

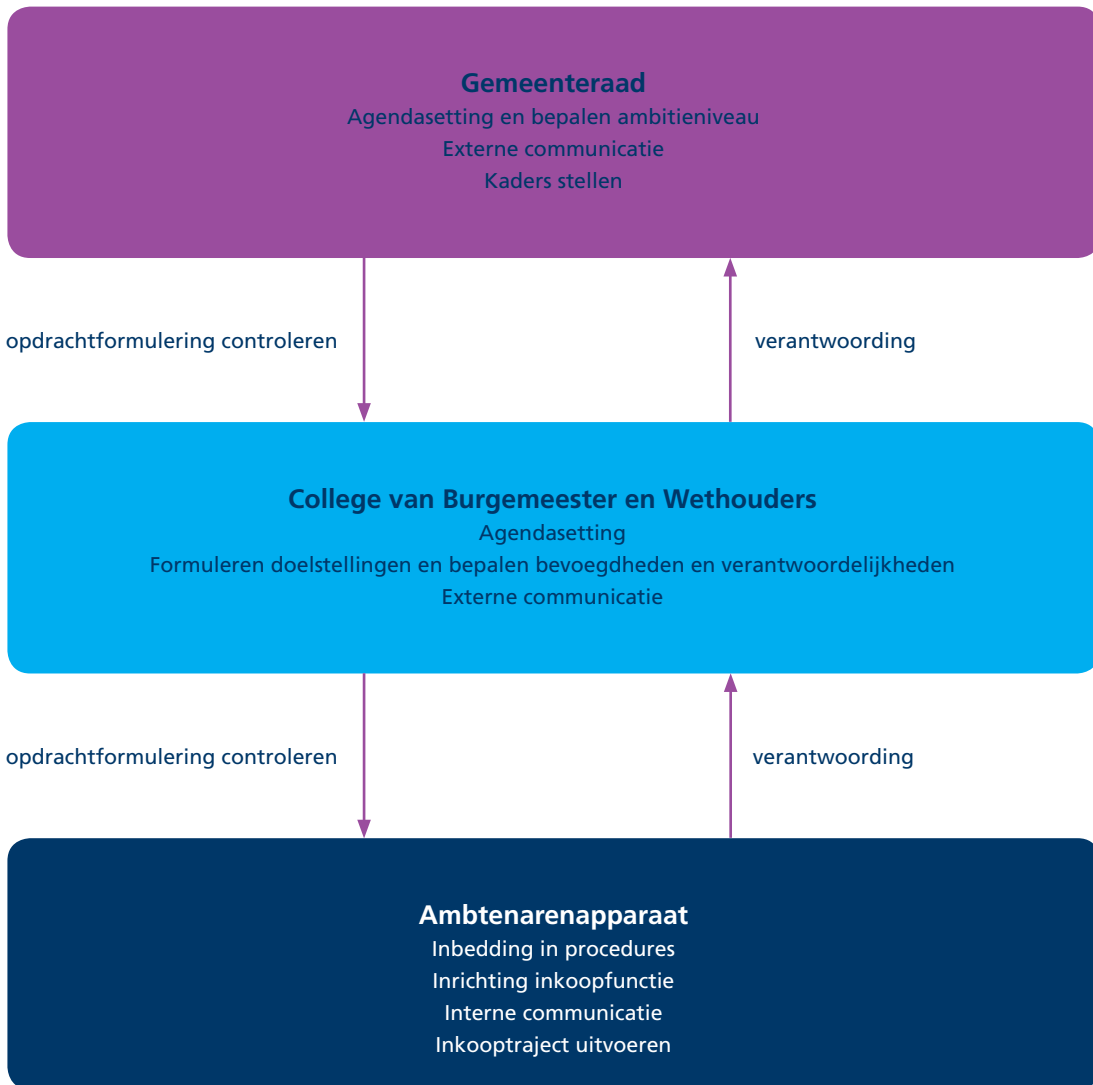


Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

Aan de slag met Duurzaam Inkopen!

EEN HANDREIKING VOOR RAADSLEDEN, COLLEGELEDEN
EN AMBTENAREN





Aan de slag met Duurzaam Inkopen!

Een handreiking voor raadsleden, collegeleden en ambtenaren



Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Inleiding	9
De inhoud in het kort	13
1 Het begrip 'duurzaamheid'	15
1.1 Wat is duurzaamheid?	15
1.1.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	18
1.1.2 De drie P's, Total Cost of Ownership en Cradle to Cradle	18
1.1.3 Voorbeelden van duurzaamheid en duurzaam inkopen	18
1.2 Het belang van duurzaam inkopen	20
1.2.1 Programma Duurzame Bedrijfsvoering Overheden	20
1.2.2 Duurzaamheidscriteria van SenterNovem	21
1.2.3 Zelfscan Duurzaam Inkopen	22
1.2.4 Lokale Duurzaamheidsmeter	22
1.2.5 Deelnameverklaring	22
1.3 Duurzaam inkoopbeleid bij gemeenten	23
1.4 Samenvatting	25

2	Beleid voor duurzaam inkopen	27
2.1	Agendasetting	27
2.2	Formuleren van het ambitieniveau	28
2.3	Formuleren van doelstellingen en prioriteiten	29
2.3.1	Inbedding in beleid	29
2.3.2	Opdracht aan het college	30
2.4	Samenvatting	31
3	Organisatie	33
3.1	Bevoegdheden en verantwoordelijkheden	33
3.1.1	Rol verantwoordelijk portefeuillehouder	34
3.1.2	Rol management	34
3.1.3	Samenwerking op ambtelijk niveau	34
3.1.4	Inbedding in procedures	36
3.2	Inrichting van de inkoopfunctie	37
3.2.1	Regionaal inkopen	37
3.2.2	Centraal of decentraal	37
3.3	Interne communicatie	38
3.4	Externe communicatie	41
3.5	Samenvatting	42
4	De uitvoering	43
4.1	Inkoopvoorbereiding	44
4.2	Specificeren en selecteren	45
4.2.1	Het opstellen van het programma van eisen	45
4.2.2	Selectiecriteria voor de leverancier	47
4.2.3	Gunningscriteria voor de aanbidding	48
4.3	Contracteren	50
4.4	Bestellen	51
4.5	Bewaken en gebruiken	51
4.6	Nazorg	52
4.7	Duurzaamheidscriteria	52
4.8	Samenvatting	54

5 Controle en verantwoording	55
5.1 Monitoren en controleren	55
5.2 Verantwoording	56
5.3 Samenvatting	57
Aanbevolen literatuur en websites van organisaties	58
Literatuur	58
Algemeen	58
Enkele inspirerende voorbeelden	58
Websites van organisaties	59
Colofon	62



Voorwoord



Duurzaam inkopen biedt perspectief aan de wereld!

Dit klinkt pretentiefus, en dat is het ook. Gemeenten kunnen immers door hun enorme inkoopkracht daadwerkelijk een verschil maken als het gaat om het behoud van een goed klimaat op onze planeet. Duurzaam inkopen staat hoog op de beleidsagenda. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft in november 2007 een akkoord gesloten met het rijk waarin is afgesproken dat in 2010 gemeenten hun producten en diensten voor 75% duurzaam inkopen. In 2015 moet dat 100% zijn. Deze ambitieuze doelstelling vergt een flinke inspanning van raadsleden, collegeleden en ambtenaren, maar natuurlijk ook van het bedrijfsleven. Het mes snijdt aan twee kanten: zodra er vaker duurzaam wordt ingekocht wordt ook het duurzaam produceren bevorderd.

Om de doelstellingen voor 2010 en 2015 te halen moet er nog flink wat werk verzet worden. De VNG biedt met het project Duurzaam Inkopen! een groot aantal impulsen om gemeenten hierbij te ondersteunen. Deze handreiking is daar onderdeel van.

Vanuit mijn positie als ambassadeur van de VNG voor Duurzaam Inkopen! draag ik de voortvarende aanpak van duurzaam inkopen een warm hart toe en wens ik u veel inspiratie en daadkracht toe.

Alfred Veltman, burgemeester gemeente Someren,
Landelijk ambassadeur Duurzaam Inkopen!



© Nationale beeldbank, Susan Hendriks



Inleiding

‘Maar liefst 82% van de gemeenten heeft doelen voor duurzaam inkopen geformuleerd.’ Dat is een van de bemoedigende conclusies uit het quickscanonderzoek¹, dat in opdracht van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) in het voorjaar van 2008 door SGBO is uitgevoerd. Bij de rijksoverheid heeft duurzaam inkopen sinds 2004 een hoge prioriteit gekregen. In samenwerking met andere overheden worden duurzaamheidscriteria ontwikkeld. Het rijk heeft de ambitie geformuleerd dat het in 2010 voor 100% duurzaam inkoopt. Dat wil zeggen dat zodra voor bepaalde typen producten of diensten duurzaamheidscriteria beschikbaar zijn, deze worden toegepast.

Daarnaast heeft het rijk in 2007 met de VNG het Klimaatakkoord gesloten. Hierin is onder andere afgesproken dat gemeenten in 2010 bij 75% van hun uitgaven aan producten en diensten waarvoor duurzaamheidscriteria zijn vastgesteld deze criteria zullen toepassen. In 2015 zullen vastgestelde duurzaamheidscriteria altijd worden toegepast.

¹ Duurzaam inkopen! Een quick scan naar de stand van zaken van duurzaam inkopen bij gemeenten, VNG, Den Haag, mei 2008.

Wat verstaan we onder duurzaam inkopen?

Definitie duurzaam inkopen:

'Het toepassen van milieuaspecten en sociale aspecten in alle fasen van het inkoopproces zodat dit uiteindelijk leidt tot de daadwerkelijke levering van een product, dienst of werk dat aan deze milieuaspecten en sociale aspecten voldoet.'

Bij gemeenten bestaat een grote bereidheid om duurzaam in te kopen. De ambities van gemeenten op het gebied van duurzaam inkopen zijn groot en de meeste gemeenten hebben oog voor het belang van duurzaam inkopen. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat gemeenten vaak nog niet goed weten hoe ze duurzaam inkopen kunnen oppakken. Vragen die bij gemeenten leven, zijn onder andere: welke criteria kunnen worden toegepast en hoe veranker je duurzaam inkopen in de ambtelijke organisatie en hoe zorg je voor draagvlak?

Voor veel gemeenten is het nu de uitdaging om uitvoering te geven aan duurzaam inkopen. Het gaat dan niet alleen om het toepassen van duurzaamheidscriteria in het inkoopproces, maar ook om het verankeren van duurzaam inkopen in het beleid en in de organisatie.

















Om gemeenten tot hulp te zijn bij het realiseren van de ambitieuze doelstellingen op het gebied van duurzaam inkopen is deze handreiking *Aan de slag met Duurzaam Inkopen!* geschreven.

Deze handreiking is geschreven in het kader van het VNG-project 'Duurzaam Inkopen!' dat de VNG in 2008 heeft uitgevoerd. Dit project is voortgekomen uit het Klimaatakkoord dat gesloten werd tussen het rijk en de VNG. Doel van het project is de bewustwording omtrent het belang van duurzaam inkopen te verhogen. Daarnaast worden in het project instrumenten aangereikt om duurzaamheid een vaste plaats te geven binnen het gemeentelijk beleid en de gemeentelijke inkoopfunctie.

De handreiking is bedoeld voor iedereen die binnen een gemeente betrokken is bij duurzaam inkopen, zowel beleidsmatig als bij de uitvoering. Deze handreiking is dus niet alleen bedoeld voor inkopers en andere uitvoerende ambtenaren, maar ook voor raadsleden, collegeleden en het management. Door een goede inbedding van duurzaam inkopen in het gemeentelijk beleid en de organisatie, wordt het voor de inkopers gemakkelijker om daadwerkelijk duurzaam in te kopen. In de handreiking wordt aandacht geschonken aan zowel de rol van raadsleden en collegeleden als die van ambtenaren. Zij hebben immers allemaal hun eigen verantwoordelijkheid, rol en taken bij het realiseren van de gemeentelijke ambities op het terrein van duurzaamheidsbeleid en duurzaam inkopen. We beschrijven in deze publicatie voorbeelden van gemeenten die al goed op weg zijn met duurzaam inkopen.

De handreiking is opgebouwd aan de hand van de fasen van de beleidscyclus. In onderstaande tabel is de invloed van de gemeenteraad, het college en de ambtenaren op de verschillende beleidsfasen in kaart gebracht. Het gaat in de tabel om daadwerkelijke invloed, niet om hoe groot de rol is. Als het college bijvoorbeeld ambities wil formuleren en de gemeenteraad geeft hier geen prioriteit aan, dan is de raad bepalend.

Tabel 1 De invloed van raad, college en ambtenaren tijdens de verschillende beleidsfasen van duurzaam inkopen!

Beleidsfase	Raad	College	Ambtenaren
A Beleid (hoofdstuk 2)			
Agendasetting			
Ambitieniveau			
Formuleren van doelstellingen			
B Organisatie (hoofdstuk 3)			
Bevoegdheden en verantwoordelijkheden			
Inbedding in procedures			
Inrichting van de inkoopfunctie			
Interne communicatie			
Externe communicatie			
C Uitvoering (hoofdstuk 4)			
Inkooptraject			
D. Controle en verantwoording (hoofdstuk 5)			
Monitoren			
Controleren			
Verantwoorden			

De inhoud in het kort

In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de begrippen duurzaamheid, duurzaam inkopen en recente ontwikkelingen daarin. Vervolgens gaan we in de hoofdstukken 2 tot en met 5 in op de fasen van de beleidscyclus. Hoofdstuk 2 gaat over de eerste fase van de beleidscyclus: het opstellen van beleid. Raadsleden, college en ambtenaren hebben allen hierin hun taak. De eindverantwoordelijkheid voor deze fase ligt vooral bij de gemeenteraad en het college. In hoofdstuk 3 staan de inrichting van de organisatie en de daarbij behorende systemen centraal. Dit is vooral een zaak van college en ambtenaren. De gemeenteraad heeft hier over het algemeen minder bemoeienis mee. Daarna volgt in hoofdstuk 4 de uitvoering: hoe kan duurzaamheid worden verankerd in het inkoopproces? In dit hoofdstuk is vooral de gemeentelijke organisatie aan zet. In hoofdstuk 5 besteden we aandacht aan de laatste fase van de beleidscyclus: evaluatie en verantwoording. In alle lagen van de organisatie is dit een belangrijk thema. De gemeenteraad, het college en de ambtenaren houden zich op hun eigen manier bezig met evaluatie en verantwoording. Elk hoofdstuk eindigt met een samenvatting.

Bij het schrijven van de handreiking is gebruikgemaakt van al bestaande handreikingen, onderzoeken en gemeentelijke beleidsnota's en websites. In de bijlage vindt u een overzicht van deze bronnen. Deze bronnen kunnen u, samen met de gemeentelijke praktijkvoorbeelden die worden beschreven, inspiratie bieden bij het ontwikkelen van beleid voor duurzaam inkopen en de implementatie ervan.



© Nationale beeldbank, Wilma van Maldegem



1 Het begrip 'duurzaamheid'

Wat is duurzaam inkopen? Wat moeten en kunnen gemeenten daarmee? En nog belangrijker: wat voor gemeente wilt u zijn als het gaat om duurzaam inkopen?

In dit hoofdstuk gaan we in op de bredere context van het begrip duurzaamheid en geven we aan op welke wijze gemeenten eisen kunnen stellen aan de duurzaamheid van de producten en diensten die ze inkopen.

