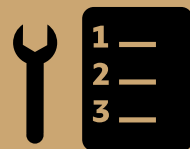
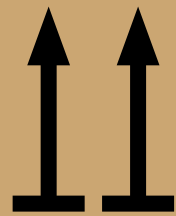


EXPERTS VAN  
OVERHEDEN EN  
BEDRIJVEN OVER  
HUN ERVARINGEN  
MET DUURZAAM  
INK

DUURZAAM  
INKOPEN  
DOE JE ZO



# EXPERTS VAN OVERHEDEN EN BEDRIJVEN OVER HUN ERVARINGEN MET DUURZAAM INKOPEN



NIEUWE  
AANPAK

# VOORWOORD

---

7 + 7

---

‘Een ondernemer belde me laatst. Hij zei: ‘Ik heb een duurzaam alternatief voor tegels op speelterreinen maar de overheid vraagt er niet naar.’ Dit hoor ik wel vaker van ondernemers. Ze hebben goede ideeën, maar onbekend maakt onbemind. Dan vertel ik dat de ik een verandering zie ontstaan binnen duurzaam inkopen. Dat overheden meer het gesprek aangaan met ondernemers. Dit biedt kansen voor duurzame en innovatieve bedrijven. Dit boekje laat zien waar dit gelukt is. En dat het met een beetje lef echt kan.’

**Shirley Justice,**  
projectmanager Duurzaam leveren aan de overheid bij MVO Nederland



‘Duurzaam inkopen is een papieren tijger, wordt wel eens geroepen. Daar ben ik het niet mee eens. Duurzaam inkopen is geen blok aan het been van de inkoper, maar juist een kans om de meerwaarde van inkoop voor de organisatie te laten zien. Denk bijvoorbeeld aan de bijdrage aan klimaatdoelstellingen die veel overheden hebben afgesproken, aan hoogwaardig hergebruik van materialen of het bevorderen van arbeidsmarktparticipatie. Niet elke inkoop is daar even geschikt voor. Ga op zoek naar de duurzame krenten in de pap! De voorbeelden in dit boekje laten zien dat je samen met de markt tot resultaten kunt komen die echt impact hebben.’

**Take Padding,**  
adviseur Duurzaam Inkopen bij PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden



Duurzaam inkopen bij de overheid gaat al lang niet meer over het knippen en plakken van standaardcriteria in de uitvraag. Want de ontwikkelingen gaan snel. Wat vandaag duurzaam is, kan al snel hopeloos achterhaald blijken. Duurzaamheid is veel te dynamisch voor afvinklijstjes. Laat je inspireren door de creatieve aanpak van 7 inkopers en 7 ondernemers.

**Kijk ook achterin voor tips aan bedrijven en overheid.**

1

# DUURZAAM HEIDS FABRIEK ZONDER SPULLEN

Spullen kopen? Waarom zou je. Je hebt immers alleen nodig wat de spullen presteren. Zoals lichturen van lampen, zituren van stoelen en de loopuren op vloerbedekking. Dit idee is toegepast op de vierde verdieping van de Duurzaamheidsfabriek in Dordrecht. Architect en directeur vertellen hoe.

OPDRACHT



INRICHTING 4E VERDIEPING  
VAN DE DUURZAAMHEIDS-  
FABRIEK IN DORDRECHT, EEN  
CREATIEVE BROEDPLAATS VOOR  
INNOVATIE EN DUURZAAMHEID

**NIEUW** geen spullen kopen maar  
lichturen, zituren en loopuren

CONTRACTDUUR 2012-2022





## VOOR- EN NADELEN VAN DEZE AANBESTEDING

THOMAS RAU, DIRECTEUR  
EN ARCHITECT TURNTOO:

- + 'De Duurzaamheidsfabriek is radicaal anders'
- 'In het algemeen: al die trucjes van duurzaamheid'

### THOMAS RAU, TURNTOO

'We staan aan de vooravond van een transformatie. We moeten anders gaan produceren, ziekenhuizen anders inrichten, andere mobiliteitssystemen opzetten en het inkoopbeleid veranderen. En dan hebben we het niet over het zoveelste trucje van duurzaamheid. Daar zou ik niet achter staan, dat verlengt het verkeerde systeem. Het moet radicaal anders. Iedereen moet uit zijn comfortzone. Bij de Duurzaamheidsfabriek is dat al goed gelukt, vooral dankzij de samenwerking met Rein.'

'We werken aan een toekomst waarin iedereen verantwoordelijk wordt voor de gevolgen van zijn handelen. Voor leveranciers betekent dit dat ze verantwoordelijk blijven voor de producten die ze leveren. Je verkoopt geen materiaal meer maar prestaties, zoals woonjaren, fietsmaanden en lichturen. De producten en grondstoffen worden na gebruik verwerkt tot nieuwe producten. Daarmee stimuleer je een langere levenscyclus en worden de innovatiesprongen hoger.'

'De nieuwe economie wordt dus buitengewoon arbeidsintensief. In de afgelopen eeuw lag de focus op zo min mogelijk arbeid, nu moeten we het zo gaan inrichten dat we zo min mogelijk materiaal gebruiken. De overheid moet zaken belasten die eindig zijn, zoals het gebruik van grondstoffen. Niet zaken die oneindig zijn, zoals arbeid.'

'Daarom moet de vraag van opdrachtgevers en consumenten gaan over doelen, niet over middelen. Dus als inkoper vragen om een werkplek, niet om stoelen, bureaus en lampen. Het is vervolgens aan de markt om met slimme, betaalbare oplossingen te komen.'

'Als je hier als leverancier op wilt inspelen, moet je niet alleen praten met de afdeling inkoop maar ook met beleidsmakers en rentmeesters. Die nemen namelijk verantwoordelijkheid voor de lange termijn. Het vergt een omslag in denken en handelen maar met de eerste stap kunnen we direct beginnen: een circulair businessmodel met bestaande lineaire producten. Stap twee is een circulair businessmodel met circulaire producten. Het financiële verschil voor opdrachtgevers is misschien klein, maar de verschillen voor de markt zijn levensgroot.'

## REIN MEESTER, GEMEENTE DORDRECHT

---

‘In de Duurzaamheidsfabriek ontwikkelt het bedrijfsleven nieuwe technologieën, vaak samen met leerlingen van het ROC. Het idee is: leren door te doen. Het gebouw zelf is ook een studie- en werkobject. Met Thomas en Turntoo hebben we de vierde verdieping ingericht waar kennisdelen en ontmoeten centraal staan. Er zijn werk-, lounge- en flexplekken en een innovatielab met onder andere 3D-printers.’

