoopvoorbereiding', 'specificeren' en 'selecteren'. In de inkoopvoorbereiding worden de contouren van het inkoopproject bepaald door globaal af te bakken wat de inkoopvraag is, en langs welk inkoopproces deze het best kan worden ingevuld. Het specificeren omvat vervolgens het nauwkeurig uitwerken en beschrijven van die inkoopvraag. Selecteren is het uitzetten van de inkoopvraag bij een of meer leveranciers, zodat op basis van de verschillende uitgebrachte aanbiedingen de best passende kan worden gekozen.

In de voorbereidende fasen wordt de inkoopvraag (een product, werk of dienst) gedefinieerd, en de voorwaarden gesteld aan het product, werk of dienst en de potentiële leveranciers. Deze fasen zijn dus bepalend voor het inkoopresultaat en de mate waarin u duurzaamheid kunt verwerken. Ook tijdens de nazorgfase heeft u invloed op het resultaat: u kunt de leverancier stimuleren om zijn afspraken na te komen.



Figuur 3: Inkoopproces



**Figuur 4:** Invloed op inkoopresultaat gedurende uitvoering van inkoopproces

U kunt niet in alle fasen van het inkoopproces een even grote invloed uitoefenen op het inkoopresultaat. Figuur 4 geeft aan dat de mogelijkheden om het inkoopresultaat te beïnvloeden sterk afnemen naarmate de specificaties meer vastliggen. En dit geldt dus ook voor de mate waarin duurzaamheid deel is van dit inkoopresultaat. In deze handreiking lichten we die fasen eruit waarin u het duurzame belang betekenisvol kunt inbrengen. Dit zijn de voorbereidende fasen – inkoopvoorbereiding, specificeren en selecteren – en nazorg.

### 3.2 Duurzaamheid in de inkoopvoorbereidingsfase

In deze fase besluit u hoe u het inkoopproces gaat invullen en organiseren. Dit hangt af van wat er wordt ingekocht. Daarom moet u eerst de inkoopbehoefte onderzoeken en definiëren.

U kunt de inkoopbehoefte, de manier waarop u het inkoopproces wilt inrichten en taken van betrokkenen vastleggen in een plan van aanpak (*organisatie en inrichting van het inkoopproces*) en/of een inkoopstrategie (*inhoud en vorm van het inkoopproces*). Het hangt van de grootte en complexiteit van de aankoop af, of het nodig is om deze documenten op te stellen.

#### ‘Wat inkopen?’

##### Onderzoeken en kort definiëren van de inkoopbehoefte

De inkoopbehoefte kunt u het beste in een vroeg stadium onderzoeken (*is het echt nodig?*) en kort beschrijven (*wat is nodig?*). Door een onderzoek naar de noodzaak van de inkoop en een korte omschrijving zullen duurzame oplossingen eerder tot de mogelijkheden behoren. Op basis van dat onderzoek wordt besloten *of* en *wat* er wordt ingekocht.

##### Duurzaam inkopen kan ook zijn: *niet inkopen!*

Duurzaam inkopen gaat niet altijd om het inkopen van duurzame producten. Het goed definiëren van de behoefte levert vaak een nieuw inzicht. In Pori (Finland) besloot een gemeente eerst tot hergebruik van kantoorartikelen voordat aanbesteed zou worden. Met een web-based applicatie konden kantoorartikelen die op een afdeling niet meer nodig waren, door een andere afdeling worden gebruikt. [bron: Handbook Buying Green!]

Ook de gemeente Ridderkerk stimuleert hergebruik van materiaal. In het standaardbestek voor de grond-, weg- en waterbouw is opgenomen dat aannemers voor maximaal 50% gebruik mogen maken van asfaltgranulaat. Op deze manier bestaat het asfalt gedeeltelijk uit hergebruikt materiaal.

**‘Hoe inkopen?’****Richting geven aan het inkoopresultaat**

De definitie van de inkoopbehoefte is hiermee vastgesteld. Nu volgt de invulling. Hoe bereikt u het beste inkoopresultaat? U kunt het inkoopresultaat op de volgende manieren omschrijven:

- Bepaal het aantal leveranciers dat u wilt uitnodigen om een aanbieding te doen (veel, weinig) en de wijze waarop u potentiële leveranciers wilt uitnodigen (worden zij persoonlijk benaderd, wordt er een advertentie geplaatst?).
- Bepaal het aantal onderdelen waarin u de inkoopbehoefte in de markt gaat zetten (alles in één inkoopproces of verschillende delen?).
- Stel eventuele te volgen juridische procedures vast (interne richtlijnen, UAR, aanbestedingsregeling).
- Bepaal de mogelijkheden voor de inbreng van milieu- en sociale criteria in de inkoop (ten aanzien van de leverancier, van het product, werk of dienst, als minimale eis of als beoordelingscriterium).

Op basis van een analyse van de mogelijke leveranciers, een analyse van voorziene risico's, interne en externe ontwikkelingen, en de beschrijving van de inkoopbehoefte, worden bovenstaande vragen beantwoord.

**‘Hoe inkopen?’****Organiseren van het inkoopproces**

Wanneer vastligt wat de inkoopbehoefte is en op welke manier u het inkoopresultaat wilt bereiken, is de volgende vraag hoe dat concreet in praktijk te brengen is. Hieronder valt het vaststellen van taken en tijdsplanning van het inkoopproces. Ook aspecten van meer operationele aard komen dan aan de orde, bijvoorbeeld het aantal kopieën van een aanbieding dat (voor de beoordeling) moet worden ingeleverd of het al dan niet elektronisch inkopen.

**Papierbesparing door elektronisch inkopen**

Het gebruik maken van internettechnologie in het inkoopproces heet 'elektronisch inkopen'. In de organisatie van het inkoopproces kan de beslissing genomen worden om elektronisch inkopen in te

voeren. Elektronisch inkopen kan allerlei voordelen bieden op het vlak van efficiëntie, maar ook van duurzaamheid: het is in potentie een papierreducerende methode. Elektronisch inkopen kan zowel betrekking hebben op de voorbereidende fasen van het inkoopproces (elektronisch aanbesteden of e-tendering), als op de uitvoerende fasen van het inkoopproces (elektronisch bestellen of e-ordering).

- **E-tendering:** de vorm van elektronisch inkopen die de selectiefase ondersteunt. Alle documenten die een rol spelen in het inkoopproces (zoals een offerteaanvraag of conceptovereenkomst) worden digitaal verspreid. De beoordeling vindt plaats op basis van door leveranciers elektronisch aangeleverde informatie of offertes.
- **E-ordering:** deze vorm van elektronisch inkopen ondersteunt het bestelproces, waarbij medewerkers van een inkopende organisatie allerlei producten en diensten op elektronische wijze kunnen aanvragen, bestellen, ontvangen en betalen, waarbij gebruik wordt gemaakt van een zogenaamd bestelcatalogussysteem.

**3.3****Duurzaamheid in de specificatiefase**

De definitie van het in te kopen product, werk of dienst in termen van eisen en wensen wordt in de specificatiefase bepaald. Ook wordt vastgelegd op basis van welke criteria (inclusief weging) de organisatie gaat bepalen wat 'de beste aanbieding' is.

In de volgende onderdelen van het inkoop- en aanbestedingsdossier kunnen duurzame elementen een plaats krijgen:

- *Het Programma van Eisen:* beschrijving van het gevraagde product, werk of dienst, uitgedrukt in eisen en wensen;
- *De Beoordelingsprocedure:* de beoordelingscriteria aan de leverancier ('selectiecriteria');
- *De Beoordelingsprocedure:* beoordelingscriteria aan het in te kopen product, werk of dienst ('gunningscriteria').

### **Specificatie in eisen en wensen: Programma van Eisen**

Beschrijf het Programma van Eisen zo ruim mogelijk, net als bij het beschrijven van de inkoopbehoefte in de inkoopvoorbereiding. Dit kan bijvoorbeeld met behulp van functioneel specificeren. Zo stimuleert u leveranciers zoveel mogelijk om met nieuwe oplossingen voor producten, werken of diensten te komen (zie ook 4.2 Marktconsultatie). Voorbeelden van specificaties vindt u in de menukaart en de milieuspecificaties op de website van SenterNovem ([www.senternovem.nl/duurzaaminkopen](http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen)).

### **'Als overheid kun je duurzaam ondernemen bij bedrijven stimuleren'**

Een Europese aanbesteding van dranken- en warenautomaten bij de provincies Utrecht en Zuid-Holland leidde tot een nieuw innovatief samenwerkingsverband van automatenleverancier Maas en koffiebranderij Peeze. Door gezamenlijk aan te besteden kregen de provincies niet alleen een goede prijs, maar konden ze ook hogere eisen stellen aan duurzaamheid. Voor deze aanbesteding ontvingen de provincies de Duurzaam Inkopen Prijs 2004. [website SenterNovem]

Er bestaan verschillende milieukeurmerken en certificaten. Van producten, werken of diensten met een dergelijk keurmerk is onafhankelijk vastgesteld dat zij voldoen aan een zekere hoeveelheid criteria op het vlak van duurzaamheid. Het is doorgaans verstandig om bij het opstellen van het Programma van Eisen waar mogelijk aan te sluiten bij dergelijke onafhankelijke keurmerken en certificaten, door de onderliggende set van milieu- en/of sociale criteria te verwerken, en geen eigen set van milieu- en/of sociale criteria te gebruiken.