1.1 Wat is duurzaamheid?

Duurzaam inkopen komt niet uit de lucht vallen. Het is het gevolg van de al langer bestaande aandacht voor milieu- en duurzaamheidsvraagstukken. Duurzaamheid is een begrip dat iedereen intuïtief wel begrijpt en waarvan tegelijkertijd veel uiteenlopende beelden bestaan. Het gaat om menselijke productie en consumptie waarbij niet mateloos met grondstoffen wordt omgegaan en waarbij ook aandacht is voor een verantwoorde verwerking van het ontstane afval. Sinds het rapport 'Grenzen aan de groei' van de Club van Rome in 1972 is duurzaamheid wereldwijd een veelgebruikt begrip geworden. In 'Grenzen aan de groei' werd aangegeven dat als de economische groei in hetzelfde tempo doorgaat, er vroeg of laat een definitief einde komt aan cruciale grondstoffen. Er zijn vanaf die tijd groene bewegingen opgekomen die zich sterk hebben gemaakt voor verschillende aspecten van duurzaamheid, zoals het behoud van de ozonlaag, beperking van de CO²-uitstoot en het gebruik van

alternatieve energiebronnen. Er zijn groene politieke partijen opgericht en tegenwoordig hebben ook de meeste andere politieke partijen aspecten van duurzaamheid in hun partijprogramma opgenomen. Ook het bedrijfsleven heeft duurzaamheid omarmd. Veel bedrijven houden zich bezig met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Als bovendien ook investeerders en beleggers heil zien in duurzaamheid (zoals onder andere blijkt uit de groei van duurzaam beleggen) dan is duidelijk dat de trend geen hype is, maar een ontwikkeling die niet meer weg te denken is.

Duurzaam beleggen loont

Uit diverse onderzoeken blijkt dat bedrijven die duurzaam ondernemen vaak ook betere financiële resultaten boeken. Beleggen in ondernemingen die zich bekommeren om het milieu, mensen en de samenleving is dus niet alleen ethisch verantwoord, maar ook interessant voor de portemonnee.

Banken hebben dit gat in de markt inmiddels ook ontdekt. Duurzame beleggingsfondsen zijn dan ook niet langer het exclusieve domein van organisaties als Triodos en ASN Bank. Insinger de Beaufort doet al mee sinds 2002. De nieuwste loot aan haar stam is het Sustainable Values Fund.

Bron: www.Z24.nl (business nieuws)

Bij duurzame ontwikkeling gaat het om een integrale visie op mens, milieu en economie. SenterNovem ontleent de volgende definitie aan het Brundlandtrapport (1987) van de Europese Commissie:

'Duurzame ontwikkeling is het op gang brengen van ontwikkelingen waarbij sociaal-economische, ecologische en culturele aspecten in dynamisch evenwicht zijn en levert als resultaat op dat na ons komende generaties dezelfde kansen hebben om in hun behoeften te voorzien als de huidige.'²

Duurzame ontwikkeling – en daarvan afgeleid duurzame inkoop – richt zich niet alleen op het milieu. Het gaat bij duurzame ontwikkeling om het vinden van een gezonde en structurele balans tussen sociaal-economische ontwikkeling, de natuurlijke omgeving en maatschappelijk welzijn. Duurzame ontwikkeling is niet een onderwerp dat is voorbehouden aan milieudeskundigen, ze heeft ook betrekking op mensenrechten zoals het tegengaan van kinderarbeid en het stimuleren dat arbeidsomstandigheden ten minste op een minimaal aanvaardbaar niveau liggen.

² Duurzame Bedrijfsvoering Overheden. Handreiking Duurzaam inkopen en aanbesteden, SenterNovem, Utrecht, p.6.

Gedragcode kledingbranche

Vanaf de jaren '70 zijn kledingbedrijven begonnen met het verplaatsen van productie naar landen met lagere lonen. De productieprijs zijn een stuk lager in dit soort landen. De arbeidsomstandigheden zijn echter vaak beneden peil. Dit gegeven veroorzaakt steeds meer maatschappelijk protest in westerse landen. Fair Wear zet zich als stichting in voor goede arbeidsomstandigheden in de kledingproductie.

Kledingbedrijven kunnen zich als deelnemer aansluiten bij Fair Wear om zo te werken aan het verbeteren van de arbeidsomstandigheden in fabrieken waar kleding wordt geproduceerd. De basis van samenwerking tussen Fair Wear en een deelnemer is de Gedragcode met acht arbeidsnormen. Deelnemers moeten de Gedragcode naleven, hetgeen door Fair Wear geverifieerd wordt.

Bron: www.fairwear.nl

Duurzaamheid is een hot item. Wie op een willekeurige dag de krant openslaat, ziet berichten over duurzaamheid op allerlei terreinen. Een greep uit de Volkskrant van 26 april 2008 laat de volgende berichten zien:

de Volkskrant, zaterdag 26 april 2008

Voorpagina:

Hybride auto's zijn niet aan te slepen

Sinds begin 2008 bevat de krant in het Economiekatern een pagina Groen en Geld.

Dit keer op p.15 met de volgende koppen:

Cradle to cradle is een prachtconcept. Nu nog even uitvinden hoe het werkt

Duurzame biertjes lekkerder

Televisie en spaarlamp branden op stroom van eigen teelt

En drie korte berichten:

Alle huizen in 2020 energieneutraal

Windmolenpark in het buitenland

Amsterdam probeert led-verlichting

Overige berichten op diverse pagina's:

Nieuwe lampen, nieuw vuur (Column Jan Tromp, p.37)

Geef iedereen bij geboorte een paar airmiles (Over reizen naar Antarctica, p.5 Reizen)

Algandiesel komt dichterbij – over een jaar of vijf (Kenniss, p.5)

1.1.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Bij ondernemend Nederland is aandacht voor duurzaamheid terug te vinden in het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Veel bedrijven zijn zich ervan bewust dat naast 'munten' ook 'milieu en mensen' aandacht verdienen. Bijvoorbeeld op de website van MKB Nederland wordt het een kwestie van ethiek en verantwoordelijkheid genoemd om naast bedrijfseconomische resultaten ook aandacht te besteden aan de maatschappij, waarin die resultaten worden behaald. Dit is voor een deel ook een kwestie van marketing. Onverantwoord ondernemersgedrag wordt door consumenten steeds vaker en harder afgestraft. Sinds gemeenten zichzelf meer als onderneming zien, is MVO daar steeds meer een ingeburgerd begrip geworden.

1.1.2 De drie P's, Total Cost of Ownership en Cradle to Cradle

De brede focus op duurzaamheid wordt ook wel samengevat in de 3 P's: *People, Planet, Profit*. Het gaat bij duurzaamheid om de mensen, de planeet en ook het economische profijt. Met deze drie P's wordt uitdrukking gegeven aan de integrale en mondiale visie op duurzaamheid. De P van *profit* is wellicht de meest opmerkelijke P in dit rijtje. Tot nu toe heerste de opvatting dat duurzaamheid duur is. Volgens de nieuwste inzichten is het echter een kwestie van hoe je kijkt. In een meer integrale en mondiale visie en in berekeningen waarin werkelijk alle kosten worden betrokken, zien de prijskaartjes er heel anders uit. Dit wordt ook wel aangeduid met *Total Cost of Ownership* (TCO). Het gaat er hierbij om dat **alle** kosten in de berekening van een product worden betrokken: de productiekosten, de gebruikskosten en de verwerkingskosten na het gebruik. Ook gaat het hierbij om een reële calculatie van risico's op milieuschade bij ongelukken of oneigenlijk gebruik. Kortom de totale kosten van een product zouden moeten worden berekend aan de hand van de levenscyclus van een product. Van gemeentelijke inkopers vraagt dit een andere manier van denken. De 'normale' inkoopprijs van een product dekt niet altijd de *Total Cost of Ownership*, omdat zoiets als milieuwinst of milieuschade niet ingecaluleerd is.

Om de brede kijk op duurzaamheid te illustreren, introduceren we tenslotte het concept van *Cradle to Cradle* (C2C), dat in de recente visievorming op duurzaamheid regelmatig opduikt. In het C2C-concept wordt de productie van goederen niet gezien als een proces van verwerken van grondstoffen naar een eindproduct, maar wordt er doorgedacht tot wat er na het gebruik met een product gebeurt. Bij voorkeur worden producten hergebruikt, maar in ieder geval moeten de afvalstoffen en restproducten weer gebruikt kunnen worden voor een nieuw product. Dit wordt ook wel aangeduid met het motto: 'afval is voedsel'.³ Afval is dan voedsel voor de aarde of grondstof voor de industrie.

1.1.3 Voorbeelden van duurzaamheid en duurzaam inkopen

De roep om duurzamer te leven en te produceren was tot voor kort vooral gericht op het bedrijfsleven (vervuiling) en op particuliere huishoudens (energiebesparing). De overheden hadden daarbij de rol om een duurzame productie en levenswijze te stimuleren, al dan niet met subsidies op bijvoorbeeld zonnepanelen, windmolens en schonere auto's. Ook als het gaat om woningbouwprojecten hebben gemeenten al wat langer ervaring met het bevorderen van duurzaam bouwen.

³ Ondertitel van het boek 'Cradle to cradle: afval is voedsel' van Michael Braungart en William McDonough, Spectrum, 2007.

Duurzaamheid als uitgangspunt bij de bouw van het nieuwe gemeentehuis in Slochteren

Bij de bouw van het nieuwe gemeentehuis in Slochteren is duurzaamheid een uitgangspunt geweest. Met name de positieve financiële gevolgen van de duurzame bouw gaven bij de gemeente de doorslag hier voor te kiezen. Er is gebruik gemaakt van duurzame bouwmaterialen en het dak wordt geïsoleerd door middel van sedum. Deze natuurlijke deklaag zorgt er voor dat het regenwater langer in de wortellaag blijft. Dit heeft een isolerende werking. Ook bij andere gemeentelijke gebouwen zoals scholen zijn duurzame maatregelen genomen, bijvoorbeeld door te kiezen voor HR-ketels en automatische verlichting.

Bron: www.mvonderland.nl

Verder wordt in veel overheidsgebouwen al sinds jaar en dag 'eerlijke koffie' geschonken. Overheden zijn zich er de afgelopen jaren meer van bewust geworden dat ze een groot gewicht in de schaal kunnen leggen. Zij zijn immers 'big spenders' als het gaat om het inkopen van producten en diensten. Op jaarbasis kopen de gezamenlijke overheden naar schatting voor 40 miljard euro in. Daarvan is ruim de helft afkomstig van gemeenten. Het gaat dus om forse bedragen. Gemeenten kunnen daarmee een flinke bijdrage leveren aan het verduurzamen van de productie. Als gemeenten iets aan duurzaamheid willen bijdragen kunnen ze op tal van zaken letten. Hieronder worden enkele voorbeelden genoemd:

- Gebouwen energiezuinig inrichten en medewerkers gedragstips geven.
In de gemeente Zoetermeer hangt in elke gang en lift bijvoorbeeld een poster met het verzoek om printers en kopieerapparaten aan het eind van de dag uit te zetten, inclusief een berekening van de energiebesparing die dat oplevert.
- Milieuvriendelijk afbreekbare en herbruikbare kantoormaterialen gebruiken.
Er is papier op de markt, dat chloorvrij geproduceerd is en aan de eisen van de archiefwet voldoet.
- Producten inkopen die langer meegaan.
Spaarlampen zijn duurder in de aanschaf, maar gaan langer mee en verbruiken veel minder energie.
- Producten inkopen die goed te hergebruiken zijn.
Inktcartridges van printers worden tegenwoordig vrijwel allemaal hergebruikt.
- Diensten inkopen van bedrijven die deze diensten duurzaam leveren en of betrekken van organisaties die kwetsbare mensen nieuwe kansen geven.
Een bakkerij in Zutphen verzorgt leer- en zorgplaatsen voor mensen die lastig aansluiting vinden bij de reguliere arbeidsmarkt. De gemeente kan dit stimuleren via de afdeling sociale zaken, maar ook door de broodjes voor de kantine bij deze bakkerij in te kopen.
- Kiezen voor streekproducten.
Streekproducten hebben minder kilometers afgelegd en zijn daardoor minder belastend voor het milieu. Het aanbod van streekproducten is groeiende. Zo is er een bedrijf dat zich speciaal richt op de ontwikkeling en distributie van streekproducten in de supermarkt (www.streekselecties.nl).

1.2 Het belang van duurzaam inkopen

Voor alle overheden hebben duurzaamheid en duurzaam inkopen een hoge prioriteit. Op 22 mei 2008 is de landelijke campagne 'Duurzaam Inkopen. Gewoon doen!' van start gegaan. De campagne is een gezamenlijk initiatief van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), Interprovinciaal Overleg (IPO), Unie van Waterschappen (UvW) en het rijk. De overheden hebben zichzelf duidelijke doelen gesteld voor duurzaam inkopen. De rijksoverheid wil in 2010 voor 100% duurzaam inkopen. Gemeenten streven naar 75% in 2010 en naar 100% in 2015. Provincies en waterschappen willen in 2010 voor 50% duurzaam inkopen. De campagne is bedoeld om bestuurders en inkopers te stimuleren met duurzaam inkopen aan de slag te gaan en de gestelde ambities te realiseren. Hiertoe worden er voor en door de verschillende overheden instrumenten ontwikkeld, worden bijeenkomsten georganiseerd voor bestuurders en inkopers en zijn ambassadeurs aangesteld.

Cramer lanceert meetlat voor duurzaam geproduceerd hout (24-06-2008)

Mevrouw Cramer, minister van Ruimte en Milieu, heeft een meetlat laten ontwikkelen die duidelijk maakt welk hout op de Nederlandse markt duurzaam geproduceerd is en welk hout niet. Om de vraag naar duurzaam geproduceerd hout te stimuleren zal de overheid de meetlat inzetten bij haar inkoopbeleid. De verwachting is dat andere grote marktpartijen het voorbeeld van de overheid snel zullen volgen. Zij schrijft dit in een brief aan de Tweede Kamer.

Al in 2004 heeft het kabinet besloten dat overheden bij voorkeur duurzaam en in ieder geval legaal hout inkopen en aanbesteden. Vanaf 2010 zal 100% duurzaam hout (indien beschikbaar) worden ingekocht. Om het kabinetsbesluit te kunnen uitvoeren is duidelijkheid nodig over wat aantoonbaar duurzaam geproduceerd hout en wat aantoonbaar legaal hout is. Die duidelijkheid is er nu.

De belangrijkste duurzaamheidscriteria waaraan moet worden voldaan zijn behoud van (kwaliteit en kwantiteit) van bos; ook mag houtkap niet ten koste gaan van lokale gemeenschappen en moeten arbeiders een goede en veilige werkplek hebben. Bovendien moet het bosbeheer economisch rendabel zijn en bijdragen aan lokale economieën en werkgelegenheid. Daarnaast moet het systeem betrouwbaar, transparant en controleerbaar zijn en in samenspraak met belanghebbenden worden uitgevoerd.

Bron: www.minvrom.nl

1.2.1 Programma Duurzame Bedrijfsvoering Overheden

Sinds 2004 heeft duurzaam inkopen de belangstelling van de rijksoverheid. Staatssecretaris Van Geel heeft toen de ambitie uitgesproken om in 2010 50% duurzaam in te kopen. Deze 50%-doelstelling is in een bestuurlijk overleg omarmd door provincies, gemeenten en waterschappen. De Tweede Kamer wilde voor de rijksoverheid echter verdergaande ambities. Daarom is een motie ingediend die 100% duurzaam inkopen in 2010 vraagt. Om de overheden te ondersteunen bij het uitvoeren van de ambities, is het programma Duurzame Bedrijfsvoering Overheden van start gegaan. Hiermee worden de rijksoverheid, provincies, gemeenten en waterschappen gestimuleerd duurzaam in te kopen. Dit programma helpt overheden alle duurzaamheidsaspecten te integreren

in de eigen bedrijfsvoering. Voor alle inkooppakketten worden milieucriteria en sociale criteria opgesteld (zie hieronder 'Duurzaamheidscriteria van SenterNovem'). Het programma is een gezamenlijk initiatief van het IPO, de VNG, de UvW en het rijk.