‘Samen met Thomas kwamen we op het idee om in de aanbesteding niet te vragen om producten maar om prestaties. Dus in plaats van stoelen, lampen, tafels en vloerbedekking vraag je om werkplekken, loop- en lichturen. Dat experiment wilden we aangaan zonder dat het meer zou kosten. En dat kan, het is echt een fabel dat duurzaam meer kost. Verspreid over tien jaar kwam Turntoo op een bedrag uit dat 3% lager lag dan de vooraf geplande investering, met een veel kwalitatiever resultaat. Bovendien laten we iedereen zien dat duurzaamheid meer is dan een groen sausje.’

‘Het is heel mooi geworden. En een groot voordeel is dat de sores niet bij de afnemer komen te liggen maar bij de leverancier. De leverancier levert bewust producten van hoge kwaliteit en gaat zorgvuldiger om met grondstoffen. Want dan maken ze minder kosten voor bijvoorbeeld onderhoud en energie. We kopen bijvoorbeeld lichturen bij Philips. Eén keer werkte de verlichting niet, toen kostte het ons letterlijk alleen een belletje. De lamp kost niets.’

‘In dit traject was het belangrijk dat grotere bedrijven hun nek uitstaken en meegingen in het hele idee. De fabrikant blijft eigenaar van de producten en hij tekent voor de grondstoffen. In het contract is ook vastgelegd dat alle materialen gerecycled moeten worden en dat de leverancier tien jaar kwaliteit moet leveren.’

‘Het is een experiment, daar ben ik eerlijk in. Een belangrijke vraag is bijvoorbeeld: is onze inrichting over vijf jaar nog up to date? Ik ben heel benieuwd hoe het zich ontwikkelt. Het concept vind ik in ieder geval erg goed, dat gebruik belangrijker is dan eigendom. We zijn trots en de aanbidders ook. Het is een vorm van aanbesteden die laat zien dat het kan. Kwalitatief en duurzaam voor dezelfde kosten of zelfs minder.’ ■







"HET IS ECHT EEN FABEL DAT  
DUURZAAM INKOPEN MEER KOST"  
REIN MEESTER, DUURZAAMHEIDS-  
FABRIEK DORDRECHT

VOOR- EN NADELEN  
VAN DEZE AANBESTEDING

REIN MEESTER, DIRECTEUR DUURZAAMHEID  
GEMEENTE DORDRECHT:

⊕ 'Het is heel inspirerend om verder  
te denken' ⊖ 'In het algemeen: inkoop denkt  
onvoldoende na over de lange termijn'

# SCHOONMAKEN WEER MENSELIJK DANKZIJ STAKINGEN

---

De maandenlange schoonmaakstaking in 2012 heeft de mens achter de schoonmaker weer zichtbaar gemaakt. En de mens achter de taaie aanbestedingsprocedures. Dat zeggen Ruud van Swieten, commercieel directeur van schoonmaakbedrijf CSU, en Peter Specker, categorie-manager schoonmaak.



Schoonmaken in een gevangenis. De spannendste werkomgeving mogelijk, zou je denken. Toch niet, vertelt Ruud van Swieten, commercieel directeur CSU. ‘We doen ook veel politiecellen en rechtbanken, dat is veel heftiger. Mensen zijn het gevaarlijkst als ze net opgepakt zijn of vlak na een uitspraak. Bij gevangenissen praten we wel altijd vooraf met medewerkers, om zeker te weten dat hij of zij mentaal is opgewassen tegen de werkomgeving. Bij elke klant zijn er andere risico’s waarmee je leert omgaan.’

### SOCIAL RETURN

Bij elke klant geldt ook dat minstens 5% van de medewerkers ‘social return’ moet zijn, één van de eisen die het Rijk stelt aan schoonmaakbedrijven. Ook bij de Dienst Justitiële Inrichtingen. Van Swieten: ‘Van al onze medewerkers die instromen heeft maar liefst 11% een afstand tot de arbeidsmarkt. Als je lang werkloos bent geweest of minder taalvaardig bent, kun je met de juiste begeleiding namelijk relatief eenvoudig als schoonmaker aan de slag. Wat dat betreft zijn we echt een mensenbedrijf en daar ben ik trots op. Zo keren we als enige organisatie in de branche winst uit aan schoonmakers. Hoe tevredener zij zijn, hoe beter. Zowel voor de medewerkers als voor het bedrijf. Denk maar eens aan de besparingen dankzij minder verloop en verzuim.’

### STRESS

Wat allesbehalve bijdroeg aan de tevredenheid van schoonmakers was gunnen op de laagste prijs. Van Swieten: ‘Als je moet schoonmaken volgens een strikt afvinklijstje ervaart een schoonmaker dit vaak als stressvol. Terwijl als je zegt ‘het moet schoon zijn en je mag zelf beoordelen wat er moet gebeuren’, geef je mensen meer verantwoordelijkheid en doe je recht aan hun individuele mogelijkheden. Dat kan nu. Daarnaast maken we het werk uitdagender door taakverbreding. We overleggen met andere leveranciers welke taken we kunnen overnemen. Zoals papierstoringen verhelpen en toners vullen of problemen signaleren rond afvalscheiding en ongedierte. In het huidige contract met het Rijk is er ruimte voor zulke innovatieve plannen.’

### WERKDRUK

Ook Peter Specker, rijksmanager schoonmaak, maakt zich hard voor de mens achter de schoonmaker sinds de stakingen in 2012. Specker: ‘Er was het nodige mis in de sector. Het slechtste dat

## OPDRACHT



### GEVANGENISSEN EN KANTOREN VAN DIENST JUSTITIËLE INRICHTINGEN SCHOONMAKEN

NIEUW gunnen op EMVI,  
uitvragen plan van aanpak,  
smart-plannen, elk kwartaal overleg,  
duurzame relatie opbouwen,  
8-jarig contract in plaats van 4

CONTRACTDUUR 2013-2021

“GEEF JE  
SCHOONMAKERS  
EEN GEZICHT”  
RUUD VAN SWIETEN,  
CSU



## VOOR- EN NADELEN VAN DEZE AANBESTEDING

**RUUD VAN SWIETEN,  
COMMERCIEEL DIRECTEUR CSU:**

- ⊕ 'Schoonmaakwerk wordt uitdagender'
- ⊖ 'Niet iedereen voelde zich meegenomen'

**PETER SPECKER, RIJKSCATEGORIE-  
MANAGER SCHOONMAAK:**

- ⊕ 'Snel om tafel werkt effectief'
- ⊖ 'Het loopt nog niet altijd op rolletjes'



**"ER WAS HET  
NODIGE MIS  
IN DE SECTOR"**  
PETER SPECKER,  
RIJKSOVERHEID

je als opdrachtgever kunt doen is gunnen op de laagste prijs. De schoonmakers waren er slachtoffer van dat het steeds goedkoper moest. Daarom is vlak na de stakingen de Commissie Verantwoordelijk Marktgedrag opgericht, waarvan ik lid ben. Rijk, vakbonden, werkgevers en opdrachtgevers hebben samen afgesproken dat niet alleen prijs een rol speelt maar ook sociale afspraken. Zoals eisen voor een redelijke werkdruk. Die code geldt al voor de schoonmaakbranche en vanaf begin 2014 hopelijk ook voor de catering en beveiliging. Kortom, alles waar mensenwerk bij komt kijken. Ander voordeel is dat we opdrachten nu vanuit één perspectief in de markt zetten. De kennis is niet langer versnipperd.'

