



# Duurzaam inkopen versie 2.0

Een model voor MVO-gedreven inkoopbeleid

# Kennisnetwerk Duurzame Productketens

Het kennisnetwerk Duurzame Productketens (DPK) biedt een inspirerend en innovatief platform voor bedrijven die zich richten op duurzame innovatie in hun product- of dienstenketen.

In het netwerk participeren bedrijven die proactief aandacht willen besteden aan duurzame productketens. Een aantal bedrijven heeft al praktijkervaring met het duurzamer maken van hun keten. Zij zoeken via de denktank en werkgroepen vooral verdieping. Het netwerk is echter ook bedoeld voor bedrijven die wel de ambitie hebben om innovaties in hun keten op te pakken, maar die nog niet precies weten hoe.

Het netwerk wil ondersteunend zijn bij het leren van elkaars ervaringen. Dat gebeurt door bijeenkomsten te organiseren rond thema's die door de deelnemers zijn aangedragen en die in samenspraak met een aantal deelnemers worden ingevuld. De kennisuitwisseling krijgt een extra dimensie doordat via het netwerk relevante overheidsinstanties betrokken kunnen worden. Daardoor is het voor deelnemende ondernemers en overheidsmedewerkers eenvoudig om elkaar op een laagdrempelige manier te ontmoeten en van gedachten te wisselen over kansen en knelpunten van nieuwe innovatieve ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid.

Daarnaast kunnen via het Copernicus Instituut Bachelor- en Masterstudenten worden betrokken voor stage- en afstudeerwerk. Zij onderzoeken op goedkope en doeltreffende wijze ideeën voor strategische keteninnovatie.

Het kennisnetwerk heeft Jan Paul van Soest als voorzitter en wordt ondersteund door SenterNovem. Met MVO Nederland wordt intensief samengewerkt.

Rond het onderwerp Duurzaam Inkopen is een werkgroep ontstaan van DPK-leden en enkele van hun ketenpartners, en Hanneke op den Brouw vanuit SenterNovem. De rapportage is verzorgd door Jan de Vries van 2Eco. De werkgroep bestond uit de volgende bedrijven:

<i>Ahrend Inrichten</i>	<i>Roel van der Palen en Diana Seijs</i>
<i>ING Facility Management</i>	<i>Ronald Lazet</i>
<i>InterfaceFlor International</i>	<i>Roderick Conijn</i>
<i>Klostermann Nederland</i>	<i>Wim van Dijk</i>
<i>NPSP Composieten</i>	<i>Mark Lepelaar en Lindy Hensen</i>
<i>Office Depot</i>	<i>Marcel Jacobs</i>
<i>Philips Lighting</i>	<i>Maarten ten Houten</i>
<i>EQnomics</i>	<i>Walter Nonnekes</i>
<i>Koninklijke Ver. Nederlandse Papier- en kartonfabrieken</i>	<i>Marco Diekstra</i>
<i>Albron</i>	<i>Henk Voormolen</i>
<i>Kruidenier Groep</i>	<i>Manon Baartmans en Christy Kool</i>
<i>Ricoh Nederland</i>	<i>Monique Jansen</i>
<i>Crown Van Gelder</i>	<i>Sylvo van den Broek</i>
<i>HewlettPackard</i>	<i>Frank Lenderink</i>
<i>ThermPhos</i>	<i>Tjerk Homminga (tot juni 2009)</i>

Meer informatie over activiteiten van DPK evenals een digitale versie van dit rapport Duurzaam Inkopen versie 2.0 en de samenvatting is te vinden op de website:

[www.senternovem.nl/kennisnetwerken/DPK](http://www.senternovem.nl/kennisnetwerken/DPK)

# Voorwoord: Duurzaam inkopen 2.0 als keuzemenu

Overheden die duurzaam willen inkopen – dat plan heeft binnen het bedrijfsleven heel wat tongen losgemaakt. Niet zozeer vanwege het principe: niemand ontzegt de overheid het recht om eigen criteria te stellen aan wat zij in haar rol als inkoper meent te moeten aanschaffen. Het gaat om een substantieel bedrag, jaarlijks zo'n € 50 à 60 miljard – hoewel weinigen zich realiseren dat het bedrijfsleven jaarlijks een veelvoud van dat bedrag aan inkoop besteedt. Nee, de kritiek ontstond vooral op de uitvoering, de werkwijze: de criteria zouden te 'plat' zijn, te weinig ambitieus, of juist te scherp, 'afvinklijstjes' sluiten niet aan bij de diversiteit die de inkooppraktijk kenmerkt, innovatoren en koplopers komen te weinig aan bod, enzovoorts en zo verder. Binnen het Kennisnetwerk Duurzame Productketens (DPK) staat duurzaam inkopen al sinds de start in 2005 op de agenda. Begin 2007 werd er een themamiddag aan gewijd, geleid door de toenmalige voorzitter dr. Jacqueline Cramer, opmerkelijk genoeg een dag voordat bekend werd dat ze minister van VROM zou worden. Daarna mocht ondergetekende de voorzittershamer van haar overnemen.

In de afgelopen twee jaar begon de kritiek vanuit het georganiseerde bedrijfsleven steeds verder aan te zwellen. De bedrijven in het kennisnetwerk DPK vonden echter: *noblesse oblige*. Kritische kanttekeningen plaatsen is één, maar daarbij mag het niet blijven: modern en duurzaam ondernemen vereist een eigen visie, een eigen perspectief. Laat de aanpak van duurzaam inkopen zoals de overheid die nu gestalte geeft vooral doorgaan, en een 'ondergrens' in de markt leggen. Maar wat let duurzame ondernemers zélf hun ideeën uit te werken op duurzaam inkopen zoals zij dat graag zouden zien? Waarom zouden de eigen 'best practices' niet gebruikt kunnen worden om een volgende stap te zetten: *Duurzaam Inkopen 2.0*? Deze gedachte leidde tot de instelling van een werkgroep, medio 2008, die hard heeft gewerkt om

een toekomstperspectief voor duurzaam inkopen vorm te geven, inhoudelijk ondersteund door Jan de Vries van bureau 2Eco uit Deventer, die alle inzichten wist om te zetten in de inspirerende rapportage die thans voor u ligt.

Wat begon met enkele leden van DPK, ontwikkelde zich al snel tot een zwaan-kleef-aan-werkgroep waarbij ook andere bedrijven aansloten. Het rapport Duurzaam Inkopen 2.0 is een menukaart geworden die hoofdschotels, voorgerechten en desserts presenteert, die al naar gelang de smaak en wensen van de duurzame inkoper gekozen kunnen worden. Wie nog maar net begint op het pad van duurzaam inkopen kan met een eenvoudige schotel uit de voeten, wie stevige ambities heeft en duurzaam inkopen wil zien als belangrijk onderdeel van een brede MVO-strategie, kan zich tegoed doen aan gecompliceerde en tongstrelende gerechten. En alles daar tussenin. Zo biedt Duurzaam Inkopen 2.0 een staalkaart aan mogelijkheden, zowel voor inkoopende overheden als voor inkoopende bedrijven met duurzaamheidsambities.

Voor de overheid als beleidsmaker ligt er nog een extra agenda te wachten. Ondersteuning van de inkooppraktijk van overheden en bedrijven met duurzaamheidsambities kan worden uitgebouwd tot een volwaardig tweede beleidsspoor, naast het huidige, op naleving van minimumcriteria gerichte beleidsspoor. Een rapport als dit is dan niet voldoende. Veeleer moet worden gedacht aan een meerjarig ontwikkelprogramma, waarin *master classes*, verspreiding van *best practices* en communicatie over voetangels en klemmen maar vooral over successen centraal staan. Wellicht zijn er ook andere instrumenten. We hopen dat dit rapport aanleiding en materiaal levert om zo'n ontwikkelprogramma vorm te geven.

Jan Paul van Soest (voorzitter Kennisnetwerk Duurzame Productketens)

## Inhoudsopgave

<b>1. Onze ambitie: Koers zetten naar duurzaam inkopen versie 2.0</b>	<b>3</b>
<b>2. De gangbare praktijk van duurzaam inkopen</b>	<b>5</b>
2.1 Koplopers in de marktsector: MVO en duurzaam ketenbeheer	5
2.2 De oogst van duurzaam inkopen	8
2.2.1 Er is geploegd, gezaaid en geschoffeld...	9
2.2.2 ...maar met middelmatig zaaigoed en op weerbarstige grond.	18
<b>3. Aangrijpingspunten voor duurzaam inkopen versie 2.0</b>	<b>21</b>
<b>4. MVO-gedreven inkoopbeleid: De uitdaging op microniveau</b>	<b>25</b>
4.1 Strategisch positioneren en aansturen	25
4.2 Inkoopbehoefte (her)formuleren	27
4.2.1 Casus printen: apparatuur, toner en papier.	27
4.2.2 Casus kantoorinrichting: van meubilair naar inrichtingsconcepten.	28
4.2.3 Casus energie: van energiedragers naar energiediensten	28
4.2.4 Casus catering: van middageten naar 'foodprint'	29
4.3 Inkoopstrategie kiezen	30
4.4 Gunningnorm expliciteren	35
4.4.1 Casus printen: een balanced scorecard voor papier.	38
4.4.2 Casus energie: integrale (economische) waardering	40
<b>5. MVO-gedreven inkoopbeleid: De uitdaging op macroniveau</b>	<b>43</b>
5.1 De instrumentenmix voor stimulering van duurzaam inkopen	43
5.2 Stimuleren van koplopers in duurzaam inkopen: Het hoe en wanneer	44
<b>Bronnen</b>	<b>47</b>

# 1 Onze ambitie: Koers zetten naar duurzaam inkopen versie 2.0

'Koop alleen maar duurzame waar.' Dit motto staat al vier jaar in vette kapitalen op de omslag van het bestelboek van inkopers in de publieke sector. Of althans: zo hoort het daar te staan, want vier jaar geleden kreeg toenmalig staatssecretaris Van Geel (milieu) Kamerbrede steun voor zijn streven duurzaam inkopen door de overheid te stimuleren. Van Geel en zijn voorgangers hadden hier al jaren voor geijverd, maar 2005 bracht de omslag. In juni van dat jaar schaarde de Tweede Kamer zich unaniem achter de scherpe ambitie dat "uiterlijk in 2010 het criterium 'duurzaamheid' zwaar moet meewegen bij alle rijksaankopen en –investeringen."<sup>1</sup> De in 2007 aangetreden milieuminister Cramer koos vervolgens het gestand doen van deze ambitie als één van de speerpunten in haar beleid.

Niet alleen de overheid, ook veel bedrijven hechten belang aan duurzaam inkopen. Dat is niet verwonderlijk. Modern ondernemerschap gaat gepaard met een open oog voor de milieudruk en de sociale omstandigheden in het eigen bedrijf én in toeleverende bedrijven – de voorgaande schakels van de productieketen. Inkoop van grond- en hulpstoffen, halffabrikaten, productiemiddelen, ondersteunende diensten etc. knoopt die schakels van de productieketen aan elkaar. Een bedrijf dat maatschappelijk verantwoord wil ondernemen, kan er dus niet omheen ook zijn inkoopbeleid op duurzame leest te schoeien.

Duurzaam inkopen door bedrijven en in de publieke sector kent echter ook karakteristieke verschillen. Voor een bedrijf is duurzaam inkopen een expressie van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Het ene bedrijf gaat hierin verder dan het andere;

elk bedrijf is immers vrij om zijn ambitieniveau, prioriteiten en tempo te kiezen. Duurzaam inkopen in het publieke domein is uitvloeisel van een politiek besluit, dat 'uitgerold' wordt in de breedte van het (semi-)overheidsapparaat; individuele overheidsorganisaties dienen tenminste een nationaal overeengekomen ambitieniveau en tempo te implementeren, al kunnen zij desgewenst verder gaan. Een tweede verschil is dat het bedrijven vrij staat een leverancier te selecteren aan de hand van zelfgekozen criteria, al zijn het zijn blauwe ogen. Overheden mogen dat niet: hun selectieproces moet 'transparant, non-discriminerend en proportioneel' zijn. Deze eisen zijn, in het geval van substantiële inkopen, zelfs uitgewerkt in voorgeschreven, wettelijk verankerde aanbestedingsprocedures. Binnen dit kader is duurzaam inkopen alleen mogelijk als het zich voegt naar nogal stringente regels.

Deze beide verschillen werken door in de praktijk van duurzaam inkopen. In het volgende hoofdstuk maken we iets zichtbaar van de huidige praktijk in bedrijven resp. in de (semi-)publieke sector.

Kort samengevat:

Duurzaam inkopen *door bedrijven* bestaat vooral in de vorm van inspirerende, vaak innovatieve en soms opmerkelijk effectieve strategieën van koplopers in het bedrijfsleven; de uitstraling naar het brede peloton van bedrijven is echter vooralsnog beperkt. Duurzaam inkopen in *het publieke domein* ontwikkelt zich daarentegen breed, maar streeft doorgaans bescheiden milieu- en sociale ambities na. Bovendien kampt het met de nadelen van bureaucratische vormgeving en met groeiende weerstand vanuit delen van het bedrijfsleven.

Deze nadelen en weerstand noopten minister

<sup>1</sup> De eerste aanzet werd al in 1997 gegeven in de beleidsnota 'Milieu en Economie' van VROM en aanpalende ministeries; de cruciale Kameruitspraak ligt vast in de motie Koopmans-De Krom, met algemene stemmen aangenomen in juni 2005.

Cramer in juni 2009 tot een duidelijke bijstelling van de tot dan gevolgde aanpak, in een poging duurzaam inkopen te voorzien van meer focus en meer dynamiek.<sup>2</sup> Meer focus door duurzaam inkopen te beperken tot die productgroepen waar op korte termijn een behoorlijke duurzaamheidswinst te boeken valt. En meer dynamiek door herformulering van criteria, facultatieve toepassing van meer dan minimale duurzaamheidscriteria en dergelijke.

De loop die de ontwikkeling van duurzaam inkopen tot nu toe heeft genomen – met zijn sterke én zijn zwakke kanten – inspireerde ons te zoeken naar een vernieuwde aanpak. Hoe kunnen we duurzaam inkopen verbeteren als middel dat maatschappelijk verantwoord ondernemen verbreedt en verdiept, en het zoeken naar innovatieve oplossingen bevordert? Hoe kunnen we de milieueffectiviteit van duurzaam inkopen door de overheid op korte termijn vergroten? Wat kunnen bedrijven en overheden van elkaar en van koploperbedrijven leren, als het gaat om duurzaam inkopen?

In hoofdstukken 4 en 5 werken we onze suggesties uit tot een – naar wij hopen voor bedrijven én overheden uitdagend – model voor 'duurzaam inkopen versie 2.0'. Waar mogelijk spelen we in op de wijzigingen die minister Cramer recent heeft aangekondigd; maar ook bepleiten wij verbeteringen die duidelijk een slag verder gaan.

We laten ons inspireren door de werkwijze en ervaringen van koplopers in de marktsector. Tegelijkertijd houden we rekening met de (juridische) randvoorwaarden die gelden voor inkopers in de publieke sector. Zonder het laatste zou ons model immers niet bruikbaar zijn voor publieke inkopers. Zoveel mogelijk illustreren we ons model aan de hand van vier casussen, namelijk de productgroepen kantoorinrichting, printen (apparatuur en papier), energie en catering.

Maar eerst richten we in het volgende hoofdstuk het spotlight op de huidige praktijk van duurzaam inkopen, door bedrijven (par. 2.1) resp. overheidsorganisaties (par. 2.2). Ook hier komen de genoemde productgroepen voor het voetlicht als illustratieve casussen. Vervolgens identificeren we de belangrijkste aangrijpingspunten voor verbetering (hoofdstuk 3).

---

<sup>2</sup> Ministerie van VROM – Voortgangsrapportage Duurzaam Inkopen; Brief aan de Kamer, Kamerstukken 30196 nr 64; 25 juni 2009.

## 2 De gangbare praktijk van duurzaam inkopen

### 2.1 *Koplopers in de marktsector: MVO en duurzaam ketenbeheer*

Sinds het SER-advies “De winst van waarden” (2000) en in navolging van internationale voorbeelden is het gebruikelijk maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) te definiëren als ondernemen met een driedubbele doelstelling: winst c.q. waarde creëren in economische, sociale én ecologische zin; alle drie in langere termijn-perspectief. Kenmerkend is volgens de SER bovendien dat MVO geen solitaire ondernemersactiviteit is, maar een bedrijfsstrategie die wordt vormgegeven en uitgevoerd in dialoog met belanghebbenden, binnen en buiten de onderneming.

De genoemde ‘triple-P’ doelstellingen (profit, people, planet) kunnen in elkaars verlengde liggen. Er bestaan tal van voorbeelden van zulke win-win situaties. Bijvoorbeeld als zuinig grondstof- en energiegebruik leidt tot kostenbesparing én betere milieuprestaties. Als een MVO-bedrijf dankzij trendsettende innovaties een leidende positie in bepaalde markten verovert. Of als een bovengemiddeld sociaal bedrijfsprofiel zich vertaalt in grotere toewijding van personeel en leveranciers of een beter imago bij klanten.

Zulke voorbeelden impliceren echter zeker niet dat de drie doelstellingen elkaar altijd of per definitie versterken. Integendeel, veelal is dit tenminste onzeker: denk aan produceren onder stringente, zelfgekozen milieucondities en/of riantere arbeidsvoorwaarden dan gebruikelijk, dus normaliter tegen hogere kosten; aan duurzame innovaties die tijdelijk of langdurig beschermende marktcondities nodig hebben, die een bedrijf niet op eigen houtje kan creëren; of aan milieuvriendelijke en/of sociaal verantwoorde producten waarnaar nauwelijks vraag blijkt te bestaan. In zulke situaties stelt MVO de ondernemer voor moeilijke afwegingen: Welke van

de drie doelstellingen krijgt voorrang? En in welke mate? Toch blijft een positieve score op elk van de drie doelstellingen de ‘bottom line’, wil er van maatschappelijk verantwoord ondernemen sprake zijn.

Zo gedefinieerd, is MVO een bedrijfsstrategie waar ondernemers vrijwillig voor kiezen. Verschillende motieven kunnen hierbij een rol spelen. Vaak genoemd worden (a) een intrinsieke, op waarden gebaseerde overtuiging van de bedrijfsleiding/eigenaren dat ‘MVO hoort’; (b) een strategische inschatting van externe omstandigheden (zoals druk van stakeholders) met als conclusie dat ‘MVO moet’; en (c) een strategische inschatting van toekomstige markten en randvoorwaarden, met als conclusie dat ‘MVO loont’.

Wat ook de motieven zijn, het komt vervolgens aan op de uitvoering, de praktijk. De MVO-praktijk is zeer gemêleerd. Er is window-dressing - bedrijven die het concept wel onderschrijven maar er weinig mee doen. Er zijn bedrijven die het concept incidenteel toepassen, voor een deel van hun activiteiten of producten portfolio; bijvoorbeeld als een min of meer opportunistische reactie op externe druk of om middels pilot-projecten de bruikbaarheid van het concept te testen. Er zijn ook bedrijven die MVO integraal toepassen, als overall strategie om hun (triple-P) bedrijfsresultaten continu te verbeteren of ook om ‘proactief’ nieuwe product/marktkansen te identificeren en te benutten.

Zulke verschillen zijn moment opnames. Bedrijven kunnen zich ontwikkelen van incidentele tot integrale MVO-toepassers. Maar ook het omgekeerde komt voor, bijvoorbeeld als een nieuwe bedrijfsleiding of eigenaar geen boodschap heeft aan het MVO-concept, of als de resultaten van een MVO-georiënteerde bedrijfsstrategie tegenvallen.

Dit gemêleerde en beweeglijke veld wordt geregeld in kaart gebracht en geëvalueerd (zie bijv. Cramer,

2003; PWC, 2008). Wij ontleen aan zulke publicaties een drietal elementen die ons inziens karakteristiek zijn voor ondernemingen die serieus werk maken van MVO en daarmee tastbare, aantoonbare resultaten boeken. Kenmerkend voor zulke MVO-koplopers is:

- 1 MVO fungeert als bedrijfsstrategie. Dit komt tot uiting in de missie van het bedrijf; in commitment van de top en draagvlak onder het personeel; in expliciete ambities en streefcijfers voor alle drie (triple-P) doelstellingen.
- 2 MVO is ingebed in de bedrijfsstructuur. Dit komt tot uiting in helder omschreven en toegedeelde verantwoordelijkheden en bevoegdheden; in de strategische aansturing door de bedrijfsleiding; en in de intern gehanteerde beoordelings- en beloningsregelingen.
- 3 MVO wordt in praktijk gebracht. Deze goede performance uit zich in een prioritering van bedrijfsactiviteiten die aansluit bij ambities en streefcijfers; in effectieve werkwijzen voor implementatie, monitoring en terugkoppeling; in transparantie, zowel intern als naar alle stakeholders.

*Duurzaam ketenbeheer* ligt voor zulke koplopers simpelweg in het verlengde van de eigen MVO-strategie. Voorzover het gaat om hun ambities op het vlak van planet- en people-doelen, is op voorhand duidelijk dat zij zich niet kunnen beperken tot de activiteiten van het eigen bedrijf: significante milieu en sociale impacts doen zich veelal eerder in de productieketen voor (*upstream*), of ook later, tijdens of na de gebruiksfase van een product (*downstream*). Maar ook hun profit ambities kunnen MVO-koplopers in deze tijd van outsourcing doorgaans niet individueel realiseren (net zo min als andere bedrijven): de prestaties van externe leveranciers – hun prijs, kwaliteit, levertijd, flexibiliteit etc. – zijn vaak bepalend voor de concurrentiekracht en dus winstgevendheid van het eigen bedrijf.