### **Duurzame prestatie-indicatoren meenemen in het bestek**

Een voorbeeld van innovatief aanbesteden om zodoende de vereiste milieuwinst te halen, is het ontwerp en de realisatie van het gemaal Leemans in de Wieringermeerpolder. De energiekosten van een gemaal zijn aanzienlijk. Bij het ontwerp voor

het gemaal is energiezuinigheid dan ook leidend geweest. Men is begonnen met uitzoeken wat technisch gewenst en haalbaar was. In het bestek is dit vervolgens vertaald in een meetbaar kengetal voor een minimaal te eisen rendement. Indien de pompenleverancier niet aan de gestelde eis kon voldoen, zou de leverancier de extra energiekosten gekapitaliseerd over een periode van 30 jaar als boete moeten betalen. [bron: 'Voorbeeldenboek kosteneffectieve Dubo-maatregelen in de waterbouw, 2005, Ministerie van Verkeer en Waterstaat']

### **De Beoordelingsprocedure: beoordelingscriteria aan de leverancier ('selectiecriteria')**

Om zeker te stellen dat u alleen aanbiedingen verkrijgt van leveranciers waarvan mag worden verondersteld dat ze in staat zijn om de gevraagde producten, diensten of werken te kunnen leveren, kunt u aan de leverancier zelf ook eisen stellen. Beoordelingscriteria aan de leverancier worden doorgaans 'selectiecriteria' genoemd.

Afhankelijk van de mate waarin het gewenst is dat duurzaamheid ook binnen de *organisatie van de leverancier* een rol speelt, kunt u beoordelingscriteria aan de leverancier stellen voor duurzaamheid. U kunt de volgende informatie opvragen.

#### **• ISO-14001 certificering of EMAS registratie:**

Het ISO-14001 certificaat eist dat het milieuzorgsysteem van een organisatie voldoet aan wet- en regelgeving, en dat het milieubeleid voorziet in een continu proces van verbetering. De EMAS normen zijn voor een groot deel vergelijkbaar met de ISO-14001 eisen, met als extra dat voor een EMAS registratie ook verslag over duurzaamheid aan het jaarverslag moet worden toegevoegd. Omdat nog maar weinig organisaties in het bezit zijn van één of beide (vrijwillige) certificaten kunt u ook naar onderdelen van een milieuzorgsysteem vragen.

#### **• Sociale- en milieuparagraaf in het jaarverslag:**

Een organisatie kan in het jaarverslag aandacht besteden aan sociale- en milieuaspecten. In de beoordeling van deze paragraaf kan gelet worden op uitgebreidheid van beschrijving (alleen ken-

tallen of ook toekomstvisie) en beleidsinkadering (alleen beschrijving of ook te ondernemen en ondernomen acties om het beschrevene uit te voeren).

- **Beleidsdocument duurzaamheid:** Let in de beoordeling van dit document op actualisatie (hoe vaak wordt het sociaal- en milieubeleid herzien en/of bijgesteld) en ambitie (geldt het beleid voor de gehele organisatie, betreft het ook inzet van medewerkers?).
- **Referenties met betrekking tot ervaring met duurzaamheid:** Wanneer het inkoopproces gericht is op het aanschaffen van een product, werk of dienst, kunt u de organisatie vragen naar referenties met betrekking tot eerder geleverde producten, werken of diensten. In de beoordeling van de referenties kan een leverancier die nog nooit een duurzaam product, werk of dienst heeft geleverd minder in aanmerking komen voor de levering.

#### Duurzaamheidsrapportage door multinational

“We hebben in 2004 het eerste uitgebreide Duurzaamheidsverslag uitgebracht. Deze publicatie, *Towards Sustainability*, analyseert de periode 2002-2003 en geeft een diepgaand en volledig overzicht van onze wereldwijde activiteiten en hun prestaties op grond van drie duurzaamheidsdimensies: de economische, de ecologische en de sociale”.

#### Sociale en milieuparagraaf in (maatschappelijk) jaarverslag van een Bank

De Bank stelt voor 2005 [onder andere] de volgende doelen:

- 50% van de lokale banken neemt deel aan de Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)-monitor;
- Start workshops ethiek en invoering van een eigen gedragscode voor medewerkers;
- Elke entiteit stelt tenminste twee Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen doelstellingen op die via de reguliere kwartaalrapportages worden gemonitord;
- Meer diversificatie in portefeuille groenprojecten;

#### De Beoordelingsprocedure: beoordelingscriteria aan het in te kopen product, werk of dienst ('gunningscriteria')

De beoordelingscriteria voor het beoordelen, waarderen en vergelijken van aanbiedingen van leveranciers, worden 'de gunningscriteria' genoemd. De keuze voor gunningscriteria, de wegingsfactoren van de criteria, en waarderingsystematiek (welk antwoord van de leverancier waarderen we 'goed' en welk 'slecht?') bepalen de keuze. In de criteria dient dan ook de afweging tussen economische, sociale, ecologische en technische belangen tot uitdrukking te komen. Wanneer u (delen) van het systeem van criteria, wegingsfactoren, en waarderingsystematiek aan de leveranciers communiceert geeft dit ook een duidelijk signaal af aan potentiële leveranciers over het relatieve belang van elk van de meegewogen factoren. En dat stelt de leveranciers weer in staat om een beter op de inkoopvraag toegesneden aanbieding uit te brengen.

Om duurzame aspecten tot uitdrukking te laten komen in de beoordeling van de aanbiedingen zijn er twee mogelijkheden:

- U kunt duurzame aspecten vertalen naar *minimale eisen*: dit betekent dat wanneer een aanbieder niet voldoet aan een eis, u deze aanbieder uitsluit van beoordeling. Het inzetten van minimale eisen is een krachtig middel. Aanbiedingen die niet voldoen komen immers niet meer in aanmerking voor verdere beoordeling. Doorgaans brengt de leverancier een dergelijke aanbieder dan ook helemaal niet uit. Er is dus ook voorzichtigheid geboden: wanneer u de minimale eisen hoger legt dan de leveranciersmarkt kan of wil bieden bestaat het risico van het volledig uitblijven van aanbiedingen. Praktische voorwaarde is wel dat de minimale eisen concreet te omschrijven zijn (meetbaar), zoals een maximaal uitstootpercentage of onderliggende criteria van een keurmerk waaraan een product, werk of dienst moet voldoen;
- U vertaalt duurzame aspecten naar de *beoordelingscriteria*: dit betekent dat uw wens voor duurzaamheid een bepaalde score en weging

krijgt en daarmee het eindresultaat kan beïnvloeden. Het is belangrijk dat u de effecten van de weging en beoordelingsmethodiek van tevoren goed door rekent voordat u deze vaststelt.

U weet dan zeker dat die elementen die u belangrijk vindt ook tot uitdrukking komen in de eindwaardering. Met andere woorden: dat de beoordelingsmethodiek het effect levert dat u 'wilt'.

#### TCO: Duurzaamheid bijna nooit duurkoop

Er bestaat een hardnekkig misverstand dat duurzaamheid altijd duur is. Ook in gevallen waarbij de aanschafprijs inderdaad hoger is, hoeft dit niet te betekenen dat ook de totale kosten hoger zijn. Onderstaand voorbeeld laat zien dat duurzaamheid een product niet duurder hoeft te maken, door gebruik te maken van een doordachte beoordelingsmethodiek, waarin duurzaamheid een plaats heeft gekregen: het bepalen van de kostprijs met Total Cost of Ownership (TCO). Deze methode wordt gebruikt bij de beoordeling van leveranciers en/of producten waarbij naast prijs ook (alle) andere kosteneffecten worden meegenomen. Deze kosten kunnen bijvoorbeeld bestaan uit bestelkosten, voorraadkosten, inspectiekosten en onderhoudskosten. Het volgende rekenvoorbeeld kan als illustratie gelden. Het gaat hier om de keuze tussen de aanschaf van een gloeilamp of een spaarlamp; naast prijs spelen hier de levensduur en het energieverbruik een rol.

	Gloeilamp	Spaarlamp
<b>Aanschafprijs (A)</b>	€0,90	€7,00
<b>Levensduur (branduren) (B)</b>	1000	10000
<b>Energieverbruik (per 1000 uur)</b>	60 kWh	15 kWh
<b>Energiekosten (per 1000 uur) (C)</b>	€11,40	€2,85
<b>TCO per 1000 uur (A/(B/1000)+C)</b>	€12,30	€3,55

Op het eerste gezicht was de spaarlamp een veel duurdere oplossing; de prijs was immers bijna een factor acht hoger. De levensduur van een spaarlamp is echter tien maal langer met een energieverbruik van ongeveer een kwart [bron: milieukeur.nl]. Dit

leidt uiteindelijk tot een TCO die heel gunstig uitpakt voor de spaarlamp. En dan zijn de kosten voor het vaker wisselen van de gloeilamp nog niet eens meegenomen!

### 3.4

#### Duurzaamheid in de selectiefase

In de selectiefase wordt al het voorbereidende werk vertaald in de feitelijke inkooptransactie: de aanbesteding. In de selectiefase vindt over het algemeen het eerste contact met potentiële leveranciers plaats. Met het aankondigen van een aanbesteding, of het direct opsturen van een offerteaanvraag worden de leveranciers in stelling gebracht. Net als bij een sollicitatiegesprek is dit eerste contact van grote waarde. In het eerste contactmoment geeft een organisatie aan waar de prioriteiten liggen. U kunt tijdens dit eerste contactmoment uitstekend de focus op duurzaamheid onder de aandacht brengen.

Ook kunnen in de selectiefase contactmomenten plaatsvinden voor inlichtingen, vragenrondes of een zogenaamde schouw (het bezichtigen van een locatie waar werkzaamheden moeten plaatsvinden). Daarnaast worden de offertes of eventuele voorafgaande 'aanvragen tot deelneming' (het document dat leveranciers insturen om zich te kwalificeren voor de gunningsfase van een aanbesteding) daadwerkelijk beoordeeld.

Een potentiële leverancier ontvangt een aankondiging of offerteaanvraag van het in te kopen product, werk of dienst. Door de titel van de aanbesteding goed te kiezen, of het aspect duurzaamheid 'vroeg' in de offerteaanvraag duidelijk naar voren te laten komen (bijvoorbeeld in de beschrijving van de opdracht), kan de inkoopende organisatie direct de aandacht op duurzaamheid vestigen.