## EER TE NA

Niet alleen het schoonmaakvak is menselijker geworden dankzij de nieuwe manier van aanbesteden. Dankzij intensiever contractmanagement kijken Rijk en leverancier elkaar vaker in de ogen over de voortgang. Specker: 'Alle inschrijvers moesten hun plannen smart maken, zodat we er makkelijk de thermometer in kunnen zetten. Dat doen we elk kwartaal. We werken dan met stoplichten. Groen is goed, bij oranje proberen ze het zelf op te lossen, bij rood schuif ik aan tafel en maken we afspraken over hoe we op groen komen. Dat is nu een paar keer gebeurd en het werkt heel effectief. Bovendien, het zijn plannen van de bedrijven zelf. Ze zijn dus gedreven om ze uit te voeren, het is hun eer te na. Mede daarom is de contractduur verlengd naar maximaal acht jaar, zodat bedrijven de kans hebben om te investeren in milieu, innovatie en social return. Zo bouwen we samen aan een duurzame relatie.'

## RESPECT

De stoplichtrapportages zorgen ervoor dat de duurzaamheidsplannen niet vrijblijvend zijn. En als de stoplichten te vaak en te lang op rood staan, wordt het contract mogelijk niet verlengd. Specker: 'We houden dit goed in de gaten. Niet alles verloopt op rolletjes, maar het meeste gaat goed. En meer dan 80% lost CSU zelf op.' Van Swieten: 'We praten ook wel eens over het vak buiten de formele overleggen om. Er wordt vaak respectloos met schoonmakers omgegaan. Grote winst is dat we nu ook overdag schoonmaken, zodat de schoonmaker een gezicht krijgt. Het zijn geen kabouter-tjes die na werktijd de rommel opruimen. Als je de schoonmaker kent ga je uit respect vanzelf fatsoenlijker met je werkplek om.' ■

VOOR- EN NADELEN  
VAN DEZE  
AANBESTEDING

MIRJAM DE RIJK,  
WETHOUDER  
GEMEENTE UTRECHT

⊕ 'Door onze  
inkoopkracht gaat  
het ergens over'

3

## VAN GROENWASSEN NAAR INVESTEREN

Wie denkt dat groene stroom afnemen per definitie zorgt voor meer duurzame energieopwekking heeft het mis. Want grijze stroom wordt in de woorden van consumentenprogramma Radar vaak 'groengewassen door certificaten'. Tenzij je investeert in Nederlandse wind, zoals de gemeente Utrecht.

OPDRACHT



ENERGIE LEVEREN AAN  
DE GEMEENTE UTRECHT

NIEUW

Nederlandse windcertificaten  
in plaats van waterkracht-  
certificaten

CONTRACTDUUR  
2010-2016

“OVERHEID EN BEDRIJFSLEVEN MOETEN  
MEER SAMENWERKEN VANUIT EEN  
GEDEELDE VISIE IN PLAATS VAN  
ENKEL HET LEVEREN VAN EEN PRODUCT  
OF DIENST” LEIDY GIRIGORI, ENECO

VOOR- EN NADELEN  
VAN DEZE AANBESTEDING

LEIDY GIRIGORI, ACCOUNTMANAGER  
GROOTZAKELIJK ENECO

- ⊕ ‘We werken meer samen als partners’
- ⊖ ‘Dat duurzaamheid vaak als product wordt gezien, in plaats van onderdeel van de bedrijfsvoering’



### ENERGIECERTIFICATEN, HOE WERKEN DIE OOK ALWEER?

Leidy Girigori van Eneco, energieleverancier van de gemeente Utrecht: 'Energieproducenten krijgen een certificaat voor een bepaalde hoeveelheid geproduceerde groene energie. Die certificaten kunnen ze verkopen aan een ander land, ook al wordt de groene stroom in eigen land verbruikt. Noorwegen produceert bijvoorbeeld al jaren energie met waterkrachtcentrales die de Noren grotendeels zelf verbruiken. Voor hen is groene stroom normaal en er is dan ook geen handel in de certificaten. Die worden vooral verkocht aan Nederland, waardoor onze grijze energie een groen label krijgt.'

### WAT IS HET NADEEL VAN DEZE CONSTRUCTIE?

'In bijvoorbeeld Noorwegen gaat het al jaren om dezelfde waterkrachtcentrales, er komen nauwelijks nieuwe bij. De investering van de consument heeft dus niet altijd tot gevolg dat de productie van groene energie toeneemt. De gemeente Utrecht nam tot 2011 ook waterkrachtenergie af. Op zich goed, want je geeft een duidelijk signaal af, maar het kan groener.'

**HOE KAN HET GROENER?** 'Door te investeren in de opwekking van duurzame energie in Nederland. Bijvoorbeeld door Nederlandse windcertificaten te kopen, zoals de gemeente Utrecht doet.'

### UTRECHT NEEMT DUS NEDERLANDSE WINDENERGIE AF?

'Niet helemaal, de gemeente koopt Nederlandse windcertificaten waarmee ze haar verbruik van grijze stroom compenseert. Met de opbrengst investeert Eneco in Nederlandse windparken, zodat we steeds meer groene energie op het net kunnen laten instromen. Uiteindelijk beïnvloeden consumenten welke stroom uit de stopcontacten komt: hoe meer energiebedrijven investeren in duurzame productiecapaciteit, hoe groter dit aandeel op het stroomnetwerk wordt.'

### WAAROM KIEST UTRECHT VOOR NEDERLANDSE WIND?

Wethouder Mirjam de Rijk: 'Omdat we op alle manieren willen zorgen dat er meer duurzame energie wordt geproduceerd. We verbruiken als gemeente heel veel energie en willen onze inkoopkracht van ruim een half miljard per jaar zo duurzaam mogelijk inzetten. Tweevijfde van de gemeentelijke begroting besteden we aan allerlei inkoop. Door de decentralisatie van taken naar gemeenten wordt dat eerder meer dan minder. We gaan straks ook jeugdzorg en ouderenzorg inkopen.'

### WAAROM KOOPT UTRECHT DIENSTEN DUURZAAM IN?

'Dat heeft met financiën en ethiek te maken. Als we schoonmaak inkopen, is het goed als de schoonmakers uit de regio komen. Een bedrijf dat dat niet wil, is misschien een paar euro goedkoper maar als je dat doet, belanden mensen in je eigen regio in de kaartenbakken van de sociale hulpverlening. Dat kost geld en het is naar voor de mensen.'