Staatssecretaris Van Geel heeft toegezegd de Tweede Kamer tweejaarlijks te informeren over de voortgang die overheden maken rond duurzaam inkopen. Daartoe wordt een Monitor Duurzaam Inkopen uitgevoerd. Alle departementen, agentschappen, provincies, waterschappen en een steekproef van gemeenten nemen deel aan deze monitor. Er wordt gekeken in hoeverre de vastgestelde duurzaamheidscriteria worden toegepast en welk inkoopvolume van de gemeenten inmiddels duurzaam is. De eerste monitor heeft in 2006 plaatsgevonden en deze wordt herhaald in 2008 en 2010.

1.2.2 Duurzaamheidscriteria van SenterNovem

Onder verantwoordelijkheid van het ministerie van VROM stellen de gemeenten, provincies, waterschappen en de rijksoverheid duurzaamheidscriteria vast. Er komen duurzaamheidscriteria voor alle productgroepen die de overheid inkoop: van kantoormeubelen en energie tot wegen en kantoorgebouwen. Per productgroep worden criteria opgesteld voor milieu- en sociale aspecten. De criteria worden opgesteld door SenterNovem (SN) en vastgesteld door de stuurgroep Duurzame Bedrijfsvoering Overheden (DBO). Met behulp van de criteria kunnen de overheden duurzaamheid inpassen in hun inkoopbeleid en de doelstellingen realiseren. 100% duurzaam inkopen betekent dat de inkoop voldoet aan de eisen die op dat moment voor de desbetreffende productgroepen zijn opgesteld.

Op 22 mei 2008 presenteerde mevrouw Cramer, minister van Ruimte en Milieu, de eerste vastgestelde duurzaamheidscriteria. Het gaat om duurzaamheidscriteria van 16 productgroepen:

audiovisuele apparatuur	bouwrijp maken terrein
dienstauto's	drukwerk
elektriciteit	gehandicaptenvervoer
grondverwerving	grondwerken
hardware	kantoorartikelen
leerlingenvervoer	mobiele werktuigen
onderhoud aan transportmiddelen	openbaar vervoer
reproductie apparatuur	sanering/bodemreiniging

Bron: www.minvrom.nl

De duurzaamheidscriteria kunnen worden gedownload via www.senternovem.nl.

In het eerste kwartaal van 2009 zijn de duurzaamheidscriteria van alle 80 productgroepen klaar. In hoofdstuk 4 gaan we inhoudelijker in op de criteria.

1.2.3 Zelfscan Duurzaam Inkopen

SenterNovem heeft een Zelfscan Duurzaam Inkopen ontwikkeld. De Zelfscan Duurzaam Inkopen is een webgebaseerd instrument, dat ontwikkeld is voor gemeenten. Met dit instrument kunnen gemeenten hun eigen prestaties meten en zichzelf vergelijken met andere gemeenten. In de rapportage worden suggesties voor vervolgstappen gedaan. Deze zelfscan is te vinden op www.senternovem.nl/duurzaaminkopen.

1.2.4 Lokale Duurzaamheidsmeter

De Lokale Duurzaamheidsmeter van COS Nederland meet hoe duurzaam uw gemeente is. Door middel van het vergelijken van gegevens worden deelnemende gemeenten in een ranglijst gezet. De duurzaamheidsmeter bestaat uit vijf onderdelen: de kantine, duurzaam inkopen, klimaat & water, duurzaam & ondernemen, sociaal & mondiaal. 149 gemeenten hebben deelgenomen aan de benchmark duurzaam inkopen. Uit de eindrapportage van oktober 2007 bleek dat de gemeenten Tilburg, Leeuwarden en Oss het best scoorden op de vragenlijst Duurzaam Inkopen. De vragen hebben zowel betrekking op beleidsontwikkeling als op het daadwerkelijk duurzaam inkopen door het toepassen van duurzaamheidscriteria.

1.2.5 Deelnameverklaring

SenterNovem heeft het initiatief genomen tot het opstellen van de zogenaamde 'deelnameverklaring'. Gemeenten, provincies, waterschappen en de rijksoverheid spreken met het ondertekenen van de deelnameverklaring de intentie uit om duurzaamheid serieus te nemen in het inkoopproces. De verklaring is een goede stimulans om duurzaamheidscriteria mee te laten wegen bij de aanschaf van producten en diensten. In de deelnameverklaring geven organisaties aan voor welk percentage in een bepaald jaar duurzaam zal worden ingekocht. Tevens geven organisaties aan dat zij in het (milieu)jaarverslag zullen rapporteren over de concrete resultaten van duurzaam inkopen en de realisatie van bovengenoemde ambitie. Daarnaast verklaren zij dat ze meewerken aan de Monitor Duurzame Bedrijfsvoering Overheden (DBO) en dat ze goede voorbeelden van en ervaringen met duurzaam inkopen zullen terugkoppelen aan SenterNovem. Op de site www.duurzaaminkopen.nu kunt u zien hoeveel en welke gemeenten de deelnameverklaring hebben ondertekend. De deelnameverklaring is te vinden op de website van SenterNovem: www.senternovem.nl.

1.3 Duurzaam inkoopbeleid bij gemeenten

Steeds meer gemeenten zijn zich bewust van de wenselijkheid, noodzaak en mogelijkheden van duurzaam inkopen. En van het verschil dat ze daarmee kunnen maken. Gemeenten kopen jaarlijks voor ruim 20 miljard euro in. Door dit grote inkoopvolume kunnen gemeenten een duurzame productie bij het bedrijfsleven stimuleren of zelfs afdwingen. Ook kunnen gemeenten door duurzaam in te kopen en een duurzame bedrijfsvoering te hantieren het goede voorbeeld geven aan burgers. De ambities van gemeenten op het gebied van duurzaam inkopen zijn groot en bij veel gemeenten staat het op de politieke agenda.

Er zijn echter belemmeringen die duurzaam inkopen in de weg staan. Gemeenten ervaren de volgende knelpunten: er is gebrek aan kennis over duurzame producten, de organisatorische inbedding is een knelpunt, duurzaam inkopen is duur en voor het monitoren van resultaten ontbreekt het aan instrumenten. Bovendien vindt men dat het bedrijfsleven achterblijft. De mate waarin duurzame producten en diensten worden geleverd ervaren gemeenten als een knelpunt. Tot slot bestaat er onduidelijkheid over wat wel en niet is toegestaan. Welke criteria mogen in Europese aanbestedingen wel en niet worden gehanteerd volgens de aanbestedingsrichtlijnen? Dat er bezwaren bestaan tegen het in de praktijk toepassen van duurzaam inkopen is een serieus signaal. Het is van belang om te kijken welke mogelijkheden er zijn om aan de bezwaren tegemoet te komen.

Wat betreft de beperkte verkrijgbaarheid van duurzame producten kunnen we zeggen dat dit voor een aantal producten inderdaad het geval is. We zien echter ook dat ontwikkelingen in het bedrijfsleven snel gaan. Het is dus ook vooral een kwestie van hier goed zicht op houden en de actuele kennis goed in kaart brengen. Zo is er tegenwoordig papier op de markt dat chloorvrij is en vervaardigd van duurzaam hout, dat voldoet aan de eisen van de archiefwet. Onderstaand voorbeeld toont aan dat het soms ook een kwestie is van goed doorzoeken.

Duurzaam hout voor de gemeente Bedum

Bij de bouw van het nieuwe gemeentehuis van Bedum was in de bouwvoorwaarden opgenomen dat Marantihout met FSC keurmerk gebruikt moest worden. Volgens de aannemer was dit hout nauwelijks verkrijgbaar. Na een eigen zoekactie van de gemeente is dit product uiteindelijk toch gevonden.

Bron: Nieuwsbrief Duurzaam inkopen, Milieufederatie Groningen, verslag van een workshop op 21 juni 2006

Omtrent de kosten van duurzame producten lopen de ervaringen uiteen. Sommige producten zijn inderdaad duurder, maar andere zijn juist – als je kijkt naar de *Total Cost of Ownership*, oftewel de totale kosten voor gebruik, onderhoud en restwaarde – goedkoper. Bij de duurdere producten is het een keuze van de gemeente om ze al dan niet toch te verwerven en budget te reserveren ten bate van de te bereiken milieuwinst.

Het is tot slot belangrijk voldoende aandacht te besteden aan de organisatorische inbedding van duurzaam inkopen (zie ook de hoofdstuk 3).

Duidelijk is dat in de meeste gemeenten in meer of mindere mate wordt nagedacht over de eigen bijdrage aan duurzaamheid. Ook is duidelijk dat er nog veel winst valt te behalen met het concretiseren van de beleidsdoelstellingen voor duurzaam inkopen, met de verankering in de organisatie en in met het toepassen van duurzaamheidscriteria in het inkoopproces.

Gemeente mag FSC voorschrijven

Gemeenten mogen bij aanbestedingen eisen dat een aannemer FSC-gecertificeerd is. Dat heeft de voorzieningenrechter in Den Haag bepaald in een kort geding dat tegen de gemeente Boskoop is aangespannen.

Een niet-gecertificeerde aannemer vond de gemeentelijke eis van FSC-certificering in geen verhouding staan tot de relatief kleine hoeveelheid hout die in het project 'Reconstructie Voshol' moet worden toegepast. De aannemer heeft daarom een kort geding tegen de gemeente Boskoop aangespannen. De rechter oordeelde dat het voor bedrijven betrekkelijk eenvoudig is om het vereiste FSC-certificaat te krijgen en gaf de gemeente gelijk. Verwacht wordt dat met deze uitspraak FSC-certificering van aannemers een grote vlucht zal nemen.

Bron: Persbericht gemeente Boskoop, 2 juni 2008

1.4 Samenvatting

Duurzaamheid is niet meer weg te denken. Het heeft de aandacht van overheid, bedrijfsleven en burgers. Gemeenten hebben duurzaam inkopen hoog in het vaandel staan. Duurzaam inkopen is een manier waarop gemeenten een bijdrage kunnen leveren aan een gezond leefklimaat. Gemeenten hebben een groot inkoopvolume en kunnen daarmee bij het bedrijfsleven een duurzame productie stimuleren.

Veel gemeenten hebben ambities geformuleerd op het gebied van duurzaam inkopen. Echter, in de praktijk ondervinden gemeenten nog de nodige knelpunten bij het toepassen van duurzaam inkopen. Vanuit de rijksoverheid en de VNG zijn diverse initiatieven genomen om gemeenten hierbij te ondersteunen. Zo worden er duurzaamheidscriteria ontwikkeld die bij de inkoop kunnen worden gehanteerd. Deze handreiking is bedoeld om gemeenten te helpen bij de inbedding van duurzaamheid in de organisatie en het beleid en bij het toepassen van duurzaamheidscriteria bij de inkoop.



© Nationale beeldbank, Heidi Jonker



2 Beleid voor duurzaam inkopen

Om duurzaam inkopen structureel te verankeren in de gemeentelijke organisatie en voor iedereen duidelijk te maken wat het belang is van duurzaam inkopen voor de gemeente, is het noodzakelijk beleid te ontwikkelen op het gebied van duurzaam inkopen. In dit hoofdstuk wordt aangegeven op welke manier gemeenten dit kunnen doen en welke elementen dit beleid bevat. Naast de gemeenteraad, die de kaders stelt, hebben het college en het ambtenarenapparaat een belangrijke rol in de uitwerking van de beleidskaders.

2.1 Agendasetting

Nu er op landelijk niveau een gezamenlijke ambitie is afgesproken tussen de overheden staat duurzaam inkopen hoog op de agenda. Daarmee staat het nog niet automatisch op de gemeentelijke agenda.

Raadsleden zijn vanuit hun kaderstellende en volksvertegenwoordigende rol en hun maatschappelijke betrokkenheid daarin initiatiefnemers bij uitstek. Maar ook bestuurders en ambtenaren kunnen het initiatief nemen en het thema op de politieke agenda zetten.

De raad kan laten inventariseren wat de gemeente al doet aan duurzaamheid en duurzaam inkopen. Zo kan de raad bijvoorbeeld vragen de zelfscan duurzaam inkopen uit te voeren en om de resultaten

vragen. Daarbij kan ook worden gekeken wat vergelijkbare gemeenten op dit terrein doen. Als de gemeente nog niets doet aan duurzaam inkopen, kan de raad op basis van deze handreiking en ervaringen van andere gemeenten aan het college vragen stellen over de mogelijkheden en ambities op dit terrein.

2.2 Formuleren van het ambitieniveau

Nadat het thema op de politieke agenda is gezet en de mogelijkheden en de stand van zaken in kaart zijn gebracht, kunnen een gemeentelijke visie en ambitie op duurzaamheid en duurzaam inkopen worden geformuleerd. Bij het formuleren van een visie en ambitie speelt de raad een belangrijke rol.

Gemeenteraad in Epe kiest voor duurzaamheid

Het Eper college moet een duurzamer beleid voeren. Dat vinden alle Eper politieke partijen. Middels een motie tijdens de behandeling van de perspectiefnota vroeg de gemeenteraad het college om de komende jaren beleid te formuleren dat op duurzaamheid gericht is en daarop getoetst kan worden. De gemeenteraad verlangt een startnota met daarin een globale schets van het te voeren beleid en de financiële ruimte die daarvoor nodig is.

Bron: De stentor, juni 2008

Wil de gemeente aansluiten bij het streven om in 2010 voor 75% duurzaam in te kopen en in 2015 voor 100%? Wil de gemeente een hoger ambitieniveau vaststellen? Misschien wil de gemeente wel de duurzaamste gemeente van de regio worden. Wat wilt u en wat wil uw gemeente op het terrein van duurzaam inkopen bereiken? Een gemeente kan besluiten de deelnameverklaring te ondertekenen.

Van groenste stad naar 100% duurzaam inkopen

Amersfoort werd in 2007 uitgeroepen tot groenste stad van Nederland en van Europa. Dit heeft een positieve impuls gegeven aan het draagvlak voor duurzaam beleid. In het milieubeleidsplan 2008-2011 is nu de ambitie vastgelegd om al in 2011 voor 100% duurzaam in te kopen.

Bron: www.gemeenteamersfoort.nl

Bij het formuleren van een ambitie en visie op het gebied van duurzaam inkopen, is het raadzaam na te denken over de volgende vragen:

- Welke kaders stellen we: wat is de aanleiding om duurzaam in te kopen, wat is de centrale vraag, welke knelpunten doen zich voor en hoe bakenen we het onderwerp af?
- Welk resultaat willen we bereiken: volgen we de ambities zoals die zijn afgesproken, namelijk 75% duurzaam inkopen in 2010? Of stellen we de ambities hoger?

- Welke verandering willen we realiseren: wat zijn de doelen en de maatschappelijke effecten die we nastreven en met welke indicatoren evalueren we later of duurzaam inkopen volgens plan is verlopen?
- Welke financiën en andere middelen willen we maximaal aan duurzaam inkopen besteden: welke kosten en opbrengsten verwachten we?
- Welke doorlooptijd mag de uitwerking van duurzaam inkopen maximaal kennen: wanneer willen we tussenresultaten zien en wanneer moet de gemeente 100% duurzaam inkopen?
- Welke tussendoelen stellen we?