**Kies de juiste titel**

Voorbeeld titels van (Europese) aanbestedingen zijn: Groene stroom, Duurzame schoonmaakdienstverlening, Energiezuinig gebouw

De inkoper kan duurzaamheid aandacht geven bij het organiseren van inlichtingenbijeenkomsten, een schouw of andere bijeenkomsten. Mogelijkheden hiervoor zijn:

- Video-conferencing van een schouw (bezoeking van locatie) of bijeenkomst waardoor reistijd en reisbelasting worden verminderd;
- Het ter inzage leggen van stukken in plaats van kopiëren en opsturen;
- Het kiezen van een centrale, met openbaar vervoer goed bereikbare locatie voor een bijeenkomst, om de reistijd en reisbelasting van leveranciers te beperken;
- Het kiezen van het juiste moment voor bijvoorbeeld een schouw – met daglicht indien een goede belichting nodig is.

In de specificatiefase is al vastgelegd op welke wijze beoordeeld zal worden. Daarmee is het belang van duurzame aspecten in de beoordeling ook vastgelegd. In de uitvoering van de beoordelingsprocedure kan dus niet meer gestuurd worden op het aspect duurzaamheid: in dit stadium rest alleen nog het beoordelen van de offertes, en het beoordelen of leveranciers inderdaad de prestaties op het gebied van duurzaamheid aanbieden en garanderen.

**3.5*****Duurzaamheid in de nazorgfase***

In paragraaf 3.1 zagen we dat de processtappen ‘contracteren’, ‘bestellen’ en ‘bewaken’ weinig aanknopingspunten boden om invloed uit te oefenen op duurzame aspecten in het inkoopresultaat. Binnen de professionele inkoopfunctie heeft u echter de mogelijkheid in de nazorgfase, dus ná selectie en contractering van een leverancier, zeker te stellen dat de bedoelde duurzame effecten ook echt gerealiseerd worden.

Het inkoopproces is voor een groot deel een ‘papieren exercitie’. Echte duurzaamheid ontstaat pas ná contractering wanneer de leverancier de afspraken op het vlak van duurzaamheid moet gaan nakomen. Daartoe is het zaak om, wanneer er een duurzaam product, werk of dienst wordt geleverd, goed te monitoren of dit inderdaad het geval is. In een professioneel inkooptraject zijn daarom vaak prestatie-indicatoren in het contract ingebouwd.

De nazorgfase is er daarnaast vooral op gericht om ervaringen te delen zodat de organisatie, maar ook andere overheden, kunnen profiteren van opgedane kennis, kunde en ervaring in succesvolle én minder succesvolle trajecten. Bij een contract voor nieuwe, duurzame producten, werken of diensten, is het goed de ervaring van het inkoopproces te delen met collega-inkopers. Als er iets misgaat, is het vervelend, maar de missers en valkuilen vormen ook geweldige leermomenten die maar op één plaats hoeven voor te komen als de ervaring maar gedeeld wordt.

**Samenvatting kernpunten hoofdstuk 3**

**3.1** De eerste fasen van het inkoopproces hebben een bepalende rol voor het inkoopresultaat en de mate waarin duurzaamheid daarin verwerkt kan worden. Neem duurzaamheid dus vanaf het begin mee.

**3.2** Door een onderzoek naar de inkoopbehoefte en een korte beschrijving hiervan zullen duurzame oplossingen eerder tot de mogelijkheden behoren. U kunt zich dan afvragen of er wel ingekocht moet worden en zo ja, op welke manier u duurzaamheid in de specificaties kunt verwerken.

**3.3** Stimuleer leveranciers om met nieuwe oplossingen voor producten, werken of diensten te komen door de beschrijving zo ruim mogelijk te houden (bijvoorbeeld door middel van functioneel specificeren).

**3.3** Sluit in het Programma van Eisen daar waar mogelijk aan bij onafhankelijke bestaande (milieu)keurmerken en –certificaten en gebruik hun onderliggende criteria.

**3.3** Breng duurzame aspecten tot uitdrukking in

de gunningscriteria door het stellen van minimale eisen of het vertalen van de aspecten naar beoordelingscriteria.

**3.4** Benadruk het belang van duurzaamheid in contacten met de leverancier(s).

**3.5** Deel ervaringen binnen en buiten de organisatie.

*Suikerrietverwerking van Coopecanera in Costa Rica.  
Suiker van deze coöperatie gaat als Fair Trade suiker naar Europa*



## 4 Binnen de (Europese) aanbestedingsregelgeving bestaat voldoende ruimte voor duurzaamheid

Wanneer een overheid of publiekrechtelijke instelling met haar geraamde opdrachtwaarde boven een zekere drempelwaarde komt, dan dient het inkoopproces de zogenaamde Europese aanbestedingsrichtlijnen te volgen. Deze Europese aanbestedingsrichtlijnen geven organisaties ('de aanbestedende diensten') een wettelijk kader voor het opstellen van de specificaties en het uitvoeren van het selectietraject. Binnen dit juridische kader is overigens nog uitstekend een professioneel inkoopproces uit te voeren en zijn de mogelijkheden om duurzaamheid toe te passen ruim aanwezig.

De Europese Richtlijnen geven zelfs expliciet aandacht aan het toepassen van duurzaamheid in het inkoopproces. De Europese Commissie geeft hiermee aan waarde te hechten aan duurzaamheid in relatie tot het uitvoeren van het tactische inkoopproces binnen de Europese Richtlijnen. Er wordt niets voorgeschreven, maar er wordt aangegeven hoe een en ander vertaald zou kunnen worden in functionele eisen, selectie- en gunningscriteria.

In dit hoofdstuk is de recente Richtlijn 2004/18/EG het uitgangspunt. Waar relevant verwijzen we ook naar de specifieke artikelen zodat u de relatie tussen de handreiking en de Europese Richtlijn eenduidig kunt leggen. De besluiten die op basis van de richtlijn zijn opgesteld, zijn per 1 december 2005 van kracht in Nederland en zijn op 6 september 2005 in het Staatsblad 408 gepubliceerd.

### 4.1 *De Europese aanbestedingsregelgeving stimuleert een gedegen voorbereiding*

Op het moment dat de geraamde opdrachtwaarde van het in te kopen product, werk of dienst is bepaald, moet u deze vergelijken met de vanuit Brussel vastgelegde drempelwaarde<sup>4</sup>. Is de geraam-

de opdrachtwaarde hoger dan de gestelde drempel, dan dienen de besluiten in verband met de Europese Richtlijnen in acht te worden genomen: het Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (Bao) en het Besluit aanbestedingen speciale sectoren (Bass).

De Europese Commissie heeft deze richtlijnen opgesteld voor overheden en publiekrechtelijke instel-

<sup>4</sup>Drempelbedragen exclusief BTW (behoudens enkele uitzonderingen): Leveringen en diensten: Rijksoverheid: € 154.014,-, overige overheden en publiekrechtelijke instellingen: € 236.945,-; Werken: € 5.923.624,-

lingen binnen de Europese lidstaten, met als doel om opdrachten voor alle bedrijven toegankelijk te maken en om grensoverschrijdend verkeer te stimuleren. De richtlijnen zijn gebaseerd op de beginselen van transparantie, objectiviteit en non-discriminatie. Een uitwerking van het transparantie beginsel is dat elke aan te besteden opdracht gemeld wordt bij een centraal meldpunt in Luxemburg. Het centraal meldpunt draagt zorg voor openbare publicatie. Op basis van deze publicatie kan elke marktpartij zijn interesse tonen en de aanbestedingsdocumenten opvragen.

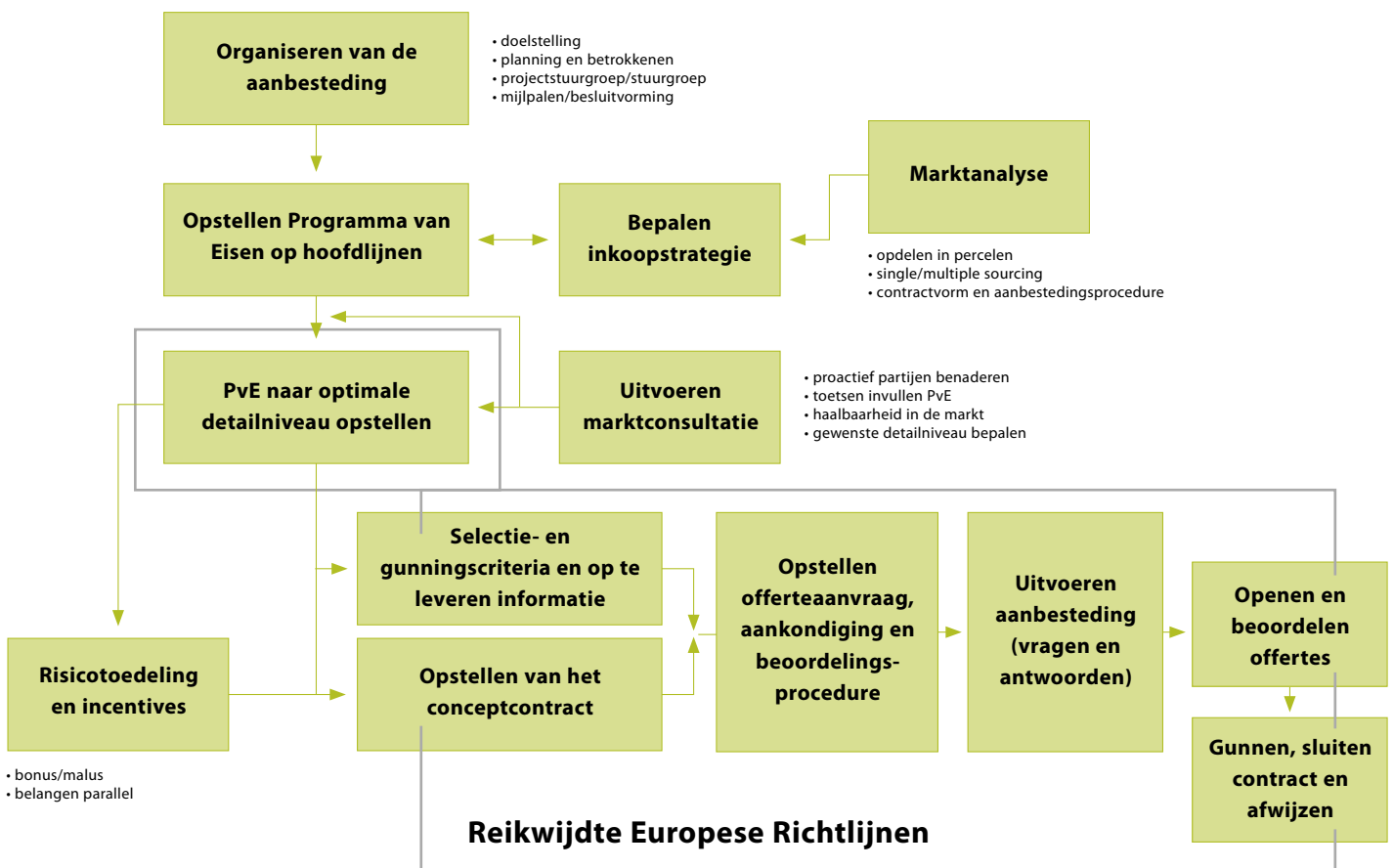
Een Europese aanbesteding is een bijzondere vorm van een inkoopproces. Ook in een dergelijk inkoopproces heeft de voorbereidende fase de meeste invloed op het resultaat.