Duurzaam ketenbeheer kunnen we derhalve zien als het logische verlengstuk van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen het eigen bedrijf; dezelfde drievoudige doelstelling (triple-P), gevarieerde motieven, en gemêleerde uitvoeringspraktijk zijn erbij aan de orde als bij MVO. En op zijn beurt kunnen

we duurzaam inkopen (incl. duurzaam aanbesteden) hierbinnen afbakenen als het *upstream* gerichte deel van duurzaam ketenbeheer.

Deze omschrijving van duurzaam inkopen in de marktsector is breed. Het omvat de hele supply chain van een bedrijf, niet alleen de directe ('first tier') leveranciers; het omvat ook uiteenlopende typen inkoopcontracten en –relaties, variërend van simpele, 'spot-market' aankopen van standaard producten tot 'preferred supplier' contracten en 'strategic partnerships'.

We willen de parallel met MVO nog doortrekken: een onderneming die serieus werk maakt van duurzaam ketenbeheer c.q. duurzaam inkopen zal (1) een expliciete strategie uitwerken met ambities en streefcijfers ten aanzien van zijn leveranciers; (2) taken en bevoegdheden toedelen en strategisch aansturen (structurele inbedding), en (3) zorgen voor een goede uitvoering, inclusief monitoring, terugkoppeling en transparantie (performance). Uiteraard zal de invulling van deze elementen anders zijn dan bij MVO binnen het eigen bedrijf, omdat bij duurzaam ketenbeheer c.q. inkopen per definitie meerdere partijen betrokken zijn, met eigen verantwoordelijkheden, posities en strategieën.

Een recente evaluatie door onderzoekers van de Universiteit van Tilburg en PricewaterhouseCoopers (Vos et al., 2008) toont inspirerende voorbeelden van MVO-koplopers die bezig zijn langs deze lijnen duurzaam ketenbeheer c.q. duurzaam inkopen vorm te geven. Grote ondernemingen doen dat veelal zelfstandig; MKB bedrijven soms solo, maar vaker met steun van collega's, branche organisatie, matchmakers, of externe ondersteuning en stimulansen. Vos c.s. constateren dat leveranciers vaak niet blij zijn met afnemers die behalve over de gebruikelijke aspecten – zoals prijs, kwaliteit en leveringstermijn – ook over sociale en milieuaspecten afspraken willen maken en voorwaarden stellen. Tegelijk laten hun voorbeelden zien dat doorzetten kan lonen: veeleisende klanten (afnemers in de keten én eindgebruikers) leveren vaak de prikkel die uiteindelijk resulteert in gegroeid vertrouwen tussen ketenpartijen en verbeterde (triple-P) ondernemingsresultaten ook hogerop in de keten.



Voor alle duidelijkheid: het betreft hier niet meer dan voorbeelden. Vos c.s. constateren ook dat duurzaam ketenheer/inkopen door bedrijven (nog) de uitzondering is, niet de regel.

Gangbare middelen en werkwijzen die deze pioniers inzetten zijn onder meer:

- beperken van het aantal leveranciers tot een te managen kring van voornamelijk 'preferred suppliers' en 'strategic partners';
- een MVO-geïnspireerde gedragscode voor leveranciers opstellen en hanteren;
- gebruik maken van erkende managementsystemen, (extern gecontroleerde) keurmerken, tracking en tracing/reporting
- prioriteiten afleiden uit eigen (triple-P) MVO-

ambities/streefcijfers en uit risico-evaluatie van leveranciers

- afspraken maken met vaste leveranciers over geregelde monitoring van relevante MVO-aspecten, middels self-assessment en/of externe audits
- gebreken corrigeren, bij voorkeur via engagement en samenwerking (bijvoorbeeld door dialoog met en voorlichting aan leveranciers, training en beloning), zonedig via verbreken van de relatie en switchen naar andere leveranciers.

Tekstboxen 2.1 en 2.2 illustreren een en ander met voorbeelden, ontleend aan de praktijk van kantoorinrichter Ahrend en zuivelcoöperatie Campina.

## TEKSTBOX 2.1

### SELECTEREN EN MONITOREN VAN LEVERANCIERS DOOR KONINKLIJKE AHREND NV

*Ahrend is een internationaal opererende kantoorinrichter en producent van kantoormeubilair. Maatschappelijke verantwoord ondernemen is één van de pijlers onder Ahrend's bedrijfsstrategie, met consequenties voor alle activiteiten – van productontwikkeling, inkoop en productie tot verkoop, 'after sales' en terugname van producten. Zo worden producten ontworpen volgens ecodesign principes, zijn eigen energiegebruik en procesemissies radicaal verminderd, en worden klanten geholpen hún duurzaamheidsambities te realiseren (o.m. door levensduurverlenging en terugname van meubilair; en door advisering over duurzame inrichtingsconcepten).*

*De ambitie ligt hoog – Ahrend wil in haar sector de beste MVO-prestaties leveren in Europa. Specifieke (planet-)doelen zijn dat Ahrend in 2020 volledig CO2-neutraal produceert en haar productkringlopen gesloten heeft, door implementatie van de cradle-to-cradle filosofie.*

*Ahrend stelt ook hoge sociale en milieu-eisen aan haar leveranciers. Sociale criteria zijn ontleend aan de relevante ILO-verdragen, de Universele verklaring van de rechten van de mens (VN, 1948) en het Global Compact (VN, 1999).*

*De milieucriteria zijn gebaseerd op de eigen doelstellingen van Ahrend (bijvoorbeeld uitbannen van stoffen die voor mens of milieu schadelijk zijn). De werkwijze hierbij is:*

- *De belangrijkste leveranciers worden bevroegd naar hun commitment, hun inspanningen en resultaten op sociaal en ecologisch gebied;*
- *Om eventuele knelpunten op sociaal/ecologisch gebied op te lossen, zet Ahrend samen met leveranciers een verbeterprogramma op;*
- *Parallel hieraan zoekt Ahrend mogelijkheden om leveranciers blijvend te monitoren op duurzaamheidsaspecten.*

*Bron: Jaarverslag 2008 Kon. Ahrend NV*

## TEKSTBOX 2.2

### CAMPINA'S GROENE SOJA

*Campina is (resp. was; zie verderop) één van de toonaangevende zuivelcoöperaties in Europa, met circa 6000 leden-melkveehouders in Nederland, Duitsland en België. Campina voelt zich verantwoordelijk voor de hele zuivelketen – van koe tot koelkast – en beschouwd 'duurzaam' als één van de pijlers van haar bedrijfsvoering. De ambitie is op termijn tot de Europese top te behoren qua maatschappelijk verantwoord ondernemen in de zuivelindustrie. Om deze ambitie te realiseren, zoekt het bedrijf actief de dialoog met de eigen leden, met leveranciers (bijv. van krachtvoer) en afnemers (supermarkten en consumenten), en met maatschappelijke organisaties (zoals Solidaridad, Stichting Natuur en Milieu, en Wereldnatuurfonds). Allerlei initiatieven worden genomen, zowel in de eigen fabrieken als gericht op de zuivelketen.*

*Een spraakmakend, ketengericht initiatief was de introductie – nu drie jaar geleden – van 'nieuwe' Campina melk met als kenmerken: gezonder van (vetzuur-)samenstelling; Nederlandse herkomst, van koeien met weidegang; bijvoeding (krachtvoer) met geïmporteerde, 'groene' soja (d.i. duurzaam geteeld volgens de zgn. Basiscriteria – geen aantasting van natuurgebieden zoals tropisch regenwoud; niet genetisch gemodificeerd). Doel is dat Campina binnen vijf jaar deze 'groene' soja inkoop voor al haar boeren. Het bedrijf won vanwege dit initiatief de 'Ei van Columbus'-prijs voor innovatief en maatschappelijk verantwoord ondernemen.*

*Campina is begin dit jaar gefuseerd met FrieslandFoods, eveneens een grote, internationaal werkzame zuivelcoöperatie, maar met een minder geprononceerd MVO-profiel. Het nieuwe concern FrieslandCampina is nog bezig zijn MVO-ambities en –programma te formuleren.*

*Bronnen: Campina MVO-verslag 2008; Friesland Milieuvorslag 2007; [www.FrieslandCampina.com](http://www.FrieslandCampina.com)*

## 2.2 De oogst van vier jaar Duurzaam Inkopen

Het overheidsbeleid inzake Duurzaam Inkopen<sup>3</sup> is sinds de uitspraak van de Kamer in juni 2005 vol op stoom gekomen. In vier jaar tijd werd een flinke infrastructuur opgebouwd om de inkopers van allerlei overheidsinstanties te ondersteunen met raad en daad. Hoe koop je duurzaam in? Aan welke eisen moeten producten voldoen? Welke contractvormen zijn mogelijk? Hoe meten we de resultaten? Etc. Gemotiveerde en initiatiefrijke overheidsinkopers

begonnen al meteen Duurzaam Inkopen te implementeren. Tussentijdse evaluaties schetsten een rooskleurig beeld van de eerste resultaten. Alle voorbereidingen leken getroffen om in 2010 voluit te kunnen gaan.

Tegelijk echter groeide er weerstand tegen de gekozen vormgeving en concrete invulling van Duurzaam Inkopen. Twee geluiden domineren daarin, die we korthedshalve aanduiden als de VNO-kritiek en de MVO-kritiek.

VNO-NCW en MKB-Nederland<sup>4</sup> - met hun gemêleerde

<sup>3</sup> Wij gebruiken de term Duurzaam Inkopen (met hoofdletters) of kortweg DI als aanduiding voor het overheidsbeleid/-programma terzake; duurzaam inkopen (met kleine letters) mist deze connotatie, dus verwijst naar duurzaam inkopen in het algemeen of door bedrijven.

<sup>4</sup> Zie bijvoorbeeld de brief van VNO-NCW en MKB Nederland d.d. 7 april 2009 aan de ministers van VROM, Economische Zaken, Sociale Zaken en Werkgelegenheid, en Ontwikkelingssamenwerking.

achterban – hikken aan tegen de brede ambitie van Duurzaam Inkopen en de bureaucrativering die daarmee samenhangt: gedetailleerde producteisen voor alle mogelijke producten die overheden plegen aan te schaffen, vaak in de vorm van inflexibele, statische middelvoorschriften; bewerkelijke procedures voor vaststelling en herziening van die eisen; leidend tot rompslomp en niet-uitdagende ‘afvinklijstjes’. Gepleit wordt voor een procesgerichte en sterk selectieve aanpak, waarin Duurzaam Inkopen bovenal fungeert als middel om bedrijven te prikkelen tot nieuwe innovaties. Duurzaam Inkopen zou daarom prioriteit moeten geven aan die aankopen waar toekomstkansen en concurrentievoordeel voor het bedrijfsleven in het verschiet liggen.

Van bedrijven met een duidelijk MVO-profiel en ook van NGO-zijde, komt deels soortgelijke kritiek – de verfoeide ‘afvinklijstjes’ – maar ook andere: zij hebben met de brede ambitie geen probleem, maar vinden veel producteisen te slap, omdat deze vaak niet verder gaan dan wat in de markt al gangbaar of zelfs via wetgeving al verplicht is.<sup>5</sup> Deze MVO-koplopers en –pleitbezorgers hadden verwacht of tenminste gehoopt, dat Duurzaam Inkopen een substantiële marktniche zou creëren voor bij uitstek duurzame producten, maar raakten in de afgelopen jaren in toenemende mate gedesilluseerd.

Kort en goed: vlak voor de zomer van dit jaar heeft minister Cramer de bakens verzet<sup>6</sup>, en daarvoor steun gezocht bij de Tweede Kamer. Deze ingreep treft niet de uitgangspunten en hoofdlijnen, wel de uitvoering van Duurzaam Inkopen. Ze hoopt zo beide typen kritiek te pareren: de ‘VNO-kritiek’ door flink wat producteisen te schrappen of te herformuleren, en bepaalde productgroepen helemaal buiten de werkingssfeer van Duurzaam Inkopen te brengen; de ‘VNO-’ én ‘MVO-kritiek’ door suggesties te doen om het innovatieve effect van Duurzaam Inkopen te vergroten (echter zonder deze suggesties al uit te werken).

Wij schetsen in deze paragraaf in kort bestek hoe Duurzaam Inkopen in de publieke sector er nu – najaar 2009 – voorstaat, met inbegrip van de deze zomer doorgevoerde wijzigingen.

### 2.2.1 *Er is geploegd, gezaaid en geschoffeld...*

Vier jaar DI-beleid ontwerpen en implementeren heeft veel in gang gezet. Er zullen anno 2009 weinig inkopers van (semi-)overheidsorganisaties zijn die bij het concept Duurzaam Inkopen alleen denken aan spullen die langer dan een jaar meegaan. Of die, op een vraag hoe Duurzaam Inkopen in zijn werk gaat, slechts met de ogen kunnen knippen. Tenminste vier componenten van het gevoerde beleid hebben hieraan bijgedragen.

1 *Toenemende reikwijdte* is een eerste component.

De Kamermotie van juni 2005 betrof strikt genomen slechts de rijksoverheid: 13 departementen, inclusief hun agentschappen. De reikwijdte van Duurzaam Inkopen is sindsdien verbreed. Kort na het aantreden van minister Cramer tekenden de gemeenten voor een doelstelling van 75% DI in het jaar 2010, en provincies en waterschappen voor een ambitie van 50% in datzelfde jaar; gemeenten en provincies willen daarna doorgroeien naar 100% DI in 2015. Deze afspraken maken deel uit van het ‘Klimaatakkoord’ tussen kabinet en VNG/IPO/UvW, gesloten in november 2007.

In december 2008 sloten universiteiten en hogescholen zich aan, met een doelstelling van 50% DI in 2012. Verdere verbreding naar ondermeer het basis-, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs, de politie, instellingen in de gezondheidszorg is voorzien. Stap voor stap gaat zo de gehele publieke en semi-publieke sector participeren.

2 *Meeliften met ‘professioneel inkopen en aanbesteden’*

is een tweede succesfactor bij het propageren van Duurzaam Inkopen. Het toeval wil dat ongeveer gelijktijdig met DI, het belang van beter inkoop-

<sup>5</sup> Zie bijvoorbeeld Reynhoudt en van Soest, 2008; RMNO, 2008.

<sup>6</sup> Zie voetnoot 2.

TABEL 1

## INKOOPAANDEEL EN EU-DREMPELBEDRAGEN VAN WERKEN EN LEVERINGEN/DIENSTEN

	AANDEEL (%)		EUROPESE DREMPELBEDRAGEN (X1000 €) <sup>1)</sup>	
	<i>opdrachten</i>	<i>volume</i>	<i>rijksoverheid</i>	<i>overige publ. sector</i>
WERKEN	30	66	5.150	5.150
LEVERINGEN/ DIENSTEN	70	34	133	206, resp. 412 <sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> in 2008/2009<sup>2)</sup> € 412.000 in nutssectoren

(Bronnen: Ministerie EZ: MvT Aanbestedingswet 2009; website PIANOo)

management door overheidsorganisaties prominent op de politieke agenda kwam. Zowel de betekenis van het publieke inkoopbudget – nu 50 à 60 miljard, volgens schatting van het ministerie van Economische Zaken – voor het beheersen van overheidsuitgaven, als misstanden bij met name het aanbesteden van werken dwongen daartoe (zie tabel 1 voor het aandeel van ‘werken’ en ‘leveringen/diensten’, qua aantal opdrachten en volume).

Er werd een beleidsstrategie opgetuigd met als inzet overheidsinkopers (en hun diensthoofden en bestuurders, kortom de ‘inkoopkolom’) professionele, aan het bedrijfsleven ontleende werkwijzen aan te leren, met respect voor het karakter van overheidsorganisaties als publieke instelling. Zo is, onder de banier van ‘professioneel inkopen en aanbesteden’, de bedrijfsvoering van overheidsorganisaties aangepast, zijn ondersteuningsstructuren gecreëerd (o.m. het expertisecentrum PIANOo<sup>7)</sup>), zijn honderden cursussen gegeven en handleidingen verspreid, etc.

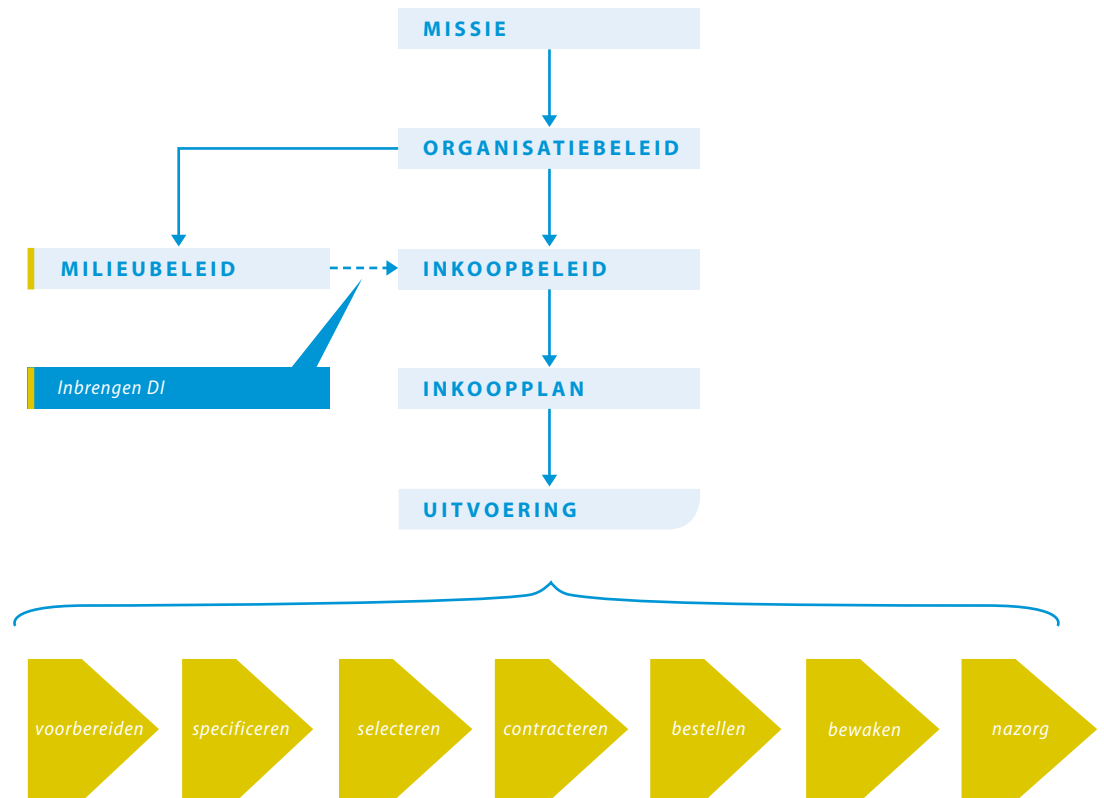
De primaire drijfveren van deze aangrenzende beleidsstrategie zijn (a) kostenbesparing en (b) tegengaan van marktverstoring. Twee Europese richtlijnen, relevant voor de nutsectoren resp. de overige publieke sector, leveren het juridische kader<sup>8</sup>. Deze richtlijnen zijn bindend voor substantiële inkopen door organisaties in de publieke sector, d.w.z. voor inkoopopdrachten die de zogenaamde ‘drempelbedragen voor Europees aanbesteden’ te boven gaan (vgl. tabel 1).

Van groot belang voor DI is dat deze Europese richtlijnen expliciet gelegenheid bieden om overheidsaanbestedingen te toetsen aan milieu- en sociale criteria, mits zulke criteria voldoen aan drie randvoorwaarden: *non-discriminatie* (gelijke kansen voor iedere producent/leverancier binnen de EU), *transparantie* (heldere spelregels) en *proportionaliteit* (alleen eisen stellen die rechtstreeks verband houden met de aan te kopen producten of diensten). Dit bood kansen om de ambities rond DI te incorporeren in de genoemde activiteiten in het kader van ‘professioneel inkopen en aanbesteden’. DI vond zo zijn plaats in de context van het reguliere inkoopproces van overheidsorganisaties.

<sup>7)</sup> Dit acronym staat voor ‘Professioneel en Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheids-opdrachtgevers’.

<sup>8)</sup> EU-Richtlijnen 2004/17/EG resp. 2004/18/EG; van kracht geworden per eind 2005. Deze richtlijnen zijn in Nederland in eerste instantie omgezet in twee uitvoeringsbesluiten – BAO, het Besluit aanbestedingen overheidsopdrachten resp. BASS, het Besluit aanbestedingen speciale (nuts-)sectoren – zonder wijziging van de onderliggende wetgeving (nl. de Raamwet EEG voorschriften aanbestedingen uit 1993). Onder meer het bouwfraude schandaal overtuigde Den Haag ervan dat nieuwe wetgeving toch noodzakelijk is. Dit mondde uit in de ontwerp-Aanbestedingswet 2006, opnieuw vormgegeven als raamwet, die echter in 2008 schikbreuk leed in de Eerste Kamer. Een nieuw, veel gedetailleerder wetsontwerp is in voorbereiding. Het volgt nauwkeurig de genoemde EU-richtlijnen. Het kabinet wil deze ontwerp-Aanbestedingswet 2009 dit najaar indienen.

Figuur 1: Duurzaam Inkopen in de 'inkoopkolom' (Bron: SenterNovem 2005; bewerkt)



Anders gezegd: Duurzaam Inkopen is gepositioneerd als een activiteit van *inkopers*, aangestuurd door hun diensthoofden en bestuurders (door ons verder aangeduid als de *budgethouders*); met een adviserende rol voor milieu- of duurzaamheidscoördinatoren (zie fig. 1).