De visie en ambities komen terug in het collegeprogramma, de programmabegroting en/of een beleidsnota van de gemeente.

2.3 Formuleren van doelstellingen en prioriteiten

2.3.1 Inbedding in beleid

Nadat de ambitie geformuleerd is, kan die worden uitgewerkt in doelstellingen en prioriteiten. Het verdient aanbeveling om de doelstellingen voor duurzaam inkopen onderdeel te laten uitmaken van een algemener duurzaamheidsbeleid. De beleidsdoelstellingen en -prioriteiten op het gebied van duurzaamheid kunnen het best worden beschreven in een milieu(beleids)plan of milieunota. In deze beleidsnota moet duidelijk beschreven zijn wat onder duurzaamheid wordt verstaan en hoeveel waarde het gemeentebestuur toekent aan duurzaamheid. Het ambitieniveau op het gebied van duurzaamheid moet vervolgens worden vertaald in beleidsdoelstellingen en prioriteiten op het gebied van duurzaam inkopen. Die kunnen worden beschreven in een nota inkoopbeleid. Daarnaast is het belangrijk dat de doelstellingen voor duurzaam inkopen terugkomen in het collegeprogramma en de programmabegroting.

Effect op duurzaamheid van besluiten in de gemeente Voorst

De gemeente Voorst heeft de aandacht voor duurzaamheid concreet gemaakt en verankerd in het werken met een besluitvormingsformulier bij voorstellen aan college en raad. Een van de zaken die men moet invullen, naast bijvoorbeeld de financiële consequenties, is 'Effect op de duurzaamheid'. Ambtenaren zijn niet verplicht dat in te vullen, maar moeten er daardoor wel over nadenken.

Bron: Wethoudersbijeenkomst Epe, regio Stedendriehoek Epe, 19 juni 2008

2.3.2 Opdracht aan het college

Het kan zijn dat de raad opdracht geeft aan het college om een beleidsnota op te stellen over duurzaam inkopen. De raad kan dan een aantal vragen voorleggen aan het college. Ook is het denkbaar dat het college voorstellen doet aan de raad en deze voorstellen wil neerleggen in een beleidsnota. Het kan in zo'n beleidsnota gaan om de volgende vragen:

- Welke doelstellingen willen we realiseren en welke doelstellingen hebben (de meeste) prioriteit?
- Hoe gaan we de doelstellingen realiseren? Welke concrete acties ondernemen we daarvoor?
- Wie is verantwoordelijk voor het behalen van de beoogde resultaten?
- Wie mag in een concreet geval besluiten om een of meer vastgestelde criteria niet toe te passen?
- Wat mag het kosten?
- Wanneer zijn de doelstellingen gerealiseerd?
- Hoe faciliteren we de (inkoop)medewerkers om het beleid uit te voeren?
- Hoe willen we de verandering realiseren? Voeren we duurzaam inkopen meteen breed in of werken we volgens geleidelijke stappen?
- Passen we alle vastgestelde duurzaamheidscriteria van SenterNovem meteen toe? Welk gewicht geven we aan duurzaamheidswensen? Wat doen we met duurzaamheid zolang er nog geen duurzaamheidscriteria door SenterNovem zijn opgesteld?
- Welke andere beleidskaders spelen een rol: welke andere onderwerpen en raadsbesluiten hangen samen met duurzaam inkopen en kunnen het resultaat beïnvloeden?
- Kunnen we het duurzaamheidsstreven een lokaal tintje meegeven? Bijvoorbeeld door aan te geven welke lokale maatschappelijke doelen prioriteit hebben?

'Zoetermeer moet een groene, schone en milieuvriendelijke stad zijn'.

Dit staat in het collegeprogramma 2006-2011 van de gemeente Zoetermeer. De subthema's naast duurzaam inkopen zijn: Klimaat, Gezond leefmilieu en Natuurlijk Zoetermeer.

Voor de duurzame inkoop zijn de volgende speerpunten genoemd: inkoop groene stroom, nieuwbouw en renovatie van gemeentelijke gebouwen en installaties (zoals de openbare verlichting), overige sectoren in grond- weg en waterbouw, vervoer (zoveel mogelijk voertuigen met A- of B-label en op aardgas) en kantoorartikelen.

Bron: Collegeprogramma gemeente Zoetermeer 2006-2011

In de gemeentelijke beleidsnota worden uitspraken gedaan over richting, ruimte, resultaten en rekenschap (de 4 R's). Bij **richting** gaat het om de vraag welke visie de gemeente heeft op duurzaamheid en welke ambities de gemeente zichzelf stelt. Daarnaast is het belangrijk dat voor de diverse betrokkenen **ruimte** bestaat om oplossingen te verkennen en zelf invulling te geven aan de uitvoering. Verder worden de beoogde **resultaten** zo concreet mogelijk omschreven. Ze moeten specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (SMART) zijn. Dit betekent dat er duidelijke resultaten worden benoemd en dat de algemene doelstellingen zijn vertaald

in concrete maatregelen. Bij het formuleren van beoogde resultaten is het raadzaam de lat hoog te leggen, maar niet te hoog. Wees dus realistisch in datgene wat u wilt bereiken. Houd er bij de uitwerking rekening mee dat de resultaten ook gevolgd en gemonitord kunnen worden. Probeer het belangrijke meetbaar te maken. Waak ervoor dat u het omgekeerde doet: ga niet het meetbare belangrijk maken. Tot slot, **rekenschap** houdt in dat verantwoording wordt afgelegd over de gerealiseerde resultaten. Tevens moet worden afgesproken wie aan wie rekenschap aflegt.

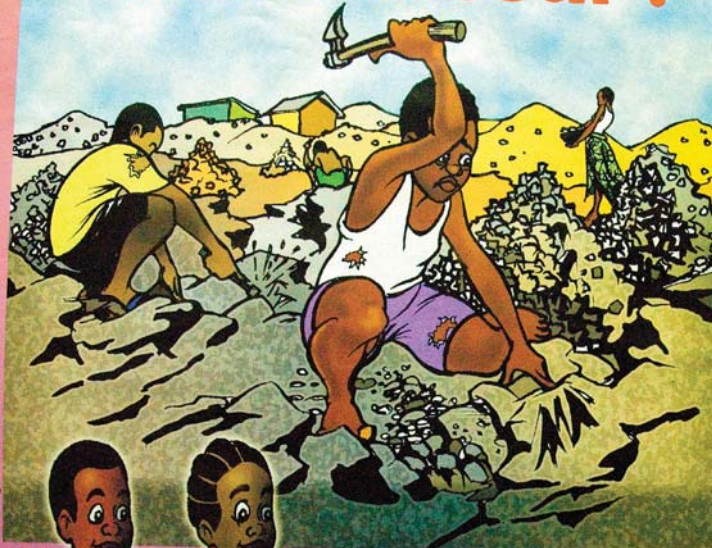
Een gemeenteraad die heldere opdrachten formuleert aan het college, verschaft zich daarmee de mogelijkheid om de vinger aan de pols te houden wat betreft het tempo waarin en de wijze waarop de beoogde doelen worden gerealiseerd (de controlerende rol van de raad). Slagvaardig bestuur is gebaat bij goede kaderstelling: goede kaders scheppen rust en ruimte doordat het bestuur weet wat de raad wil en binnen welke grenzen de uitvoering ter hand genomen kan worden.

2.4 Samenvatting

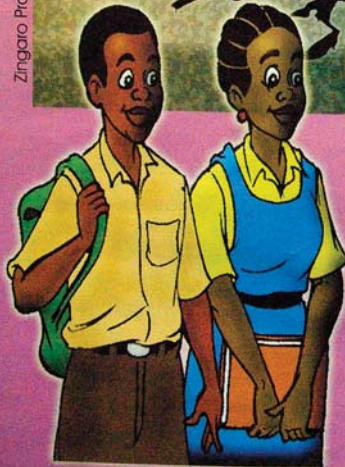
Om te komen tot beleid voor duurzaam inkopen is het van belang:

- Dat het onderwerp op de politieke agenda komt.
- Dat de ambitie en visie op het gebied van duurzaamheid en duurzaam inkopen worden geformuleerd.
- Dat het college de politieke ambities verder uitwerkt.
- Dat het beleid op het gebied van duurzaam inkopen onderdeel uitmaakt van het algemene duurzaamheidsbeleid en het beleid is ingebed in diverse beleidsstukken.
- Dat heldere doelstellingen voor duurzaamheid geformuleerd worden, waarbij aandacht besteed wordt aan richting, ruimte, resultaten en rekenschap.


**Say NO to
Child labour !**




Zingaro Productions



**Children must
be in school, not
working**

 IPEC
© Hollandse Hoogte, Roel Burgler

 GOVERNMENT OF GHANA

 unicef



3 Organisatie

Wanneer de ambities en doelstellingen op het terrein van duurzaam inkopen zijn geformuleerd en deze zijn verankerd in het beleid, is vervolgens het college verantwoordelijk voor de uitvoering ervan. Het college fungeert hier als opdrachtgever richting het management van het ambtelijk apparaat. De ambtenaren zijn er om de daad bij het woord te voegen. De ambtelijke organisatie moet ervoor zorgen dat duurzaamheidsaspecten en -criteria een vaste plaats krijgen binnen het inkoopproces, de inkoopprocedures en de inkooporganisatie. Het is van belang om in de gemeentelijke organisatie de juiste voorzieningen te treffen om dit beleid te realiseren.

De gemeenteraad heeft over het algemeen weinig bemoeienis met de inrichting van de organisatie. In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de gemeentelijke organisatie en de taken en rollen van de diverse betrokkenen. Hoe kan de gemeentelijke organisatie optimaal worden ingericht zodat de organisatorische belemmeringen voor duurzaam inkopen zo veel mogelijk worden weggenomen?

3.1 Bevoegdheden en verantwoordelijkheden

De omslag naar duurzaam inkopen vergt ambitie, tijd, inspanning en een zekere vasthoudendheid. Wat kunt u als portefeuillehouder of als ambtenaar op de terreinen inkoop of milieu daaraan doen? Wat kunt u als afdelingsmanager of inkoopcoördinator betekenen? Wat is uw invloed op het proces en welke instrumenten kunnen daarbij nuttig zijn? Daarover gaat deze paragraaf.

3.1.1 Rol verantwoordelijk portefeuillehouder

Om ervoor te zorgen dat duurzaam inkopen de politieke en ambtelijke aandacht blijft houden, is het van belang dat binnen het college iemand wordt aangewezen die het onderwerp in zijn of haar portefeuille heeft. De portefeuillehouder draagt de politieke verantwoordelijkheid voor duurzaam inkopen en de resultaten die de gemeente op dit gebied bereikt.

De verantwoordelijk portefeuillehouder fungeert ook namens het college als opdrachtgever richting het ambtelijk apparaat. Hij of zij moet er zorg voor dragen dat:

- Er een nota of plan van aanpak duurzaam inkopen wordt opgesteld.
- Iemand op ambtelijk niveau aanspreekbaar is voor het realiseren van de beoogde resultaten. Dit kan de gemeentesecretaris zijn of een andere manager.
- De budgethouder(s) en/of inkoper(s) daadwerkelijk rekening houden met duurzaamheid.

3.1.2 Rol management

Het management vervult een cruciale rol bij duurzaam inkopen. De verantwoordelijk manager zorgt ervoor dat duurzaamheid wordt ingebed in de werkprocessen van de medewerkers en de inkoopprocedures van de gemeente. Duurzaam inkopen moet een vaste plek krijgen in de organisatie, richtlijnen, procedures en processen. Daarnaast is het van belang dat voor iedereen duidelijk is wie op ambtelijk niveau aangesproken kan worden op het realiseren van de inkoopdoelstellingen.

Het management heeft de taak erop toe te zien dat de opdracht van het college wordt uitgevoerd. Managers hebben verschillende instrumenten om dit te doen en om duurzaam inkopen te bevorderen. Ze kunnen dit door:

- Structureel en in diverse overlegvormen aandacht te besteden aan duurzaam inkopen.
- Samen met de inkopers en milieucoördinatoren doelen op te stellen voor duurzaam inkopen.
- Aandacht te besteden aan een goede samenwerking tussen de afdelingen Milieu en Inkopen.
- Structurele aandacht voor de toepassing van duurzaamheidscriteria te borgen door ze op te nemen in de standaardformulieren en inkoopvoorwaarden die bij de inkoop worden gehanteerd.
- Duurzaam inkopen op te nemen in het interne scholingsprogramma.
- Duurzaam inkopen een vast gesprekspunt te maken in functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- Inkopers te belonen voor hun bijdrage aan het realiseren van duurzaam inkopen.
- De voortgang te monitoren en regelmatig te rapporteren aan de portefeuillehouder.

3.1.3 Samenwerking op ambtelijk niveau

Als duurzaam inkopen binnen uw gemeente nog niet (volledig) geïmplementeerd is, verdient het aanbeveling hier een project van te maken. De leden van het projectteam zijn afkomstig van de verschillende betrokken afdelingen. De coördinator duurzaam inkopen is dan projectleider duurzaam inkopen.

De overige ambtelijke spelers op het gebied van duurzaam inkopen zijn de inkoopcoördinator, de milieucoördinator, de inkopers en de budgetverantwoordelijken.

De *topdown*-benadering van de gemeente Breda: hoe pak je het aan binnen de organisatie?

Bij de start van het pilotproject Duurzaam Inkopen stelde de gemeente Breda dat duurzaamheidscriteria verplicht toegepast moesten worden in het inkoopbeleid. Daarbij vond de gemeente Breda het van belang dat er *top-down commitment* was om duurzaam inkopen te implementeren. De verantwoordelijk wethouder moest dus achter het implementatieproces staan, er moest draagvlak gecreëerd worden binnen het bestuur en het *commitment* moest gegarandeerd worden met een collegebesluit.

Ook in de praktijk heeft de gemeente Breda gekozen voor een *topdown* benadering bij het implementeren van duurzaam inkopen in het inkoopbeleid. Door het creëren van bestuurlijk draagvlak (in de vorm van een een stuur-, programma- en werkgroep Duurzaam Inkopen en een project- en communicatieplan), en een intern communicatietraject (zoals aandacht voor duurzaam inkopen in de nieuwsbrief) is op de werkvloer draagvlak gecreëerd voor duurzaam inkopen. Verder is duurzaam inkopen geïmplementeerd in het inkoopbeleid door dit als uitgangspunt voor dit beleid te nemen. De duurzaamheidscriteria worden toegepast bij alle aanbestedingen. Ook bestaande inkoopcontracten worden getoetst aan deze criteria. Tot slot heeft de werkgroep Schoon wagenpark gezorgd voor roetfilters en het rijden op alternatieve brandstoffen.

Volgens de gemeente Breda is de rol van de inkoper een belangrijke succesfactor bij het implementeren van duurzaam inkopen in het inkoopbeleid. De inkoper moet immers duurzaam inkopen als uitgangspunt nemen in de aanbestedingsfase. Daarbij heeft de gemeente Breda de regel ingesteld dat aanbestedingen boven de € 25.000 gemeld moeten worden. Andere belangrijke succesfactoren zijn het verplicht stellen van duurzaam inkopen en het concreet maken van duurzaam inkopen door voorbeelden te laten zien.

De gemeente Breda heeft tijdens het implementatieproces van Duurzaam Inkopen gemerkt dat een coördinator Duurzaam Inkopen op directieniveau en het betrekken van het middenmanagement cruciale factoren zijn om het proces te laten slagen. Het middenmanagement is immers de schakel tussen beleid en uitvoering. Ook moet het voor iedereen volstrekt helder en duidelijk zijn wat duurzaam inkopen inhoudt.