De Europese aanbestedingsrichtlijnen bevatten voornamelijk voorschriften met betrekking tot de

voorbereidende fasen van dit inkoopproces: de fasen 'specificeren' en 'selecteren'. 'Onderhandelen' over ontvangen offertes is vrijwel uitgesloten. Dit leidt er toe dat u in de voorbereiding veel aandacht moet geven aan het Programma van Eisen (eisen en wensen), de te hanteren beoordelingscriteria en bijvoorbeeld ook het betalingsregime en de risicoverdeling in het conceptcontract.

De reikwijdte van de Europese Richtlijnen is grafisch weergegeven in Figuur 4, waarbij de voorbereidende stappen in een professioneel inkoopproces als uitgangspunt zijn gehanteerd.

In dit hoofdstuk worden alleen die fasen beschreven waarin duurzaamheid een rol van betekenis kan spelen en waarop de Europese aanbestedingsrichtlijnen van toepassing zijn. Dit zijn de fasen inkoopvoorbereiding, specificeren en selecteren.



Figuur 5: Schematische weergave aanbesteding

## 4.2

### Betrek duurzaamheid vroeg in het aanbestedingsproces

Zoals ieder professioneel inkoopproces start een Europese aanbesteding met een gedegen voorbereiding. Hiertoe behoren het definiëren van de doelstelling van de aanbesteding, het opstellen van functionele specificaties, de inkoopstrategie en het organiseren van de aanbesteding.

#### Definiëren van de functionele specificaties

Een aanbesteding start met het onderzoek naar wat er moet worden aanbesteed. Door de inkoopbehoefte al in een zo vroeg mogelijk stadium goed te onderzoeken (*is het echt nodig?*) en kort (*functioneel*) te omschrijven (*wat is nodig en waarvoor?*), gaan duurzame(r) oplossingen eerder tot de mogelijkheden behoren. Het aanwezige organisatiebeleid dient hier uiteraard wel de ruimte voor te geven. Voorbeelden van specificaties waarin milieu een rol speelt, vindt u op [www.senternovem.nl/](http://www.senternovem.nl/) duurzaaminkopen onder specificaties duurzaam inkopen.

Het is nodig te weten wat de functionele inhoud van de aanbesteding is, om de aanbestedingsstrategie te bepalen en hierop het vervolg van het aanbestedingsproces te kunnen afstemmen.

Wanneer u twijfels of vragen heeft, kunt u voorafgaand aan een Europees aanbestedingstraject een marktconsultatie organiseren. Dit kunt u bijvoorbeeld doen wanneer u twijfelt of de markt bepaalde leveringen, werken of diensten kan leveren, wanneer u verwacht dat technische oplossingen beheersingsproblemen zouden kunnen geven, of wanneer u niet weet welke randvoorwaarden de markt stelt. Een marktconsultatie<sup>5</sup> stelt u als aanbestedende organisatie in staat om de kennis en ervaring van marktpartijen te verzamelen en te gebruiken bij het opstellen van het uiteindelijke Programma van Eisen en van aanbestedingsdocumenten. U kunt als aanbesteder zelf direct partijen uitnodigen voor de marktconsultatie, maar u kunt ook via een open-

bare vooraankondiging de brede 'Europese' markt informeren. Het is van belang zeker te stellen dat, wanneer de feitelijke Europese aanbesteding start, elke deelnemer in deze Europese aanbesteding over dezelfde informatie beschikt om het beginsel van gelijkheid te respecteren. Dit betekent bijvoorbeeld dat u de informatie die tijdens de marktconsultatie aan marktpartijen is verstrekt als bijlage moet toevoegen aan de offerteaanvraag die in de Europese aanbesteding wordt gebruikt.

#### Voorbeeld provincie Noord-Holland

De provincie Noord-Holland voerde een marktconsultatie uit voor de start van een outsourcingproject van twee interne diensten (Informatisering & Automatisering en het Facilitair Bedrijf), waarbij andere personeel overgenomen zou moeten worden. In deze marktconsultatie stond de haalbaarheid van de outsourcing ter discussie. Dertien aanwezige marktpartijen beantwoordden de vraag of de voorgenomen uit te besteden diensten door de markt worden aangeboden, en in welke samenhang. Op basis van de antwoorden is een perceelindeling vastgesteld voor verschillende FB-diensten en I&A-diensten. Ook is besloten voor een drietal diensten een andere oplossing dan uitbesteding te zoeken.

U kunt de marktconsultatie uitstekend gebruiken om de mogelijkheden van duurzaamheid van een aan te besteden product of dienst te toetsen (bijvoorbeeld energiegebruik, afval en/of logistiek). De resultaten uit de marktconsultatie zijn directe input voor het uiteindelijke Programma van Eisen. De marktconsultatie heeft u immers inzicht opgeleverd over wat marktpartijen kunnen bieden binnen de door de aanbestedende dienst gestelde (functionele) ruimte op het gebied van duurzaamheid.

#### Aanbestedingsstrategie

De wijze waarop de aanbesteding zal worden uitgevoerd ligt vast in de aanbestedingsstrategie (*inhoud en vorm van de aanbesteding en het te doorlopen aanbestedingstraject*). Om de aanbestedingsstrategie te bepalen moeten in ieder geval besluiten worden genomen over:

<sup>5</sup>Ook wel marktdialoog genoemd

- Uitgangspunten, doelstellingen en de reikwijdte van de inkoopbehoefte, onderkende risico's en de aanpak daarvan;
- Analyse van vraag en aanbod, waaronder een analyse van verwachte ontwikkelingen, potentiële leveranciers, marktaanbod, ontwikkelingen in de vraag, etc.;
- Marktbenadering op basis van de analyse van vraag en aanbod, waaronder beslissingen over de te volgen aanbestedingsprocedure, het aantal percelen, gewenste aantal contractpartijen, wijze waarop gunning en beoordeling zal plaatsvinden, etc.
- De te sluiten overeenkomst, waaronder de vorm van de overeenkomst (zoals een raamovereenkomst), de looptijd, etc.

#### **Organisatie van de aanbesteding**

De organisatie van het aanbestedingsproces is afhankelijk van het aantal interne betrokkenen en het belang dat de aanbesteding heeft voor de eigen organisatie. In een plan van aanpak (*organisatie van de aanbesteding*) kunt u de organisatie van het aanbestedingsproces vastleggen.

Zeker bij complexe Europese aanbestedingen is het raadzaam om een multidisciplinair team te formeren (*budgetverantwoordelijke, inkoper, milieucoördinator en eventueel een jurist*), waarbij de projectgroep de aanbesteding uitvoert en een formele opdrachtgever op vooraf vastgestelde mijlpalen de beslissingen neemt. Het verdient duidelijk de voorkeur om ook de milieucoördinator deel te laten uitmaken van de projectgroep. Een projectgroep bevordert bovendien draagvlak voor duurzaamheid. Neem de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de projectgroepleden op in het Plan van Aanpak, evenals de planning en het budget van de aanbesteding.

### **4.3**

#### **Verwerk duurzaamheid in de selectie- en gunningscriteria**

In de specificatiefase legt de aanbesteder de defi-

nitie van, de voorwaarden aan en de beslissingsfactoren voor de in te kopen leveringen, diensten of werken vast in verschillende documenten:

- Programma van Eisen;
- Conceptovereenkomst;
- Offerteaanvraag: selectiecriteria;
- Offerteaanvraag: gunningscriteria.

De keuze voor een leverancier en aanbieding wordt bepaald door de inzet van selectie- en gunningscriteria. De vorm van een product, werk of dienst wordt door het Programma van Eisen bepaald; de randvoorwaarden door de conceptovereenkomst. In de specificatiefase liggen dan ook de meeste kansen om duurzaamheid een rol te laten spelen.

#### **Programma van Eisen**

Startpunt voor het Programma van Eisen is de definitie van de inkoopbehoefte. Milieu- en sociale kenmerken kunnen zonder meer deel uit maken van de specificaties van een product of dienst (artikel 23.3.b en 23.8 uit de Bao). Hierbij valt te denken aan eisen en wensen gesteld aan bijvoorbeeld productieprocessen en –methoden, aan verpakking en aan de materialen waar bepaalde producten of werken uit bestaan.

Mocht het wenselijk zijn dat (onderdelen van) een product, werk of dienst voldoet aan een van de eisen van een bepaald certificaat of keurmerk voor duurzaamheid (maar ook in het algemeen), dan moeten de gestelde specificaties op Europees niveau zijn geaccepteerd. Natuurlijk moet het vragen van een certificaat of keurmerk wel relevant zijn voor het in te kopen product, werk of dienst.