### WAT DOET UTRECHT ANDERS DAN VROEGER?

'Vroeger was inkoop iets juridisch en financieels. Je moest voldoen aan de aanbestedingsregels en het moest goedkoop. Maar wij willen laten zien dat je via inkoop ook je inhoudelijke doelen kunt bereiken op het gebied van duurzaamheid en sociaal beleid, niet alleen de financiële.'

### HOE HEEFT UTRECHT DIT ORGANISATORISCH GEREGLD?

'We hebben achttien productgroepen met een eigenaar. Elke productgroepeigenaar spreekt bij grote aanbestedingstrajecten met iemand van de inhoudelijke lijn. De productgroepeigenaar van schoonmaak overlegt bijvoorbeeld met onze afdelingen Milieu, Economische Zaken en Sociale Zaken om te kijken hoe je aan die inkoop zo goed mogelijk sociale en duurzaamheidseisen kunt stellen.'

**WERKT DIT?** 'Ja, steeds beter. En mensen vinden het leuk als ze zien dat het lukt, dat duurzame stroom bijvoorbeeld niet duurder hoeft te zijn.'

### WAT MERKT ENECO VAN DE NIEUWE INKOOPORGANISATIE BIJ UTRECHT?

Leidy Girigori: 'We merken dat de klant-leverancierrelatie verleden tijd is. We werken veel meer als partners. We praten bijvoorbeeld regelmatig over de vier speerpunten in de aanbesteding: minder energie verbruiken, een lagere total cost of ownership, meer duurzaamheid en het behouden van een betrouwbare levering.'

### WAT KAN NOG BETER?

Mirjam de Rijk: 'Onze taak is vooral om ons niet te laten afschrikken en te blijven proberen. En ik daag leveranciers uit om ruimte te pakken voor ideeën, want duurzaamheidsnormen zijn vaak nog erg laag.' Leidy Girigori: 'Het zou mooi zijn als overheid en bedrijfsleven meer samenwerken vanuit een gedeelde visie in plaats van enkel het leveren van een product of dienst.' ■





4

# ZOEKTOCHT NAAR EEN DUURZAMERE PAPIERSECTOR

Jaarlijks worden in Nederland tonnen kantoorpapier gerecycled tot wc-papier. Zeven keer hergebruiken als kantoorpapier kan ook, maar helaas ontbreekt hiervoor de benodigde papierfabriek in ons land. Wat nu? Overheid en papiersector zoeken verwoed naar nog duurzamere oplossingen. Binnen de landsgrenzen.

#### DE PAPIERMARKT

Voor een goed begrip van de zoektocht eerst een schets van de huidige papiermarkt in Nederland. Momenteel worden jaarlijks tonnen papier en karton van de overheid gerecycled, veelal tot wc-papier. Dit levert de Rijksoverheid zo'n 500.000 euro op, terwijl de afvoer van papier vroeger een miljoen euro kostte. Papier als waardevolle grondstof dus, niet als afval. Kantoorpapier is bijvoorbeeld zeer gewild bij tissuefabrikanten. Ze betalen er een goede prijs voor omdat het heel wit is en op een milieuvriendelijke wijze te ontdoen is van inkt. Enige nadeel: na gebruik van het wc-papier verdwijnt de houtvezel in het riool, terwijl je die vezel zeven keer kunt hergebruiken voor kantoorpapier. Dat kan alleen als we het papier buiten de landsgrenzen recycelen. Lees: extra CO2-uitstoot en geen zicht op alle schakels.

#### HET HUIDIGE CONTRACT

Hoe kan het duurzamer? Edward Frencken, categoriemanager papier, en Rob Kuijer, directeur van Reisswolf dat rijkspapier inzamelt en vernietigt, breken er hun hoofd over in het huidige samenwerkingscontract. Een contract dat, eerlijk is eerlijk, op prijs is gegund (55%). Frencken: 'Wat we wél hebben gedaan is inzoomen op de duurzaamheid van de dienstverlening. Zoals een schoon wagenpark, minder kilometers maken, minder CO2-uitstoot bij de verwerking en vooral kwalitatief hoogwaardige verwerking.' En dat telt best op voor grote inzamelaars van vertrouwelijk papier zoals Reisswolf. Kuijer: 'We hebben grote overheidsklanten zoals de ministeries, maar ook uitzendbureaus en bedrijven in de financiële wereld. De kortste routes rijden deden we uiteraard al, maar Frencken heeft ons uitgedaagd om verder te denken en te innoveren. Zo werken we inmiddels samen met het Nederlandse Van Houtum dat het duurzaamste wc-papier ter wereld maakt van ons vernietigde papier. Dat bieden wij vervolgens weer aan aan onze klanten.'

#### OPDRACHT



#### VERTROUWELIJK PAPIER AFVOEREN VAN HET MINISTERIE VAN JUSTITIE

**NIEUW** contractmanagement  
waarbij overheid en leverancier  
samen nadenken over een gesloten  
papierkringloop, niet alleen  
voor wc-papier maar ook voor  
kantoorpapier in Nederland

**CONTRACTDUUR 2010-2014**

**“DE PAPIERBRANCHE  
WEET NOG NIKS OVER  
ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN IN CHINA,  
ANDERE BRANCHES WEL”  
EDWARD FRENCKEN,  
RIJKSOVERHEID**

# “HET MOOISTE IS ALS DE KETEN ROND IS EN IN NEDERLAND BLIJFT”

## ROB KUIJER, REISSWOLF

### DE ZOEKTOCHT

Toch daagt de overheid de papiersector uit om te bedenken hoe het nog duurzamer kan. Frencken: ‘We willen toe naar gerecycled hoogwaardig kantoorpapier en daarmee de kringloop sluiten, zonder de grondstoffenmarkt voor gebruikt papier te frustreren. Een extra hobbel is dat Nederlanders nu eenmaal van wit kantoorpapier houden, veel meer dan onze buurlanden. We moeten dus wennen aan een andere papierkwaliteit, met een iets andere look and feel, die dicht aan zit tegen de huidige kwaliteit.’ Kuijer: ‘Frencken pusht ons inderdaad om na te denken. We spreken elkaar elk kwartaal over de voortgang en hebben jaarlijks strategisch overleg. Dat helpt enorm. Daardoor nemen we duurzaamheid continu mee in onze ideeën. Het zijn ook hele open gesprekken. Hoe kan het beter en efficiënter?’

### DE NIEUWE AANBESTEDING

Belangrijker nog dan het huidige contract dat in 2014 afloopt, is de nieuwe aanbesteding. Frencken: ‘Bij de nieuwe aanbesteding maken we voor het eerst gebruik van marktconsultatie. Dat stellen de leveranciers erg op prijs. Natuurlijk weet iedereen dat papier recycelen op zichzelf niet ingewikkeld is. Het is wat het is, heel simpel, geen gezeur. Toch moet je in de procesgang heel kritisch zijn want het gaat om een grote massa, zo’n vijf miljoen kilo per jaar. Wij willen als Rijksoverheid weten wat er met ons papier gebeurt. Als je papier en karton verhandelt naar China dan weet je in feite niks over de sociale voorwaarden daar, zoals man-vrouwbeleid, kinderarbeid en cao’s. In andere branches gebeurt dat al wel maar in de papierbranche nog niet. In het nieuwe contract pakken we dit op. Daar ligt ruimte voor innovatieve oplossingen.’