Bron: Pilotgemeenten SenterNovem, www.senternovem.nl

De **inkoopcoördinator** stelt procedures op voor inkopen en fungeert als adviseur en vraagbaak voor de inkopers. De **inkopers** zijn de medewerkers met een inkoopbehoefte en de medewerkers die feitelijk inkopen. De **budgetverantwoordelijke** is de persoon die het feitelijke mandaat heeft voor inkopen. Voor kleine aankopen zijn dat vaak de inkopers zelf, voor aankopen boven een bepaald bedrag is dit vaak het afdelingshoofd van de inkoper. De **milieucoördinator** is verantwoordelijk voor de behartiging van het duurzaamheidsbelang in de gemeentelijke organisatie. Zijn of haar taak is coördineren, adviseren en stimuleren.

Op een sterk in ontwikkeling zijnde beleidsterrein als duurzaam inkopen kunnen medewerkers voortdurend van elkaar leren. Daarom is het heel belangrijk dat er in de gemeentelijke organisatie voldoende ruimte is voor overleg, waarin kennis en ervaring op het gebied van duurzaam inkopen worden uitgewisseld en met elkaar gedeeld. Hierbij dient de kennis over duurzaamheid gecombineerd te worden met kennis over inkopen. Daarom is het van belang dat alle betrokken spelers in de ambtelijke organisatie aan dit overleg deelnemen. Door een coördinator duurzaam inkopen aan te stellen maakt u meteen duidelijk wie de initiatiefnemer voor dit overleg is en wie aanspreekpunt voor duurzaam inkopen is.

3.1.4 Inbedding in procedures

Een intern overleg duurzaam inkopen speelt dus een belangrijke rol in het delen van kennis en ervaringen en het wegnemen van eventuele lacunes in kennis over duurzaam inkopen. Daarnaast speelt een dergelijk overleg een belangrijke rol bij de inbedding in processen en procedures. Een van de coördinatoren (de milieucoördinator, de inkoopcoördinator of de coördinator duurzaam inkopen) heeft de taak om dit te doen. Hij of zij kan dit doen door:

- De verplichting tot duurzaam inkopen te operationaliseren door duurzaamheidsformats op te stellen en inkoopprocedures te beschrijven.
- Ervoor te zorgen dat duurzaamheid ook meegenomen wordt in de accountantscontrole.
- Een instrument op te stellen dat behulpzaam is bij het evalueren van contracten en leveranciers.
- Duurzaamheid onderdeel te laten uitmaken van de inkoopvoorwaarden.

De coördinator duurzaam inkopen kan verantwoordelijk worden gemaakt voor:

- Het samen met de afdelingen inkoop en milieu opstellen van richtlijnen voor duurzaam inkopen.
- Het toezien op uitvoering/naleving van de richtlijnen.
- Het initiëren van overleg duurzaam inkopen en de communicatie tussen de afdelingen.
- Het opzetten van gezamenlijke scholingsprogramma's.
- Het stimuleren van de interne communicatie in de gemeentelijke organisatie (samen met de afdeling communicatie).
- Het opnemen van duurzaamheidscriteria in de inkoopvoorwaarden en andere belangrijke inkoopdocumenten.

3.2 Inrichting van de inkoopfunctie

3.2.1 Regionaal inkopen

Bij gemeenten is de inkoopfunctie op verschillende manieren ingericht. Zo zijn er gemeenten die met andere gemeenten in de regio gezamenlijk (duurzaam) inkopen via een centraal inkoopbureau. Dit is het model van regionale samenwerking. Vooral kleinere gemeenten hebben belang bij regionale samenwerking. Zij kunnen hun kennis en ervaring bundelen en schaalvoordeel behalen op hun inkoopactiviteiten.

Samenwerken maakt groen inkopen voordeliger

Aan duurzaam inkopen hangt een prijskaartje. Op korte termijn zijn duurzame producten niet in het belang van de portemonnee. Maar duurzame producten gaan vaak langer mee. Dat biedt financieel voordeel. Dat financiële voordeel kan worden vergroot door samen met andere gemeenten in te kopen. 16 kleine gemeenten in Zuidoost Brabant hebben hier ervaring mee opgedaan. Deze gemeenten hebben zich aangesloten bij Stichting Bureau Inkoop Zuidoost Brabant (BIZOB), die voor de gemeenten de inkoop verzorgt. Burgemeester Veltman van de gemeente Someren, voorzitter van BIZOB: "Als gemeenten samen inkopen, vormen ze een grotere partij. Dan kun je meer bedingen bij de leverancier. De voordelen gelden voor alle gemeenten, maar natuurlijk in het bijzonder voor kleinere gemeenten."

Bron: VNG Magazine, 30 mei 2008

In een aantal regio's wordt de inkoop gezamenlijk geregeld. Vooral in een regio met veel kleine gemeenten is dit economisch en ook qua taakbelasting een voor de hand liggende keuze.

Gezamenlijke inkoop draagt bij aan duurzaamheid

De gemeenten Assen, Aa en Hunze, Borger Odoorn, Coevorden, De Wolden, Midden-Drenthe, Emmen, Hoogeveen, Noordenveld en de provincie Drenthe kopen per 1 juli 2008 gezamenlijk duurzame stroom in bij energiebedrijf Essent. Met het ondertekenen van de koopovereenkomst zetten de partners een nieuwe stap om hun duurzaamheidsdoelen te halen. Essent levert stroom voor onder andere straatlantaarns en gemalen en pompen. Daarnaast voert het energiebedrijf samen met gemeenten en provincie energiebesparende maatregelen uit. Het bedrijf garandeert dat de stroom die zij levert aan gemeenten en provincie duurzaam is opgewekt.

Bron: www.mvonederland.nl

3.2.2 Centraal of decentraal

Binnen gemeenten kan de inkoop op verschillende manieren zijn georganiseerd. Zo zijn er gemeenten waar de verschillende afdelingen zelf verantwoordelijk zijn voor de inkoop en de daarbij behorende procedures (het gedecentraliseerde inkoopmodel). In deze situatie zijn in iedere beleidsafdeling budgethouders aangewezen

die zelf bekijken wat er moet worden ingekocht, waar dit wordt ingekocht, aan welke criteria het product of de dienst moet voldoen en welk budget ervoor is. Bij dit inkoopmodel zal duurzaam inkopen per afdeling georganiseerd en geïmplementeerd moeten worden.

In andere gemeenten is de inkoop centraal geregeld. Er is een centrale afdeling die verantwoordelijk is voor de inkoop. Deze afdeling stelt op basis van de wensen van de afdelingen criteria op en regelt de inkoop. Daarnaast is deze afdeling ook vaak verantwoordelijk voor de professionalisering van de inkoop. De centrale inkoopafdeling stelt feitelijk de nota inkoopbeleid en de gemeentelijke inkoopprocedures vast.

Bij een volledig gedecentraliseerd inkoopmodel is elke afdeling zelf verantwoordelijk voor het opstellen van inkoopprocedures. In zuivere vorm kom je dit model in de praktijk weinig tegen. In veel gemeenten is een afdeling of persoon belast met de coördinatie van de inkoop. Deze afdeling of functionaris zorgt ervoor dat de inkoopprocedures beschreven zijn en de inkopers kennis en ervaringen delen. Ook zorgt hij voor een kwaliteitssysteem. Dit wordt ook wel de gecoördineerde inkoop genoemd. De inkoopcoördinator treedt op als adviseur voor de inkopers.

Afhankelijk van het inkoopmodel heeft duurzaam inkopen een centrale of decentrale plek in de gemeentelijke organisatie. Dit heeft gevolgen voor de communicatie rond duurzaam inkopen en de implementatie. Bij een centrale inkoopafdeling krijgt deze afdeling de opdracht om duurzaam inkopen een plek te geven in de inkoopprocedures. Bij een gecoördineerde inkoop is het de inkoopcoördinator (of duurzaamheidscoördinator) die een adviserende rol heeft en draagvlak moet creëren bij alle inkopers. De inkoopcoördinator kan de inkopers concrete handvatten en instrumenten aanreiken die hen helpen bij duurzaam inkopen.

Het model van een decentrale inkoop vergt bijzonder veel van de overtuigingskracht en de communicatieve vaardigheden van het management. Ook dienen de formelere instrumenten (beloningsstructuur) van managers te worden ingezet.

3.3 Interne communicatie

Voortdurend communiceren over duurzaam inkopen is een belangrijke voorwaarde voor succes. Communicatie is van belang voor het creëren van bewustwording en draagvlak. Op alle niveaus in de organisatie zijn bewustwording en draagvlak noodzakelijke voorwaarden voor duurzaam inkopen. Bewustwording gaat aan draagvlak vooraf. Bij bewustwording gaat het erom het belang van duurzaam inkopen te benadrukken, duidelijk te maken welke inkoopkracht de gemeente heeft en welke hulpmiddelen de gemeente ten dienste staan om duurzaam inkopen in de praktijk te brengen. Alle ambtelijke medewerkers kunnen hierin een rol vervullen, in het bijzonder de inkoop- of milieucoördinator en alle medewerkers die direct bij milieu en inkoop betrokken zijn. In het eerste en tweede hoofdstuk zijn al diverse voorbeelden en argumenten gepresenteerd die het belang van duurzaam inkopen onderstrepen. In de directe relatie tot uw collega's zijn er nog aanvullende mogelijkheden. Zo kunt u een moreel appel doen op uw collega's. U kunt ook economische argumenten inzetten. Een duurzaam geproduceerd artikel heeft vaak een tweede leven in hergebruik. Dat betekent dat naast inkoop ook verkoop interessant wordt. En dat maakt het artikel uiteindelijk goedkoper.

Tenslotte is er ook een pr-argument. Een gemeente die hoog scoort op de monitor van het ministerie van VROM zal een verantwoordelijk en vernieuwend en dus positief imago uitstralen.

Feest in Middelburg

In de gemeente Middelburg wordt elk succes en elke voortgang op het gebied van duurzaam inkopen gevierd en via alle mogelijke media onder de aandacht gebracht. Zo is van het ondertekenen van de verklaring Duurzaam Inkopen een feestje gemaakt en wordt de voortgang gecommuniceerd via het intranet, het personeelsblad en tijdens bijeenkomsten (bijvoorbeeld de nieuwjaarsreceptie).

Bron: Interview met gemeentelijke inkoper

Een belangrijk middel om draagvlak te creëren is iedereen te laten zien wat er al is bereikt. Vier de successen! Dat werkt motiverend voor anderen. Via interne of externe nieuwsbrieven, intranet, de gemeentelijke website of krantenberichtjes kan deze informatie worden overgebracht. Veel hangt af van de communicatieve vaardigheden en de overtuigingskracht van de pleitbezorgers van duurzaam inkopen. Ook doorzettingsvermogen is belangrijk, want duurzaam inkopen is een zaak van lange adem. Je kunt nooit zeggen: "Nu zijn we klaar, wij kopen duurzaam in". Het is altijd een momentopname. De ontwikkelingen gaan zo snel, dat hier continue aandacht voor moet zijn. De eerste aanzetten voor duurzaam inkopen komen in veel gemeenten van de werkvloer. Het zijn vaak betrokken en bevlogen ambtenaren die de bewustwording in gang zetten en het eerst actie ondernemen. Dit gebeurt doorgaans op de afdeling milieu, maar ook wel op de afdeling inkoop.

De Dienst Milieu en Bouwtoezicht als voortrekker in Amsterdam

De gemeente Amsterdam is een duidelijk voorbeeld van de ontwikkeling van onderaf. De Dienst Milieu en Bouwtoezicht (DMB) heeft daar een voortrekkersrol vervuld. Door toelichtingen te geven op stedelijke bijeenkomsten van inkopers en door voorstellen voor het toepassen van duurzaamheidscriteria te formuleren voor de gemeentebrede raamcontracten is duurzaamheid gaan leven en is er een groot draagvlak in de verschillende stadsdelen om duurzaam inkopen toe te passen.

Bron: Medewerker van DMB

Voor het creëren van bewustwording en draagvlak voor duurzaam inkopen is het van belang dat er op alle niveaus over het onderwerp wordt gesproken. Het verdient aanbeveling hiervoor een communicatieplan op te stellen. U kunt de interne communicatie op verschillende manieren inzetten. Hieronder volgen enkele suggesties:

- Betrek de afdeling communicatie actief bij de plannen.
- Organiseer een goede interne informatievoorziening over duurzaam inkopen.
- Breng goede voorbeelden uit andere gemeenten voor het voetlicht en bespreek deze met elkaar.
- Plaats zelf regelmatig berichtjes op het intranet.

- Besteed in het personeelsblad regelmatig aandacht aan duurzaam inkopen.
- Voed de wethouder met beleidsideeën en actuele informatie.
- Nodig sprekers uit voorlopergemeenten uit.
- Organiseer workshops voor de medewerkers.
- Start een interne posteractie met duurzaamheidstips voor medewerkers.

Er zijn inmiddels ook verschillende landelijke prijzen te winnen, die een stimulans geven aan duurzaam inkopen.

Prijs!

Op 24 mei 2008 zijn op de Kennisdag Duurzaam Inkopen van SenterNovem en NEVI Publiek de PPPrijs en PPPluim voor Duurzaam Inkopen uitgereikt. De PPPrijs ging naar de gemeente Hilversum voor haar rol als koploper op het gebied van duurzaam inkopen. De gemeente Oss heeft de PPPluim ontvangen als compliment voor de goede inbedding van duurzaam inkopen in de organisatie. Op de Kennisdag Duurzaam Inkopen zijn overheden in het zonnetje gezet die goed presteren op het gebied van duurzaam inkopen. De drie P's uit de naam van de prijs staan voor *People, Planet* en *Profit*, een goede balans tussen mens, milieu en economie.

Bron: www.senternovem.nl

Vanuit de ambtelijke projectgroep zorgen voor politiek draagvlak in Vlaardingen

De Projectgroep Duurzaam Inkopen, die bestaat uit de budgethouders inkoop, milieu, communicatie en stadsbeheer/ontwikkeling, heeft de verantwoordelijkheid voor duurzaam inkopen bij de budgethouders en de directie-adviseur gelegd.

De projectgroep koppelt terug aan de gemeenteraad. Volgens de gemeente Vlaardingen zijn de directieraad en de wethouder belangrijke succesfactoren bij het bewaken van de gemaakte afspraken over duurzaam inkopen. Het is van belang dat duurzaam inkopen wordt vastgelegd in een collegebesluit en onder de verantwoordelijkheid van een wethouder valt.

Het Projectplan Duurzaam Inkopen van de gemeente Vlaardingen is met name gericht op interne communicatie. In de interne nieuwsbrief en via intranet wordt aandacht besteed aan duurzaam inkopen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de afdeling Communicatie. Maar ook in de externe communicatie benadrukt de gemeente Vlaardingen het belang van duurzaam inkopen. Zo is een duurzame nieuwjaarsreceptie georganiseerd, een middag waarop leveranciers input konden leveren op het gebied van duurzaam inkopen en zijn persberichten met betrekking tot duurzaam inkopen verstuurd.

De gemeente Vlaardingen heeft de Deelnameverklaring Duurzaam Inkopen ondertekend en een collegebesluit genomen om duurzaam in te kopen. Daarbij is een politiek statement afgegeven: de ambitie is 100% duurzaam in te kopen in 2010.