#### **Conceptovereenkomst**

Op het moment dat de diensten, leveringen of werken (op)geleverd worden, zijn er een aantal randvoorwaarden van toepassing. U kunt deze opnemen in de conceptovereenkomst op basis van een afgewogen risicotoedeling. Denk bij randvoorwaarden bijvoorbeeld aan elementen als het betalingsregime, incentives (bonus/malus), intellectueel eigendom en aansprakelijkheden.



Met betrekking tot duurzaamheid kan de conceptovereenkomst twee functies vervullen. Allereerst kunt u in de conceptovereenkomst prestatie-indicatoren benoemen, waarmee u de prestaties van de leverancier periodiek kunt meten. Ten tweede kunt u slim omgaan met de contractduur in relatie tot nieuwe ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid. Denk bij het bepalen van de contractduur eens aan het volgende.

Stem de contractduur af op nieuwe (duurzame) ontwikkelingen die u verwacht, de verwachting of deze ontwikkelingen worden geïnitieerd of gevolgd door één of alle potentiële leveranciers. Afhankelijk van het bovenstaande kan het meer of minder nodig zijn om snel te kunnen switchen of een langdurig contract te sluiten waarin u de contractpartij tot ontwikkeling stimuleert. Het is essentieel om vooraf de vaste lengte van het contract en eventuele verlengingsopties te bepalen en vast te leggen.

#### Selectiecriteria

Selectiecriteria richten zich op het beoordelen van de geschiktheid van een marktpartij, zonder nog inhoudelijk naar zijn bieding te kijken. Met behulp van selectiecriteria bepaalt u of een marktpartij geschikt is om de aanbestede opdracht op een goede wijze uit te kunnen voeren. Selectiecriteria die u hierbij kunt hanteren zijn bijvoorbeeld gericht op zijn ervaring, omzet of milieueisen die u aan de organisatie heeft gesteld. (De artikelen 45 tot en met 53 uit de Europese Richtlijn (2004/18/EG) hebben betrekking op de selectiecriteria.)

#### Doelmatigheid en duurzaamheid hand in hand bij de aanbesteding van dienstauto's (Ministerie Verkeer & Waterstaat):

Bij de aanbesteding van de 10.000 dienstauto's door het rijk is ernaar gestreefd zowel bezuinigingsdoelstellingen te realiseren door gezamenlijk in te kopen, als een aantal prestaties voor duurzaamheid zeker te stellen. Zo is afgesproken dat de deelnemende departementen in ieder geval personenauto's aanschaffen die - als het om een dieselmotor gaat - zijn uitgerust met een roetfilter

en is er een apart milieusegment opgenomen waar hybride, elektrische en/of waterstofauto's kunnen worden afgenomen. Ook wordt er in principe alleen in 'A', 'B' of 'C'- gelabelde auto's gereden. Alleen in uitzonderingsgevallen (wanneer veiligheidseisen bijvoorbeeld een zwaarwegende rol spelen) kunnen 'D'- gelabelde auto's worden aangeschaft. Verder dienen alle auto's te voldoen aan de zogenaamde 'Euro 4'-norm en moeten ze zijn voorzien van een dashboard-signalering voor wat betreft het brandstofverbruik. Ook de te selecteren externe wagenparkbeheerders zullen worden beoordeeld op de wijze waarop zij een bijdrage leveren aan het minder belasten van het milieu door het wagenpark van het rijk.

In de Europese aanbestedingsregelgeving is een limitatieve opsomming opgenomen van mogelijk te hanteren selectiecriteria. De selectiecriteria zijn daartoe ingedeeld naar de volgende categorieën:

- **Dwingende uitsluitingsgronden (artikel 45.1):** Voldoet een organisatie hier niet aan dan *dient* deze direct uitgesloten te worden van deelname aan het verdere aanbestedingsproces. Het gaat hier bijvoorbeeld om het zich schuldig hebben gemaakt aan omkoping, fraude en witwassen van geld;
- **Facultatieve uitsluitingsgronden (artikel 45.3):** Voldoet een organisatie hier niet aan dan *kan* een aanbesteder de betreffende marktpartij uitsluiten van deelname aan het verdere aanbestedingsproces. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om organisaties die in staat van faillissement verkeren of die niet hebben voldaan aan hun verplichtingen ten aanzien van betaling van sociale verzekeringsbijdragen of belastingen;
- **Financiële en economische draagkracht (artikel 48):** Een organisatie kan worden uitgesloten van deelname op financiële of economische gronden. Hieronder vallen (niet limitatief) een minimale omzeteis, een passende bankverklaring of een bewijs van verzekering tegen beroepsrisico's. Het is niet verplicht deze criteria in een Europese aanbesteding op te nemen, maar het kan wel wenselijk zijn;

- **Technische bekwaamheid (artikel 49, 49.2.g en 51):** Een organisatie kan worden uitgesloten van deelname op technische gronden. Hieronder vallen (limitatief) ervaring/referenties, opgave technici/technische organen/uitrusting, maatregelen voor kwaliteitscontrole en borging, studie- en beroepsdiploma's, maatregelen inzake milieubeheer, ervaring en betrouwbaarheid. Het is niet verplicht deze selectiecriteria in een Europese aanbesteding op te nemen maar het kan afhankelijk van de aan te besteden inkoopbehoefte wel wenselijk zijn.

Zoals uit bovenstaande is af te leiden biedt alleen de categorie selectiecriteria 'technische bekwaamheid' mogelijkheden met betrekking tot duurzaamheid. Duurzaamheid moet dan wel relevant zijn voor de opdracht. Een aanbestedende dienst mag dan eisen dat een organisatie aan bepaalde normen van milieubeheer voldoet, mits deze op Europees niveau zijn geaccepteerd.

Voorbeelden van op Europees niveau geaccepteerde normen van milieubeheer zijn de milieucertificering ISO-14001 en de registratie bij EMAS (Eco-Management and Audit Scheme). Ook een milieujaarverslag is een geaccepteerd document dat u kunt opvragen. Nog maar een beperkt aantal organisaties beschikt over een van bovenstaande certificeringen, waardoor een aanbestedende dienst het risico loopt dat het aantal potentiële leveranciers door deze eis aanzienlijk wordt beperkt.

Onder ISO-14001 wordt het volgende beoordeeld:

- **Milieubeleid:** Wat is het milieubeleid van de organisatie? En hoe zorgt de directie ervoor dat alle medewerkers bekend zijn met dit beleid?
- **Planning:** Hoe achterhaalt de organisatie welke werkzaamheden een belangrijke invloed (kunnen) hebben op het milieu? Worden er, naar aanleiding hiervan, doelstellingen vastgesteld?
- **Implementatie en uitvoering:** Kunnen medewerkers ideeën over verbetering van het milieu kwijt en wordt daar wat mee gedaan? Weet het personeel wat voor invloed de werkzaamheden heb-

ben op het milieu en hoe daar mee om te gaan?

Hoe richt de organisatie de werkzaamheden zodanig in dat het milieu zo min mogelijk belast wordt? Bijvoorbeeld: worden gevaarlijke stoffen apart opgeslagen, wordt afvalwater gezuiverd?

- **Controle en corrigerende maatregelen:** Wordt het proces in de gaten gehouden zodat tijdig kan worden ingegrepen voordat het milieu (verder) schade oploopt? Wordt bekeken of de doelstellingen (zie milieubeleid) gehaald gaan worden? Hoe gaat de organisatie om met afwijkingen? Worden er audits uitgevoerd om het systeem te kunnen beoordelen?
- **Beoordeling door de directie:** Wordt het milieuzorgsysteem door de directie beoordeeld op adequaatheid en doeltreffendheid? Wordt in de beoordeling meegenomen of het beleid en de doelstellingen zijn gehaald en of deze bijgesteld moeten worden?

ISO 14001 schrijft niet voor aan welke milieu-aspecten een organisatie moet gaan werken of hoe de processen ingericht moeten worden. Dat is aan de organisatie zelf om te bepalen. Om deze reden is de norm breed toepasbaar, zowel voor industriële bedrijven als voor dienstverleners of kantoororganisaties.

EMAS stelt als extra vereiste ten opzichte van ISO 14001, dat een milieujaarverslag voor het publiek moet worden opgesteld. EMAS is ten opzichte van ISO 14001 niet zo populair in Nederland. In juli 2003 waren 1143 Nederlandse bedrijven gecertificeerd voor ISO 14001, terwijl 27 Nederlandse bedrijven een EMAS-registratie bezaten.

[bron: www.nen.nl]

Om toch een eis met betrekking tot duurzaamheid aan de leverancier te stellen, is het ook mogelijk een selectie van normen uit de ISO-14001 of EMAS voor te schrijven. Gegadigden of inschrijvers op een aanbesteding kunnen dan aantonen hieraan te voldoen door ofwel het gewenste certificaat of bewijs te overleggen ofwel door middel van een

beschrijving aan te tonen dat de organisatie aan de voorgeschreven normen voldoet.

**Indien u een bepaald certificaat of milieukeur eist, moet u gelijkwaardige oplossingen altijd accepteren. Neem de opmerking 'of gelijkwaardig' daarom te allen tijde op in de offerteaanvraag.**

#### **Selectie-eis: hebben van milieuzorgsysteem en referenties**

De Gegadigde/Geïnteresseerde dient aan te tonen over een goedgekeurd milieuzorgsysteem te beschikken. De Gegadigde kan dit aantonen door het overleggen van de EMAS registratie, ISO-14001 certificaat of het aantoonbaar te maken met daaraan gelijkwaardige documenten waaruit blijkt dat de Gegadigde over een milieuzorgsysteem beschikt.

Daarnaast kunt u referenties opvragen met betrekking tot ervaring met het leveren van duurzame producten, werken of diensten.