- 3 "Meters maken", één van de adagia van minister Cramer, staat voor de derde factor: tempo maken, niet wachten op nog betere inzichten of op toekomstige innovaties; die krijgen hun kans wel in een volgende ronde of dankzij inkopers met hogere ambitie. Kortom, het streven was DI zo snel mogelijk in praktijk te brengen. Daaraan is met man en macht gewerkt. Er zijn ondersteunings-faciliteiten gecreëerd, specifiek gericht op Duurzaam Inkopen (m.n. SenterNovem als expertisecentrum en MVO-Nederland als bron van marktinformatie). Hun taak was en is inkopers te voorzien van passend gereedschap, d.w.z. zowel praktisch bruikbaar als sporend met wettelijke

regels en de algemene methodiek van 'professioneel inkopen en aanbesteden'.

Zo heeft SenterNovem handleidingen, modelbeleidsnota's en andere 'tools' ontwikkeld. Deze helpen allereerst DI in te bedden in het inkoopbeleid van de betreffende overheidsorganisatie, onder meer door een ambitieniveau te kiezen en competenties toe te wijzen. En vervolgens laten ze zien hoe van het papieren beleid realiteit te maken valt, binnen het kader van reguliere inkoopprocessen. SenterNovem benadrukt hierbij dat vooral de eerste twee fasen van zo'n inkoopproces (vgl. fig. 1) voor DI van belang zijn: de *inkoopvoorbereiding* – omdat deze fase ruimte biedt om de inkoopbehoefte grondig te (her)overwegen, om leveranciers te consulteren over duurzaamheidsaspecten van hun aanbod, een keuze te maken uit diverse vormen van aanbesteding, en te bepalen welk belang zal worden gehecht aan andere aankoopcriteria dan de prijs. En de *specificatiefase* – omdat hierin de voorgenomen aanschaf nauwkeurig wordt

omschreven in de vorm van een 'programma van eisen', inclusief gespecificeerde criteria aan de hand waarvan (en hoe!) potentiële leveranciers en hun producten zullen worden beoordeeld (tekstbox 2.3 geeft nadere details over wat er in deze fasen juridisch mag en moet).

SenterNovem heeft vervolgens, aangestuurd door VROM en collega-ministeries, zwaar ingezet op het uitwerken van criteriasets voor het totale scala aan producten en diensten (en hun leveranciers) dat overheidorganisaties inkopen. Het idee was dat een inkoper in de publieke sector zónder zulke criteria geen onderscheid kan maken tussen leveranciers resp. producten die al dan niet door de beugel kunnen, althans niet op een wijze die juridisch houdbaar is (transparant, niet-discriminerend, proportioneel). Binnen luttele jaren zijn ca. 80 criteriadocumenten opgesteld voor even zovele productgroepen, inclusief consultatie van betrokken bedrijven en NGO's en een juridische toetsing. Eind april 2009 was de reeks vrijwel gecompleteerd<sup>9</sup>.

Echter, op hetzelfde moment bleek 'meters maken' geen gegarandeerd recept voor succes. Zoals hierboven al genoemd, dwong de manifeste weerstand vanuit het bedrijfsleven minister Cramer tot een ingreep. Het resultaat is dat het aantal productgroepen, relevant in het kader van DI, beperkt is tot 45; een 25-tal productgroepen is helemaal geschrapt, andere zijn samengevoegd. Bovendien is er flink gewied in de criteriadocumenten voor de resterende productgroepen: een reeks criteria is geschrapt, versoepeld of hergeformuleerd. Dit proces van criteriaherziening krijgt in dit najaar nog een staartje (vergelijk tekstboxen 2.4 – 2.7 voor de huidige DI-criteria voor onze exemplarische productgroepen).

Producten die voldoen aan de nu gestelde criteria (minimumeisen), kwalificeren in de ogen van VROM/SenterNovem als 'duurzame koop'. Inkopers in het publieke domein richten zich in de praktijk bijna steeds op deze minimumeisen, al staat het hen volledig vrij om andere (lichtere of zwaardere) criteria te hanteren. De enige sanctie is dat aankopen, in het geval van lichtere criteria, niet meetellen voor de DI-doelstellingen van het rijk en andere overheidsorganisaties.<sup>10</sup> Ook veel bedrijven maken voor hun eigen inkoopbeslissingen gebruik van de SenterNovem criteria.

---

<sup>9</sup> Althans voorzover het milieucriteria betreft. De formulering van sociale criteria is problematisch gebleken; in oktober 2009 heeft het kabinet besloten in alle criteriadocumenten eisen op te nemen t.a.v. mensenrechten en de zogeheten fundamentele ILO-normen (w.o. bescherming tegen kinderarbeid en discriminatie). In enkele criteriadocumenten komen ook eisen op basis van aanvullende ILO-normen (over werktijden, veiligheid, loon) en fair trade-normen (eerlijke prijs).

<sup>10</sup> Onlangs (zie voetnoot 2) heeft minister Cramer overigens aangekondigd de graadmeter van Duurzaam Inkopen resultaten te willen versoepelen, door ook producten mee te tellen die slechts ten dele aan de gestelde criteria voldoen.

## TEKSTBOX 2.3

## DO'S EN DON'TS BIJ INKOOPVOORBEREIDING EN -SPECIFICATIE

De Europese aanbestedingsrichtlijnen bieden aan publieke inkopers ruimte om duurzaamheidseisen te stellen, maar leggen ook beperkingen op. Wat mag en niet mag hangt mede af van de gekozen inkoopstrategie. Overheden kunnen bij substantiële inkopen niet om deze richtlijnen heen (voor kleinere orders: zie tekstbox 4.2). In schema:

- Inkoopvoorbereiding:
  - de inkoopbehoefte mag worden omschreven in technische of in functionele termen;
  - behalve eenmalige zijn doorlopende opdrachten (in allerlei vorm, zoals levering + onderhoud-contract, mantelovereenkomst, exploitatieconcessie) toegestaan, mits in tijdsduur gelimiteerd;
  - marktconsultatie vooraf is toegestaan (bijv. om duurzaam productenaanbod te verkennen) mits de informatie, verstrekt aan geconsulteerde marktpartijen, daarna toegankelijk is voor elke gegadigde;
  - een keuze moet worden gemaakt voor openbare aanbesteding, niet-openbare aanbesteding, of een bijzondere procedure (zoals de 'concurrentiegerichte dialoog' of een prijsvraag gecombineerd met onderhandelingsprocedure)
  - een keuze moet worden gemaakt voor gunning op basis van 'laagste prijs' of van 'economisch meest voordelige inschrijving' (EMVI). Bij EMVI tellen prijs én kwaliteitscriteria mee, volgens een puntenmethodiek of andere wegingmethode. Bij 'laagste prijs' telt alléén de prijs.
- Specificatiefase:
  - regels voor selectie van leveranciers zijn toegestaan, binnen zekere beperkingen:

WIJZE VAN AANBESTEDING	OPENBARE PROCEDURE	NIET-OPENBARE / BIJZONDERE PROC.
uitsluitingscriteria (bijv. geen milieustrafblad)	+	+
geschiktheidseisen, mits relevant; zoals: <ul style="list-style-type: none"> <li>- beroepskwalificatie personeel</li> <li>- ervaring/omzetaandeel duurzame producten</li> <li>- toepassing milieuzorgsysteem (mag alleen bij 'werken' en diensten, mits proportioneel)</li> </ul>	+	+
additionele selectiecriteria	-	+

- regels voor selectie van producten zijn toegestaan, in de vorm van technische of functionele specificaties, en binnen zekere beperkingen:

WIJZE VAN GUNNING	LAAGSTE PRIJS	EMVI
'knock out' selectiecriteria (minimumeisen)	+	+
additionele gunningscriteria	-	+

4 Europese impulsen zijn een laatste, niet te onderschatten component. Allereerst omdat Duurzaam Inkopen – oftewel GPP: *Green Public Procurement* – geen Nederlands solo-avontuur is, maar minstens even krachtig is opgepakt door diverse andere lidstaten. Een EU-brede evaluatie met ijkjaar 2005 identificeerde een kopgroep van zeven lidstaten die hier de toon zet (Bouwer et al, 2005). Nederland maakt deel uit van deze groep – de ‘Green-7’ –, die sindsdien ten voorbeeld gesteld wordt aan andere lidstaten. Inmiddels heeft de

EU zich als doel gesteld dat alle lidstaten in 2010 even ver gevorderd zijn met GPP als de ‘Green-7’ in 2005-06 was (EC, 2008). Nederland wil beslist tot de kopgroep blijven behoren; een aspiratie die inspireert tot continue inzet. Europese impulsen werken ook door op een concreter niveau. Zo zijn veel producteisen ontleend aan Europese keurmerken zoals het Europese Ecolabel, de Nordic Swan of de Duitse Blaue Engel, en worden ze bij voorkeur in Europees verband afgestemd.

#### TEKSTBOX 2.4

##### CASUS KANTOORINRICHTING (MEUBILERING); HUIDIGE DI VEREISTEN

*Kantoren zijn de meest voorkomende werkomgeving in de (semi-)publieke sector. De inrichting ervan betreft – strikt genomen – het stofferen en meubileren van bestaande ruimtes; ofwel de productgroepen ‘stoffering’ en ‘kantoormeubilair’. In een bredere omschrijving gaat het om het creëren van goede werkplekken, inclusief eventuele aanpassingen van de ruimte zelf en van technische faciliteiten, flexibilisering van werkplekken etc. Dan komen ook productgroepen als ‘gebouwbeheer’, ‘-renovatie’, ‘automatiseringsinfrastructuur’ e.d. in het vizier.*

*Deze tekstbox betreft alleen de productgroep kantoormeubilair – bureaus, stoelen, kasten, tafels e.d. –, direct gekocht van producenten dan wel (meestal) via distributeurs als tussenschakel.*

*SenterNovem geeft geen specifieke aanwijzingen aan duurzame inkopers voor de voorbereidingsfase van meubilairaanschaffingen.*

*Voor de specificatiefase heeft SenterNovem zes minimeisen geformuleerd, op te nemen in het Programma van Eisen:*

- Een minimale levensduur bij dagelijks gebruik van 5 jaar (met een NEN-norm voor PUR schuim);
- Nalevering van vervangende onderdelen is gegarandeerd gedurende 10 jaar;
- Plaatmateriaal voldoet aan de Europese formaldehyde-emissienorm voor klasse E1;
- Textiel en –pigmenten voldoet aan Milieukeur-criteria voor zware metalen, chloor e.d.;
- Coatings voldoen aan de Europese zware metalen-emissienorm voor speelgoed (EN 71-3);
- Meubilair is demontabel (materialen te scheiden, m.u.v. sandwichpanelen, composieten, e.d.).

*Voor deze productgroep zijn geen leverancierscriteria geformuleerd. Wel één gunningscriterium:*

- Vermelden van de materiaalsamenstelling (incl. gewichtsandeel, optellend tot minstens 95% totaalgewicht) van meubels levert extra punten op.

*Ontleend aan SenterNovem-criteriadocument voor de productgroep Kantoormeubilair (versie 1.3, juli 2009)*



**TEKSTBOX 2.5****CASUS PRINTEN; HUIDIGE DI VEREISTEN**

*Printen in de (semi-)publieke sector loopt uiteen van tamelijk kleinschalige kantoortoepassingen tot hoge oplagen (al of niet uitbesteed), zoals mailings van de Belastingdienst. En van kortstondig nuttige notities 'voor de waan van de dag' tot te archiveren documenten 'voor het nageslacht'. De benodigde apparatuur wordt gekocht of geleased, vaak middels all in-contracten inclusief onderhoud, toner (en soms papier).*

*De (semi-)publieke markt voor printapparatuur, -toner en -papier is dus even omvangrijk als gevarieerd. Aanpalende markten zijn die voor drukwerk aan de ene kant en voor digitale communicatie/dataopslag aan de andere kant.*

*SenterNovem beveelt duurzame inkopers voor de voorbereidingsfase aan:*

- (aankoop printers): analyseer de printbehoefte en kies het meest geschikte apparaat qua capaciteit (te licht noch te zwaar); met variabel papiergebruik (meer lades) en geschikt voor automatisch dubbelzijdig printen; bij voorkeur centraal opgesteld (minder apparaten) en multifunctioneel (idem).*
- (aankoop toner): analyseer tonerbehoefte en biedt gelegenheid voor aanbod van gereconditioneerde tonercartridges.*
- (aankoop papier): zoek mogelijkheden voor papierbesparing; voor gebruik van lichter (75 of 70 grams) papier; onderscheid aparte papercategorie die moet voldoen aan Archiveringswet (NEN 2728 norm).*

*Is eenmaal besloten tot aanschaf (of lease), dan wordt de inkoper aangeraden de volgende zeven minimeisen op te nemen in zijn Programma van Eisen:*

- Printers moeten voldoen aan de eisen volgens het US/EU EnergyStar keurmerk (deze eis is conform EU-voorschrift voor aanschaffingen van apparatuur door nationale overheden);*
- De leverancier garandeert terugname en hergebruik/recycling van cartridges;*
- De toner bevat geen milieugevaarlijke stoffen (een gespecificeerde reeks, ontleend aan het Nordic Swan keurmerk; grotendeels conform EU voorschrift);*
- Het papier bevat maximaal bepaalde gehalten aan ongewenste stoffen, afkomstig uit het productieproces (zoals reinigings- en bleekmiddelen, restmonomeren, bepaalde kleurstoffen en biociden); stoffen en maximale gehalten zijn ontleend aan de eisen van het Europese Ecolabel en het Nordic Swan keurmerk;*
- Tijdens het productieproces van pulp/papier zijn maximaal bepaalde hoeveelheden van lucht- en watervervuilende stoffen geëmitteerd; stoffen en emissielimieten zijn ontleend aan de eisen van het Europese Ecolabel.*

*Een achtste knock out-criterium, betreffende het papier zelf – hergebruikt of uit 'virgin' materiaal, en de herkomst daarvan –, wordt mogelijk in 2009 aan de lijst toegevoegd.*

*Voor deze productgroepen zijn geen leverancierscriteria geformuleerd, en evenmin gunningscriteria; de twee selectiecriteria voor papier (zie hierboven) kunnen ingeval van wettelijk te archiveren papier (NEN 2728 norm) worden toegepast als gunningscriterium.*

*Ontleend aan SenterNovem-criteriadocumenten voor de productgroepen*

*Reproductieapparatuur (versie 1.4), Toner cartridges (versie 1.3), Papier (versie 1.1), alle juli 2009*

## TEKSTBOX 2.6

### CASUS ENERGIE; HUIDIGE DI VEREISTEN

*'Energie' in ruime zin betreft energiegebruik enerzijds en energiebesparing en –efficiëntie anderzijds. Selectiecriteria en eventueel aandachtspunten, gunningscriteria e.d. voor besparing en efficiëntie zijn geformuleerd voor diverse productgroepen, zoals voor gebouwen, apparatuur, installaties e.d.; zie bijvoorbeeld tekstbox 2.5. Deze blijven hier buiten beschouwing.*

*'Energie' in enge zin betreft het gebruik van energiedragers, zoals elektriciteit, aardgas en motorbrandstoffen. Alleen voor elektriciteit is een criteriadocument vastgesteld.*

*SenterNovem beveelt duurzame inkopers voor de voorbereidingsfase aan:*

- onderzoek mogelijkheden voor energiebesparing door het anders inrichten van processen en/of door vervanging van apparatuur (energiegebruik gedurende hele levensduur);*
- onderzoek mogelijkheden om zelf duurzame elektriciteit op te wekken.*

*Is eenmaal tot aankoop besloten, dan wordt de inkoper aangeraden één minimumeis op te nemen in zijn Programma van Eisen:*

- de geleverde elektriciteit is voor 100% duurzame elektriciteit (zoals gedefinieerd in de Elektriciteitswet en gegarandeerd door bijgeleverde 'garanties van oorsprong'); dan wel gaat gepaard met parallelle inkoop van zulke 'garanties van oorsprong' overeenkomstig het aandeel niet-duurzame elektriciteit.)*

*Voor deze productgroep zijn geen leverancierscriteria geformuleerd, en evenmin gunningscriteria.*

*\*) dit impliceert dat elders een overeenkomstige hoeveelheid duurzame elektriciteit is opgewekt.*

*Ontleend aan het SenterNovem-criteriadocument voor de productgroep Elektriciteit (versie 1.3, juli 2009)*

**TEKSTBOX 2.7****CASUS CATERING; HUIDIGE DI VEREISTEN**

*Catering in enigerlei vorm – van de koffieautomaat tot het personeelsrestaurant – is voor vrijwel elke overheidsorganisatie van belang. Deze dienst wordt ofwel verzorgd door de organisatie zelf, met inkoop van producten bij een groothandel; of uitbesteed aan een cateraar. Voor uitbesteding bestaan diverse contractvormen die verschillen naar risicodeling tussen/handelsvrijheid voor beide partijen. De productgroep catering omvat zowel de geleverde dienst als het aangeboden assortiment, maar niet de (keuken-)apparatuur en drankautomaten.*

*SenterNovem beveelt aan in de voorbereidingsfase onderzoek te doen naar de werkelijke consumptiebehoefte en naar de betalingsbereidheid voor duurzamere producten. Ook het raakvlak met de productgroepen keukenapparatuur en drankautomaten verdient aandacht, evenals de keuze van een contractvorm (bij uitbesteding).*

*Voor de specificatiefase is één minimumeis geformuleerd, op te nemen in het Programma van Eisen:*

- *tenminste 40% van het productassortiment, gemeten naar inkoopwaarde, bestaat uit biologische producten óf uit anderszins duurzame producten, d.i. producten met een of meer van deze kenmerken:*
  - *teeltwijze: beperkt gebruik chemisch-synthetische herbiciden/pesticiden;*
  - *teeltwijze: minimaal energiegebruik (zoals in groen label-kassen)*
  - *dierenwelzijn: vrije uitloop/scharrelen*
  - *visproducten: duurzame vangst/kweek*
  - *herkomst: minimale transportafstand*
  - *samengestelde producten met biologische ingrediënten en producten van bedrijven in omschakeling naar biologische landbouw.*

*Voor deze productgroep zijn geen leverancierscriteria geformuleerd. Wel één gunningscriterium:*

- *aanbod van >40% biologische of anderszins duurzame producten wordt hoger gewaardeerd.*

*SenterNovem heeft tenslotte twee contractbepalingen geformuleerd:*

- *de cateraar verzorgt communicatie over duurzame catering naar eindgebruiker;*
- *de cateraar werkt planmatig aan vermindering van de milieubelasting van de cateringdienst.*

*Ontleend aan SenterNovem criteriadocument voor de productgroep Catering (versie 1.2, juli 2009)*

### 2.2.2 ...maar met middelmatig zaaigoed en op weerbarstige grond

Productgerichte selectiecriteria vormen de harde kern van het huidige Duurzaam Inkopen beleid, zo blijkt duidelijk uit de schets in paragraaf 2.2.1 en de tekstboxen 2.4 – 2.7. Deze minimumeisen zijn als het ware het zaaigoed, dat klaarligt om uitgestrooid te worden. De infrastructuur – inkopers met gebruikelijke taakopvatting en competenties – is aanwezig om dat ook te doen: zij kunnen ze één op één overnemen in hun Programma's van Eisen. De minimumeisen zijn niet heel scherp, zodat veel leveranciers eraan kunnen voldoen en extra kosten (hogere productprijzen) niet of nauwelijks aan de orde zijn. De verwachting van beleidsmakers is dat Duurzaam Inkopen op deze manier snel en tamelijk frictieloos tot ontplooiing kan komen, over de volle breedte van overheidsorganisaties en hun inkoopportefeuille. De monitoring van de praktijk van Duurzaam Inkopen sluit hierbij aan. Niet de uiteindelijke sociale en milieuwinst, maar de mate waarin de minimumeisen worden toegepast is daarin de belangrijkste graadmeter voor het succes van dit beleidsprogramma.

Er zijn verschillende factoren die – in combinatie – hebben geleid tot deze 'state of affairs'. We noemen er vier:

- het politieke uitgangspunt: brede toepassing van Duurzaam Inkopen is waar de Tweede Kamer vier jaar geleden om vroeg en waar intussen ook de Europese Unie naar streeft;
- de juridische randvoorwaarde (conform EU-richtlijnen) dat selectiecriteria proportioneel en nietdiscriminerend moeten zijn, oftewel: eisen moeten rechtstreeks gerelateerd zijn aan de milieu- en sociale aspecten van een product en er moet voldoende marktaanbod zijn conform deze eisen;
- de beleidsmatige veronderstelling dat Duurzaam Inkopen budgettair neutraal is, die stand houdt zolang selectiecriteria producten niet duurder maken;
- de gehanteerde voorbereidingsprocedure voor criteriadocumenten, inclusief raadpleging van 'het veld' en politieke ingrepen onder invloed van

maatschappelijk debat; daarin leggen de visie en prestaties van koplopers minder gewicht in de schaal dan de (begrijpelijke) terughoudendheid en soms weerstand vanuit de mainstream en achterblijvers binnen bedrijfsleven en (semi-) overheid.

Al met al resulteert zo een pakket selectiecriteria dat – mits breed toegepast - een bodem legt in de (semi-)publieke inkoopmarkt: producten met inferieure milieu- en/of sociale karakteristieken worden uitgesloten. Voorzover zulke producten nu nog een belangrijk marktaandeel hebben, kan Duurzaam Inkopen een substantiële verschuiving teweeg brengen en dus sociale en/of milieuwinst opleveren. Dit effect kan zich herhalen als de criteria na verloop van tijd - in principe iedere 2-4 jaar - worden herzien. Onwaarschijnlijk is echter dat het ambitieniveau van de selectiecriteria wezenlijk zal wijzigen: zolang de vier genoemde factoren opgeld doen, zullen ze de kwaliteitsontwikkeling van producten in de markt volgen, niet initiëren.