### DE TOEKOMST

Maar hoe ver ga je, vraagt Kuijer zich af: ‘Het mooiste is als de keten rond is en in Nederland blijft. Dat je kantoorpapier inlevert, er zes keer kopieerpapier voor terugkrijgt en eindigt met wc-papier. Maar dat lukt niet binnen de landsgrenzen. Je moet dan heel veel extra kilometers maken en je hebt geen zicht meer op alle schakels. Door er wc-papier van te maken houden we het in elk geval in Nederland. In de huidige economie is er simpelweg nog geen businesscase voor de productie van hoogwaardig gerecycled papier in Nederland. Maar die markt kunnen we in de toekomst eventueel creëren door samenwerking met andere partijen. De overheid motiveert ons in ieder geval continu om met dergelijke ideeën en oplossingen te komen.’ En dat helpt, ziet Frencken: ‘We zetten hele kleine stapjes, dat is realistischer dan in één keer je doel willen behalen. Mijn stip op de horizon is minder wit en 100% gerecycled in 2021. Dus we blijven zoeken.’ ■

#### VOOR- EN NADELEN VAN DEZE AANBESTEDING

EDWARD FRENCKEN, RIJKS-  
CATEGORIEMANAGER PAPIER:

- ⊕ ‘De papiermarkt komt langzaamaan in beweging’
- ⊖ ‘Nederlanders houden van wit papier’

ROB KUIJER,

DIRECTEUR REISSWOLF:

- ⊕ ‘De overheid prikkelt ons’
- ⊖ ‘Je krijgt de keten niet 100% rond in Nederland’



5

# DIT BEVALT VEEL BETER DAN EEN KLASSIEKE AANBESTEDING

OPDRACHT



RENOVATIE EN EXPLOITATIE VAN  
DE KUNSTHAL IN ROTTERDAM

**NIEUW** een ESCo (Energy  
Service Company) van Eneco,  
installateur Roodenburg en  
aannemer Dura Vermeer

CONTRACTDUUR 2014-2029

Pakken papier en juristen die schermen met wetsartikelen. Zo gaat het vaak bij aanbesteedde bouwprojecten in Rotterdam. Dankzij een ESCo hoefde dit gelukkig niet bij de renovatie van de Kunsthal. Vijf voordelen op een rij.



### VOOR- EN NADELEN VAN DEZE AANBESTEDING

JOHN VIEVEEN, TECHNISCH ADVISEUR  
ROODENBURG:

- ⊕ 'Iedereen zat vanaf het begin met elkaar om tafel'
- ⊖ 'Warmte- en koudeopslag met de omgeving is helaas niet gelukt'

PETRA VERSPUI,  
DIRECTEUR VASTGOED  
GEMEENTE ROTTERDAM:

- ⊕ 'Ik word hier heel blij van'
- ⊖ 'Die zie ik hier niet'

## ESCo

Een ESCo (Energy Service Company) maakt een gebouw energiezuiniger en onderhoudt het voor langere tijd. Dankzij de energiebesparing verdient de ESCo zijn investering terug. En heeft de gebouweigenaar aan het einde van het contract een duurzaam gebouw. Een ESCo is vooral interessant bij gebouwen met grote installaties, zoals zwembaden, scholen en musea.

### 1. IEDEREEN OM TAFEL

De gemeente Rotterdam beheert zo'n drieduizend vastgoedlocaties, vertelt Petra Verspui, directeur Vastgoed: 'Toen de Kunsthal werd gebouwd, werden er geen eisen gesteld qua duurzaamheid. Het moest vooral mooi en fantastisch. Met als gevolg hoge maandlasten, wateroverlast en verlichtingsproblemen. We wilden de Kunsthal al langer aanpakken, dus toen het consortium van Eneco, Roodenburg en Dura Vermeer zich aandeede, hebben we de handen ineengeslagen.' 'En dat werkt', vindt ook John Vieveen, technisch adviseur van installateur Roodenburg. 'Het is echt ideaal dat alle uitvoerende partijen vanaf het begin met elkaar aan tafel zitten. Ook het architectenbureau van Rem Koolhaas, de ontwerper van de Kunsthal. We hebben samen alle plussen en minnen doorgesproken en het direct uitgekristalliseerd.'

### 2. DE BESTE KWALITEIT

John Vieveen, kent de Kunsthal als geen ander. 'We hebben de Kunsthal jarenlang onderhouden. Totdat een andere inschrijver het onderhoud mocht doen omdat ze een lagere prijs boden. De laagste inschrijver krijgt het werk, zo gaat dat vaak bij de overheid. Maar dat wil niet zeggen dat je de beste kwaliteit krijgt. We zijn de afgelopen jaren bijvoorbeeld regelmatig gebeld als er iets was, omdat de toenmalige onderhouder het gebouw gewoon minder goed kende. Dankzij de ESCo bieden we als installateur écht de best mogelijke kwaliteit. Daar hebben we zelf baat bij, omdat we onze investering immers op de lange termijn willen terugverdienen. We gebruiken bijvoorbeeld de best mogelijke materialen en gaan verder in onze dienstverlening dan de minimale eisen die normaal in een aanbesteding staan. Ook omdat het over een contract gaat van vijftien jaar in plaats van vier.'



# “JE HEBT ONDERLING VERTROUWEN NODIG, GEEN BUREAUCRATIE” PETRA VERSPUI, GEMEENTE ROTTERDAM

## 3. ERVARING BETAALT ZICH UIT

Dat ervaring zich uitbetaalt, blijkt uit twee voorbeelden. Vieveen: ‘Er is een tentoonstelling geweest waarbij beamers gezichten op poppen projecteerden. Die beamers waren opgehangen aan het plafond. Vlak voor de opening bleken de gezichten niet scherp omdat het plafond trilde. De andere installateur had van alles geprobeerd om het trillen weg te krijgen. Toen zijn wij gebeld en zagen we dat het plafond was vastgemaakt aan de luchtkanalen. In de verbouwing hebben we het plafond losgehaald en opnieuw vastgezet. Een andere uitdaging is dat de hallen heel hoog zijn. Warmte wil je het liefst rechtstreeks naar beneden blazen, koelte wil je juist langzaam via de wanden naar beneden laten vallen. Daarom hebben we roosters geplaatst die van stand kunnen wisselen. Zulke dingen werden eerst niet gedaan. We verwachtten maar liefst 30% energie per jaar te kunnen besparen.’