#### **Gunningscriteria**

De gunningscriteria zijn specifiek gericht op de inhoud van de bieding die wordt uitgebracht in een aanbestedingsproces.

Er zijn vanuit de Europese aanbestedingsrichtlijnen twee mogelijke manieren om een opdracht te gunnen:

- De laagste prijs. Hierbij wordt alleen de prijs van de aanbidding beoordeeld;
- De economisch voordeligste inschrijving. De aanbestedende dienst gunt aan de inschrijver op basis van meerdere beoordelingscriteria waaraan een aanbidding heeft voldaan met de beste verhouding tussen prijs en andere factoren, zoals kwaliteit en/of duurzaamheid.

De toepassing van de (mix van) gunningscriteria en hun beoordeling bepalen de keuze voor een aanbidding.

#### **Voorbeelden minimale eisen voor product, werk, dienst**

De gemeente Ridderkerk stelde de volgende eisen aan batterijen voor de inkoop van pc's en monitoren en gunde vervolgens op basis van laagste prijs:

De batterijen voor de laptops dienen te voldoen aan de eisen van

- max. 0.0001 kwik
- max. 0.001 cadmium
- max. 0.01 lood

#### **Bij de aanbesteding van een grafdelmachine heeft de gemeente Ridderkerk de volgende minimale eisen gehanteerd waarna werd gegund op basis van laagste prijs:**

1. Gevraagd is een dieselmotor met minimaal 50 pk. en voorzien van een roetfilter.
2. De motor moet voldoen aan de huidige wettelijke milieueisen.
3. De motor moet zijn voorzien van biologische hydraulische olie.
4. De motor is uitgevoerd met overlast- en slangbreukbeveiligingen.

Bij gunning op economisch voordeligste aanbidding kunt u duurzaamheid opnemen in de minimale eisen, maar ook als gunningscriterium. In dat laatste geval moet u ook de wegingsfactor en beoordeling vaststellen.

- De wegingsfactor bepaalt het relatieve belang van duurzaamheid ten opzichte van de andere gunningscriteria. Door een relatief hoge weging toe te kennen aan de gunningscriteria met betrekking tot duurzaamheid, wordt niet alleen de keuze sterker beïnvloed door de beoordeling op duurzaamheid, maar maakt u ook aan de inschrijvers duidelijk dat u als aanbestedende dienst waarde hecht aan dit onderwerp;
- De beoordelingsprocedure beschrijft hoe de verschillende aanbiddingen op het gunningscriterium 'duurzaamheid' beoordeeld worden. Te denken valt aan een rapportcijfer voor de beschrijving van nieuwe ontwikkelingen, of een vooraf vastgesteld aantal punten dat wordt toegekend aan het gebruik van verschillende materialen in

een bouwproject. Het moet te herleiden zijn op welke wijze de uiteindelijke beoordeling tot stand is gekomen (transparantie) en elke aanbidding moet op dezelfde wijze worden beoordeeld (objectiviteit). Verschillende duurzame oplossingen kunt u overigens goed door een expertteam laten beoordelen.

#### **Weging en beoordeling**

De gouden tip bij het kiezen van een beoordelingsmethode is 'droog oefenen': inschatten wat de gegadigden of inschrijvers zullen opleveren en vervolgens vaststellen hoe de resultaten uiteen lopen. Op basis daarvan besluit u of de verschillen in toegekende scores vergelijkbaar zijn met het verschil in aantrekkelijkheid van de aanbiedingen. Is het de bedoeling dat kleine verschillen worden opgeblazen in de score, of dat documenten met grote en relevante verschillen allemaal als rapportcijfer een zeven krijgen?

Het 'droog oefenen' wordt het uitvoeren van een scenarioanalyse genoemd. Dit gebeurt om de effecten van de combinatie van weging en beoordeling te kunnen inschatten. Hiermee bootst u na wat de effecten zijn voor de rangorde van aanbiedingen.

In de aanbestedingsregelgeving (artikel 54.2 uit 2004/18/EG) staat vermeld dat het relatieve gewicht van elk (sub)gunningscriterium vooraf aan de inschrijvers moet worden bekendgemaakt in de aanbestedingsdocumenten. Dit om transparantie in het aanbestedingsproces te garanderen. Deze regel pakt niet nadelig uit: door de weging en zelfs beoordeling zoveel mogelijk met de gegadigden of inschrijvers te delen, zijn zij beter in staat om een passende aanbidding te doen.

## **4.4**

### ***Benadruk duurzaamheid tijdens de contactmomenten met leveranciers***

Inhoudelijk heeft u de aanbesteding in de specificatiefase vastgelegd. De enige mogelijkheid voor het

meenemen van duurzaamheid in de selectiefase zit in de uitvoering van de aanbestedingsprocedure en het benadrukken van het belang van duurzaamheid in het contact met de gegadigden en/of inschrijvers.

De selectiefase start met het versturen van de aankondiging van de aanbesteding naar het centrale meldpunt in Luxemburg ter publicatie in de zogenaamde Tender Electronic Database (TED) (zie ook artikel 27 van de Bao). In deze aankondiging kunt u het belang van duurzaamheid al benadrukken. Daarnaast zijn er nog meer contactmomenten, waarin u duurzaamheid kunt verwerken.

- Communicatie via aankondiging
- Communicatie via aanbestedingsdocumenten
- Inlichtingenrondes

#### **Communicatie via aankondiging**

- Laat in de titel en/of definitie van de opdracht het aspect duurzaamheid al naar voren komen, bijvoorbeeld door gestelde doelstellingen expliciet te benoemen of de term 'groene energie' op te nemen indien het om een aanbesteding energie gaat;
- Vermeld de selectiecriteria expliciet, waarbij bijvoorbeeld het hebben van een milieubeheersysteem een van de selectiecriteria is. Het vermelden van selectiecriteria in de aankondiging is niet verplicht. In principe wordt volstaan met het opnemen van een verwijzing naar de criteria in het op te vragen preselectiedocument of offerte aanvraag;
- Vermeld de gunningscriteria expliciet, waarbij de mate waarin duurzame oplossingen worden geboden binnen de functionele ruimte een van de beoordelingscriteria is. Het vermelden van gunningscriteria in de aankondiging is niet verplicht. In principe wordt volstaan met het opnemen van een verwijzing naar de criteria in het op te vragen preselectiedocument of offerteaanvraag;
- Vermeld de weging van de gunningscriteria expliciet (facultatief in aankondiging, verplicht in offerteaanvraag), waarbij criteria met betrekking

tot duurzaamheid een hoge weegfactor krijgen toegekend.

#### **Communicatie via aanbestedingsdocumenten**

In de offerteaanvraag kunnen de selectiecriteria, de gunningscriteria en de bijbehorende weging (artikel 27 van het Bao) dezelfde signaalfunctie hebben als in de aankondiging. Daarnaast kan een paragraaf over duurzaamheid en de achterliggende doelstellingen het belang daarvan benadrukken. Met het opnemen van alleen een duurzame paragraaf in de aanbestedingsdocumenten - maar het niet opnemen van milieu- en sociale aspecten in de selectie- of gunningscriteria - speelt duurzaamheid geen rol in het vaststellen van de keuze.

#### **Inlichtingenrondes**

Het is in een Europese aanbesteding mogelijk om een inlichtingenronde te organiseren met als doel vragen naar aanleiding van de aanbestedingsdocumenten te kunnen beantwoorden. Er zijn twee vormen van inlichtingenrondes te onderscheiden:

- Schriftelijke inlichtingen, zoals de nota van inlichtingen: In een nota van inlichtingen is het mogelijk om – naast de beantwoording van vragen van geïnteresseerden of gegadigden – aanvullende informatie aan partijen te verstrekken.
- Mondelinge inlichtingen, zoals een inlichtingenbijeenkomst. Voor de beantwoording van vragen kunt u kiezen om een inlichtingenbijeenkomst te organiseren, waarvoor u alle gegadigden of geïnteresseerden uitnodigt.

De bijeenkomst is bedoeld om de gestelde vragen te behandelen en/of om aanvullende informatie te verstrekken. Van deze bijeenkomst stelt u een nota van inlichtingen op die u aan elke deelnemende partij toestuurt.

Additionele eisen met betrekking tot duurzaamheid horen niet thuis in de inlichtingenrondes. De inlichtingenrondes bieden slechts een toelichting van wat er al in de stukken staat.

Een aanbesteder is overigens vrij om het belang dat hij hecht aan duurzaamheid nog eens toe te lichten

tijdens een te organiseren inlichtingenbijeenkomst.

#### **Samenvatting kernpunten hoofdstuk 4**

**4.2** Start een aanbesteding met een onderzoek naar wat moet worden aanbesteed en deze kort (functioneel) te beschrijven. Op deze manier gaan duurzame(re) oplossingen eerder tot de mogelijkheden behoren.

**4.2** De marktconsultatie is een uitstekend middel om de mogelijkheden met betrekking tot duurzaamheid van een aan te besteden product of dienst te toetsen.

**4.2** Zeker bij een complexe Europese aanbesteding is het raadzaam een multidisciplinair team te vormen.

**4.3** Milieu- en sociale kenmerken kunnen zonder meer deel uitmaken van de specificaties van een product of dienst.

**4.3** In de conceptovereenkomst kunt u prestatie-indicatoren voor duurzaamheid benoemen.

**4.3** Binnen de selectiecriteria biedt de categorie technische bekwaamheid mogelijkheden met betrekking tot duurzaamheid.

**4.3** Indien u als selectie criterium een bepaald certificaat of milieukeur wilt stellen, moet u altijd gelijkwaardige oplossingen accepteren.

**4.3** Bij de keuze voor duurzaamheid als gunningscriterium moet u ook de wegingsfactor en beoordeling vaststellen.

**4.4** De mogelijkheden voor het meenemen van duurzaamheid in de selectiefase zitten in de uitvoering van de aanbestedingsprocedure en het benadrukken van het belang van duurzaamheid in het contact met de gegadigden en/of inschrijvers (aankondiging, aanbestedingsdocumenten en inlichtingenrondes).