Het oogmerk van de productgerichte selectiecriteria is, zo kunnen we concluderen, om *binnen het bestaande marktaanbod* de producten te selecteren met relatief duurzame kwalificaties. Hun functie is niet de *meest* duurzame producten c.q. leveranciers te selecteren, laat staan verdere verbetering uit te lokken. Ze vormen zodoende nauwelijks een stimulans of ruggensteun voor overheidsorganisaties en leveranciers met uitgesproken MVO-ambities.

Nu zijn productgerichte selectiecriteria weliswaar de harde kern van het Duurzaam Inkopen-instrumentarium, maar er zijn ook andere instrumenten. Die beogen juist in te spelen op de ambities van MVO-georiënteerde afnemers én aanbieders in de publieke markt. Zo identificeren de criteriadocumenten van sommige productgroepen 'aandachtspunten' en 'additionele wensen'. Aan de hand van zulke aandachtspunten kunnen potentiële afnemers planeten- en people-aspecten een rol laten spelen vóódat zij tot inkoop van bepaalde producten besluiten (voorbereidingsfase) en/of ná aankoop ervan (gebruiksfase); en de additionele wensen kunnen ze implementeren als gunningscriteria (specificatiefase)

in het kader van een EMVI-gunning (vgl. tekstbox 2.3). Daardoor krijgen extra duurzame producten bij het vergelijken van offertes een streepje voor ten opzichte van producten die slechts aan de minimum-eisen voldoen. Minister Cramer heeft aangekondigd haar Duurzaam Inkopen beleid op dit punt te willen versterken, door in principe voor alle productgroepen dergelijke additionele wensen te formuleren.<sup>11</sup> De minister presenteert dit nadrukkelijk als een facultatief toe te passen aanvulling op de minimumeisen; eventuele effecten ervan wil ze niet meetellen als resultaat van Duurzaam Inkopen.

Dit rapport speelt in op Cramer's voornemen om het prikkelende effect van Duurzaam Inkopen te versterken. Prikkelend in de zin dat steeds duurzamere producten en gebruikswijzen ervan (inclusief gebruiksvermindering) worden ontwikkeld en hun weg vinden naar de markt. Hierbij richten we ons echter niet op het formuleren van 'aandachtspunten' en 'aanvullende wensen' (gunningscriteria), bedoeld voor productgroep X, IJ of Z.

Onze ambitie reikt verder. Dit rapport pleit ervoor stimuleren van duurzaam innoveren een structurele plek te geven – als een tweede beleidsspoor – binnen Duurzaam Inkopen, en exploreert hoe dat het beste kan. Hierbij is bovendien gezocht naar een werkmodel, een aanpak die zowel voor publieke inkopers bruikbaar en uitdagend is, als voor inkopers in de marktsector. In het volgende hoofdstuk identificeren we de aangrijpingspunten voor dit 'model duurzaam inkopen, versie 2.0'.

---

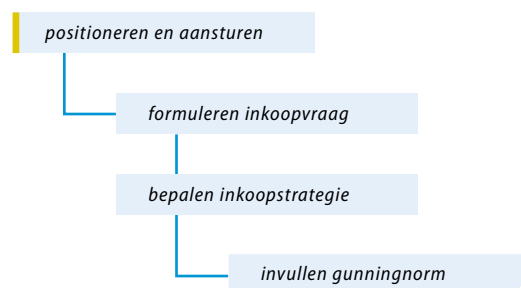
<sup>11</sup> Zie voetnoot 2. Een tweede voornemen van de minister met hetzelfde oogmerk – duurzame innovaties stimuleren - is enkele grootschalige innovatieve projecten op gang te helpen, als gezamenlijk initiatief van diverse overheden; bijvoorbeeld rond introductie van de elektrische auto. Dit tweede voornemen laten we hier rusten.



# 3 Aangrijpingspunten voor duurzaam inkopen versie 2.0

We kunnen de ervaringen van koplopers in de marktsector, zoals aangestipt in par. 2.1, combineren met de lessen en randvoorwaarden van Duurzaam Inkopen in het publieke domein, kort beschreven in par. 2.2. Zo'n combinatie levert een reeks aangrijpingspunten op voor verbetering. We hebben deze gegroepeerd in vier clusters (vgl. figuur 2).

*Figuur 2: Aangrijpingspunten duurzaam inkopen versie 2.0*



We duiden hieronder kort de relevantie van elk cluster aan. Uitwerking volgt in hoofdstuk 4.

## 1. Positioneren en aansturen

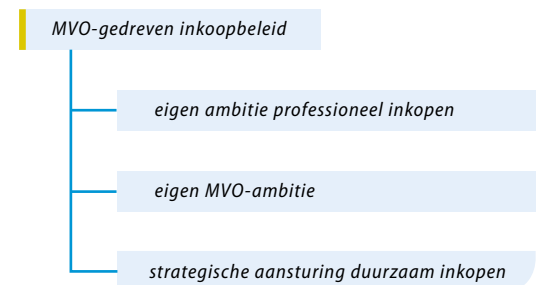
Het eerste cluster betreft de positionering en aansturing van duurzaam inkopen. Heeft het bedrijf of de overheidsorganisatie de ambitie om zijn inkoopactiviteiten (verder) te professionaliseren? Zijn er expliciete MVO-ambities en –doelen, aansluitend op adequaat inzicht in de eigen planet- en people-impact? Is er commitment van de top, resulterend in strategische aansturing? Zijn bevoegdheden, taken en capaciteiten van medewerkers daarop afgestemd? Is er inzicht in budgettaire consequenties en zijn die afgedekt? Is er een gedragscode voor leveranciers inclusief MVO-elementen?

Hoe vaker het antwoord op deze vragen ‘nee’ is, des te waarschijnlijker is het dat duurzaam inkopen

niet goed uit de verf komt. Dat sluit niet uit dat duurzaam inkopen de nodige aandacht krijgt, maar pretenties zijn bescheiden en de impact is beperkt. *Inkopen met MVO-advies* lijkt een passende omschrijving.

Als het antwoord op deze en verwante vragen doorgaans ‘ja’ is, kun je spreken van *MVO-gedreven inkoopbeleid*: het bedrijf c.q. de overheidsorganisatie mikt hoger qua triple-P doelstellingen en heeft zijn inkoopbeleid overeenkomstig gepositioneerd (vgl. figuur 3). De potentiële impact van duurzaam inkopen is groot.

*Figuur 3: Strategisch positioneren*



## 2. Formuleren inkoopvraag

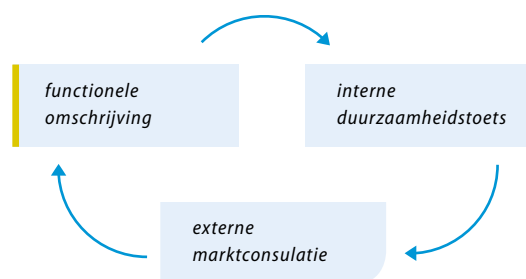
Het tweede cluster betreft de manier waarop interne behoeften worden vertaald in een specifieke inkoopvraag. Dit is onderdeel van de *inkoopvoorbereiding* – de activiteiten en keuzes die voorafgaan aan de eigenlijke inkoopactie.

Is nagegaan of de voorgenomen aankoop substantieel effect heeft – gegeven de eigen MVO-doelen – op één of diverse ‘p’s’ (profit, people, planet), en derhalve van strategisch belang is? Is de behoefte omschreven in technische termen? Is dat adequaat, of is (her-)formulering in functionele termen mogelijk en geschikter, gelet op triple-P beoordeling? Is het aankopen van een product de beste oplossing of is het contracteren van een product-dienstcombinatie in enige vorm effectiever?

Zijn eenmalige inkoopacties aantrekkelijk, of biedt een langduriger relatie met één of enkele leverancier(s) voordelen, bijvoorbeeld mogelijkheden voor innovatie?

Het beantwoorden van deze vragen kan een puur interne activiteit zijn van een bedrijf of overheidsorganisatie. Maar er kan ook een externe component aan zitten, namelijk het uitvoeren van een marktverkenning, bijvoorbeeld om innovatieve aanbieders op het spoor te komen (vgl. figuur 4).

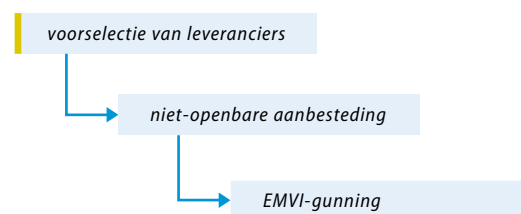
*Figuur 4: Formuleren inkoopvraag*



### 3. Bepalen inkoopstrategie

Ook dit derde cluster is onderdeel van de inkoopvoorbereiding. Het betreft enkele expliciete keuzes die overheidsorganisaties verplicht zijn te maken, tenminste ingeval van substantiële aankopen (d.i. de Europese drempelbedragen overstijgend; zie tabel 1, par. 2.2.1). Het gaat om de keuze tussen (a) wel of geen voorselectie van leveranciers, (b) openbare of niet-openbare aanbesteding of een bijzondere procedure, en (c) gunning op basis van 'laagste prijs (plus minimumeisen)' of 'economisch meest voordelige inschrijving (oftewel EMVI: de jargonaanduiding voor een gunningnorm die steunt op meer elementen dan alleen de prijs). Zie fig. 5. Bedrijven zijn vrij in hun keuze van een inkoopstrategie. Voorselectie is hier gangbaar, onder meer in de vorm van 'preferred suppliers' of – nog vergaander – 'strategic partnerships'; al of niet gecombineerd met periodieke herwaardering en/of toetsing aan een specifieke gunningnorm.

*Figuur 5: Bepalen inkoopstrategie*



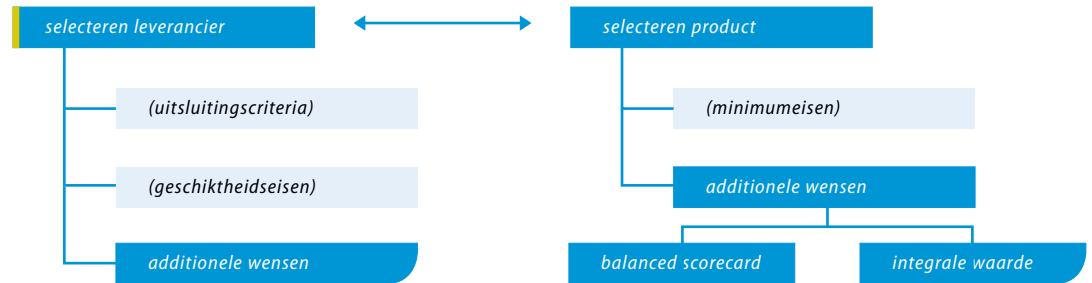
### 4. Invulling gunningnorm

Het vierde cluster betreft de cruciale vraag bij feitelijke aanvang van een inkoopproces: aan de hand van welke specifieke criteria zullen aanbiedingen worden beoordeeld en hoe zullen die criteria worden gewogen? Zulke criteria kunnen betrekking hebben op de leverancier en/of op het aangeboden product c.q. de aangeboden product-dienstcombinatie.

Inkopende overheidsorganisaties hebben hier, ingeval van substantiële inkopen, opnieuw te maken met EU-voorschriften, in het verlengde van hun keuze voor een bepaalde inkoopstrategie (vorige cluster). Concreet: bij een keuze voor 'laagste prijs' als gunningnorm, mogen overheidsorganisaties alleen minimumeisen stellen, zowel aan het product als aan (de geschiktheid van) de leverancier; wie daar niet aan voldoet, valt af; vervolgens wint de laagste inschrijver. Bij toepassing van EMVI (zie figuur 6) mogen overheidsorganisaties ook aanvullende wensen hanteren, en de score daarop meetellen met behulp van ofwel een gewogen-scoremethodiek, ofwel een integrale (economische) waardering; de inschrijver met de hoogste score/waardering wint. Bedrijven zijn ook hier vrij in hun keuze van criteria en wijze van afweging. Het hanteren van expliciete criteria en beoordelingsmethodiek kan echter ook voor bedrijven een zinvolle keuze zijn.



Figuur 6: Invullen (EMVI-)gunningnorm



### Voorlopige conclusie

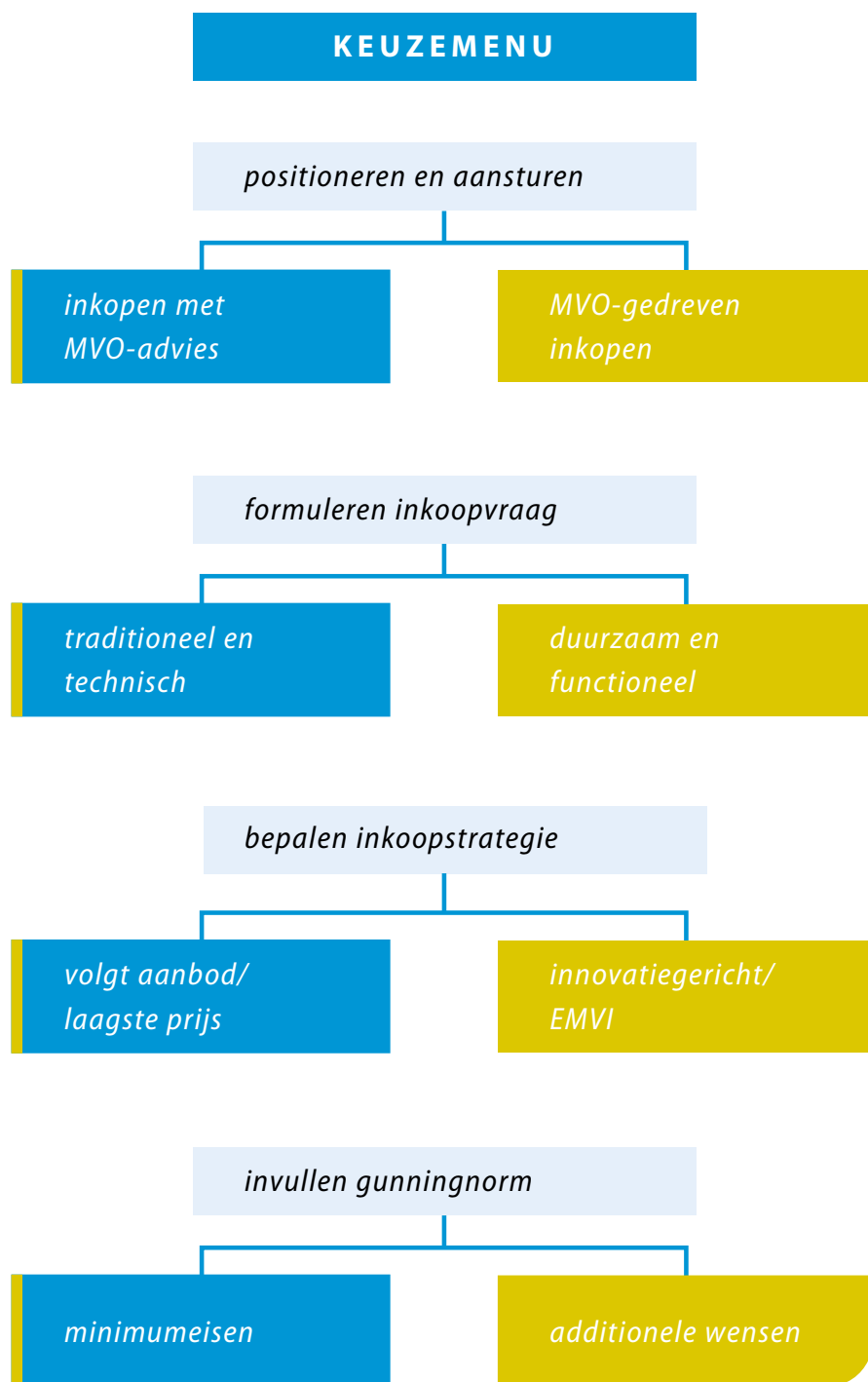
De vragen en keuzes in de verschillende clusters hangen op diverse manieren samen; soms dwingend vanwege geldende wetgeving (bijv. overheden die aanvullende wensen alleen kunnen meewegen bij gunning volgens EMVI); soms omdat ze elkaar versterken (bijv. marktverkenning combineren met voorselectie van leveranciers en niet-openbare aanbesteding). Maar er zijn ook vrijheidsgraden – de clusters op een rij gezet, laten zich lezen als een soort keuzemenu, aan de hand waarvan een inkopend(e) overheidsorganisatie of bedrijf zijn eigen route kan kiezen.

Dit concept van duurzaam inkopen als keuzemenu is compact weergegeven in fig. 7: de opties die het minste perspectief bieden op maatschappelijk verantwoorde c.q. duurzame inkoopresultaten staan ter linkerzijde en de opties met het beste perspectief aan de rechterkant; tussenliggende opties zijn weggelaten.

Anders gezegd: werk maken van duurzaam inkopen houdt niet in dat in het schema volgens fig. 7 steeds voor de rechteroptie wordt gekozen. Maar toch lijkt het erop dat ‘rechts houden’ in dit schema een goed devies is voor wie streeft naar een (meer) ambitieuze duurzaam inkopen-praktijk.

Deze voorlopige conclusie zullen we in de twee volgende hoofdstukken verder onderbouwen en uitwerken. In hoofdstuk 4 kijken we door de bril van een inkopende partij – overheidsorganisatie of bedrijf. Hoofdstuk 5 gaat in op het gezamenlijke perspectief: hoe kunnen de voor het microniveau ontwikkelde suggesties vanuit het overheidsbeleid worden gestimuleerd en gefaciliteerd?

Figuur 7: Duurzaam inkopen als keuzemenu



## 4 MVO-gedreven inkoopbeleid: de uitdaging op microniveau

Het voorgaande hoofdstuk mondde uit in een reeks aangrijpingspunten voor een vernieuwende, verbeterde aanpak van duurzaam inkopen, gegroepeerd in vier clusters. Deze aangrijpingspunten werken we in dit hoofdstuk verder uit; elke cluster krijgt een paragraaf.

We kijken in dit hoofdstuk door de bril van een individueel bedrijf dat maatschappelijk verantwoord wil ondernemen c.q. een individuele overheidsorganisatie die een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering nastreeft. Leidraad is dus de vraag hoe zo'n bedrijf of overheidsorganisatie zijn inkoopactiviteiten kan aansturen vanuit deze zelfgekozen ambitie.

Nu is het kiezen van een ambitie één, overeenkomstig handelen is twee. 'Tussen ambitie (droom) en daad staan wetten in de weg, en praktische bezwaren. . .', om de dichter W. Elsschot te parafraseren. Vertaald naar onze context kunnen we een onderscheid maken tussen bedrijven en overheidsorganisaties die 'gaan voor goud'; die consequent opereren vanuit de triple-P filosofie – zij wegen alle relevante people- en planet-overwegingen mee in al hun beslissingen. En bedrijven en overheidsorganisaties die de lat minder hoog leggen, maar toch voor onderdelen van hun bedrijfsvoering, activiteiten, productenpalet etc. serieus werk maken van people- en planet- aspecten die daarbij van belang zijn.

Beide groepen willen we hier bedienen. In de eerste paragraaf zetten we breed in. De overige paragrafen focussen op de eerder genoemde exemplarische productgroepen – printen, kantoorinrichting, energie en catering. Aan de hand van deze casussen willen we het motto 'MVO-gedreven duurzaam inkopen' concretiseren, op een manier die zowel voor integraal als voor partieel duurzaam

opererende bedrijven en overheidsorganisaties als voorbeeld kan dienen.

### 4.1 Strategisch positioneren en aansturen

Kenmerkend voor een MVO-koploper – in het bedrijfsleven of in de publieke sector – is dat duurzaam inkopen geen op zichzelf staande activiteit is, maar voortvloeit uit de keuze om de eigen bedrijfsvoering te richten op drie nevestigde intenties: winst maken (c.q. financieel verantwoord opereren), positieve gevolgen creëren voor mensen in en buiten het bedrijf of de organisatie, en positieve milieu-effecten realiseren. Deze drievoudige intentie 'zit in de genen' van het bedrijf of organisatie: is verwoord in een missie statement, wordt gedragen door het (top-)management en heeft draagvlak onder het midden-management en de medewerkers. Maar dat is nog niet alles. Onze MVO-koploper heeft deze drievoudige intentie (a) vertaald in concrete, meetbare doelstellingen; (b) onderkent de consequenties ervan; en (c) heeft zijn organisatie erop afgestemd.

#### *Concrete, meetbare doelstellingen*

Voorbeelden van concrete, meetbare milieudoelen – 'planet' – zijn het uitbannen van milieuschadelijke stoffen op termijn X, het herontwerpen van producten en productieprocessen volgens cradle-to-cradle (C2C)-methodiek op termijn Y, of het realiseren van een klimaatneutrale bedrijfsvoering (of emissiereductie van broeikasgassen met Q %) op termijn Z, steeds met inbegrip van consequenties eerder en later in de keten. Voorbeelden van dito sociale doelen – 'people' – zijn het afstoten van leveranciers die naleving van ILO-conventies (w.o. vermindering van kinderarbeid) niet kunnen garande-

ren op termijn X, het creëren van optimale, zelfontplooiing stimulerende interne werkomstandigheden op termijn Y, participatie door medewerkers in gemeenschapsactiviteiten en –ontwikkeling op termijn Z.