Bron: *Pilotgemeenten SenterNovem*

3.4 Externe communicatie

Geen enkele gemeente staat alleen. Er zijn verschillende mogelijke samenwerkingspartners die bezig (willen) zijn met duurzaam inkopen. Allereerst zijn dat natuurlijk de toeleveranciers van de gemeenten: de ondernemers. Ten tweede zijn er binnen uw gemeente of provincie overkoepelende instellingen zoals de Kamer van Koophandel, MKB en de Milieufederatie.

Het is zinvol erover na te denken welke bijdrage partners kunnen leveren aan het gemeentelijk streven.

Ambitieuze gemeenten kiezen doorgaans voor een sterke regierol. Zij zorgen dat de maatschappelijke belangstelling voor duurzaamheid levend blijft en zoeken actief de communicatie en samenwerking met de buurgemeenten. Regievoeren kost tijd, geld en inspanning. Dit moet ook in de programmabegroting terug te vinden zijn, op de agenda van het college en natuurlijk in de persoonlijke agenda van de wethouder. Het kan gaan om externe activiteiten, zoals deelnemen aan een denktank van het bedrijfsleven ten behoeve van ontwikkelingstrajecten van duurzame producten.

Hoe meer partners betrokken zijn bij het gemeentelijk streven naar meer duurzaam inkopen, hoe meer handen kunnen meewerken en hoe meer ogen meekijken of het goed gaat. Vreemde ogen dwingen.

Raad en college kunnen aandacht besteden aan de relaties met het bedrijfsleven. In een aantal regio's wordt jaarlijks een beurs georganiseerd, waarop het bedrijfsleven zijn innovaties presenteert. Zo'n beurs biedt een goede gelegenheid voor gemeenten om hun licht op te steken bij het bedrijfsleven. Maar ook om vragen te stellen over de aandacht voor duurzaamheid bij de bedrijven zelf.

Het is raadzaam regelmatig met uw externe partners te communiceren over duurzaam inkopen. U kunt dit op verschillende manieren aanpakken. Hieronder volgen enkele suggesties:

- Zet op de gemeentelijke website een rubriek duurzaamheid, waarin beschreven staat welke ambitie en doelstellingen de gemeente wil bereiken en wat zij daarvoor doet. Ook kan een oproep worden gedaan voor aanvullende mogelijkheden.
- Organiseer bijeenkomsten met burgers en bedrijfsleven over de mogelijkheden en moeilijkheden van duurzaam leven, produceren en inkopen.
- Stuur alle bedrijven, die wel eens een opdracht hebben uitgevoerd, een brief waarin de ambities van de gemeente ten aanzien van duurzaam inkopen uiteen worden gezet.

In de Zeelandhallen in Goes is op 27 maart 2008 het landelijk MVO-congres gehouden

Zeeland heeft een voortrekkersrol op het gebied van duurzame innovatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en heeft dit congres georganiseerd als ontmoeting en uitwisseling tussen ondernemers, overheid en onderwijs.

Met behulp van het Europese programma *Facilitating Sustainable Innovation* (duurzame innovatie) is in Zeeland een link gelegd tussen de drie O's: Onderwijs, Ondernemers en Overheid. De Hogeschool Zeeland speelt daarin een actieve rol. Zo is er de training 'Duurzame ontwikkeling' georganiseerd voor ambtenaren van provincie en gemeenten. Deze leert ambtenaren van verschillende disciplines dat samenwerking vereist is en ook lonend is voor het bereiken van duurzame ontwikkeling.

Voor bedrijven is de masterclass 'Duurzaam ondernemen' gegeven. Deze was er vooral op gericht om het parkmanagement van industriegebieden te verbeteren met inachtneming van duurzaamheid en veiligheid.

Bron: Persbericht van De Ondernemer. Informatieblad voor ondernemers in Zeeland. 4 juni 2008

3.5 Samenvatting

Het is van belang dat de gemeentelijke organisatie zodanig is ingericht dat duurzaam inkopen wordt bevorderd. Hierbij zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- Eén portefeuillehouder is op bestuurlijk niveau verantwoordelijk voor duurzaam inkopen.
- De verantwoordelijk portefeuillehouder fungeert als opdrachtgever voor het ambtelijk apparaat.
- Voor iedereen is duidelijk wie (welke manager) op ambtelijk niveau verantwoordelijk is voor duurzaam inkopen.
- Deze manager is het aanspreekpunt voor de te realiseren prestaties op het gebied van duurzaam inkopen. Hij of zij beschikt over verschillende instrumenten om duurzaam inkopen onder zijn of haar ambtenaren te bevorderen.
- Naast de managers zijn er op ambtelijk niveau verschillende betrokkenen: de inkoopcoördinator, de milieucoördinator, de inkopers, de budgetverantwoordelijken en eventueel de coördinator duurzaam inkopen. Het is van belang om regelmatig de kennis en ervaring van al deze betrokkenen op het gebied van duurzaam inkopen uit te wisselen en te delen met elkaar.
- Duurzaamheid krijgt een plek in procedures en processen van de organisatie.
- Er wordt veel aandacht besteed aan communicatie. Bij een gedecentraliseerde of gecoördineerde inkoopfunctie is communicatie van groot belang om binnen de organisatie bewustwording en draagvlak te creëren.
- Er is een communicatieplan en er worden verschillende communicatie-instrumenten ingezet om bewustwording en draagvlak te creëren.
- De gemeente trekt samen op met andere gemeenten en organisaties in de regio en maakt gebruik van hun kennis en expertise.

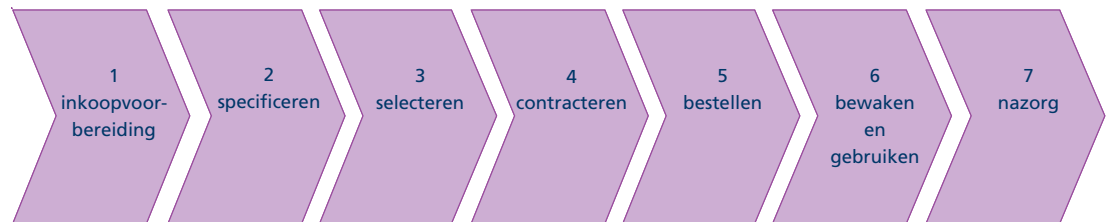


4 De uitvoering

In dit hoofdstuk gaan we in op het inkoopproces. Een veelgebruikt model voor het inkoopproces van gemeenten is het inkoopmodel van Van Weele⁴. Aan de hand van dit model beschrijven we hoe duurzaamheidscriteria een rol kunnen spelen in de verschillende fasen van het inkoopproces. Dit hoofdstuk is vooral voor inkopers en andere ambtenaren die bij de uitvoering van duurzaam inkopen betrokken zijn interessant. Het college is uiteindelijk verantwoordelijk voor de uitvoering, dus ook voor de portefeuillehouder kan dit hoofdstuk een aanrader zijn.

Van Weele omschrijft het inkooptraject aan de hand van zeven fasen:

Figuur 4.1: De fasen van het inkooptraject



⁴ A.J. van Weele, *Inkoop in Strategisch Perspectief: Analyse, Planning en Praktijk*. Kluwer Uitgeverij, Alphen a/d Rijn, 2005.

De tactische inkoop omvat de eerste vier fasen. De operationele inkoop omvat de laatste drie fasen. Bovenstaand model gebruiken we om te beschrijven hoe duurzaamheid in de verschillende fasen van het inkoopproces een rol kan spelen. Wanneer gemeenten echt werk willen maken van duurzaam inkopen, is duurzaamheid in elke inkoopfase een vast aandachtspunt.

In de paragrafen 4.1 tot en met 4.6 beschrijven we hoe u in de verschillende fasen van het inkoopproces rekening kunt houden met duurzaamheidscriteria. Bij het opstellen van deze paragrafen hebben we gebruikgemaakt van de leidraad Duurzaam inkopen van de gemeente Amsterdam. In paragraaf 4.7 gaan we in op de vastgestelde duurzaamheidscriteria van SenterNovem. Deze kunnen gemakkelijk worden toegepast in de verschillende fasen van het inkoopproces. Het is wijs vóór de start van elk inkooptraject na te gaan of er duurzaamheidscriteria zijn vastgesteld.

4.1 Inkoopvoorbereiding

Bij de inkoopvoorbereiding bepaalt u als inkoper de inkoopbehoefte en inventariseert u het aanbod in de markt. Ook wordt in deze fase bepaald hóe er wordt ingekocht. Wil je gericht enkele leveranciers uitnodigen een offerte uit te brengen of kies je voor de openbare variant? Hierbij is het belangrijk rekening te houden met de Europese aanbestedingsrichtlijnen (zie ook www.europadecentraal.nl).

U hebt uiteraard al gekeken of er duurzaamheidscriteria zijn vastgesteld voor de betreffende productgroep. Als ze er zijn, kunt u ze toepassen. Als ze er niet zijn, kunt u duurzaamheid toch een duidelijke plaats geven in elke fase.

Aan het eind van deze fase weet u globaal wat u nodig hebt en wat er zoal aan duurzame producten te koop is.

Hieronder volgen enkele suggesties voor een duurzame inkoopvoorbereiding:

- Vraag u af of een product of dienst écht nodig is. Bedenk dat *niet* inkopen en besluiten tot hergebruik ook heel duurzaam is!
- Kijk of u kunt aansluiten bij andere beleidsdoelstellingen. Een mooi voorbeeld van het toepassen van sociale criteria is het aanpassen van de werktijden van schoonmaakpersoneel aan de schooltijden. Dit maakt de toegang tot arbeid voor bijvoorbeeld mensen met kinderen een stuk gemakkelijker.
- Verken de markt en praat regelmatig met meerdere leveranciers. Aan welke duurzame oplossingen werken zij? Blijft de prijs acceptabel en is een eventueel hogere prijs terug te verdienen dankzij de energiezuinigheid of langere levensduur van het apparaat? (Zie ook www.mvonderland.nl/marktplaats.)
- Kijk ook wat iets minimaal mag kosten. Hoe wordt een lage prijs bereikt? Zijn er wel sociaal aanvaardbare situaties op de werkvloer? Worden werknemers niet onderbetaald?
- Bij het bepalen van hoe er wordt ingekocht kunt u rekening houden met het milieu door te bekijken of het mogelijk is dat offertes per e-mail worden ingediend. Als dit niet wenselijk of mogelijk is, kan gevraagd worden om dubbelzijdig bedrukt papier (dat natuurlijk vervaardigd is van hout uit duurzaam beheerde bossen).
- Ontwikkel instrumenten om de inkopers en leverancier behulpzaam te zijn in hun keuzes voor duurzaamheid.

- Soms kunnen vergelijkbare producten op duurzaamheidsaspecten met elkaar worden vergeleken, bijvoorbeeld verschillende soorten papier. Het is echter ook mogelijk om een keuze te maken voor geheel andere producten. Hierbij kunt u denken aan zaken als kiezen voor de fiets in plaats van gemotoriseerd vervoer. Dus probeer vernieuwend te denken!

Amersfoort: Fietskoerier brengt raadsstukken rond

In de gemeente Amersfoort werden op vrijdag de raadsstukken altijd met een autokoerier bij de raadsleden gebracht. Sinds kort wordt dat gedaan door een fietskoerier. Besparing op de kosten: 50%!

Bron: Ontleend aan een gesprek met inkoopmedewerker gemeente Amersfoort

4.2 Specificeren en selecteren

In deze inkoopfase wordt het in te kopen product, werk of de dienst in termen van eisen en wensen bepaald. Ook worden criteria vastgesteld, op basis waarvan een keuze gemaakt wordt voor de leverancier en de aanbieder. Deze informatie wordt beschreven in het bestek, dat uit drie delen bestaat: het programma van eisen, de selectiecriteria voor de leverancier en de gunningscriteria voor het in te kopen product, de dienst of het werk. Het programma van eisen is een beschrijving van de minimumeisen van het in te kopen product, de dienst of het werk; de selectiecriteria zijn beoordelingscriteria voor de leverancier (eisen en/of wensen) en de gunningscriteria zijn wensen ten aanzien van de levering, dienst of het werk. Ze worden gebruikt als beoordelingscriteria voor de aanbieder. De gunningscriteria zijn alleen van toepassing als gekozen is voor de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI).

4.2.1 Het opstellen van het programma van eisen

Het programma van eisen bevat de minimumeisen die gesteld worden aan een levering, dienst of werk. Bij het ontbreken van duurzaamheidscriteria biedt de Levenscyclusanalyse (LCA) een handvat voor duurzaam inkopen. Met behulp van de LCA kunt u kijken naar de milieubelasting van producten. Dit kan handvatten bieden bij het duurzaam inkopen.

Als er voor bepaalde producten nog geen duurzaamheidscriteria of LCA's in kaart zijn gebracht, biedt onderstaand overzicht van duurzaamheidsaandachtspunten een handige checklist. Het is dan de uitdaging om de minimumeisen ten aanzien van een levering, dienst of werk zo te specificeren dat het aan te schaffen product in de productiefase, de gebruiksfase en de afvalfase zo min mogelijk belastend is voor het milieu of zo veel mogelijk voldoet aan sociale criteria.

Tabel 4.1: Overzicht van duurzaamheidsaandachtspunten

Productiefase	Gebruiksfase	Afvalfase
Herbruikbare grondstoffen en hulpstoffen	Lange levensduur	Hergebruik/recycling
Milieuvriendelijke ontginning grondstoffen	Milieuvriendelijk onderhoud	Demontabel
Energie- en waterzuinige productie	Water- en energiezuinig en beperkt afval	Afvalverwerking voldoet aan ILO-normen
Beperkt gebruik schadelijke stoffen (bestrijdingsmiddelen, zware metalen)	Vervangbare onderdelen	
Beperkt restafval en verantwoorde verwerking afvalwater	Hervulbaar	
Gebruik van duurzame energie	Gebruik van duurzame energie	Gebruik van duurzame energie
Milieuvriendelijk en beperkt transport	Milieuvriendelijk transport	
Arbeidsnormen van ILO worden toegepast	Logistiek is slim en zuinig	
Er zijn stage-/werkplekken	Toegepaste werktijden zijn geschikt voor participatie uit specifieke doelgroepen	
	Er zijn ontplooiingsmogelijkheden voor het personeel	

Functioneel specificeren kan een handig hulpmiddel zijn om duurzame oplossingen van leveranciers te stimuleren. Zo kunt u leveranciers stimuleren om met nieuwe duurzame oplossingen te komen, waar u zelf nog niet aan hebt gedacht. Een handige tip in dit stadium is leveranciers te vragen naar het meest innovatieve, milieuvriendelijkste product op een bepaald terrein. U vraagt dan bijvoorbeeld niet naar het schoonmaakmiddel dat u doorgaans gebruikt, maar naar de beste optie op dit moment om de vloeren schoon te maken. Misschien komt de leverancier wel met een innovatieve deurmat!

Bij sociale criteria gaat het om de vraag in hoeverre de leverancier een bijdrage levert aan sociale doelen. Welke prioriteiten stelt de leverancier hierin? Stelt de gemeente zelf prioriteiten? Bijvoorbeeld gaat sponsorschap van de plaatselijke sportclub boven levering van producten aan de voedselbank? Wat doet de leverancier om te voorkomen dat hij of zij gebruik maakt van producten die vervaardigd zijn met kinderarbeid of slavernij? En hoe zwaar laat je dit wegen?