## 4. ER IS VERTROUWEN

Een vierde voordeel van de ESCo Kunsthall is dat er echt onderling vertrouwen is, vindt Verspui. ‘Het consortium steekt behoorlijk z’n nek uit, daar heb ik bewondering voor. De bedrijven investeren in de Kunsthall zodat het museum op lange termijn rendabel is. En als er onverwacht een probleem opduikt, dan pakken ze dat ook op. Ook de gemeente is op haar beurt flexibel. Als eigenaar doen we serieus mee, we pakken onze rol als we aan zet zijn. Het consortium wordt er overigens niet rijk mee maar laat wel zien: als het bij de Kunsthall kan, kan het overal. De Kunsthall was immers zacht gezegd geen toonbeeld qua duurzaamheid. Juist daarom werkt een ESCo met als basis vertrouwen in dit geval perfect; je hebt onderling vertrouwen nodig, geen bureaucratie. Het was een onmogelijke opgave geweest als we hadden moeten aanbesteden.’

## 5. GEEN PAKKEN PAPIER

Ook qua proces bevalt het Verspui vele malen beter. ‘Bij een klassieke aanbesteding voor complexere bouwtrajecten worden vaak pakken papier getekend voordat je echt aan de slag gaat. Een gemiddeld bouwproces is behoorlijk juridisch, dat schiet niet op. Het is niet onmogelijk hoor, het gaat vaak goed. Maar ik vind dat je papieren opzij moet kunnen leggen, ze zijn er in principe alleen voor als het misgaat. En ik vind ook dat je elkaars positie moet respecteren. Ik zeg wel eens: je zal maar aannemer zijn. Het gaat niet over lullige bedragen en liquiditeit is echt een ding, zeker in tijden van crisis. Bij de Kunsthall zijn we aan de slag gegaan zonder dikke contracten. Ik ben niet negatief over aanbesteden, maar bij de ESCo Kunsthall werken we gezamenlijk aan hetzelfde. Daar word ik heel blij van.’ ■

## OPDRACHT



## RECONSTRUCTIE VAN DE N61

**NIEUW** CO<sup>2</sup>-prestatieladder en de DuBoCalc-methode als nieuwe duurzaamheidinstrumenten, boetes bij niet behalen van de milieu-kosten-indicatorwaarde en groen ontwerp naast het referentieontwerp

## CONTRACTDUUR

medio 2012 – eind 2014

# 12 VRAGEN OVER ASFALT

De N61. Nu nog een van de de gevaarlijkste wegen van Nederland, straks een van de duurzaamste. Maar wat betekent 'duurzaam' in de wereld van asfalt? John Duijsens van Rijkswaterstaat en Joey de Groot van Rasenberg Wegenbouw geven antwoord.

## HOE IS DE OPDRACHT VOOR DE N61 AANBESTEED?

**Duijsens:** 'De N61 is de eerste aanbesteding waarbij we de Duurzaam GWW-methode hebben toegepast. Het grootste verschil met vroeger is dat we twee nieuwe instrumenten toepassen: de CO2-prestatieladder en de DuBoCalc-methode. Dit betekent dat een inschrijver financieel geprikkeld wordt om zijn CO2-uitstoot terug te dringen, duurzaam te ontwerpen en de duurzaamst mogelijke materialen toe te passen.'

## WAT ZIJN DAT, DE DUURZAAMST MOGELIJKE MATERIALEN?

**Duijsens:** 'Die staan in de database van DuBoCalc, de duurzaam bouwen calculator. Ook al zie ik dat die niet voor honderd procent gevuld is. Voor sommige werken, zoals bruggen, staan deze materialen er nog niet of minder volledig in. Daar werken we continu aan.'

## WAT WAS NOG MEER ANDERS AAN DE AANBESTEDING?

**Duijsens:** 'In de uitvraag stond een referentieontwerp met milieukwaliteitseisen uitgedrukt in de milieu-kosten-indicatorwaarde én een groen ontwerp met een lagere waarde. Hoe lager de mki-waarde, des te minder milieubelasting en hoe hoger het gunningsvoordeel. Daarnaast kan de opdrachtnemer een fikse boete krijgen als hij de toegezegde mki-waarde niet haalt. Als je dat niet doet, wordt het een papieren exercitie.'

## WAS HET LASTIG, DEZE NIEUWE MANIER VAN AANBESTEDEN?

**Duijsens:** 'Zeker, er was eerst koudwatervrees bij Rijkswaterstaat. Maar we leren door te doen. Het viel me op dat ik de projectmanager om kreeg toen ik kon voorrekenen wat het op jaarbasis oplevert. De totale CO2-uitstoot voor grond-, weg- en -waterbouwwerken bij Rijkswaterstaat was ongeveer 900 kiloton in 2010. De N61 kan in twee jaar bouwtijd zorgen voor een vermindering van zeven kiloton in de totale CO2-uitstoot.'

## VOOR- EN NADELEN VAN DEZE AANBESTEDING

JOHN DUIJSENS, ADVISEUR DUURZAAM INKOPEN EN MILIEUTECHNOLOGIE BIJ RIJKSWATERSTAAT: + 'Het groene ontwerp in de uitvraag triggerde de markt' - 'De database van DuBoCalc is niet volledig'

JOEY DE GROOT, HOOFD KWALITEIT, ARBO, MILIEU EN DUURZAAMHEID BIJ RASENBERG WEGENBOUW: + 'Op bedrijfsniveau besparen we jaarlijks gemiddeld 2% CO2 ten opzichte van ons referentiejaar' - 'De toepassing van duurzame producten is wegens een beperkte staat van dienst vaak een struikelblok'

#### WAAROM HEEFT RASENBERG WEGENBOUW GEWONNEN?

**De Groot:** ‘De klus is ons gegund dankzij een maximale score voor DuBoCalc en op basis van de CO2-prestatieladder, die ons 5% gunningsvoordeel opleverde. Maar ook dankzij onze minder-hinder-strategie voor de omgeving en omwonenden. Het grondtransport rijdt bijvoorbeeld niet door dorpskernen heen en tijdens de wielerronde zijn er geen werkzaamheden.’

#### HOE VERMINDEREN JULLIE DE CO2-UITSTOOT?

**De Groot:** ‘Strukton Civil, waar Rasenberg onderdeel van is, wil in 2020 15% minder CO2 uitstoten. Hierbij focussen we op vier onderwerpen: logistiek en mobiliteit, asfaltproductie, duurzame energie en bewustzijn bij medewerkers. De kansen zitten bij ons vooral in mobiliteit en de productie van asfalt.’

**EEN VOORBEELD?** **De Groot:** ‘De machinisten van onze partner voor het grondverzet leren hoe je energiezuinig omgaat met grondverzetmachines. Lastig, want het blijven mannen die van power houden. Daarnaast profiteren we momenteel van een zandput vlakbij de N61. Iets wat wij vooraf niet wisten maar wat flink scheelt in het aantal vervoersbewegingen. Normaal komt het zand per schip naar de havens van Terneuzen en Vlissingen en daarna per vrachtwagen naar de werkplek.’