#### *Consequenties MVO-doelen onderkennen*

Zulke doelen zijn geen slag in de lucht maar weerspiegelen wat het bedrijf c.q. de organisatie wil en kán: het heeft inzicht in de eigen impact op ‘planet’- en ‘people’-aspecten en in mogelijkheden om daarin verbetering te brengen, inclusief de consequenties daarvan voor de derde ‘p’ – ‘profit’. Zulk inzicht stoelt bijvoorbeeld op ‘footprint’-analyse (CO2-footprint; biodiversiteit footprint); op een ‘risk-assessment’ van leveranciers; op vergelijking met ‘best practices’ elders en met keurmerkcriteria. Profit-consequenties kunnen zowel positief als negatief zijn; positief als bijvoorbeeld energiebesparing CO2-winst én kostenvoordeel oplevert, als herontwerp van producten nieuwe marktkansen creëert, als een duurzaam imago het bedrijf of overheidsorgaan reputatiewinst en sterker gemotiveerde werknemers oplevert. Maar negatieve profit-effecten zijn ook mogelijk; bijvoorbeeld als preventieve milieuzorg of een fatsoenlijke beloning van leveranciers extra kosten veroorzaakt, als een duurzaam ontworpen product flopt op de afzetmarkt, of als voor de muziek uitlopen als maatschappelijk verantwoord(e) ondernemer of overheid niet beloond wordt door aandeelhouders resp. kiezers. MVO-koplopers maken dan een afweging – zij expliciteren voor zichzelf in welke mate extra kosten en/of risico’s acceptabel zijn – en beantwoorden een praktische vraag – hoe zullen die extra kosten en risico’s worden afgedekt.

*Duurzaam inkopen* staat voor MVO-koplopers – opnieuw: zowel in het bedrijfsleven als in de publieke sector – in het verlengde hiervan. Zij weten, op basis van hun footprint-analyse, risk-assessment etc., welke planet- en people-impact vastzit aan hun huidige inkooppatroon (in brede zin) en hun wijze van gebruik ervan: gebouwen, apparatuur, grondstoffen en hulpmaterialen, faci-

litaire diensten etc. Zij hebben ook, op basis van vakkennis en ervaring, best practices, keurmerken etc., zicht op mogelijkheden tot verbetering die voorhanden zijn dan wel bereikbaar via innovatie. En ze hebben inzicht in de eigen omstandigheden die duurzaam inkopen extra opportuun maken (zoals het betrekken van een ander gebouw, opstarten van een nieuwe productiestraat), of juist minder opportuun (zoals conjuncturele tegenwind of begrotingstekorten, in geval van extra kosten). Vanuit deze kennis zullen zij prioriteiten stellen: Welke in te kopen producten verdienen bij voorrang te worden vervangen door duurzamer alternatieven? Voor welke is een innovatieve aanpak nodig om een grote sprong te maken? Zijn er leveranciers die in zo’n innovatietraject willen meegaan? Welke interne veranderingen in werkwijze zitten eraan vast en hoe worden die in gang gezet? Welke dekking is beschikbaar voor eventuele extra kosten en risico’s? Etc. Maatgevend daarbij zullen de eigen doelen zijn die de MVO-koploper zich gesteld heeft.

#### *Organisatie afstemmen*

De aanduiding ‘MVO-koploper’ voor een bedrijf of overheidsorganisatie is een abstractie. Beslissend zijn de mensen in zo’n bedrijf of overheidsorgaan, met hun taken, bevoegdheden en kwaliteiten. Een MVO-koploper zal de verdeling van taken, de toewijzing van bevoegdheden en de kwaliteit van zijn personeel afstemmen op het waarmaken van zijn MVO-ambities. Dat betekent voor duurzaam inkopen ondermeer dat inkoopbeslissingen worden genomen onder gezamenlijke verantwoordelijkheid van de ‘afdeling inkoop’ (c.q. inkoopfunctionaris, inkoopbureau e.d.) en de ‘afdeling MVO’ (c.q. duurzaamheidscoördinator, milieufdeling e.d.); dat zulke afdelingen worden aangestuurd vanuit het strategische niveau van het bedrijf of overheidsorgaan (directie, politiek/bestuurlijke leiding); en dat deze leidinggevenden op hun beurt worden afgerekend op hun beleid en resultaten.

## 4.2 Inkoopbehoefte (her)formuleren

Inkoop van een product dient ergens toe.

Omschrijven van een inkoopbehoefte in functionele termen – waar dient het toe? – is een beproefde manier om niet alleen leveranciers van standaardproducten aan te spreken maar ook innovatieve leveranciers met vernieuwde producten, wellicht heel andere productconcepten. Dat is in MVO-gedreven inkoopbeleid niet anders.

Maar ‘functioneel omschrijven’ kan op tal van manieren; kort door de bocht – ‘een printer dient om te printen, met bepaalde snelheid en afdrukkwaliteit’ –, vanuit een ruimere context – ‘een printer is een hulpmiddel voor interne communicatie, externe communicatie en archivering’- of zelfs direct verbonden met de doelen en werkwijzen van de inkopende organisatie (wat in dit voorbeeld niet aan de orde lijkt). Hoe ruimer de context, hoe breder de voorgenomen inkoop zal worden (her)overwogen in vergelijking met mogelijke alternatieven.

MVO-gedreven inkoopbeleid is erbij gebaat de functionele omschrijving van behoeften ruim(er) in te vullen. Dat lokt uit tot (her-)overweging ervan tegen de achtergrond van de triple-P ambities. Hierbij rijst natuurlijk de vraag hoe relevant – qua omvang en impact – de voorgenomen inkoop is voor de triple-P strategie van de inkopende organisatie. Is die relevantie beperkt, dan zal veelal gekozen worden voor een standaardformulering en standaardcriteria, bijvoorbeeld geënt op de SenterNovem minimeisen. Hoe groter de relevantie, des te meer aanleiding om de people-, planet- en profit-aspecten grondig te overwegen (interne duurzaamheidstoets) en te verkennen welke, wellicht ook innovatieve oplossingen verschillende leveranciers te bieden hebben (consultatie marktpartijen).

We illustreren een en ander aan de hand van onze casussen; als eerste de al genoemde printer casus.

### 4.2.1 Casus printen: apparatuur, toner/inkt en papier

In de professionele omgeving van een overheidsorganisatie of bedrijf staat printen – het op papier afdrucken van digitale bestanden – ten dienste van interne communicatie, externe communicatie en gegevensbeheer (archivering). Om te kunnen printen is een investering nodig in apparatuur (aankoop of lease van printers of MFD's), en geregelde aanschaf van ‘consumables’ (gebruiksartikelen, m.n. toner/inkt en papier).

Een bedrijf of overheidsorganisatie met MVO-gedreven inkoopbeleid zal eerst de beoogde functies van printen tegen het licht houden: welke werkwijzen en hulpmiddelen zijn optimaal geschikt – uit oogpunt van people, planet en profit – om de voorziene behoefte aan interne en externe communicatie en archivering te vervullen? Wat kan het beste op papier, wat in digitale vorm? Wat moet de kwaliteit zijn van de print? Welk(e) papier en inkt komen in aanmerking? Zijn andere drukprocedures geschikter? Wat kan beter worden uitbesteed? Welk gewoontegedrag is te veranderen? Etc. Vervolgens – we nemen aan dat er een functie voor ‘inhouse’ printen is geïdentificeerd en gespecificeerd (omvang, afdrukkwaliteit e.d.) – is het zaak het printproces als één geheel te zien: de keuze van apparatuur én van consumables én de wijze van gebruik beïnvloeden alle drie het triple-P resultaat. Oftewel: een functionele eis aan alle drie componenten is dat ze optimaal op elkaar zijn afgestemd.

De inkopende partij kan deze functionele eis in algemene zin formuleren, als uitdaging aan leveranciers om met eigen oplossingen te komen, of hem specificeren. Bijvoorbeeld door voorziene toepassingen te omschrijven (zoals één centrale printvoorziening en/of decentrale of individuele apparatuur; alleen printfuncties of ook kopiëren, faxen e.d.); door wenselijke functionaliteiten van printers te benoemen (zoals duplexprinting, locked printing, gebruiksregistratie, aansturing gebruikersinstellingen, energiebesparingsmodus e.d.); idem voor consumables (zoals geschiktheid van papier

voor dubbelzijdig printen, van tonercartridges voor hergebruik); en eventueel voor gebruikswijzen. Het laatste refereert o.m. aan printerleveranciers (zoals Ricoh, HewlettPackard en anderen) die ook dienstverlening aanbieden, zoals 'groene' gebruikerstrainingen, digitaal dossier- en archiefmanagement, rapportagetools die inzicht geven in energie- en papierverbruik, tot zelfs complete actieplannen voor het verduurzamen van de printomgeving.

Marktconsultatie is één manier om te verkennen wat leveranciers op dit vlak te bieden hebben. Een andere mogelijkheid is het splitsen van de inkoopactie in een consultancy opdracht (assessment IT praktijk van de organisatie; opstellen actieplan verduurzaming IT, met (o.m.) inkoopcriteria hardware) en vervolgens de inkoop van optimaal passende hardware.

#### **4.2.2 Casus kantoorinrichting: van meubilair naar inrichtingsconcepten**

Een stoel om op te zitten; een bureau of werktafel om aan te werken; kastruimte voor alles wat het bewaren waard is: de standaardtributen van een doorsnee werkplek, met hun standaardfunctie. Vermenigvuldig dit met het aantal medewerkers, tel er de inventaris van overige ruimtes (kantine, ontvangst, vergaderzaal, archief e.d.) bij op, en de behoefte aan meubilair resulteert, desgewenst verder te specificeren in termen van levensduur, materiaalkeuze etc. Inkoop ervan verloopt ofwel via de groothandel, ofwel direct via de producent; al of niet met inschakeling van een kantoorinrichter. Aanschaf van meubilair kan als (te activeren) investering worden behandeld, of als eenmalige uitgave; bijvoorbeeld afhankelijk van de omvang van de order. Voor de hand liggende 'planet' aspecten houden verband met de materiaalsamenstelling, levensduur en eventueel hergebruik van meubilair (zie tekstbox 2.4 voor de huidige SenterNovem-minimumeisen).

Een bedrijf of overheidsorganisatie met MVO-gedreven inkoopbeleid zal een stap verder gaan en van tijd tot tijd de bestaande inrichting van

werkplekken en werkomgeving heroverwegen, daarbij lettend op people-, planet- én profit-aspecten. Is die nog toekomstbestendig, in het licht van veranderende taken, werkwijzen en roosters van het personeel: parttimers, thuis- en mobiele werkers, teamwerk versus individuele werkzaamheden, flexibele versus vaste werkplekken, toenemend belang van gezonde arbeidsomstandigheden etc. In zo'n context zijn additionele overwegingen relevant bij het aanschaffen van meubilair en het inrichten van de werkomgeving. Zoals de toekomstbestendigheid van het inrichtingsconcept en daarbij passend meubilair: zijn inrichting en meubilair adaptief/flexibel te gebruiken, bijvoorbeeld dankzij een modulaire opbouw? Hoeveel 'gebruiksrondes' gaan ze mee? Wat is de optimale levensduur? Organiseert de producent/leverancier inname en een 'tweede leven' voor eerder geleverde producten (hergebruik op interieur-, product- of materiaalniveau), of zijn andere hergebruikroutes voor handen?

De inkopende partij kan zulke overwegingen meenemen in zijn Plan van Eisen, in de vorm van functioneel gespecificeerde criteria; of geformuleerd in algemene termen, waardoor vooral leveranciers die zich profileren als inrichter uitgedaagd zullen worden.

#### **4.2.3 Casus energie: van energiedragers naar energiediensten**

Inkoop van energie heeft doorgaans de vorm van een leveringscontract, met verrekening achteraf op basis van meterstanden (elektriciteit, aardgas, ev. warmte); motorbrandstoffen daarentegen worden ofwel op kleinverbruikerschaal ingekocht (retail: pompstations), ofwel via de groothandel (bedrijven en overheidsorganisaties met eigen opslagfaciliteit). Energie is zo een bij uitstek facilitair product dat bijna zonder expliciete inkoopbeslissing voortdurend en vanzelfsprekend beschikbaar is, met gestandaardiseerde kwaliteit en in onbegrensde hoeveelheid.

Een bedrijf of overheidsorganisatie met MVO-gedreven inkoopbeleid zal deze vanzelf-

sprekendheid willen doorbreken en vervangen door weloverwogen keuzes. Met het oog op de planet-ambities van dit bedrijf c.q. deze overheidsorganisatie zijn twee vragen daarin leidend: Hoe kunnen de functies die energiegebruik levert – zogenoemde ‘*energiediensten*’, zoals comfort in de vorm van licht, koelte en warmte; ‘kracht’ voor apparatuur – worden verkregen met zo min mogelijk energieverlies? En: hoe kan de milieudruk (m.n. broeikasgasemissies) als gevolg van resterend energiegebruik worden beperkt? Beide vragen worden beantwoord tegen de achtergrond van de planet- (klimaat-)ambitie die het bedrijf of de overheidsorganisatie najaagt: die is maatgevend voor de gewenste omvang van energiebesparing/emissiereductie.

De eerste vraag – verbetering van energie-efficiëntie – komt natuurlijk ook op bij de inkoop van nieuwe apparatuur en installaties, verandering van huisvesting etc, maar kan alleen volledig worden beantwoord door het totale energiegebruik te evalueren. Zo kan een integrale, op LCA gebaseerde energiescan opties voor efficiëntieverbetering zichtbaar maken zoals vervroegde vervanging of aanpassing van apparatuur en installaties, andere gebruikswijzen ervan, of extra gebouwinvesteringen. De tweede vraag sluit hierbij aan – efficiëntiewinst levert vrijwel altijd milieuvoordeel – maar valt er niet mee samen. Voor emissiereductie is immers ook de herkomst van ingekochte energie (fossiele versus duurzame bronnen) relevant, evenals mogelijkheden voor zelfopwekking (elektriciteit uit duurzame bronnen) en de optie om klimaatgevolgen van niet-duurzame elektriciteit, gas en brandstoffen te compenseren.

Herformulering van de behoefte aan energie in termen van *energiediensten* (met minimale milieupact) in plaats van energiedragers opent zo de deur voor (advies over) energiebesparing/emissiereductie en daarmee verbandhoudende investeringen, wijziging van gedragspatronen, e.d. Hiernaast blijft uiteraard de inkoop van *energiedragers* voor de resterende energiebehoefte van belang, inclusief relevante triple-P aspecten.

Er bestaan (meer of minder) innovatieve concepten voor gecombineerde aanbesteding van dit hele samenstel of gedeelten ervan, zoals inkoop van energiediensten, en uitbesteding van energiebeheer. Meer gangbaar zijn afzonderlijke inkoopcontracten en –opdrachten voor energieadviesing, energiedragers, investeringsprojecten etc. Consultatie van de markt kan hierin inzicht geven en helpen potentieel geschikte leveranciers te identificeren. Afhankelijk van de gekozen vorm kan de inkoopende partij relevante eisen en criteria formuleren met het oog op de selectie van een favoriet(e) leverancier en product.

#### 4.2.4 *Casus catering: van middageten naar ‘foodprint’*

De functie van catering binnen een organisatie kan – in de meest basale zin – omschreven worden als ‘zorgen dat er tussen de middag wat (warms) te eten is voor de medewerkers’ (resp. voor medewerkers en cliënten, in bijvoorbeeld zorg- en onderwijsinstellingen). De meeste grotere overheidsorganisaties en bedrijven hebben deze zorgtaak uitbesteed aan een gespecialiseerde dienstverlener. Zo zijn zij voor een vast bedrag per jaar verlost van alle ‘gedoe’ (inclusief de bijbehorende regelgeving) rond catering. De hoogte van het bedrag hangt samen met het niveau en de breedte van het te voeren assortiment, de openingsduur van het bedrijfsrestaurant en de prijzen voor de werknemers. Vaak speelt deze aanneemsom – de prijs van de cateraar - de doorslaggevende rol als een opdrachtgever een cateringcontract aanbesteed.

Een bedrijf of overheidsorganisatie met MVO-gedreven inkoopbeleid zal catering allereerst bekijken vanuit het oogpunt van het welzijn van de eigen werknemers. Een gezonde lunch in een prettige omgeving geeft werknemers de benodigde ontspanning en energie voor de verdere werkdag. Informele momenten, bij de koffieautomaat en de lunch, zijn belangrijk voor de onderlinge band en samenwerking binnen een organisatie. De dagelijkse lunch is ook een uitgelezen kans om op een positieve manier een gezonde leefstijl

onder de aandacht van de medewerkers te brengen. De rol van de cateraar is dan de gezondere keuze gemakkelijker te maken voor de consument. Een logische en belangrijke aanvulling op alle aandacht binnen organisaties voor de terugdringing van ziekteverzuim.

Ten tweede is van belang dat de “foodprint” van de catering onderdeel is van de totale ecologische en sociale footprint van een organisatie. Denk aan aspecten rond milieu-impact, CO<sub>2</sub>-uitstoot, dierenwelzijn, biodiversiteit, arbeidsomstandigheden en fair trade & fair share. Herkomst, teeltwijze, productie, verpakking, vervoer, bereiding en presentatie op locatie, en afvalverwerking/hergebruik spelen daarbij allemaal een rol. En ten derde gaat het zorgvuldig omgaan met schaarse middelen ook op voor de fysieke ruimte waarin de catering plaatsvindt: vaak is het bedrijfsrestaurant met enkele doelgerichte aanpassingen in uitstraling en voorzieningen uitermate geschikt te maken als multifunctionele ruimte, bijvoorbeeld voor (interne) overleggen.

Een MVO-gedreven opdrachtgever zal wellicht ook overwegen dat catering c.q. voeding, letterlijk en figuurlijk, zo dichtbij mensen komt dat het in potentie een effectief instrument is om binnen de eigen organisatie het bewustzijn en gedrag rond duurzaamheid te beïnvloeden. Anders gezegd: vanwege hun centrale plaats in ieders dagelijks leven kunnen eten en drinken een krachtige draager zijn van de MVO-visie van de organisatie richting haar medewerkers.

Kortom, zo'n opdrachtgever zal een of meer van deze elementen meenemen bij het formuleren van zijn inkoopbehoefte, en vervolgens zijn inkoopstrategie en gunningnorm daarop afstemmen.

### 4.3 Inkoopstrategie kiezen

Bedrijven zijn vrij in de wijze waarop ze hun inkoopproces inrichten, leveranciers selecteren en producten uitkiezen. Voor zover het gaat om algemeen verkrijgbare artikelen met redelijk constante

kwaliteit, zal een bedrijfsinkoper veelal selecteren op basis van de prijs (ongeacht de leverancier) en ofwel ad hoc inkopen ofwel doorlopende leveringsafspraken maken.

Maar voor inkopen die cruciaal zijn voor het eigen productieproces is een andere aanpak favoriet. Investeren in langduriger relaties met betrouwbaar gebleken leveranciers ('preferred suppliers') blijkt voor beide partijen veelal een winstgevende strategie. Daarbij is vanzelfsprekend de prijs van belang maar ook diverse andere aspecten, zoals productkwaliteit, tijdige levering, en samenwerking bij verdere productontwikkeling, spelen een grote rol. Zulke relaties zijn gebaseerd op onderhandeling, afspraken en onderling vertrouwen tussen twee autonome partijen. Maar leverancier en afnemer zijn niet met elkaar getrouwd: er blijft altijd de mogelijkheid dat een van de twee de relatie verbreekt.

Bedrijven met een MVO-gedreven inkoopbeleid zullen planet- en people-overwegingen integreren in beide werkwijzen (standaardinkopen en preferred supplier-relaties), in een mate en volgens de prioriteiten die voortvloeien uit de eigen triple-P doelstellingen van het bedrijf. Dat kan op allerlei manieren. Zo kunnen ze ervoor kiezen alleen in zee te gaan met leveranciers die ISO 14001, ISO 26000 of vergelijkbaar gecertificeerd zijn, zich houden aan branchecodes of een eigen leverancierscode, etc. En ze kunnen producten selecteren met gunstige planet- en people-karakteristieken, aan de hand van gecertificeerde keurmerken, door de branche geformuleerde standaarden of eigen criteria. Bedrijven kunnen dergelijke criteria, standaarden e.d. hanteren als minimumeis, dan wel er een zeker gewicht aan toekennen; dus kiezen voor afweging met andere dimensies, zoals de prijs. Ze kunnen ook kiezen voor fasering, dus voor een verbetertraject naar een op zeker moment te bereiken kwaliteit. Kortom: binnen de grenzen van eerlijke mededinging hebben bedrijven veel mogelijkheden om de eigen MVO-ambities te integreren in hun 'supply chain management', ofwel hun inkoopstrategie. Tekstbox 4.1 geeft een enkel voorbeeld.