4.2.2 Selectiecriteria voor de leverancier

De selectiecriteria voor de leverancier kunnen geformuleerd worden in termen van eisen en wensen. Het gaat bijvoorbeeld om eisen of wensen met betrekking tot milieuzorg. Bijvoorbeeld: heeft de aanbieder een ISO-14001-certificaat of EMAS-certificaat? Het ISO-14001-certificaat eist dat het milieuzorgsysteem van een organisatie voldoet aan wet- en regelgeving en dat het milieubeleid voorziet in een continu proces van verbetering. De EMAS-normen zijn voor een groot deel vergelijkbaar met de normen van ISO-14001. EMAS stelt de extra eis dat ook een verslag van duurzaamheid aan het jaarverslag wordt toegevoegd.

Indien leveranciers niet over een dergelijk certificaat beschikken, kunnen vragen worden gesteld als:

- Is er een actuele milieubeleidsverklaring?
- Wordt in het jaarverslag een paragraaf opgenomen over duurzaamheid?
- Is er een milieuprogramma of actieplan om de milieubelasting te verminderen?
- Is er een formeel aangestelde milieuoördinator of functionaris die de milieumaatregelen coördineert?
- Is er een milieuverlag of andere managementrapportage waarin gerapporteerd wordt over de maatregelen en resultaten?
- Is er een plan waaruit blijkt hoe het personeel geschoold wordt in milieuvriendelijk gedrag en hoe de controle hierop wordt uitgevoerd?

Het hebben van een milieucertificaat kan als minimumeis of *knock-out*criterium gesteld worden aan de leverancier. Dat betekent dat de leverancier afvalt als deze niet aan de gestelde minimumeisen kan voldoen. Het is verstandig te kijken of het zinvol is selectiecriteria als minimumeisen te stellen. Als uit de marktverkenning blijkt dat een bepaalde branche nog niet zo ver is, kunt u deze criteria beter als wegingsinstrument gebruiken. In dat geval hebben de bedrijven met milieucertificaat op dit onderdeel een hogere score dan de bedrijven zonder milieucertificaat.

Duurzaam hout speerpunt in de gemeente Tilburg

De gemeente Tilburg verklaart met ingang van 2009

- in al haar projecten in de openbare ruimte voor alle toepassingen uitsluitend duurzaam geproduceerd hout toe te passen;
- voor alle bouwwerkzaamheden ten aanzien van nieuw te bouwen kantoren, scholen en overige gebouwen en bij de renovatie van bestaande gebouwen, voor alle toepassingen uitsluitend duurzaam geproduceerd hout toe te passen;
- te bevorderen dat voor alle bouwwerkzaamheden waarbij de gemeente geen directe opdrachtgever is, voor alle toepassingen uitsluitend duurzaam geproduceerd hout wordt toegepast.

(De eerste van de 8 speerpunten van de gemeente Tilburg zoals in april 2008 aangeboden aan de ministers Cramer en Vogelaar.)

Bron: www.duurzaamtilburg.nl

Het is raadzaam te kijken naar de gevolgen van het toepassen van selectiecriteria. Worden bepaalde leveranciers bijvoorbeeld onbedoeld uitgesloten? Dit kan het geval zijn wanneer het voor zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers) ondoenlijk is om aan alle wensen en eisen te voldoen. Bekijk daarom altijd of de door u gestelde criteria geen onbedoelde en ongewenste neveneffecten hebben.

4.2.3 Gunningscriteria voor de aanbidding

De gunningscriteria hebben betrekking op de selectie van de beste aanbidding, in tegenstelling tot de selectiecriteria die betrekking hebben op de aanbiedende organisatie. De gunningscriteria zijn in feite een beschrijving van de wensen ten aanzien van de levering, de dienst of het werk. Aan de hand van deze criteria en eventueel de wegingsfactoren worden de inschrijvingen beoordeeld.

Er kunnen verschillende gunningsmethoden worden gehanteerd: de laagste prijs of de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI). Kiest men voor de economisch voordeligste inschrijving, dan kunnen naast de prijs ook andere criteria gesteld worden die variëren al naar gelang de aard van de opdracht. Voorbeelden van dergelijke criteria zijn kwaliteit, levertijd, *after-saleservice*, maar ook duurzaamheid.

Wil de inkoper het criterium van de economisch voordeligste inschrijving gebruiken, dan moet in de aankondiging van de opdracht of in het bestek worden vermeld welke criteria men wil hanteren, met een aanduiding van de rangorde van die criteria of het relatieve gewicht dat eraan wordt toegekend.

Kiest de koper voor de laagste prijs, dan is de prijs van de offerte allesbepalend. Bij het toekennen van de opdracht mag de koper in dat geval geen andere criteria meer mee laten spelen bij het gunnen van de opdracht. Alleen gunning tegen de economisch voordeligste inschrijving biedt dus de mogelijkheid om duurzaamheidswensen een rol te geven.

De gunningscriteria bevatten wensen en zijn over het algemeen strenger geformuleerd dan de eisen uit het programma van eisen. Als er voor het in te kopen product, de dienst of het werk nog geen duurzaamheidscriteria zijn, kunt u de kenmerken uit tabel 4.1 als basis gebruiken voor de gunningscriteria.

Ook het afwegingskader uit de leidraad van de gemeente Amsterdam biedt aanknopingspunten voor het opstellen van gunningscriteria. Het is wenselijk om het energie- en watergebruik zo veel mogelijk te beperken en afval zo veel mogelijk te voorkomen. Dit houdt in dat optie 1 de voorkeur verdient, daarna optie 2, enzovoort.

Afwegingskader Leidraad Amsterdam

Energie

1. Structurele beperking van de energievraag (energiebesparing).
2. Gebruikmaken van duurzame energiebronnen (bijvoorbeeld wind, zon, warmte-koudeopslag).
3. Efficiënt gebruik van (fossiele/eindige) energiebronnen (eventueel aangevuld met compensatie van het energiegebruik, bijvoorbeeld door het planten van bomen).

Afval

1. Kwantitatieve preventie (voorkomen van afval).
2. Kwalitatieve preventie (zo veel mogelijk werken met onschadelijke materialen).
3. Hergebruik van het product.
4. Recycling van de materialen/grondstoffen van het product.
5. Nuttige toepassing van het afval, bijvoorbeeld als brandstof of bouw materiaal.
6. Storten.

Mobiliteit

1. Voorkom transport door bijvoorbeeld telewerken, e-mailverkeer, digitalisering van processen.
2. Voorkom gebruik van (vracht)auto's door het stimuleren van fiets, openbaar vervoer, vervoer per spoor en water.
3. Verbeter het vervoer door gebruik van zuinige auto's, boordcomputer, cruisecontrol, het nieuwe rijden, enzovoort.
4. Kies het meest efficiënte vervoermiddel bij het doel en de juiste verpakkingsvorm van de goederen. Bijvoorbeeld: post kan per fiets, auto's alleen volgeladen laten rijden.

Water

1. Dring onnodig watergebruik terug, bijvoorbeeld door waterbesparende apparatuur.
2. Hergebruik water waar mogelijk.

Bron: Leidraad Duurzaam inkopen van de gemeente Amsterdam

Daarnaast kunt u kijken welk keurmerk of certificaat verbonden is aan het te leveren product. Denk daarbij aan: het Europese Ecolabel, Nordic Swan en Milieukeur. Op de website www.milieukeur.nl is een overzicht te vinden van de keurmerken per productgroep. Voor de sociale criteria is er het keurmerk Max Havelaar voor Fair Trade. Bij dit keurmerk gaat het naast milieuaspecten vooral om zaken als het betalen van een eerlijke prijs voor de producten, acceptabele arbeidsomstandigheden en het tegengaan van kinderarbeid.

Informatiebrief van de gemeente Amersfoort

De gemeente Amersfoort heeft alle leveranciers die in 2007 één of meerdere facturen hebben gestuurd aan de gemeente, geïnformeerd over het voornemen om duurzaamheidseisen en –wensen mee te laten wegen bij de aankoop van een product of dienst. Hierbij wordt verwezen naar de duurzaamheidscriteria van SenterNovem. Ook stimuleert de gemeente leveranciers na te denken over hoe de leveranciers in hun leveringen of dienstverlening mogelijkheden zien voor duurzaamheid. De volgende voorbeelden worden gegeven: verbruik van kantoorartikelen en briefpapier, minder milieubelastend vervoer en het creëren van mogelijkheden voor kansarmen als werklozen of mensen uit de sociale werkvoorziening.

Bron: Informatiebrief Duurzaam Inkopen, wethouder Milieu, Onderwijs en Integratiebeleid gemeente Amersfoort, 25 juli 2008

Wanneer de selectie- en gunningscriteria zijn vastgesteld, is de volgende stap het bepalen van het wegingspercentage. Tellen deze mee voor 10%? Bijvoorbeeld als duurzaamheid bij dit product nog lastig te realiseren is. Of juist voor 50%, als er al een flinke ontwikkeling is doorgemaakt en duurzaamheid bij vrijwel alle producten in deze branche een belangrijk kenmerk is geworden.

De manier waarop de selectie- en gunningscriteria worden gewogen is onderdeel van het bestek. Duurzaamheidscriteria kunnen daarin worden opgenomen onder de brede noemer 'kwaliteitseisen'. Om duurzaam inkopen zichtbaarder te maken is het echter beter deze apart te benoemen. U laat aan de aanbieder zien dat u duurzaamheid belangrijk vindt en u kunt bovendien bij de beoordeling van de aanbiedingen beter vergelijken op dit aspect.

4.3 Contracteren

Bij gemeenten wordt doorgaans gewerkt met algemene inkoopvoorwaarden (AIV). In deze voorwaarden kunnen duurzaamheidsaspecten worden opgenomen. In de AIV van de gemeente Amsterdam staat bijvoorbeeld: 'De te leveren zaken mogen niet worden verpakt in verpakkingen die, beoordeeld naar de stand van de wetenschap ten tijde van de levering, milieubelastend zijn of worden vermoed dit te zijn of op andere wijze een bedreiging voor de veiligheid, welzijn of gezondheid kunnen vormen.'

Een belangrijke tip bij het contracteren is om ook samen met de leverancier op zoek te gaan naar duurzaamheidswinst. Op welke terreinen zijn interessante ontwikkelingen te verwachten? En hoe kunnen die worden gestimuleerd? Ook hierover kunnen afspraken worden gemaakt in het contract.

4.4 Bestellen

In de stap bestellen speelt duurzaamheid een bescheiden rol. Toch kan zelfs het bestelproces worden verduurzaamd en wel op de volgende manieren:

- Maak afspraken met leveranciers op plekken die weinig (openbaar) vervoer vereisen voor beide partijen.
- Probeer papier te besparen door de bestellingen zo veel mogelijk elektronisch af te handelen, dubbelzijdig te printen en het aantal stukken te beperken.

Voorbeeld van tekst in de offerteaanvraag:

Wij verwachten dat uw offerte milieuvriendelijk is vormgegeven en wordt ingediend. U kunt hierbij rekening houden met aspecten als papiersoort, omvang en het vermijden van metaal en kunststof. De offerte is in ieder geval dubbelzijdig bedrukt; één exemplaar is voldoende. Daarnaast wordt de offerte per e-mail aangeleverd.

4.5 Bewaken en gebruiken

In de fase bewaken en gebruiken wordt gewaarborgd dat u krijgt wat u hebt gevraagd. Zijn de producten op een milieuvriendelijke wijze geleverd? Voldoen ze op het eerste gezicht aan de gewenste specificaties?

Ook tijdens het gebruik is het zaak regelmatig te controleren of de afspraken door de leverancier worden nagekomen en het product doet wat is beloofd. U kunt bijvoorbeeld het werkelijke energieverbruik toetsen en vergelijken met dat van gelijksoortige producten. Als het goed is, merkt u ook bij het onderhoud of dit milieuvriendelijker en minder frequent nodig is.

Interne communicatie en communicatie met de leverancier is hier van belang. Intern is het belangrijk om continu te blijven werken aan bewustwording. Het gebruik van het nieuwe, duurzamere product vraagt wellicht ook ander gedrag van de gebruikers. Zo is het natuurlijk niet de bedoeling dat bijvoorbeeld een hervulbare inktcartridge wordt weggegooid.

Ook is communicatie met de leverancier belangrijk. Voldoet het geleverde product aan alle duurzaamheids-criteria, laat dan uw tevredenheid blijken. Dat is voor de leverancier een stimulans om op deze weg verder te gaan. Maar ook als u niet helemaal tevreden bent, is het goed hierover te communiceren. Wellicht is er met enkele ingrepen iets aan te doen of kunt u de leverancier uitdagen om een ingrijpende verbetering aan het product te ontwikkelen.

4.6 Nazorg

In de fase van nazorg wordt het hele proces van duurzaam inkopen van het product of de dienst nog eens onder de loep genomen. Vragen die daarbij aan de orde komen zijn: Wat zijn de goede en minder goede ervaringen? Aan welke aspecten moet de volgende keer meer tijd of inspanning worden besteed? Heeft de investering in de relatie met de leverancier vruchten afgeworpen?

Daarnaast gaat het om het afhandelen van klachten en claims, het afhandelen van meer- en minderwerk en het herzien van contracten.

In deze fase kunt u de leveranciers die hun duurzaamheidsafspraken nakomen belonen met bijvoorbeeld contractverlenging. Het toepassen van negatieve prikkels (een malusregeling) kan ook effectief zijn. Indien leveranciers hun duurzaamheidsafspraken niet nakomen kan een boete worden opgelegd of kan de gemeente afzien van contractverlenging. Het is wel belangrijk om dit soort afspraken van tevoren goed vast te leggen.

4.7 Duurzaamheidscriteria van SenterNovem

Met het gereedkomen van de duurzaamheidscriteria van SenterNovem wordt het voor inkopers eenvoudiger daadwerkelijk duurzaam in te kopen. De criteria zijn juridisch getoetst en zo opgesteld dat alle overheden ze kunnen toepassen.

Voor de beschreven eisen en wensen in de duurzaamheidscriteria geldt dat er voldoende aanbod is en de kosten niet substantieel stijgen. Iedere leverancier die aan de overheden wil leveren, móet aan deze eisen voldoen. Daarnaast bevatten de criteriasets 'wensen'. Op deze punten kunnen leveranciers zich onderscheiden, net als op de prijs. Voor gemeenten betekenen deze criteria een enorme steun in de rug, omdat het nu vooral een kwestie is van het toepassen van deze criteria in de inkoopprocedures en aanbestedingen.

De duurzaamheidscriteria, die voor 80 productgroepen worden ontwikkeld, zijn bij het toepassen van duurzaamheid in de verschillende fasen van het inkoopproces goed bruikbaar. Voor de voorbereidingsfase worden in de criteria aandachtspunten voor duurzaamheid benoemd.

In de specificatiefase wordt het bestek opgesteld. Voor het opstellen van het bestek zijn duurzaamheidswensen en -eisen geformuleerd voor de verschillende productgroepen. Het programma van eisen bevat minimeisen voor duurzaamheid ten aanzien van de levering, dienst of het werk. De selectiecriteria voor de aanbieder kunnen in termen van zowel minimeisen als wensen worden geformuleerd. De gunningscriteria voor de aanbieder bevatten duurzaamheidswensen ten aanzien van de levering, het product of het werk.

Daarnaast zijn voor de verschillende productgroepen contractbepalingen beschreven, die u kunt gebruiken bij het opstellen van het contract.

Voor de gebruiksfase zijn aandachtspunten voor duurzaamheid beschreven.

Sociale criteria

Bij de ontwikkeling van de criteria voor duurzaam inkopen wordt ook aandacht besteed aan sociale criteria. Het gaat daarbij om eerlijke handel, mensenrechten en het bevorderen van de toepassing van internationale arbeidsnormen. Wat de arbeidsnormen betreft gaat het primair om de vier fundamentele arbeidsnormen, zoals vastgelegd door de *International Labour Organization* (ILO):

- Afschaffing van dwangarbeid en slavernij.
- Afschaffing van discriminatie op het werk en in beroep.
- Afschaffing van kinderarbeid.
- Vrijheid van vakvereniging en recht op collectieve onderhandelingen.