*Vinexwijk Wateringseveld, Den Haag*





# 5 Van incidentele successen, naar structurele duurzaamheid in inkoop

Zoals we zagen in hoofdstuk 2 is duurzame ontwikkeling een beleidskeuze: een organisatie onderkent en onderschrijft het belang ervan, of niet. Uit deze handreiking blijkt wel dat duurzame *inkoop* uitstekend kan bijdragen aan duurzaamheid als beleidskeuze. In hoofdstuk 3 en 4 zagen we dat het professionele inkoopproces vele aanknopingspunten biedt om duurzaamheid vorm te geven, ook wanneer deze inkoop wordt uitgevoerd binnen de kaders van de Europese aanbestedingsregelgeving. Een volgende uitdaging voor de organisatie is om er voor te zorgen dat duurzaamheid niet alleen incidenteel in een aanbesteding voorkomt, maar ook structureel onderdeel wordt van de dagelijkse gang van (inkoop)zaken. Hiervoor kan de inkoper gebruik maken van een aantal voorwaardenscheppende inkoopprocessen: de zogenaamde ‘ondersteunende processen’. In paragraaf 5.2 zijn alle kernpunten cursief weergegeven; deze zijn niet nogmaals in een kader opgenomen.

## 5.1 *Borging van inkoop: de ondersteunende processen van het MSU+-model*

Er worden in Nederland inmiddels links en rechts onmiskenbaar successen als in bovenstaand voorbeeld geboekt op het vlak van duurzame inkoop. Het is in dergelijke gevallen duidelijk gelukt om het belang van duurzaamheid een plaats te geven in de inkooptransactie (de aanbesteding).

Voor iedere organisatie schuilt er een uitdaging in de vraag hoe de organisatie haar professionaliteit op peil kan houden, of zelfs kan verhogen, terwijl de dagelijkse hectiek van lopende zaken alle aandacht opvraagt. Dit is overigens een uitdaging die gelukkig niet alleen is voorbehouden aan de onderwerpen ‘inkoop’ en ‘duurzaamheid’. In de professionele inkoopwereld is nagedacht over dit onderwerp. Over het algemeen maakt men onderscheid tussen ‘alles wat gedaan moet worden om te komen tot

een feitelijke inkooptransactie’ (bijvoorbeeld: een aanbesteding) en ‘alles wat randvoorwaardelijk geregeld moet worden om de professionaliteit van de feitelijke inkooptransactie, en de resultaten ervan te kunnen garanderen’. Hoofdstuk 3 en 4 van deze handreiking hadden hoofdzakelijk betrekking op de transactionele kant van inkoop: het inkoopproces van inkoopvoorbereiding tot nazorg. In dit hoofdstuk gaan we in op de randvoorwaardelijke kant.

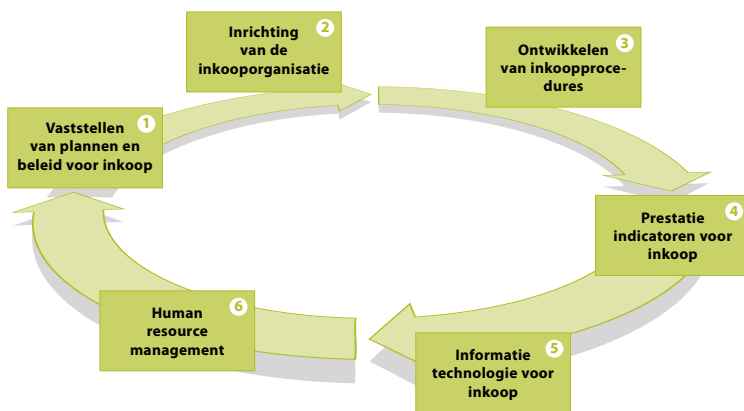
We maken hiervoor gebruik van het zogenaamde MSU+-model. Dit benchmarkmodel is ontwikkeld door prof. Robert Monzcka van de Michigan State University (MSU) in de Verenigde Staten: het model is dan ook bekend geworden onder de naam ‘MSU-model’. Specifiek voor de Not-for-Profit sector is door NEVI en de interdepartementale projectdirectie Professioneel Inkoop & Aanbesteden (PIA) een bewerking van het MSU-model ontwikkeld: het MSU+-model. Het MSU+-model zal een bijdrage gaan leveren aan de verdere professionalisering van

het inkoopvak in Nederland.

Het MSU+ -model maakt onderscheid tussen de 'strategische processen' en de 'ondersteunende processen'. Deze tweedeling sluit aan bij het onderscheid tussen de transactionele en randvoorwaardelijke kant van inkoop.

Wanneer we duurzaamheid structureel willen borgen moeten duurzaamheidsaspecten worden ingebracht binnen de ondersteunende processen in het MSU+ -model. Dit zijn de processen:

- Vaststellen van inkoopbeleid en inkoopplan;
- Inrichten van de inkooporganisatie;
- Ontwikkelen van inkoopprocedures;
- Gebruiken van prestatie-indicatoren;
- Gebruiken van informatietechnologie;
- Human Resource Management.



**Figuur 6:** Ondersteunende processen inkoopfunctie [Monczka]

## 5.2 Maak duurzaamheid deel van de ondersteunende inkoopprocessen

De ondersteunde processen zijn nodig om alle inkoopprojecten consequent op dezelfde wijze uit te voeren. In elk van de ondersteunende processen kunt u duurzaamheid een plaats geven. Duurzaamheid wordt dan structureel onderdeel van de uitvoering van een inkoopproject.

De ondersteunende processen helpen de betrokke-

nen bij inkoop om de aandacht voor duurzaamheid vast te houden. Voor de verschillende ondersteunende processen bieden we een aantal handreikingen om duurzaamheid in deze processen op te nemen.

### Vaststellen van inkoopbeleid en inkoopplan.

Wanneer een organisatie het belang van duurzaamheid onderschrijft en het in haar beleid heeft opgenomen, moet dit ook tot uitdrukking komen in het inkoopbeleid en inkoopplan. Andersom moet aandacht voor duurzaamheid in alle inkoopprocessen een logisch gevolg zijn van het belang dat de organisatie aan duurzaamheid hecht (en in haar beleid heeft verwoord).

*In hoofdstuk 2 hebben we de plek van duurzaamheid in het organisatiebeleid beschreven. Belangrijk is dat verantwoordelijkheden bekend zijn: gedeelde verantwoordelijkheid leidt zelden tot actie. De doelstellingen zijn haalbaar, meetbaar en uitvoerbaar.*

### Inrichting van de inkooporganisatie

Dit onderdeel van het ondersteunende proces omvat het ontwerpen van een organisatiestructuur die het inkoopproces maximaal ondersteunt. Hieronder vallen activiteiten als het vaststellen van de organisatiestructuur en het beleggen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) in die structuur. Het is raadzaam de structuur en TBV's af te stemmen op samenwerking met andere disciplines, omdat vaak ook andere afdelingen betrokken zijn bij inkoopprojecten.

*Duurzaam inkopen faciliteren betekent in deze context bijvoorbeeld duidelijk maken wie verantwoordelijk is voor het inbrengen van duurzame aspecten binnen het inkoopproces en op welke manier deze persoon wordt afgerekend. Wanneer één persoon verantwoordelijk is voor het inbrengen van duurzame aspecten in inkoop - bijvoorbeeld de milieucoördinator - moet deze persoon wel op de hoogte kunnen zijn van alle lopende (en startende) inkoopprojecten.*

*Ook helpt het om bekend te maken wie kennis over*

duurzaam inkopen heeft, of waar deze kennis verkrijgbaar is. Een effectieve maatregel is het beschikbaar stellen van een multidisciplinair team voor (grote) aanbestedingen, waaraan in ieder geval de milieucoördinator deelneemt.

### Ontwikkelen van inkoopprocedures

Inkoopprocedures leggen veel voorkomende handelingen vast. Een inkoopprocedure wordt geformuleerd om operationele inkooptaken binnen de organisatie optimaal en consistent te kunnen uitvoeren. Het is een ideaal middel om aandacht voor duurzaamheid vast te leggen voor alle inkoopprojecten. Praktisch gezien betekent het dat aandacht voor duurzaamheid onderdeel wordt van checklists, standaarddocumenten en standaard besluitvormingsprocedures.

*Duurzaamheid kan een plaats krijgen in standaarddocumenten en checklists. Op die manier krijgt duurzaamheid aandacht bij elk gebruik van het document.*

*Onder de standaarddocumenten vallen onder meer:*

- *Offerteaanvraag (en ook preselectiedocument): in de offerteaanvraag kunt u een paragraaf wijden aan het belang dat u hecht aan duurzaamheid. Het kan ook zinvol zijn om in de beoordelingscriteria (selectie- en gunningscriteria) een herinnering aan te brengen om duurzaamheid ook in de beoordeling een rol te geven.*
- *Algemene inkoopvoorwaarden: in de algemene inkoopvoorwaarden kunt u een paragraaf wijden aan het belang van duurzaamheid.*
- *Standaardcontracten: in het format van standaardcontracten kunt u opnemen dat (waar relevant) nieuwe ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid ook gedurende de looptijd van het contract kunnen worden geïmplementeerd.*

*Het loont de moeite de beslissingen te onderbouwen of te controleren aan de hand van een checklist (zie [www.ovia.nl](http://www.ovia.nl)). Op deze checklist kunnen dan staan:*

- *Beslissen of aandachtspunten betreffende duurzaamheid eisen of wensen zijn (afhankelijk van ambitieniveau, markt, budgetruimte en aanbestedingsprocedure)*

- *Beslissen over de relatieve weging en (meetbare) beoordeling voor duurzaamheid ten opzichte van prijs en andere kwalitatieve criteria.*
- *Beslissen over het opnemen van de Total Cost of Ownership (investerings- en exploitatiekosten) in de beoordeling, in plaats van alleen de prijs van het aan te schaffen product of de aan te schaffen dienst.*

### Gebruiken van prestatie-indicatoren

De inkoopfunctie beschrijft haar doelen in het inkoopplan. Om maximaal resultaat te halen, is het verstandig om te meten in welke mate de doelstellingen gehaald zijn. Prestatiemeting geeft een realistisch beeld van de mate waarin doelstellingen gehaald zijn en biedt de mogelijkheid tot (tussentijdse) corrigerende maatregelen of bijstelling van doelstellingen. Periodieke prestatiemeting vestigt de aandacht steeds op de afspraken die de inkoopfunctie met zichzelf gemaakt heeft over de zaken die zij belangrijk vindt.