**TEKSTBOX 4.1****INKOOPSTRATEGIE EN DUURZAAM INNOVEREN**

*NPSP Composieten BV is een innovatief bedrijf dat zich richt op het maken en ontwikkelen van duurzame, vezelversterkte kunststofproducten voor bouw, design, mobiliteit en industrie. NPSP realiseert samen met opdrachtgevers mooie oplossingen, zowel esthetisch, technisch als duurzaam. Voorbeelden van producten gemaakt door NPSP zijn de ANWB Paddenstoel en de neus van de NS-koploperrein.*

*NPSP ontwikkelt duurzame composieten, door conventionele materialen te vervangen door bio-based alternatieven. Zo worden glasvezels vervangen door natuurvezels en wordt er onderzoek gedaan om de op aardolie gebaseerde harsen te vervangen door harsen op basis van hernieuwbare grondstoffen. Deze duurzame composieten vallen bij NPSP onder de noemer NaBasCo.*

*Bij het ontwikkelen van deze bio-composieten werkt NPSP erg veel samen met leveranciers. Hierbij heeft NPSP duidelijke wensen geformuleerd hoe ze de natuurlijke vezels en harsen, essentiële bouwstenen voor het eigen duurzame product, graag geoptimaliseerd wil hebben. Er wordt actief gezocht naar leveranciers die geïnteresseerd zijn in het ontwikkelen van duurzame composieten. Samen met zo'n leverancier probeert NPSP vervolgens die innovatieve stap te maken.*

*Voor de inkoop van bouwstenen van bio-composieten gaat NPSP over het algemeen dus upstream een langdurige (strategische) relatie aan, waarbij prijs niet het belangrijkste selectie criterium is. Dit soort relaties zijn ook downstream belangrijk. Klanten van NPSP hebben vaak duurzaamheid hoog in het vaandel staan. NPSP is voor haar eigen ontwikkeling dus mede afhankelijk van de rest van de keten: iedereen moet willen vergroenen, upstream en downstream.*

*Bron: mondelinge mededeling Lindy Hensen, NPSP*

Overheidsorganisaties die een substantiële inkoopopdracht willen plaatsen, moeten zich houden aan de regels van de Europese Aanbestedingsrichtlijn: ze kunnen slechts een keuze maken uit de daarin beschreven inkoopstrategieën en bijbehorende procedures. Bij kleinere opdrachten zijn overheidsorganisaties niet gehouden aan deze regels, maar wel aan de achterliggende principes van transparantie, non-discriminatie en proportionaliteit. Oftewel: ze kunnen in zekere mate hun eigen inkoopstrategie vormgeven. Veelal kiezen ze voor een combinatie van elementen, ontleend aan de Richtlijnprocedures, en eigen voorkeuren; zulke voorkeuren kunnen geïnspireerd zijn door de eigen MVO-ambities. Tekstbox 4.2 geeft enkele illustraties.

De meest cruciale keuze voor overheidsorganisaties met een MVO-gedreven inkoopbeleid – ingeval van substantiële inkopen – betreft de gunningnorm:

gaat de opdracht uiteindelijk naar de aanbieder die de laagste prijs rekent? Of naar de aanbieder die de beste prijs-kwaliteit verhouding (in jargon omschreven als de 'economisch meest voordelige inschrijving: EMVI') offreert?

Gunning volgens laagste prijs impliceert dat het betreffende Plan van Eisen alleen minimumeisen mag bevatten waaraan het gevraagde product moet voldoen (technisch/functionele eisen én planet- en people-gerelateerde eisen), evenals gepaste minimumeisen aan de leverancier ervan. Producten c.q. leveranciers die niet aan deze eisen voldoen, vallen op grond daarvan uit de boot. Producten die er wel aan voldoen, mogen uitsluitend volgens hun prijs worden vergeleken en beoordeeld.

Gunning volgens EMVI is de voor de hand liggende keus voor een inkoper die zowel de prijs als diverse kwaliteitsaspecten wil meewegen bij het selecte-

## TEKSTBOX 4.2

### VRIJHEIDSMARGES IN HET INKOOPBELEID

Vele overheidsorganisaties – zoals gemeenten en waterschappen – hanteren eigen richtlijnen bij het kiezen/invullen van een passende inkoopstrategie, binnen de marges van wettelijke voorschriften. Gebruikelijke elementen zijn:

- Keuze inkoopstrategie: bij inkopen onder Europese drempelbedragen is dit veelal gekoppeld aan inkoopwaarde; zie tabel voor enkele voorbeelden (deze betreffen inkoop van leveringen/diensten; voor inkoop van werken hanteert men vaak hogere drempels).

INKOOPSTRATEGIE	GEM. BARNEVELD	WATERSCH. AA / MAAS
enkelvoudig onderhands ('gunning uit de hand')	< € 50.000	< € 25.000
meervoudig onderhands (meer offertes gevraagd)	€ 50-206.000	€ 25 - 150.000
nationaal aanbesteden (openbaar/niet-openbaar)		€ 150 – 206.000
Europees aanbesteden (diverse procedures)	> € 206.000	> € 206.000

- Additionele criteria voor inkoopstrategie 'meervoudig onderhands', zoals:
  - minimum aantal offertes: bijvoorbeeld 3 of 5;
  - waarvan minstens 1 van buiten eigen regio (of juist: minstens 1 binnen eigen regio);
- Additionele criteria voor keuze 'openbare' versus 'niet-openbare' inkoopstrategie, zoals:
  - niet-openbaar alleen ingeval maatwerk vereist is (nader gespecificeerd).

Minder gebruikelijk, maar wel mogelijk is toepassing van additionele, MVO-geïnspireerde criteria, zoals:

- bij onderhands aanbesteden (enkel- of meervoudig): aanbieder(s) dient/dienen ISO 14001 (of gelijkwaardig) gecertificeerd te zijn;
- bij nationaal aanbesteden: niet-openbaar in combinatie met EMVI-gunning, voor werken/ leveringen/diensten met substantiële milieu- en/of sociale impact.

*Bronnen: Nota's Inkoop- en Aanbestedingsbeleid gemeente Barneveld; waterschap AA en Maas*

ren van product A of product B, zonder aan één ervan op voorhand een doorslaggevende rol toe te kennen. Bij een EMVI-gunning kunnen bijvoorbeeld functionele kwaliteitsverschillen tussen aangeboden producten gewicht in de schaal leggen, evenals hun planet- en people-aspecten, hun prijs en andere profit-aspecten (bijvoorbeeld levensduur en onderhoudskosten). Zo is een verbreed kostenbegrip als 'total cost of ownership' (zie par. 4.4) prima toepasbaar in een EMVI-gunning, maar in het geheel niet bij gunning volgens laagste prijs. Bij een MVO-gedreven inkoopbeleid door overheidsorganisaties past dus een uitgesproken voorkeur om inkoopopdrachten te gunnen op basis van

een EMVI-gunningnorm. Dat geldt zeker voor inkoop van producten met belangrijke impact op de planet- en people-ambities van de organisatie. Voor producten met geringe impact kan het opportuun zijn te kiezen voor gunning volgens laagste prijs, al of niet in combinatie met passende minimumeisen aan product en leverancier. Deze voorkeur sluit aan bij de bestaande praktijk, althans voor zover het inkoop van leveringen en diensten betreft: in 2006 was ca. 80% van deze gunningen gebaseerd op EMVI. Bij inkoop van werken was gunning volgens laagste prijs daarentegen meer gangbaar (60%) dan de EMVI-gunning (40%) (Bron: Gibcus et al., 2008; betreft alleen Europese aanbestedingen).

Naast het kiezen van een gunningnorm – laagste prijs of EMVI, meer smaken zijn er niet – moet een overheidsorganisatie een keuze maken uit een beperkt aantal werkwijzen die gevolgd kunnen worden in de aanloop naar een gunning: voor ieder van deze aanbestedingsprocedures zijn regels vastgelegd die voldoende mededinging en onpartijdige beoordeling moeten garanderen.

Openbare of niet-openbare aanbesteding zijn het meest gangbaar. Beide steunen op een vooraf opgesteld Plan van Eisen. Op basis daarvan wordt iedere potentiële leverancier, respectievelijk een beperkt aantal, vooraf geselecteerde gegadigden, uitgenodigd te offrenen. Beide kunnen gecombineerd worden met gunning conform laagste prijs óf EMVI.

#### TEKSTBOX 4.3

##### AANBESTEDINGSSTRATEGIE DUURZAAM BOUWEN BUIKSLOTERHAM

*Buiksloterham is een ongeveer 100 ha. groot bedrijventerrein in Amsterdam-Noord, gelegen aan het IJ, net ten westen van het bekende gebouw Overhoeks (tegenover Amsterdam CS); één derde ervan is gemeentelijk eigendom, twee derde is in particuliere handen. Het gebied wordt (her)ontwikkeld tot een gemengd woon- en werkgebied met ca. 4.000 woningen en ca. 500.000 m<sup>2</sup> bedrijfsruimte.*

*Percelen in haar eigendom worden door de gemeente gesaneerd, bouwrijp gemaakt en vervolgens uitgegeven aan projectontwikkelaars/bouwers. De inschrijving voor de eerste vijf kavels – samen ca. 1,3 ha, goed voor maximaal 140 woningen en 16.000 m<sup>2</sup> bedrijfsruimte – is in september 2009 geopend. De (grond-)prijs ervan staat vast, net zoals stedenbouwkundige, civieltechnische en welstandseisen (de 'bouwvelop'), maar géén eisen op het vlak van duurzaam bouwen/duurzame energievoorziening*

*De ambitie is om Buiksloterham zo CO<sub>2</sub>-neutraal mogelijk te ontwikkelen, in lijn met een vergelijkbare ambitie van de gemeente Amsterdam voor alle nieuwbouw (vanaf 2015). Er is voor gekozen de ontwikkelaars uit te dagen zelf met innovatieve, plannen te komen voor de vijf nu uit te geven kavels.*

*Dit gebeurt via een selectieprocedure ('duurzaamheidstender') in twee rondes. De eerste ronde is openbaar: gegadigden die willen bouwen op één of meer kavels wordt gevraagd hun visie te geven op duurzaamheid – hun bedrijfsfilosofie en –ervaring terzake, en hun ambitie met duurzame projectontwikkeling in Buiksloterham. Een jury selecteert per kavel de (max.) vier meest belovende gegadigden.*

*Deze vier gaan door naar de niet-openbare tweede ronde, waarin zij hun bouwplan indienen (als schetsontwerp), plus een evaluatie van de duurzaamheidsaspecten ervan (aan de hand van standaard rekentools zoals de EPL Quickscan en GPR®gebouw). Het beste plan wordt geselecteerd aan de hand van een EMVI-norm (puntenwaardering) waarin drie criteria tellen: duurzaam bouwen, klimaatneutraal bouwen, en consistentie met de duurzaamheidsvisie/architectonische kwaliteit.*

*Op elk criterium zijn maximaal 10 punten te scoren; volgens een absolute schaal (criterium duurzaam bouwen: rapportcijfer volgens GPR-gebouw), volgens een relatieve schaal (klimaatneutraal bouwen: het beste plan scoort 10 punten; de andere lager, in verhouding met minder energiebesparing/duurzame energieopwekking in dat plan), resp. volgens jurybeoordeling (visie/kwaliteit). Het plan met de hoogste score wint.*

*'Geld' speelt in deze EMVI-norm geen rol: de grondprijs staat vast; bouwkosten van woningen en bedrijfsruimten en de toekomstige exploitatie ervan zijn voor rekening en risico van de projectontwikkelaar.*

*Bron: Gemeente Amsterdam – Projectbureau Noordwaarts*

Niet-openbare aanbesteding lijkt van deze twee de meest aantrekkelijke werkwijze in het kader van MVO-gedreven inkoopbeleid, vanwege de mogelijkheid van voorselectie van leveranciers met een goed MVO-profiel (bijv. toepassers van ISO 14001 of 26000). Maar een nadeel is dat de voorselectie te stringent kan zijn, zodat potentieel interessante leveranciers over het hoofd worden gezien en competitie te sterk wordt beperkt. Tekstbox 4.3 geeft een voorbeeld van een deels openbare, deels niet-openbare selectieprocedure, uitlopend op een

EMVI-gunning die volledig steunt op duurzaamheidscriteria. Tekstbox 4.4 illustreert hoe een vergelijkbare inkoopstrategie ook kan mislopen als de inkoopende partij niet aan zijn MVO-ambities vasthoudt.

De Europese richtlijn onderscheidt ook enkele bijzondere procedures – de ‘concurrentiegerichte dialoog’ en de ‘gunning door onderhandeling’ – die in het kader van MVO-gedreven inkoopbeleid soms de voorkeur verdienen. Zo kan de ‘concurrentiegerichte dialoog’ een geschikte werkwijze zijn

#### TEKSTBOX 4.4

##### CASUS INKOOPSTRATEGIE KANTOORINRICHTING (STOFFERING)

*Begin 2009 besloot één van de ministeries de stoffering van het eigen gebouw te vernieuwen: een aanbesteding van ca. 11.000 m2 tegelapit en het leggen ervan in een volop gebruikt gebouw. Gekozen werd voor marktconsultatie vooraf, gevolgd door een niet-openbare aanbesteding en gunning op basis van EMVI. Verschillende marktpartijen – fabrikanten en project-stoffeerbedrijven – toonden zich geïnteresseerd, waaronder partijen met een uitgesproken MVO-profiel.*

*Tijdens de marktconsultatie werd hoog ingezet op duurzaamheidsaspecten. Zo moesten fabrikanten inzicht geven in hun MVO-visie, hun milieuprestaties betreffende productieproces en product, en adviseren over het in hun ogen beste product. Het ministerie heeft vervolgens – op basis van de vergaarde gegevens – een concept-Plan van Eisen (PvE) geschreven, met in eerste opzet diverse stringente duurzaamheidscriteria. Slechts 2 van de 3 geconsulteerde fabrikanten konden aan deze criteria voldoen.*

*Dit concept-PvE is voor commentaar voorgelegd aan de fabrikanten. Het is daarna zodanig aangepast dat ook de derde partij weer kon meedoen.*

*De aanbesteding is gepubliceerd. Alleen project-stoffeerbedrijven konden erop inschrijven en zelf een fabrikant/product aandragen, mits deze voldeden aan de specificaties in het Plan van Eisen (waaronder de eis dat fabrikanten ISO 9001/14001 gecertificeerd zijn).*

*De EMVI-gunningnorm waardeerde twee factoren: de prijs (maximaal 600 van de 1000 te behalen punten) en het plan van aanpak (maximaal 400 punten, waaronder maximaal 60 voor milieuverantwoorde verwijdering van de oude vloerbedekking). Géén punten waren te scoren vanwege duurzaamheidsaspecten van het product of de MVO-strategie van de fabrikant.*

*Zo liep een ambitieus begonnen inkoopstrategie – georiënteerd op functionele prestatie-eisen en duurzaamheidseisen aan het product, niet (zoals meestal) op esthetica (kleur/uitstraling) – uit op een nagenoeg traditionele aanbesteding, waardoor ‘de markt in de breedte zijn werk kon doen.’*

*NB: de aanbesteding is tenslotte wegens omstandigheden ingetrokken.*

*Bron: mondelinge mededeling Roderick Conijn, InterfaceFLOR*

ingeval van sterk innovatieve en complexe aanbestedingen, waarbij het niet goed mogelijk is vooraf in te schatten wat de markt te bieden heeft. In feite wordt het te leveren product hier gespecificeerd in de loop van de dialoog met één of meer (vooraf geselecteerde) potentiële leveranciers, waarna gegund moet worden conform EMVI. 'Gunning door onderhandeling' kan in weer andere situaties een goede werkwijze zijn. Bijvoorbeeld ingeval van naleveringen, die aansluiten op eerdere inkopen; deze procedure biedt dan ruimte om de relatie met de oorspronkelijke leverancier te continueren, maar ook om hem te verbreken als de onderhandeling mislukt. Of – ander voorbeeld – als sluitstuk van een proces dat begon met een prijsvraag/ontwerpwedstrijd.

Zo heeft de gemeente Tilburg, in samenwerking met de provincie Noord-Brabant, eind 2008 de prijsvraag 'energieneutraal bedrijventerrein' uitgeschreven. Doel was voor het nieuwe Tilburgse bedrijventerrein Vossenbergh West II (een 100 ha. grote uitbreiding van het bestaande Vossenbergh bedrijventerrein) innovatieve ideeën en ontwerpen te genereren voor energiesystemen die tenminste 75% energie besparen, vergeleken met een standaard bedrijfsvestiging/gebouw. De prijsvraag is conform Europese aanbestedingsregels opgezet, en is afgerond in april 2009.

In dit geval is er overigens geen sprake van een aansluitende gunningfase omdat niet de overheid, maar de bedrijven die zich op de Vossenbergh zullen vestigen, fungeren als beoogde opdrachtverleners. De 'beloning' voor de winnaar van de prijsvraag is dat gemeente en provincie toepassing van het winnende ontwerp door zoveel mogelijk toekomstige gebruikers van het bedrijventerrein zullen promoten en financieel ondersteunen (Bron: [www.prijsvraagenergieneutraalbedrijventerrein.nl](http://www.prijsvraagenergieneutraalbedrijventerrein.nl)).

#### 4.4 Gunningnorm expliciteren

Een potentiële inkoper – overheidsorganisatie of bedrijf - zal doorgaans een keuze willen en kunnen maken uit meerdere aanbiedingen van meerdere leveranciers. Als deze inkoper een MVO-gedreven inkoopbeleid implementeert, zal hij deze keuze laten afhangen van alle relevante triple-P aspecten, dus van een reeks ongelijksoortige parameters: de prijs, andere financiële aspecten (zoals gebruik- en onderhoudskosten, mogelijke restwaarde, ontdoeningskosten), allerlei functionele kwaliteiten (w.o. de verwachte levensduur), planet- en people-aspecten. Dit impliceert voor overheidsorganisaties dat zij gekozen hebben voor EMVI als gunningnorm (zie par. 4.3)

Overheidsorganisaties zijn verplicht (bij substantiële aankopen) vooraf aan leveranciers bekend te maken hoe zij deze EMVI norm invullen: welke *productgerichte* (incl. productieproces gerelateerde) parameters zij meewegen en hoe. Bedrijven en overheidsorganisaties (ingeval van kleinere aankopen) hoeven dat niet. Maar ook zij kunnen hun voordeel doen met een helder keuzecriterium dat hun inkoopbeslissingen in lijn brengt met de eigen MVO-ambitie.

Hoe vergelijk je appels, peren en perenbomen met uiteenlopende smaak, houdbaarheid, voedingswaarde, oogstverwachting, milieudruk, prijs, etc? Kan een inkoper dat doen op een eenduidige en transparante manier? Twee, conceptueel duidelijk verschillende, maar in de inkooppraktijk vaak gecombineerde benaderingen staan hem hiervoor ter beschikking:

- 1 de balanced scorecard: ieder relevant aspect wordt op zijn eigen merites beoordeeld – een product scoort punten volgens een absolute of relatieve schaal voor dit aspect; aan elk aspect wordt een bepaald gewicht toegekend; de gewogen totaalscore is de optelsom van de scores per aspect, vermenigvuldigd met de bijbehorende gewichtsfactor (tekstbox 4.3 gaf al een voorbeeld).

2. integrale (economische) waardering: elk relevant aspect wordt in monetaire termen gewaardeerd aan de hand van (huidige of verwachte) marktprijzen resp. fictieve ('schaduw'-)prijzen als een marktprijs ontbreekt – zoals vaak het geval is bij zogenaamde externe (milieu- en sociale) effecten. Per aspect scoort een product positief (baat) of negatief (kost); somming van kosten en baten levert de nettowaarde van het product, op elkaar delen van kosten en baten geeft de kosten-batenverhouding ervan weer. Een vereiste is dat kosten en baten vergelijkbaar zijn gemaakt (d.i. gediscoteerd naar waarden op één moment).

Noch de ene, noch de andere benadering biedt overigens een eenvoudig, gebruiksklaar recept. Integendeel: de inkopende partij moet het nodige huiswerk verrichten om zijn gunningnorm te kunnen specificeren. Voor een balanced scorecard moet hij de relevante aspecten identificeren, en deze koppelen aan waarderingsschalen en een set gewichtsfactoren die zijn MVO-ambities weerspiegelen. Als hij kosten en baten integraal wil waarderen, moet hij eveneens de relevante aspecten identificeren, plus een daarbij aansluitende prijzenset (huidige en geschatte toekomstige prijzen, en voorzover nodig schaduwprijzen). En hij moet een disconteringsvoet kiezen, om kosten en baten naar één moment te kunnen terugrekenen en daarmee vergelijkbaar te maken.

Een bijkomende, maar niet onbelangrijke overweging betreft de praktische bruikbaarheid van een volgens de eerste of tweede benadering geconstrueerde gunningnorm. Een inkoper zal bijvoorbeeld willen vermijden potentiële leveranciers voor te hoge eisen te stellen op het vlak van productinformatie, en hen daardoor af te schrikken.

*Intermezzo: 'Total cost of ownership' als stap vooruit, maar met beperkingen*

Beide benaderingen worden in de praktijk vaak in afgeslankte vorm toegepast, door alleen de belangrijkste c.q. makkelijkst te kwantificeren aspecten in aanmerking te nemen. Of door bepaalde aspecten alleen kwalitatief te benoemen. Ook het combineren van beide benaderingen is mogelijk: monetaire waardering van sommige aspecten, puntenscores voor andere, waarna beide worden samengenomen in één eindscore.

'Total cost of ownership' (TCO) is een prominent voorbeeld van zo'n afgeslankte methodiek voor economische waardering. TCO (resp. het vergelijkbare concept 'lifecycle costs') omvat zowel de aanschafprijs van een product als de kosten tijdens de gebruik- en afvalfase ervan. Het is vooral een bruikbaar concept voor het beoordelen en vergelijken van investeringsgoederen waarbij gebruikskosten (bijv. voor energie en andere 'consumables') en/of onderhoudskosten een flinke rol spelen. Zo kan berekening van de TCO uitwijzen of de hogere prijs voor een energiezuinig apparaat of gebouw zal worden terugverdiend via lager energiegebruik. TCO is ook een bruikbaar concept bij het vergelijken van investeringsopties die indirect consequenties hebben in de exploitatiesfeer. Investerings- en kantoorinrichting zijn een voorbeeld hiervan (zie tekstbox 4.5).