#### HOE VRIJ ZIJN JULLIE IN DUURZAME OPLOSSINGEN BEDENKEN?

**De Groot:** ‘Rijkswaterstaat doet veelal een vastomlijnde uitvraag. Aannemers in Nederland hebben de afgelopen jaren geprobeerd om innovatieve duurzame producten te introduceren, maar die worden jammer genoeg vaak terzijde gelegd. Opdrachtgevers willen vaak een type asfalt dat een staat van dienst kent. Daarin zou nog veel betere afstemming kunnen plaatsvinden. Of misschien moeten wij hen beter meenemen op deze reis?’

**BESTAAN ER DAN DUURZAME PRODUCTEN DIE HET RIJK NIET GEBRUIKT?** **De Groot:** ‘Absoluut, zoals 100% gerecycled asfalt, de ML-TRAC. Dit hebben we al eens toegepast in de straat voor onze asfaltbetonmenginstallatie te Breda. We hopen dat we op de N61 een proefvak mogen realiseren met dit product. Onbekend maakt echter onbemind waardoor het product nog niet intensief wordt toegepast.’

#### HERKENT RIJKSWATERSTAAT DIT OOK?

**Duijsens:** ‘Zeker, er zit een discrepantie tussen de keuringseisen en de mogelijkheden. Inschrijvers hebben wel duurzamere oplossingen aangeboden, maar die voldoen dan niet aan alle technische eisen. We zijn er wel continu mee bezig, die kloof dichten tussen wat al kan en wat volgens de eisen mag.’

#### WAT KAN NOG MEER BETER?

**De Groot:** ‘Ik zie dat zowel bij opdrachtgevers als leveranciers de managementlagen nog om moeten qua duurzaamheid. Directies commiteren zich wel, maar de managers moeten de projecten uitvoeren en die werken met andere sturingsmechanismen, waaronder financiën. We praten met onze opdrachtgevers over hoe dit anders kan.’

#### WAT KUNNEN AANNEMERS ZELF DOEN?

**De Groot:** ‘De aannemerswereld is traditioneel en blijft veelal bij het oude. Duurzaamheid heeft er nog steeds een geitenwollen sokken-imago, het is niet sexy. Aannemers moet je dus meenemen en laten zien dat het geld oplevert en dat de faalkosten worden beperkt. We moeten volhouden, want we doen het voor onze kinderen en achterkleinkinderen.’ ■

“ER IS EEN KLOOF  
TUSSEN WAT AL  
KAN EN WAT MAG”  
JOHN DUISENS,  
RIJKSWATERSTAAT



SANDRA POELS, GEMEENTE EINDHOVEN

- ⊕ 'Bij de inkopers is het knopje om'
- ⊖ 'Men vroeg zich intern af wat het ging toevoegen'

# HOE BEÏNVLOED JE APPLE OF SAMSUNG?

7

Achter elk mobieltje schuilt een naar verhaal. Kinderarbeid, mineralen uit conflictgebieden, lozing van gifstoffen. Daarom nam de gemeente Eindhoven sociale voorwaarden op in de aanbesteding voor telefoniediensten. Voorwaarden voor de gehele telefonieketen, wereldwijd.

## GEMEENTE EINDHOVEN. DE AANJAGER.

Sandra Poels is adviseur duurzaam inkopen en aanbesteden bij de gemeente Eindhoven. 'Momenteel focussen we op de sociale kant van duurzaam inkopen. Daarom hebben we bij de aanbesteding van de telefoniediensten en mobieltjes sociale voorwaarden opgenomen die de gehele telefonieketen aangaan. Want in die industrie speelt van alles, dat weet iedereen.'

'De ambitie was helder, maar vervolgens kwamen de vragen. Houden we wel genoeg inschrijvers over? Kost het meer? Vertraagt dit het proces? Daarom hebben we er een pilot van gemaakt, een proefaanbesteding. Dat werkte, want dan is iedereen ineens een stuk milder. Van tevoren verwachtten we dat de leveranciers alles behalve blij zouden zijn. En eerlijk gezegd vroeg men zich intern ook af wat het ging toevoegen.'

'Maar het projectteam hield vol. Een expert van HumanRights@Work heeft ons laten zien wat speelt in welke landen aan kinderarbeid, misstanden, lozing van gifstoffen, mijnen, enzovoorts. Die informatie hebben we opgenomen in de nota van inlichtingen. Geen enkele inschrijver had namelijk een vraag gesteld over de sociale voorwaarden. Toen dachten we: het valt niet genoeg op. De nota van inlichtingen was een kans om het specifiek te melden.'

'Na de gunning hebben we met elke leverancier uitvoerig gesproken over hoe je invloed kunt uitoefenen op de totale telefonieketen. En vooral hoe je als leverancier een stap in de goede richting kunt zetten. Inmiddels bekijken Tele2 en ProAssist samen hoe ze als sector de grote merken als Apple kunnen beïnvloeden. En ook bij onze inkopers is het knopje om. Inmiddels lopen er vier MVO-pilotaanbestedingen.'

### VOOR- EN NADELEN VAN DEZE AANBESTEDING

JOAN BERRIS, SUPPORT EN AFTERSALES

PROASSIST: + 'Ons MVO-hart is sneller gaan kloppen' - 'De geringe invloed als mkb'er kan frustrerend zijn'

MARTIN DE JONG, VODAFONE:

+ 'We willen wat veranderen in de wereld' - 'Het inkoopbeleid heeft ons niet tot innovatie aangezet'

"HET IS BETER OM  
BEDRIJVEN TE BELONEN  
VOOR HUN MVO INNO-  
VATIES EN DAAR EEN  
SCORE AAN TE HANGEN"  
MARTIN DE JONG, VODAFONE



## OPDRACHT



### TELEFONIE BIJ DE GEMEENTE EINDHOVEN (VASTE TELEFONIE, MOBIELE DIENSTEN EN MOBIELTJES)

**NIEUW** samen zoeken hoe je  
arbeidsomstandigheden en  
mensenrechten in de gehele  
telefonieketen beïnvloedt

**CONTRACTDUUR**  
2010 -2014

## PROASSIST. DE MKB'ER.

ProAssist verzorgt de telecomdiensten voor de gemeente en levert de mobiele telefoons. Joan Berris: 'We wisten ons eerst geen raad met de sociale voorwaarden in de aanbesteding. We dachten dat ze het sociaal beleid van ons eigen bedrijf bedoelden en dat zit absoluut goed. Dus kruisten we het hokje 'geen risico' aan. Later begrepen we dat het om de hele keten ging en dat daarin geen internationale arbeids- en mensenrechtenschendingen mogen plaatsvinden. We vroegen ons af: hoe kunnen we als kleine inkoper invloed uitoefenen op giganten als Apple en Samsung?'