*Om duurzaam inkopen consequent te stimuleren, kunnen prestatie-indicatoren helpen. Bekend moet zijn over welke prestatie-indicatoren gerapporteerd wordt, door wie en aan wie. De prestatie-indicatoren voor duurzaamheid moeten zijn afgeleid uit het beleid en haalbaar en meetbaar zijn. Voorbeelden van prestatie-indicatoren zijn het meten van het aantal inkoopprojecten waarin duurzaamheid deel uitmaakte van de beoordelingscriteria of het meten van het aantal inkooppakketten waarbinnen afspraken over duurzaamheid met de leverancier(s) zijn gemaakt.*

*Een andere manier van prestaties meten is het benchmarken van de resultaten op het gebied van duurzaamheid met andere organisaties. Door resultaten te vergelijken kunnen organisaties van elkaar leren en zich aan elkaar optrekken.*

### Gebruiken van informatietechnologie

Informatietechnologie kan verschillende processtappen van het inkoopproces ondersteunen. Zo kunt u op internet zoeken naar potentiële leveranciers, of kunt u het afroepen op een contract (bestellen) uitvoeren via een elektronisch bestelsysteem.

*Informatietechnologie kan ondersteuning bieden aan het consequent aandacht geven aan duurzaamheid in het inkoopproces. Informatietechnologie biedt mogelijkheden tot papierreductie. Wanneer u meer gebruik kunt maken van informatietechnologie en u de voordelen van de snelle communicatie via internet of e-mail benut, is informatietechnologie een gemakkelijke stap naar duurzaamheid.*

### **Human Resource Management (HRM)**

Belangrijk is natuurlijk dat het belang dat de organisatie toekent aan duurzame inkoop, gedragen wordt door de mensen die de uitvoering van inkoopprojecten vormgeven. Idealiter gaat het dan om mensen die zélf duurzaamheid aandacht willen geven in het inkoopproces. Alle andere ondersteunende processen bieden middelen om duurzaamheid vooral niet te vergeten, maar uiteindelijk beslissen de uitvoerende betrokkenen om deze middelen wel of niet te gebruiken.

*Structurele aandacht voor duurzaamheid in het inkoopproces valt of staat met de betrokken medewerkers. Om kennis en ervaring op het gebied van duurzaam inkopen op te bouwen en zo effectief mogelijk in te zetten, loont het om een deskundige/milieucoördinator met kennis van duurzaamheid in de bouwsector en/of in de facilitaire sector beschikbaar te hebben, op vaste basis of door deze in te huren.*

*U stimuleert medewerkers om duurzaamheid aandacht te geven door in ieder geval alle betrokkenen bij inkoop op de hoogte te stellen van de mogelijkheden om duurzaam in te kopen en alle beschikbare hulpbronnen kenbaar te maken. Een opleiding op het gebied van duurzaamheid voor medewerkers kan hiervoor een geschikt middel zijn.*

*De aandacht voor duurzaamheid kan ook onderdeel zijn van de beoordeling van medewerkers, waardoor het ook van persoonlijk belang is te presteren op dit onderdeel.*

# 6 Wegwijzer informatiebronnen

## Nuttige websites

### SenterNovem

<http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen>

### Menukaart duurzaam inkopen

[http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen/menukaart\\_DI](http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen/menukaart_DI)

### Actieprogramma Duurzame Ontwikkeling

<http://www.vrom.nl> (dossier duurzame ontwikkeling)

**Handbook 'Buying Green'**: dit handboek is opgesteld door de Europese commissie en biedt Europese voorbeelden en tips voor het doen van 'groene' Europese aanbestedingen. Een vertaling van het Handbook 'Buying Green' zal op korte termijn verschijnen.

<http://europa.eu.int/comm/environment/gpp/pdf/int.pdf>

### Professioneel inkopen

<http://www.ovia.nl/>

<http://www.nevi.nl/>

### Stichting milieukeur

<http://www.milieukeur.nl>

## Verantwoording

**Deze handreiking is mede tot stand gekomen met de hulp van de klankbordgroepen:**

**Dhr. E. Raedts** (provincie Gelderland)

**Mw. M. Floris** (provincie Noord-Brabant)

**Dhr. E. Piet** (gemeente Ridderkerk)

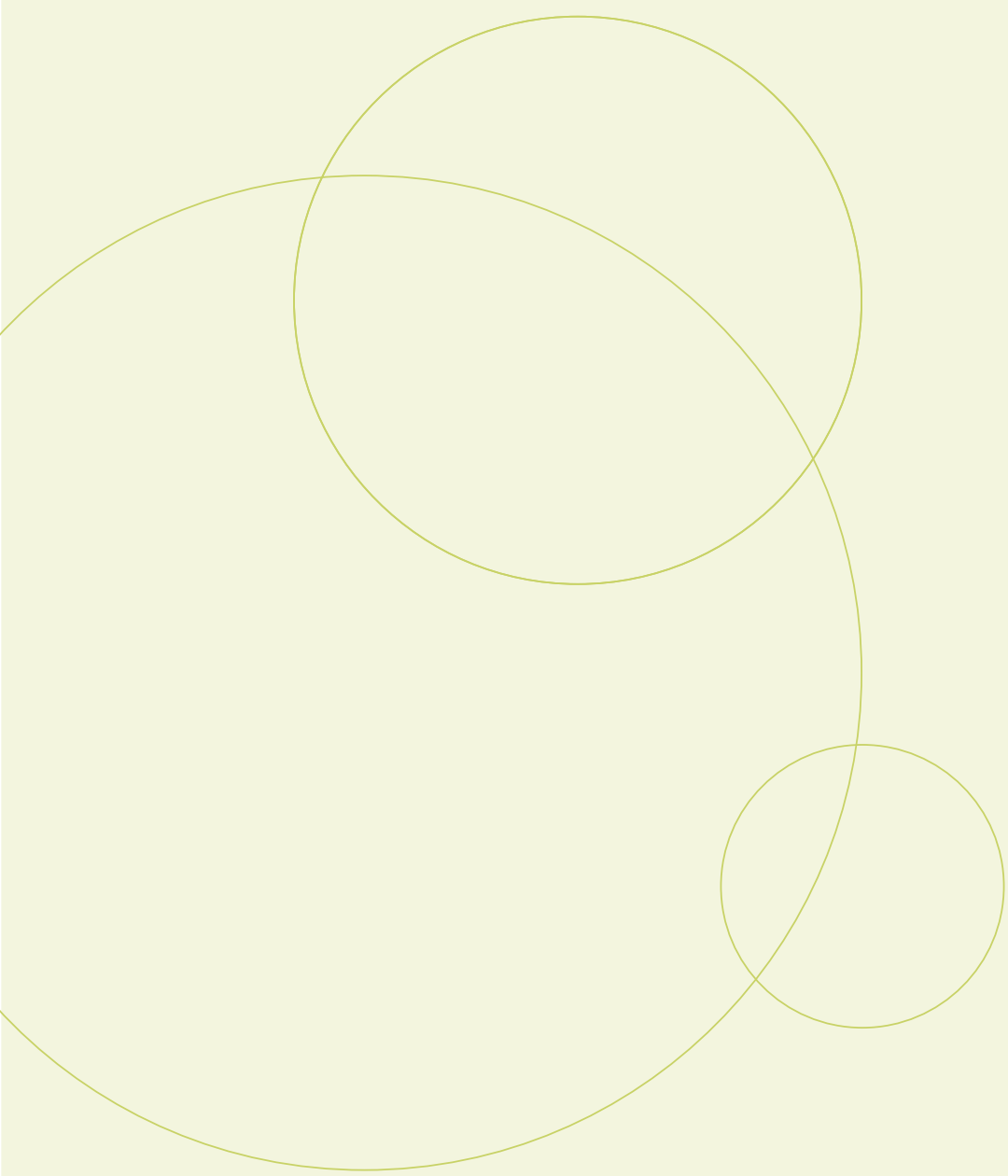
**Dhr. C. Beenhakkers** (gemeente Oosterhout)

**Dhr. H. Ruigrok** (provincie Overijssel)

**Dhr. C. Zwart** (gemeente Alkmaar)

Wij bedanken hen voor de geleverde input.





**Colofon**

*Samenstelling*

SenterNovem

*Redactie*

SenterNovem

*Tekst*

Significant, Barneveld

*Grafisch ontwerp*

Fuser Communications, Almere



*SenterNovem • is ontstaan uit een fusie tussen Senter en Novem • voert beleid uit voor verschillende overheden op het gebied van innovatie, energie & klimaat en milieu & leefomgeving en draagt zo bij aan innovatie en duurzaamheid • Meer informatie: [www.senternovem.nl](http://www.senternovem.nl)*

SenterNovem

Postbus 8242

3503 RE Utrecht

Telefoon 030 239 34 93

Telefax 030 231 64 91

[www.senternovem.nl/duurzaaminkopen](http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen)

[duurzaaminkopen@senternovem.nl](mailto:duurzaaminkopen@senternovem.nl)

Telefoon helpdesk duurzaam inkopen 030 239 35 33  
3PRED05.08

Hoewel deze publicatie met de grootst mogelijke zorg is samengesteld, kan SenterNovem geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele fouten.

The logo for SenterNovem, featuring the company name in a bold, sans-serif font with a blue underline. A blue curved line arches over the text.