Vaak moet – in de context van MVO-gedreven inkoopbeleid – een keuze worden gemaakt tussen product A met lagere aanschafprijs/hogere exploitatiekosten, en product B met het omgekeerde profiel. In al zulke situaties is de 'total cost of ownership' een veel zinvoller criterium dan de aanschafprijs alleen<sup>12</sup>.

Niettemin heeft het TCO-concept ook zijn beperkingen. Wij noemen er drie:

- zoals elk vooruitkijkend instrument steunt TCO op *verwachte* toekomstige prijzen (energieprijs,

<sup>12</sup> Niet alleen de gunningnorm moet met zulke verschillen kunnen 'omgaan', maar ook het inkopende bedrijf of overheidsorgaan: investerings- en exploitatiekosten worden veelal op verschillende wijzen gefinancierd, geautoriseerd, geadmistreerd etc, met alle complicaties van dien. .

**TEKSTBOX 4.5****DE TCO (TOTAL COST OF OWNERSHIP) VAN KANTOORMEUBILAIR**

*In 2010 wil een Nederlands, internationaal opererend bedrijf met uitgesproken MVO-ambities een nieuw hoofdkantoor betrekken met uiteindelijk zo'n 800 werkplekken. Het bedrijf heeft kantoorinrichters gevraagd offerte te doen voor de inrichting ervan. Koninklijke Ahrend NV – een kantoorinrichter met eveneens hoge MVO-ambities – speelt hierop in door verschillende opties uit te werken:*

- 1 volledig nieuw meubilair;*
- 2. verhuizen van het (10-15 jaar oude) meubilair uit het bestaande hoofdkantoor;*
- 3. meubilair uit het bestaande hoofdkantoor revitaliseren en aanpassen; nieuw meubilair inzetten waar nodig (voldoen aan huidige ergonomische standaard).*

*De drie opties verschillen in een reeks opzichten:*

- prijskaartjes (qua investering) en planet impact (qua CO<sub>2</sub>-footprint meubilair) van de drie opties lopen sterk uiteen, op parallele wijze: optie 1 is het duurst en meest milieubelastend; hiermee vergeleken bespaart optie 3 zo'n 40% op investeringsbedrag én CO<sub>2</sub>-footprint; optie 2 is het goedkoopst en heeft de minste milieubelasting.*
- nieuw en gereviseerd meubilair wordt met een kleiner blad geleverd (met de komst van de LCD schermen worden bureaus kleiner). Daardoor creëren opties 1 en 3 ruimte voor 40 extra werkplekken; in optie 2 zijn ca. 70 werkplekken minder mogelijk. Meer werkplekken/ medewerkers in dezelfde kantoorruimte betekent een besparing op jaarlijkse exploitatiekosten en jaarlijkse CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het effect van minder werkplekken is tegenovergesteld.*
- nieuw en gereviseerd meubilair voldoet aan huidige ARBO-normen: beter instelbaar meubilair is ergonomisch up to date; het welbevinden van de werknemers (en daarmee de productiviteit) zal in opties 1 en 3 hoger zijn dan in optie 2.*
- overige aspecten, als uitstraling ('nieuw gebouw vraagt moderne inrichting'), afvalbeperking ('meubilair langer gebruiken past bij groen bedrijfsimago') en verhuismak (naar een pand dat al is ingericht).*
- de (technische) levensduur van het meubilair is hoger in opties 1 en 3. In de praktijk van kantoorinrichting is de economische levensduur (vervangingsstermijn, afhankelijk van voorkeuren van de klant) echter vaak leidend.*

*Een klant die de genoemde opties wil vergelijken op basis van 'total cost of ownership', zal tenminste rekening houden met verschillen in investeringskosten, in exploitatiekosten (in relatie met aantal werkplekken) en met vervangingsstermijnen (indien verschillend). De uitkomst van zijn berekening is niet op voorhand evident.*

*Bron: mondelinge mededeling Roel v.d. Palen/Diana Seijs, Kon. Ahrend NV*

milieukosten e.d.). Dit introduceert een onzekerheid (is deels te ondervangen door meerdere prijsvarianten door te rekenen);

- TCO koerst op *rendabele* investeringen in energie-/ grondstofbesparing, milieudrukvermindering e.d. Het is bepaald geen automatisme dat het effect van zulke investeringen overeenkomt met de triple-P ambities van het inkopende bedrijf of overheidsorgaan;
- ‘ongeprijdsde’ planet- en people-aspecten worden niet onderkend, dus niet meegewogen: schaduw prijzen maken geen deel uit van het TCO-concept.

Kortom: in veel gevallen (inkoopprocessen) is het zinvol de ‘total cost of ownership’ te introduceren als onderdeel van de EMVI-gunningnorm, maar het lijkt in het algemeen niet wijs zo’n gunningnorm volledig aan het TCO-concept op te hangen. Daarvoor is TCO een teveel afgeslankte vorm van kosten-baten afweging.

Tot zover ons intermezzo. We ronden deze paragraaf af door mogelijke invullingen van puntenwaardering en van integrale waardering te illustreren aan de hand van twee van onze casussen. Als eerste de casus printen (onderdeel: papier)<sup>13</sup>, vervolgens de casus energie (toegesplitst op installaties voor klimaatregeling).

#### **4.4.1 Casus printen: een balanced scorecard voor papier**

Voor de productgroep papier zijn enkele minimumeisen opgenomen in de SenterNovem criteriadocumenten; zie hiervoor tekstbox 2.5. Bedrijven en overheidsorganisaties die een MVO-gedreven inkoopbeleid ontwikkelen c.q. toepassen, kunnen deze eisen aanvullen met additionele criteria voor het door hen in te kopen papier en zo het duurzaamheidsprofiel ervan verbeteren.

Een manier om deze additionele criteria mee te wegen bij het selecteren van papier type A, B of C van leverancier X, IJ of Z is er punten aan toe te kennen in het kader van een EMVI gunningnorm. Ook andere aspecten zullen in zo’n gunningnorm worden meegewogen, zoals verschillen in prijs en eventueel in de functionele kwaliteiten van de aangeboden typen papier.

In onze voorbeelduitwerking (zie tekstbox 4.6) zijn aard en omvang van het energiegebruik in de productieketen (waardeketen) van papier en de herkomst van het vezelmateriaal de belangrijkste planet-gerelateerde parameters. Daarmee is indirect ook de CO<sub>2</sub>-emissie in de keten grotendeels ‘afgedekt’.<sup>14</sup> Hiernaast is het (on-)volledig voldoen aan de huidige DI-minimumeisen als parameter opgenomen. Het idee is dat de maximale score voor iedere parameter wordt afgestemd op de huidige ‘best practice’ in de sector; lagere scores zijn een afgeleide daarvan. Vanzelfsprekend moeten deze waarden van tijd tot tijd worden aangepast, zodat de duurzaamheidprikkel niet aan kracht inboet.

Desgewenst kunnen parameters aan de scorecard worden toegevoegd, bijvoorbeeld voor andere emissies of voor relevante sociale aspecten. Het is ook mogelijk de weegfactor van elke parameter te wijzigen, naar gelang het relatieve belang dat de inkopende partij eraan hecht. Hetzelfde geldt voor het relatieve gewicht dat hij wil toekennen aan de drie onderdelen van de gunningnorm: prijs, planet-criteria en functionele papierkwaliteiten. Een scorecard die op deze manier is ingevuld, met objectief meetbare en bij de bedrijfspraktijk aansluitende planet-criteria, geeft een prikkel om de duurzaamheid in de hele keten te verbeteren.

<sup>13</sup> Dit voorbeeld dekt uiteraard niet de complete casus printen. Behalve voor papier zouden ook voor consumables en apparatuur scorecards moeten worden opgesteld.

<sup>14</sup> Hoewel niet volledig; denk bijvoorbeeld aan energiegebruik voor transport. CO<sub>2</sub>-emissie in de keten, ofwel de carbon footprint van papier is niet rechtstreeks opgenomen, vanwege de complexiteit/moeilijke meetbaarheid van deze parameter.



## TEKSTBOX 4.6

## BALANCED SCORECARD EN GUNNINGNORM VOOR PAPIER

PLANET CRITERIUM	SCORE	WEEGFACOR										
<u>1. herkomst vezelmateriaal:</u> aandeel afkomstig uit post-consumer recycled papier en/of uit duurzaam beheerd bos ('Chain of Custody' gecertificeerd) <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 25% op volumebasis</li> <li>&gt; 50% op volumebasis</li> <li>&gt; 75% op volumebasis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3</li> <li>7</li> <li>10</li> </ul>	10										
<u>2. netto energieverbruik (elektr.) in de productieketen</u> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><u>a. houtvrij papier</u></td> <td style="width: 50%;"><u>b. recycled papier</u></td> </tr> <tr> <td>onbekend</td> <td>onbekend</td> </tr> <tr> <td>&lt; ...MWh/ton papier</td> <td>&lt; ...MWh/ton papier</td> </tr> <tr> <td>&lt; ...MWh/ton papier</td> <td>&lt; ...MWh/ton papier</td> </tr> <tr> <td>&lt; ...MWh/ton papier</td> <td>&lt; ...MWh/ton papier</td> </tr> </table>	<u>a. houtvrij papier</u>	<u>b. recycled papier</u>	onbekend	onbekend	< ...MWh/ton papier	< ...MWh/ton papier	< ...MWh/ton papier	< ...MWh/ton papier	< ...MWh/ton papier	< ...MWh/ton papier	<ul style="list-style-type: none"> <li>0</li> <li>3</li> <li>7</li> <li>10</li> </ul>	7
<u>a. houtvrij papier</u>	<u>b. recycled papier</u>											
onbekend	onbekend											
< ...MWh/ton papier	< ...MWh/ton papier											
< ...MWh/ton papier	< ...MWh/ton papier											
< ...MWh/ton papier	< ...MWh/ton papier											
<u>3. verbruik proceswarmte in de productieketen</u> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><u>a. houtvrij papier</u></td> <td style="width: 50%;"><u>b. recycled papier</u></td> </tr> <tr> <td>onbekend</td> <td>onbekend</td> </tr> <tr> <td>&lt; ...GJ/ton papier</td> <td>&lt; ...GJ/ton papier</td> </tr> <tr> <td>&lt; ...GJ/ton papier</td> <td>&lt; ...GJ/ton papier</td> </tr> <tr> <td>&lt; ...GJ/ton papier</td> <td>&lt; ...GJ/ton papier</td> </tr> </table>	<u>a. houtvrij papier</u>	<u>b. recycled papier</u>	onbekend	onbekend	< ...GJ/ton papier	< ...GJ/ton papier	< ...GJ/ton papier	< ...GJ/ton papier	< ...GJ/ton papier	< ...GJ/ton papier	<ul style="list-style-type: none"> <li>0</li> <li>3</li> <li>7</li> <li>10</li> </ul>	7
<u>a. houtvrij papier</u>	<u>b. recycled papier</u>											
onbekend	onbekend											
< ...GJ/ton papier	< ...GJ/ton papier											
< ...GJ/ton papier	< ...GJ/ton papier											
< ...GJ/ton papier	< ...GJ/ton papier											
<u>4. opwekkingsmethode gebruikte elektriciteit</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>· onbekend</li> <li>· niet-duurzame bronnen</li> <li>· duurzame bronnen (vlg. Elektriciteitswet)</li> </ul> (bij gemengde bronnen: $\sum \text{scores} * i \% / 100$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>0</li> <li>0</li> <li>10</li> </ul>	7										
<u>5. milieugevaarlijke stoffen en emissies</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>· papier voldoet niet volledig aan DI-minimumeisen</li> <li>· papier voldoet geheel aan DI-minimumeis 1 of 2</li> <li>· papier voldoet geheel aan DI-minimumeis 1 en 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0</li> <li>5</li> <li>10</li> </ul>	5										
<b>MAXIMAAL PUNTENTOTAAL PLANET CRITERIA</b>												
TOTAALplanet = $\sum \text{max. score} * \text{weegfactor}$		360										

## GUNNINGNORM

De planet-score weegt mee in de overall beoordeling van diverse papier offertes, naast eventuele verschillen in prijs en functionele papierkwaliteit; volgens een in de gunningnorm vastgelegde verhouding en rekenwijze.

Voorbeeld:

$$EMVI\text{-score} = 40 * P_L/P_O + 40 * \text{planetscore}/360 + 20 * \text{kwal.score}/\text{kwal}_{\text{max}}$$

waarin  $P_L$  = laagste prijs

$P_O$  = geoffreerde prijs

De offerte met de hoogste EMVI-score wordt uitverkoren.

#### 4.4.2 Casus energie: integrale (economische) waardering

Voor 'energie' in enge zin – het gebruik van energiedragers – is in de criteriadocumenten van SenterNovem alleen een minimumeis opgenomen voor elektriciteit; plus de aanbeveling om mogelijkheden te zoeken voor energiebesparing (bijvoorbeeld door inefficiënte apparaten te vervangen) en voor eigen opwekking van duurzame elektriciteit (zie tekstbox 2.6). Energiebesparing en -efficiëntie komen daarnaast aan bod in de criteria-documenten voor diverse andere productgroepen, zoals voor gebouwen, apparatuur en installaties.

Wie op een efficiëntere wijze energie wil gebruiken – of, breder geformuleerd: een MVO-gedreven bedrijf of overheidsorgaan dat met minimaal energieverlies wil voorzien in haar behoefte aan energiediensten (zie par. 4.2.3) – zal in de regel moeten investeren. *Initieel* worden dus extra (investerings-)kosten gemaakt en wordt milieu- en sociale druk veroorzaakt (bij de productie van de betreffende investeringsgoederen en –materialen); *later*, tijdens de looptijd/levensduur van de investering, kunnen die gedeeltelijk, geheel, of meer dan geheel worden terugverdiend. Kortom, een klassiek geval van 'de cost gaat voor de baet uit', zij het dat kosten en baten hier meer dimensies hebben: people, planet én profit aspecten zijn aan de orde. En als er te kiezen valt tussen verschillende investeringsopties, kan ook nog de levensduur ervan verschillen.

Wat is in deze context een passende gunningnorm? Gunnen op basis van integrale (economische) waardering is een kandidaat met sterke, maar tevens omstreden papieren. *Sterk*, omdat deze norm geënt is op standaard economische methodieken voor investeringsbeoordeling: (a) ongelijksoortige effecten worden op één noemer gebracht, door ze uit te drukken in monetaire waarde; (b) er wordt gecorrigeerd voor ongelijke looptijden en momenten waarop kosten of baten zich voordoen, door

alle waarden te herleiden naar één moment (disconteren); (c) de uitkomst – de netto contante waarde (NCW) van een investeringsproject of daarvan afgeleide maten zoals de interne rentevoet, de terugverdiendtijd e.d. – is een beproefde indicator voor de rentabiliteit van een investering.

*Omstreden*, omdat (ad a) het monetair waarderen van planet- en people-aspecten onvermijdelijk subjectieve overwegingen incorporeert; (ad b) disconteren, m.n. ingeval van lange termijn (intergenerationele) milieu-effecten, een discutabele techniek is<sup>15</sup>; (ad c) de uitkomst – NCW of verwant criterium – niet automatisch aansluit bij de MVO-ambities van het bedrijf of de overheidsorganisatie die voor de investeringsbeslissing staat.

Hierbij komt nog de forse databehoeftte van integrale waardering: benodigd zijn kwantitatieve gegevens over de relevante planet-, people- en profit-aspecten van een investeringsvoorstel én een consistente set prijzen – deels marktprijzen, deels fictieve schaduw-prijzen – voor de omrekening in monetaire waarden. In de praktijk wordt vaak gebruik gemaakt van aan de literatuur ontleende kentallen en schaduw-prijzen. Dat beperkt de inspanningen om voor iedere investerings-optie specifieke data te verzamelen, maar beperkt uiteraard ook de toepasselijkheid van de erop geënte gunningnorm voor de investeringskeuze in kwestie.

Tekstbox 4.7 geeft een voorbeeld van integrale waardering, potentieel bedoeld als gunningnorm voor installatietechnische investeringen in gebouwen.

Deze reken- en evaluatietool – *Eco-Instal+* genaamd – is nog in ontwikkeling, maar een zeer onlangs afgeronde haalbaarheidstudie geeft een goede indruk van de opzet ervan. De tool steunt op kentallen, voor

- profit-aspecten: uitgaven voor investering, onderhoud, gebruik, afdanking (Life Cycle Costing); volgens branchegegevens;
- relevante planet-aspecten, ontleend aan LCA-databases; en
- enkele people-aspecten, te weten kinderarbeid

<sup>15</sup> Om deze reden is in Engeland al in 2003 een stapsgewijs dalende discontovoet geïntroduceerd. Zie De Zeeuw et al., 2008 voor recente wetenschappelijke en beleidsmatige inzichten terzake.

**TEKSTBOX 4.7****INSTALLATIESYSTEMEN INTEGRAAL WAARDEREN**

Technische installatiebedrijven constateren een toenemende vraag naar duurzame oplossingen voor klimaatregeling, verlichting etc., zowel vanuit de particuliere markt als van zakelijke klanten en overheden. Om daarop beter te kunnen inspelen, willen zij hun inzicht vergroten in de relevante duurzaamheidsaspecten, per onderdeel (product) maar vooral ook van installaties als geheel: juist op installatieniveau is duurzaamheidswinst te boeken.

Uneto-VNI (branche-organisatie) en OTIB (opleidingsinstituut) zijn bezig een reken- en evaluatietool – *Eco-instal+* – te (laten) ontwikkelen die hen dit inzicht verschaft, en hen in staat stelt klanten/opdrachtgevers te adviseren over het duurzame gehalte van diverse installatieopties voor hun gebouw (woning, kantoor etc.). Klanten op hun beurt kunnen de uitkomst gebruiken als gunningnorm.

De beoogde tool combineert levenscyclusanalyse met weging op basis van marktprijzen (profit-aspecten) resp. schaduwrijzen (planet- en people-aspecten). Er is een haalbaarheidsonderzoek gedaan, waarin de bruikbaarheid van *Eco-instal+* is getoetst aan de hand van een bestaand, middelgroot (110 werkkamers) kantoorgebouw in Naaldwijk. De huidige klimaatinstallatie (elektrisch verwarmen/koelen/ventileren middels een warmtepomp en warmte-koude opslag-WKO) is doorgerekend, evenals drie alternatieve systeemontwerpen.

De tabel geeft enkele uitkomsten weer, in gemiddelde jaarlijkse kosten (x 1000 €; profit- en people-aspecten gedisconteerd tegen 7%; planet-aspecten wel of niet gedisconteerd).

KOSTENASPECT	BESTAANDE SITUATIE	TOPKOELING MET RADIATOREN	ALL AIR MET NAVERBRANDERS	KLIMAAT PLAFONDS MET WKO
profit (gedisconteerd)	81,7	82,7	97,9	94,9
people (gedisconteerd)	0,2	0,3	0,2	0,1
planet				
- geen discontering	14,5	13,3	15,9	12,1
- wel discontering (7%)	9,0	8,6	10,0	11,5

**Gunningnorm:** Het ontwerp met de laagste totale kosten (profit+people+planet) wint.

Bron: concept-Rapportage Haalbaarheidsonderzoek *Eco-instal+*, sept. 2009

en dwangarbeid bij koperwinning; volgens ILO gegevens.

Schaduwrijzen voor planet-aspecten zijn ontleend aan (Nederlandse) literatuurbronnen (CE, TNO); deze weerspiegelen de (marginale) kosten van emissiereductie tot het niveau van de in Nederland

vigerende milieubeleidsdoelen op middellange termijn. Een investeerder die deze prijzen incorporeert in zijn gunningnorm stemt zijn investering dus af op deze beleidsdoelen.

Schaduwrijzen voor de genoemde people-aspecten zijn afgeleid van de 'value of life' volgens (internationale) literatuurbronnen<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> De uitwerking van people-aspecten is provisorisch en incompleet; de gevonden waarden leggen geen gewicht in de schaal. We laten deze aspecten hier verder buiten beschouwing.

Tekstbox 4.7 illustreert de charme van integrale (economische) waardering als gunningnorm: profit-, planet- én people-aspecten tellen mee 'voor wat ze waard zijn'; de optelsom ervan geeft een eenduidige boodschap aan de potentiële investeerder welke optie het meest aantrekkelijk is, met inbegrip van MVO-overwegingen. Hierbij zijn echter enkele kanttekeningen op zijn plaats:

- genoemd is al dat de gehanteerde set schaduw-prijzen impliciet een bepaald ambitieniveau weerspiegelt ten aanzien van planet- en people-aspecten;
- wel of niet disconteren van planet-gerelateerde kosten kan de waardering ervan in sterke mate beïnvloeden; zo heeft optie 4 (klimaatplafonds) de laagste planet-gerelateerde kosten zónder discontering, maar de hoogste mét discontering.<sup>17</sup> Dit effect is sterker naarmate met hogere discontovoeten gerekend wordt.<sup>18</sup>

Niet-disconteren van planet-gerelateerde kosten maakt in deze testberekening geen verschil voor de uiteindelijke beoordeling: de berekende milieuwinst (lagere planet-gerelateerde kosten) van de meest energiebesparende optie 4 weegt niet op tegen de hogere profit-gerelateerde kosten. In andere situaties kan al of niet disconteren van planet-gerelateerde kosten echter heel goed de doorslag geven.

De slotsom is dat een bedrijf of overheidsorganisatie die integrale (economische) waardering wil hanteren als toetsingsnorm voor MVO-gedreven inkoopbeslissingen, er goed aan doet vooraf een drietal vragen te beantwoorden:

- is de benodigde informatie voorhanden (resp.

zijn beschikbare kentallen adequaat? is vervanging door specifieke, bij de situatie passende data doenlijk?)?