'Toch gingen we aan de slag. We begonnen met het doorgronden van de keten, de materialen in de mobiele telefoons en de mogelijke handelingsperspectieven. Dat was best een lastig proces, een online checklist had wel geholpen. De zoektocht leverde veel informatie op, veel nare informatie ook. De geringe invloed die je als mkb'er hebt kan dan frustrerend zijn. Bovendien bepaalt de uiteindelijke klant welke smartphone hij wil. De gemeente Eindhoven is dus feitelijk medeverantwoordelijk.'

'Wat kunnen we wel doen? We hebben allereerst intern MVO-beleid opgezet. Daarnaast kijken we samen met de brancheorganisatie en andere leveranciers hoe we onze invloed kunnen vergroten. En hoe we een krachtig signaal kunnen afgeven naar leveranciers. Bewustwording is de eerste stap. Dat is bij ons begonnen dankzij het duurzaam inkopenbeleid van de overheid. Anders waren we er waarschijnlijk niet aan begonnen. En ook al was er eerst weerstand tegen de regelzucht, inmiddels is ons MVO-hart zeker sneller gaan kloppen.'

## VODAFONE. DE MULTINATIONAL.

Er is ook kritiek op de sociale voorwaarden in het duurzaam inkopenbeleid, van netwerkleverancier Vodafone. Martin de Jong, CSR manager: 'Het heeft ons niet tot innovatie aanzet en de vraag is of het op de huidige manier effectief is. Het is wellicht beter om een thema te kiezen in plaats van het hele spectrum van mensenrechtenthema's over bedrijven uit te storten. Kies bijvoorbeeld voor leefbaar loon of vakbondsvrijheid, zodat het hanteerbaar is en meer impact heeft. Laat de keuze afhangen van de context. Die verschilt per land en per sector.'

'Vodafone is al langer met mensenrechten bezig. We streven bijvoorbeeld naar conflict-mineralenvrije apparatuur in 2015 omdat we wat willen veranderen in de wereld. Niet omdat een overheid dat verlangt. Daarnaast hebben we aandacht voor veiligheid en gezondheid, ook binnen Nederland. Zoals bij het plaatsen van hoge masten of het werken met zendapparatuur met hoge straling. En we proberen harde afspraken te maken met onze leveranciers. Dat is niet zo eenvoudig als bij koffie of kleding, omdat er honderden leveranciers zijn voor één mobiele telefoon.'

'Als duurzaam inkopenbeleid niet goed wordt uitgevoerd, veroorzaakt het vooral papieren tijgers en geeft het de verkeerde prikkels. We moeten niet te veel blijven hangen in compliance. Bedrijven kijken dan of ze aan de eisen voldoen en kijken niet verder dan hun eerste leveranciers die vaak Nederlands of Europees zijn. Het is beter om bedrijven te belonen voor MVO-innovaties en daar bijvoorbeeld 20% van de score op te baseren. Dan stimuleer je echt.' ■



## TIPS VOOR OVERHEDEN:

Maak van inkoop een strategisch instrument om duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren. Overheden besteden immers een substantieel deel (60 miljard euro per jaar) van hun budget aan inkopen.

Maak optimaal gebruik van kennis en expertise in de markt. Zorg voor voldoende marktkennis, organiseer marktconsultaties en specificeer waar mogelijk functioneel.

Ga uit van de totale levensduurkosten in plaats van de aanschafprijs.

Overweeg om prestaties in plaats van producten uit te vragen, zoals lichturen of zituren.

Probeer niet alles tegelijk. Begin rustig, bijvoorbeeld met een pilot waarmee een relatief grote kostenbesparing of een grote bijdrage aan de duurzaamheidsdoelstellingen van uw organisatie kunt behalen. Oftewel: jaag op grote vissen en pluk eerst laaghangend fruit.

Zorg voor intern draagvlak voor professioneel duurzaam inkopen: 1) maak een wethouder tot interne en externe ambassadeur 2) laat zien wat duurzaamheid op basis van de totale levensduur oplevert in geld 3) deel uw successen, intern en extern.

Spreek je opdrachtnemers regelmatig face to face en neem daarin duurzaamheid mee.

Richt je niet alleen op milieu-aspecten maar neem ook social return en sociale voorwaarden mee.

**Maak gebruik van de hulpmiddelen voor professioneel en duurzaam inkopen op [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl).**

MAAK GEBRUIK  
VAN DE CHECKLIST  
DUURZAAM INKOPEN



## TIPS VOOR BEDRIJVEN:

De overheid kan een interessante klant zijn voor duurzame innovaties. Laat de overheid zien dat het werkt, bijvoorbeeld door een proef of pilot.

Zorg dat je in beeld bent bij een marktconsultatie.

Stap af van de traditionele klant-leveranciersrelatie. Beschouw de overheid als partner en voer regelmatig overleg over speerpunten in de aanbesteding, zoals lagere TCO en meer duurzaamheid.

Werk zo nodig samen met andere partijen om een duurzame businesscase te ontwikkelen die past binnen de vraag van de aanbestedende dienst.

Praat niet alleen met de afdeling inkoop van de aanbestedende dienst maar ook met beleidsmakers en directeuren. Dit is met name relevant voor innovatieve concepten die (pas) op de langere termijn winst opleveren.

Neem ook je eigen management mee in een duurzame levering aan de overheid en laat zien dat het geld oplevert en dat de faalkosten beperkt zijn.

Geef je medewerkers meer verantwoordelijkheid en zorg dat het contract met de overheid die ruimte biedt.

Kijk als mkb'er naar wat je wel kunt doen en werk samen met andere partijen zoals leveranciers en brancheorganisaties.

Zie ook [www.mvonderland.nl/duurzaam-leveren-aan-de-overheid](http://www.mvonderland.nl/duurzaam-leveren-aan-de-overheid)

MAAK GEBRUIK VAN DE  
DUURZAAM LEVEREN AAN  
DE OVERHEID TOOLBOX





---

**"HET FINANCIËLE VERSCHIL VOOR DE  
OPDRACHTGEVER IS MISSCHIEN KLEIN  
MAAR DE VERSCHILLEN VOOR DE MARKT  
ZIJN LEVENSGROOT" THOMAS RAU  
OVER CIRCULAIR INKOPEN**



---

PIANOo  
Expertisecentrum Aanbesteden  
Ministerie van Economische Zaken  
Bezuidenhoutseweg 73  
Postbus 20401  
2500 EK Den Haag  
070-379 82 99  
info@pianoo.nl



---

MVO Nederland  
Nieuwekade 9  
3511 RV Utrecht  
030-230 56 20  
contact@mvonederland.nl



## NIEUWE AANPAK

---

Meer weten over de nieuwe  
aanpak duurzaam inkopen  
van de overheid?

[www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)  
[www.mvonederland.nl/  
duurzaam-leveren-  
aan-de-overheid](http://www.mvonederland.nl/duurzaam-leveren-aan-de-overheid)