- weerspiegelt de te hanteren set schaduw-prijzen de eigen triple-P ambities?
- acht men toekomstige milieubelasting minder ernstig dan huidige milieubelasting (pro discontering) of niet (contra discontering)?

---

<sup>17</sup> Dit vloeit voort uit het gegeven dat deze optie het laagste energiegebruik realiseert dankzij hogere materiaalinzet. Ook materiaalinzet gaat gepaard met planet-gerelateerde kosten, maar die worden 'terugverdiend' als het materiaal na gebruik wordt gerecycled: de uitruil van energie voor materiaal is gunstig, zolang niet wordt gediscoteerd. Toekomstige recycling is veel minder waard (in contante waarde) als wel wordt gediscoteerd. De meest energiezuinige/klimaatparende optie scoort dan het slechtst op planet-aspecten.

<sup>18</sup> De gehanteerde discontovoet - 7% in lopende prijzen; 4,7% reëel – correspondeert vrijwel met de gangbare discontovoet voor beoordeling van publieke investeringen; bedrijven hanteren veelal een aanzienlijk hogere discontovoet van 10-20%.

# 5 MVO-gedreven inkoopbeleid: de uitdaging op macroniveau

In het vorige hoofdstuk is geschetst hoe een bedrijf of overheidsorganisatie met MVO-ambities zijn inkooppraktijk kan vormgeven. Getoond is dat (en hoe) zulke koplopers 'duurzaam inkopen' zullen inbedden in de eigen structuur en werkwijze; hun inkoopbehoeften zullen herformuleren; en hun keuze van leveranciers en producten zullen afstemmen op hun drievoudige ambitie: te presteren in termen van profit én planet én people (triple-P). In dit hoofdstuk kijken we door de bril van beleidsmakers en -uitvoerders, zeg het ministerie van VROM, naburige ministeries en uitvoerende diensten/organisaties zoals SenterNovem, PIANOo en MVO-Nederland. Hoe kunnen zij koplopers stimuleren? En waarom zouden ze dat doen; wat is uit beleids oogpunt het belang daarvan?

## 5.1 De instrumentenmix voor stimulering van duurzaam inkopen

Koplopers in duurzaam inkoop-land lopen per definitie vooruit op de groep, het peloton; en zeker op de staart daarvan, de achterblijvers. Zij zijn de pioniers die bereid zijn nieuwe, nog niet of weinig beproefde inkoopstrategieën te introduceren en producten te selecteren, en de bijbehorende risico's (in zekere mate) voor lief te nemen: wie koploper is in onbekend terrein kan verdwalen of een doodlopende weg inslaan, en blessures oplopen door onvoorziene hindernissen.

Maar zo'n koploper kan ook succes boeken, dat mogelijk zelfs verder reikt dan zijn primaire doel (namelijk de eigen triple-P ambities te realiseren): duurzaam inkopen-pioniers kunnen begaanbare routes openleggen voor navolgers; zij helpen een grotere markt te creëren voor duurzamere producten (leveringen, diensten en werken); en ze kunnen wellicht zelf 'first mover' bonussen incasseren, van

verschillende aard: (a) financieel voordeel, als duurzaam inkopen goedkoper uitpakt dan niet-duurzaam inkopen, (b) imagoverbetering als bij uitstek duurzaam inkopend(e) bedrijf of overheidsorganisatie, en – last but not least – (c) het perspectief, met name voor bedrijven, maar soms ook voor overheden, dat zij hun inkoop van meer duurzame grondstoffen, halfproducten, productiemiddelen etc. kunnen transformeren in een duurzamer productenaanbod dan dat van concurrenten, met eigen marktkansen.

Het belang van koplopers voor de ontwikkeling van duurzaam inkopen behoeft dus weinig betoog. Het belang van navolgers is al even evident: pas als het peloton (en achterblijvers) meer duurzame inkooppraktijken overnemen, reikt de marktpenetratie ervan verder dan nichemarkten.

Wat hier gezegd is over koplopers in duurzaam inkopen gaat uiteraard evenzeer op voor andere aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen. MVO-stimulerend overheidsbeleid is dan ook vaak gericht op koplopers én op peloton en/of achterblijvers. De ervaring leert dat daarvoor verschillende instrumenten nodig zijn: wat koplopers motiveert is niet wat het peloton of de achterblijvers prikkelt. Figuur 8 brengt schematisch in beeld welke instrumenten door de band genomen effectief zijn voor welke categorie bedrijven en overheidsorganisaties.

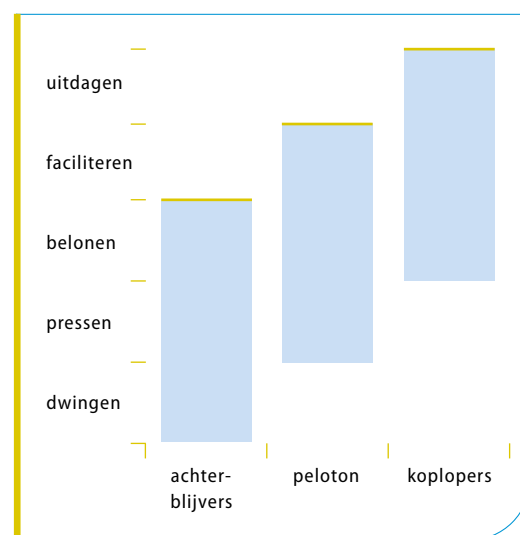
We onderscheiden vijf typen instrumenten – dwingen, pressen, belonen, faciliteren en uitdagen – en de drie al genoemde categorieën: achterblijvers, peloton en koplopers.

- *Dwang* in de vorm van wettelijke verplichtingen, vergunningvoorschriften e.d. blijft hier buiten beschouwing, omdat dit instrumenttype niet relevant is in de context van duurzaam inkopen

- als vrijwillige, bovenwettelijke activiteit van bedrijven en overheidsorganisaties.
- *Pressie* vloeit voort uit afspraken, convenanten, ‘gentlement agreements’ e.d., waaraan de partners zich moreel gehouden achten, dan wel zich aan conformeren omdat anders dwang met sancties dreigt. Dit type instrumentarium domineert het huidige Duurzaam Inkopen-beleid: zie het op afspraken gebaseerde commitment van overheids- en semi-overheidsorganisaties; en zie de nadruk op minimumeisen per productgroep, bedoeld voor alle participerende overheden en fungerend als maatstaf voor het resultaat van Duurzaam Inkopen-beleid.
- *Belonen* ‘werkt altijd’, ofwel: zowel voor achterblijvers, voor volgers (het peloton), als voor koplopers is belonen een potentieel effectief instrument om duurzaam inkopen te stimuleren. Beloning in expliciete vorm – subsidiëring – maakt geen deel uit van het huidige Duurzaam Inkopen-beleid. In impliciete vorm speelt beloning wel degelijk een rol, namelijk door het gekozen uitgangspunt van kostenneutraliteit: de minimumeisen zijn zo gekozen dat er niet of nauwelijks sprake is van kostenverhoging als gevolg van Duurzaam Inkopen (soms eerder van kostenverlaging). Imagoverbetering zonder dat daar een prijskaartje aan hangt, is per saldo de beloning van de duurzame inkoper.
- *Faciliteren* is onderdeel van het huidige Duurzaam Inkopen-beleid, met name gericht op het implementeren van de gestelde minimumeisen. Zie de ondersteunende activiteiten van SenterNovem, MVO-Nederland, PIANOo e.d.
- *Uitdagen* – inkopende organisaties prikkelen tot meer dan minimale DI-prestaties - is in het huidige Duurzaam Inkopen-beleid slechts een passief element. Het staat organisaties met MVO-gedreven inkoopbeleid natuurlijk vrij additionele wensen na te jagen, maar ze moeten daarbij hun eigen weg zoeken. Hun eventuele (boven-minimale) resultaten tellen niet mee in de monitoring van Duurzaam Inkopen-resultaten.

Het huidige Duurzaam Inkopen-beleid is zo al met al – zie de geschetste combinatie van pressie, type beloning en de focus van facilitering – op het lijf geschreven van het peloton en de achterblijvers onder de inkopende overheidsorganisaties. Positief geformuleerd: *stimuleren van koplopers (onder de inkopers)* is de te vullen leemte in het huidige Duurzaam Inkopen beleid

*Figuur 8: Instrumenten-doelgroepen matrix*



## 5.2 Stimuleren van koplopers in duurzaam inkopen: het hoe en waarom

Een koploper in duurzaam inkopen – bedrijf of overheidsorganisatie – is eerst en vooral zélf gemotiveerd om zijn inkoopstrategie af te stemmen op de eigen MVO-ambities. Zijn motivatie kan steunen op de intrinsieke overtuiging dat ‘MVO hoort’, of op de strategische inschatting dat ‘MVO moet’ respectievelijk dat ‘MVO loont’ (zie par. 2.1); dan wel op een of andere combinatie hiervan. Zulke MVO-gedreven inkopers dagen leveranciers uit meer duurzame producten (leveringen, diensten, werken) te leveren, en omgekeerd.

De vraag is nu hoe de overheid, in het kader van het Duurzaam Inkopen-beleid, een positieve impuls kan geven aan dit interactiepatroon tussen voorop-

lopende inkopers en dito leveranciers. Hoe kan nationaal beleid zo'n stimulans genereren?

Wij benoemen drie beleidswijzigingen die ons inziens cruciaal zijn voor het effectief stimuleren van koplopers in duurzaam inkopen.

- Als eerste: kieper enkele aannames c.q. leuzen van het huidige Duurzaam Inkopen-beleid overboord:
  - *het idee dat duurzaam inkopen eenvoudig is; een kwestie van 'gewoon doen'.*  
Het tegendeel is het geval. Duurzaam inkopen met ambitie vraagt extra denkwerk en analyse, compliceert inkoopprocedures, veronderstelt risicobereidheid (en het afdekken daarvan), vergt veranderingen in de organisatie en nieuwe competenties. Kortom: MVO-gedreven duurzaam inkopen is inspirerend, maar ook lastig. Het vergt in meerdere opzichten forse inzet van de inkoopende partij.
  - *het idee dat duurzaam inkopen de koper niets extra kost c.q. mag kosten.*  
Vooropgesteld zij dat MVO-gedreven duurzaam inkopen hoger mikt dan 'state of the art' professioneel inkopen (zoals rekening houden met alle kosten tijdens levensduur). Zowel de ervaring als analytisch inzicht leert dat een duurzame inkoop goedkoper kán zijn, maar ook duurder kan uitpakken. Bijvoorbeeld als de people- en planet-baten van het duurzame product pas later materialiseren en/of ten goede komen aan anderen ('de maatschappij') dan de koper. Of als die baten simpelweg kleiner zijn dan het prijsverschil met een niet-duurzaam substituuut, terwijl toch het duurzame product de voorkeur krijgt omdat het past bij de triple-P ambities van een koploper in duurzaam inkopen.
  - *het idee dat duurzaam inkopen bij voorkeur steunt op gestandaardiseerde eisen.*  
Duurzaam inkopen met ambitie is bijna per definitie gericht op innovatie, of preciezer gezegd: op de marktintroductie van innovaties. Koplopers in duurzaam inkopen creëren zo variatie en dynamiek, ze doorbreken het deuntje van 'koekoek ééNZang'. Die rol wordt

niet geholpen, eerder belemmerd door centraal opgestelde criteria (inclusief 'op polderwijze' geregisseerde herzieningsrondes c.q. eveneens centraal te formuleren 'additionele wensen' per productgroep).

- Ten tweede: geef koplopers in duurzaam inkopen de ruimte, slecht barrières, faciliteer hun acties en maak hun resultaten toegankelijk. De *drive* van koplopers in duurzaam inkopen is niet een respons op beleidsdoelstellingen, -criteria, -verplichtingen 'van hogerhand', maar komt voort uit eigen motivatie en ambitie. De uitdaging voor beleidsmakers en -uitvoerders is deze *drive* 'van onderop' maximaal de ruimte te geven. Dat kan door de eigen zoektocht van koplopers naar optimale, triple-P geïnspireerde inkoopstrategieën te faciliteren en de resultaten transparant te maken voor anderen.
  - *Faciliteren* is dus het sleutelinstrument. Al doende leren – van eigen ervaringen en van elkaar – moet hierbij het motto zijn, met een focus op het ontwikkelen van 'best practices' voor alle vier schakels van MVO-gedreven duurzaam inkopen: positioneren en aansturen, herformuleren van inkoopbehoeftes, keuze van inkoopstrategie, en invulling van gunningnormen (vgl. hoofdstukken 3 en 4).
  - *Opschaling* met behulp van een meerjarig ontwikkelprogramma is de manier om *Duurzaam Inkopen versie 2.0* breed te ontplooiën. *Master classes, pilots*, verspreiding van *best practices* via helpdesks, en interactieve communicatie over voetangels, klemmen en (vooral) successen passen in zo'n programma.
- En als derde beleidswijziging: erken en ontwikkel 'koploper-stimulering' als een complementair, gelijkwaardig spoor binnen het Duurzaam Inkopen-beleid. Deze beleidswijziging vraagt allereerst om bijstelling van het zogeheten 'doelbereik' van Duurzaam Inkopen. Wij doen twee suggesties:
  - *monitoring*: resultaten van Duurzaam Inkopen worden nu gemeten aan de hand van volle-

dige (en binnenkort ook: partiële) toepassing van relevante minimumeisen. Het is wenselijk om ook meer-dan-volledige toepassing van minimumeisen te monitoren, en zo koploperresultaten zichtbaar te maken;

- het huidige *beleidsdoel* van Duurzaam Inkopen is: 100% toepassing van minimumeisen (of een ander percentage, afhankelijk van de doelgroep) in 2010. Een zinvolle aanvulling van deze doelstelling is hem uit te breiden met een zinsnede als: "plus x % bovenminimale eisen".

Deze derde beleidswijziging vereist enige toelichting, omdat hij raakt aan het *waaróm* van koploperstimulering. Waarom zouden beleidsmakers een zelfstandige betekenis moeten toekennen aan de rol van koplopers in duurzaam inkopen en het stimuleren ervan? Ons antwoord is: koplopers creëren de dynamiek die onmisbaar is voor beleidsprogressie.

Minimumeisen leggen een vloer in de publieke inkoopmarkt. Zulke minimumeisen vormen de kern van het huidige Duurzaam Inkopen-beleid: *Duurzaam Inkopen versie 1.0* (vgl. hoofdstuk 2.2). Ze hebben een functie: het beleid bevordert hiermee de marktpenetratie van bestaande, relatief duurzame producten; minder duurzame producten kunnen niet meer. Echter: minimumeisen geven geen impuls aan *vérdere* verduurzaming. Verstarring dreigt als alle accent blijft liggen op het stellen van zulke minimumeisen.

Daarentegen zorgen koplopers in duurzaam inkopen juist wel voor dynamiek: steeds duurzamere en innovatieve producten krijgen een kans. Deze dynamiek kan zich vervolgens verbreden, ofwel via navolging door peloton en achterblijvers, ofwel via het stapsgewijs aanscherpen van minimumeisen. Het Duurzaam Inkopen-beleid zou zelfs kunnen volstaan met stimulering van koplopers, áls we konden aannemen dat peloton en achterblijvers het voorbeeld van koplopers vanzelf navolgen. Er is echter weinig empirische steun voor de aanname dat 'goed voorbeeld doet goed volgen', op het

gebied van duurzaam inkopen.

Maar dit laat de betekenis van koplopers onverlet, of versterkt die zelfs: hoe meer het nodig is om peloton en achterblijvers te blijven prikkelen via aanscherping van minimumeisen, des te belangrijker is het dat koplopers – bedrijven en overheidsorganisaties – daarvoor de weg banen en ruimte creëren: *zonder dynamiek 'van onderop' stagneert het beleid 'van bovenaf'*.



# Bronnen

- Beco Groep en TNO Emissie- en ketenmanagement, 2009: Haalbaarheidsonderzoek Duurzaamheidskenmerken op systeemniveau installatiebranche i.o.v. Uneto-VNI en OTIB (conceptversie). Rotterdam/Utrecht.*
- Bouwer, M. et al., 2005: Green public procurement in Europe; conclusions and recommendations. Virage milieu en management, Haarlem.*
- Cramer, J.M. 2003: Learning about corporate social responsibility; The Dutch experience. IOS Press, Amsterdam.*
- European Commission, 2008: Commissions communication on public procurement for a better environment. COM(2008)400, Brussel.*
- European Council, 2008. Council conclusions on public procurement for a better environment (Council meeting, 25-9-2008). Brussel.*
- Europese Unie, 2004: Richtlijn 2004/17/EG van het Europese Parlement en de Raad betreffende de coördinatie van de procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten in de sectoren water- en energievoorziening, vervoer en postdiensten (Richtlijn 2004/17/EG). Brussel.*
- Europese Unie, 2004: Richtlijn 2004/18/EG van het Europese Parlement en de Raad betreffende de coördinatie van de procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten (Richtlijn 2004/18/EG). Brussel.*
- Gemeente Amsterdam/Projectbureau Noordwaarts, 2009: Inschrijfbrochures voorselectie/definitieve selectie duurzaamheidster Buikslooterham. Projectbureau Noordwaarts, Amsterdam.*
- Gemeente Barneveld, 2008: Aanbestedingsbeleid gemeente Barneveld. Barneveld.*
- Gemeente Tilburg en provincie Noord-Brabant, 2008: Deelnemersinformatie prijsvraag energieneutraal bedrijventerrein. Tilburg.*
- Gibcus, P., J.M.J. Telussa, P. Th. v.d. Zeijden, 2008: MKB en aanbesteden. EIM, Zoetermeer.*
- Harmelen, A.K. van, et al. 2004: Toxiciteit heeft zijn prijs; studie door TNO-MEP i.o.v. Rijkswaterstaat. Rijkswaterstaat, Den Haag.*
- Ministerie van Economische Zaken, 2009: Ontwerp Aanbestedingswet 2009 en Memorie van Toelichting (versie voor consultatie). Ministerie EZ, Den Haag.*
- Ministerie van VROM, 1997: Nota Milieu en Economie. Kamerstukken TK 25.405.*
- Ministerie van VROM, 2007: Klimaatakkoord gemeenten en Rijk 2007-2011. Den Haag.*
- Ministerie van VROM, juni 2009: Voortgangsrapportage Duurzaam Inkopen. Kamerstukken TK30.196 nr. 64.*
- PricewaterhouseCoopers, 2009: Monitor Duurzaam Inkopen 2008. Ministerie van VROM, Den Haag.*
- Raad voor Milieu en Natuuronderzoek (RMNO), 2008: Verslag Arenagesprek Duurzaam Inkopen (9 juli 2008). RMNO, Den Haag.*
- Reynhoudt, J. en C. van Soest, 2008: Quick scan naar impact van de criteria voor duurzaam inkopen op de markt en op innovatie (i.o.v. Stg. Natuur en Milieu). Beco Groep, Rotterdam.*
- SenterNovem, 2005: Handreiking duurzaam inkopen en aanbesteden. SenterNovem, Utrecht.*
- SenterNovem, 2009: Handleiding duurzaam inkopen voor overheidsinkopers. SenterNovem, Utrecht.*
- Sociaal Economische Raad, 2000: De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen. SER publicatie 2000/11, Den Haag.*
- Soest, J. P. van, H. Sas, G. de Wit, 1997. Appels, peren en milieumaatregelen. Afweging van milieumaatregelen op basis van kosteneffectiviteit. CE, Delft.*

*Tweede Kamer, 2005: Motie Koopmans en De Krom. Kamerstukken TK 29800-XI, nr. 130.*

*VNG, 2008: Aan de slag met Duurzaam inkopen; een handreiking aan raadsleden, collegeleden en ambtenaren. VNG, Den Haag.*

*VNO-NCW en MKB Nederland, 2009: Brief aan de minister van Economische Zaken. Den Haag (7 april 2009).*

*Vos, B., G. Dijkstra en K. v.d. Berg, 2008: De meerwaarde van maatschappelijk verantwoord ketenmanagement. Kon. Van Gorcum, Assen.*

*Waterschap Aa en Maas, 2008: Nota Inkoop en Aanbestedingsbeleid 2009.*

*Wit, R.C.N. et al., 1997: Schaduwrijzen prioriteringsmethodiek voor milieumaatregelen. CE, Delft.*

*Zeeuw, A. de, R. in 't Veld, D. van Soest, L. Meuleman en P. Hoogewoning, 2008: Social cost benefit for environmental policy-making. Background study nr V.14; RMNO, Den Haag.*



**SenterNovem, voor innovatie en duurzaamheid**

*Een sterk innovatief bedrijfsleven in een leefbare, duurzame samenleving. SenterNovem stimuleert duurzame economische groei door een brug te slaan tussen markt en overheid, nationaal en internationaal. Bedrijven, (kennis) instellingen en overheden kunnen bij SenterNovem terecht voor advies, kennis en financiële ondersteuning. Wij verbinden partijen die met passie en gedrevenheid willen werken aan een duurzame en innovatieve samenleving. SenterNovem is een agentschap van Economische Zaken en realiseert beleid in opdracht van de Rijksoverheid op een professionele, effectieve en inspirerende wijze.*

Croeselaan 15

Postbus 8242

3503 RE Utrecht

Telefoon (030) 239 34 93

Telefax (030) 231 64 91

November 2009

2MJAF0907

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

[www.senternovem.nl/kennisnetwerken/DPK](http://www.senternovem.nl/kennisnetwerken/DPK)

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

SenterNovem brengt dit rapport uit ter ondersteuning van het kennisnetwerk DPK in opdracht van het Ministerie van VROM en van EZ.