Het zwaartepunt ligt op kinderarbeid en dwangarbeid. Bij uitzondering en selectief toegepast kunnen in sommige gevallen ook andere ILO-normen van toepassing zijn. Voor elke productgroep zal worden vastgesteld of en welke sociale criteria relevant zijn en hoe leveranciers kunnen aantonen dat zij daaraan voldoen. Naar verwachting zijn in het najaar van 2008 de sociale criteria van alle relevante productgroepen vastgesteld. Gemeenten die beleid hebben geformuleerd ten aanzien van arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen kunnen in hun inkoopbeleid hiermee gewoon doorgaan (uiteraard binnen de aanbestedingsregels). Hiervoor zullen geen criteria worden opgesteld.

Enschede: duurzaam inkopen bedrijfskleding

Bij de gemeente Enschede wordt de bedrijfskleding duurzaam ingekocht. De toeleverancier moet onder meer kunnen aantonen dat de kleding op een milieuvriendelijke manier voor een verantwoord loon in Zuidoost Azië wordt gemaakt. Dit maakt deel uit van het inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente Enschede.

Bron: www.enschede.nl

Dordrecht neemt sociale criteria mee

Een effectieve manier om sociaal-maatschappelijke eisen te stellen bij een Europese aanbesteding, is *Social Return on Investment*. De gemeente Dordrecht heeft reeds 9 jaar ervaring met dit beginsel.

Zo wordt werkgelegenheid gerealiseerd voor werklozen met een achterstand op de arbeidsmarkt door middel van het opnemen van sociale besteksvoorwaarden bij aanbestedingen. Door deze opname verplicht de opdrachtnemer zich om werkgelegenheid te realiseren voor de doelgroep. De kandidaten krijgen de kans om werkervaring op te doen en/of zich te kwalificeren. De kosten van detacheren en opleiden worden door de opdrachtnemer betaald. De gemeente Dordrecht heeft als beleid dat bij aanbestedingen *Social Return* wordt opgenomen. Na de gunning wordt met de opdrachtnemer contact opgenomen om aan de hand van een berekening vast te stellen hoeveel uren moeten worden gerealiseerd en welke functies en werkzaamheden kunnen worden verricht. Als dit bekend is wordt de werving en selectie opgestart door de publieke ketenpartners (Cwi, Sociale Dienst en Uvw). Kandidaten worden vervolgens aangeboden bij de opdrachtnemer.

Bron: www.nicis.nl

4.8 Samenvatting

Als gemeenten werk willen maken van duurzaam inkopen, is duurzaamheid een vast aandachtspunt binnen alle fasen van het inkoopproces. De eerste drie fasen van het inkoopproces bevatten de meeste aanknopingspunten om duurzaamheid een rol te geven. De belangrijkste aanknopingspunten zijn:

- Bedenk van tevoren goed wat u echt nodig hebt en wat hierbij de duurzaamste oplossing is.
- Check of er duurzaamheidscriteria zijn vastgesteld.
- Inventariseer de mogelijkheden voor de inbreng van duurzaamheidscriteria van SenterNovem bij het opstellen van het programma van eisen, de selectiecriteria voor de leverancier en de gunningscriteria voor de aanbidding.
- Probeer het in te kopen product, dienst of werk zo veel mogelijk functioneel te specificeren.
- Neem in de inkoopvoorwaarden ook eisen op met betrekking tot duurzaamheid.
- Houd bij de manier van bestellen rekening met duurzaamheid door zo veel mogelijk elektronisch af te handelen.
- Bewaak de gemaakte afspraken met betrekking tot duurzaamheid.
- Beloon de leveranciers die hun afspraken nakomen en spreek degenen die hun afspraken niet nakomen aan.





5 Controle en verantwoording

Evaluatie en verantwoording zijn belangrijk voor een organisatie om verder te komen. Terugkijken op hoe zaken zijn gegaan dient dan ook een vast onderdeel te zijn van het beleidsproces. Voor de gemeenteraad, het college en de ambtenaren is evaluatie en verantwoording een belangrijke fase.

Om duurzaam inkopen te laten slagen is het belangrijk dat er goed zicht is op de resultaten. Monitoring van de resultaten van duurzaam inkopen is van belang om de vraag te kunnen beantwoorden of de beoogde resultaten en doelstellingen zijn gerealiseerd. Bovendien: niets werkt zo motiverend als succes! Daarnaast is het belangrijk lering te trekken uit negatieve ervaringen. Waarom zijn de doelstellingen niet gehaald, wat ging er mis en hoe kunnen we dat de volgende keer beter doen?

5.1 Monitoren en controleren

Een voorwaarde voor het kunnen vaststellen of de doelstellingen van duurzaam inkopen zijn gerealiseerd is dat de doelstellingen meetbaar zijn geformuleerd. Dat blijkt slechts bij ongeveer de helft van de nu op het gebied van duurzaam inkopen actieve gemeenten het geval te zijn. In het totale beleidsproces ligt hier dus nog een belangrijke uitdaging. Zonder concrete doelstellingen is het meten van de resultaten niet mogelijk. En, als de resultaten niet duidelijk zijn, is het ook lastig te beoordelen of de ontwikkeling in de gewenste richting gaat.

Wanneer duidelijk is aangegeven wat de visie is en deze in heldere prioriteiten is uitgewerkt, lijkt het monitoren van de resultaten relatief eenvoudig. In de praktijk is dit echter vaak een moeilijk punt. Wanneer de raad heeft aangegeven waarop hij wil sturen, kunnen de uitvoerders hierover informatie leveren. Het is dan van wezenlijk belang dat de bestuurders die informatie ook daadwerkelijk (kunnen) gebruiken om te monitoren. Wanneer blijkt dat er met de verantwoordingsinformatie niets gebeurt, zal de kwaliteit van de informatie rap achteruitgaan. Dan wordt het een papieren verplichting, een extra bureaucratische horde, in plaats van een wezenlijk onderdeel van het duurzaam inkopenbeleid.

Controleren is naast kaders stellen dus een van de belangrijke taken van de raad. Zoals eerder gezegd: controle is alleen mogelijk als de kaders duidelijk zijn geformuleerd. Als de raad bijvoorbeeld heeft bepaald dat de duurzaamheidscriteria moeten worden toegepast, kan hij vragen om halfjaarlijkse rapportages, waarin wordt aangegeven of en in hoeverre de criteria zijn toegepast. Wanneer er van de criteria is afgeweken moet dit worden onderbouwd. Hiervoor kan onder andere de monitor duurzaam inkopen van het ministerie van VROM worden gebruikt. Controleren heeft vaak een negatieve klank, maar kan juist ook een stimulerend effect hebben. Controle is niet alleen nagaan of is gedaan wat is afgesproken, maar ook uitdragen dat er interesse bestaat in wat er is gedaan. Interesse tonen werkt motiverend.

5.2 Verantwoording

Evalueren en verantwoorden is complex, omdat het op alle niveaus plaatsvindt, er vele betrokkenen zijn en vaak niet helder is wat men wilde bereiken. Hieronder volgen enkele tips, die u als checklist kunt gebruiken bij de controle en verantwoording.

- Verantwoording dient op alle niveaus plaats te vinden. De inkopers leggen verantwoording af aan hun managers, de manager aan het college en het college aan de gemeenteraad.
- Maak duidelijke afspraken over verantwoording: hoe vaak vindt er verantwoording plaats, wie neemt het initiatief (moet er om gevraagd worden of niet), om welke verantwoordingsinformatie gaat het?
- Er wordt regelmatig over de voortgang gecommuniceerd tussen het ambtelijk apparaat en het bestuur.
- Het is van belang de juiste verantwoordingsinformatie op het juiste niveau te verschaffen. Het mag duidelijk zijn dat de verantwoordingsinformatie van het college naar de raad een hoger abstractieniveau heeft dan de verantwoordingsinformatie van de inkopers naar het management of de coördinator duurzaam inkopen.
- De gemeente legt verantwoording af aan de burgers en het bedrijfsleven. De gemeente staat voor het 'algemeen belang', geeft gemeenschapsgeld uit aan duurzaam inkopen en wordt dus geacht dit te kunnen onderbouwen naar de burgers en het bedrijfsleven. De gemeente doet er goed aan haar inspanningen en prestaties op het gebied van duurzaam inkopen te verwoorden in het (burger)jaarverslag. Omgekeerd kan ook van het bedrijfsleven worden gevraagd om aan te geven wat hun vorderingen zijn op het gebied van duurzame ontwikkeling.
- Ga regelmatig met alle betrokkenen om tafel zitten om duurzaam inkopen te evalueren. Wat ging er goed, wat kan er beter? Zo wordt ook duidelijk welke verbeteringen noodzakelijk zijn.

- Vier de successen en beloon de mensen die daarin een belangrijke rol hebben gespeeld.
- De effecten op langere termijn zijn lastiger direct te meten. Ze vergen een lange adem en zullen te zijner tijd moeten blijken uit landelijk, Europees of wereldwijd onderzoek. Is het CO₂-gehalte afgenomen? Is er bespaard op energie? Zijn er minder vervuilde stoffen in het milieu terechtgekomen? Het is belangrijk om deze gewenste effecten goed voor ogen te houden.

5.3 Samenvatting

Evaluatie en verantwoording is een vast onderdeel van de beleidscyclus. De volgende punten zijn hierbij van belang:

- Zorg dat er vooraf heldere en meetbare doelen zijn geformuleerd, anders kan niet worden bepaald of de vooraf gestelde doelstellingen zijn gerealiseerd.
- Zorg dat op alle niveaus van de organisatie evaluatie en verantwoording plaatsvindt.
- Reageer inhoudelijk op elke verantwoordingsrapportage.
- Maak duidelijke afspraken over de monitoring van de voortgang en de evaluatie.
- Vier de successen.
- Blijf het effect voor ogen houden.

Aanbevolen literatuur en websites van organisaties

Literatuur

Algemeen

Benchmark Duurzaam Inkopen. COS Nederland, Vereniging van Centra voor Internationale Samenwerking, oktober 2007.

In de rapportage van de Benchmark Duurzaam Inkopen kunt u zien hoe gemeenten scoren op het gebied van duurzaam inkopen. Het gaat om de beleidsdoelstellingen, de organisatorische inbedding en om het toepassen van duurzaamheidscriteria.

Handreiking Duurzaam Inkopen en Aanbesteden. Duurzame Bedrijfsvoering Overheden.

SenterNovem, Utrecht 2005.

Deze handreiking ondersteunt inkopers van gemeenten, provincies, waterschappen en de rijksoverheid bij het duurzaam inkopen.

Handreiking Verdien aan besteden. Naar een beleid van efficiënt inkopen en aanbesteden voor lokale overheden. VNG, Den Haag 2003

Deze handreiking biedt beleidsmakers van gemeenten, provincies en waterschappen handvatten bij het opstellen en vervolmaken van een professioneel inkoop- en aanbestedingsbeleid.

Duurzaam inkopen! Een quick scan naar de stand van zaken van duurzaam inkopen bij gemeenten.

VNG, Den Haag, 2008.

Dit onderzoeksverslag biedt een overzicht van de stand van zaken van Nederlandse gemeenten op het gebied van duurzaam inkopen.

Enkele inspirerende voorbeelden

Apeldoorn Duurzaam. Zo doen we dat hier. Gemeente Apeldoorn, 2001

In deze nota wordt het begrip duurzame ontwikkeling vertaald naar de drie pijlers van het gemeentelijk beleid: fysiek, sociaal en economisch. Het strategisch kader daarbij is: 'Duurzaamheid op langere termijn telt zwaarder dan financieel voordeel op kortere termijn.'

Handleiding Duurzaam inkopen. Gemeente Lochem, 2008

De handleiding is de bijlage bij de beleidsnota 'Beleid Duurzaam Inkopen vanaf 2008'. De bijlage biedt veel bruikbare informatie voor budgethouders en projectverantwoordelijken. Bij alle producten van A t/m Z worden richtlijnen gegeven voor duurzaam inkopen.

Leidraad Duurzaam Inkopen. Amsterdam kiest voor duurzame inkoop. Gemeente Amsterdam, 2007

De Dienst Milieu en Bouwtoezicht van de gemeente Amsterdam heeft duurzaamheidsaspecten ingepast in de verschillende stappen van het inkoopproces. (Zie ook hoofdstuk 4 van deze handreiking)

Nota Duurzaam inkopen 2008. Gemeente Oisterwijk, 2008

Deze compacte nota bevat alle ingrediënten om duurzaam inkopen een plaats te geven in beleid en uitvoering.

Nota Inkoopbeleid 2008. Gemeente Middelburg, 2008

Deze nota biedt een goed overzicht van de beleidsuitgangspunten voor de inkopers in Middelburg. Het gaat om juridische, ethische en ideële, economische en organisatorische uitgangspunten. Duurzaamheid heeft een plaats bij de ethische en ideële uitgangspunten.

Websites van organisaties

COS Nederland, www.duurzaamheidsmeter.nl

Op de site kunt u informatie vinden over de lokale duurzaamheidsmeter. De duurzaamheidsmeter bestaat uit verschillende subthema's. Duurzaam inkopen is een van deze subthema's. Gemeenten kunnen zich via deze site aanmelden voor deelname aan de duurzaamheidsmeter of de benchmark duurzaam inkopen. Zo krijgt u een indruk van uw prestaties ten opzichte van andere gemeenten. Ook kunt u de rapportages vinden met resultaten van de benchmarks uit voorgaande jaren.

Europa Decentraal, www.europadecentraal.nl

Europa decentraal is het kenniscentrum voor Europees recht en beleid voor decentrale overheden, in 2002 opgericht door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), het Interprovinciaal Overleg (IPO), de Unie van Waterschappen (UvW) en het rijk. De website biedt veel informatie over Europees recht en de juiste toepassing ervan, speciaal gericht op de decentrale overheden.

Ministerie van VROM, www.minvrom.nl

Op www.minvrom.nl/duurzaaminkopen vindt u informatie over het overheidsbeleid met betrekking tot duurzaam inkopen. Er zijn diverse rubrieken waaronder nieuws, publicaties en kamerstukken.

SenterNovem, www.senternovem.nl/duurzaaminkopen

Het Agentschap voor milieu en innovatie ontwikkelt criteria en praktische instrumenten om duurzaam inkopen in de organisatie op te starten en om duurzaamheid bij inkopen en aanbestedingen mee te nemen. U kunt diverse instrumenten downloaden. Daarnaast vindt u hier nieuws, inspirerende voorbeelden en mogelijkheden om input te geven. U kunt zich ook aanmelden voor de Nieuwsbrief Duurzaam Inkopen.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten, www.vng.nl

> Beleidsvelden > Bouwen, wonen, milieu en mobiliteit > Milieu > Duurzaam inkopen

Op de website van de VNG staan actuele aankondigingen, ledenbrieven, publicaties en praktijkvoorbeelden van duurzaam inkopen.

Platform Duurzame Overheden (VNG), www.duurzameoverheden.nl

Het Platform Duurzame overheid richt zich op het stimuleren van de markt voor duurzame producten. Door als overheden samen het goede voorbeeld te geven en duurzaam in te kopen, wordt ook de innovatie en duurzaamheid in het bedrijfsleven gestimuleerd. Op de site vindt u antwoord op vragen als: welke stappen kan ik nemen om te komen tot een klimaatneutrale gemeente? Hoe kan ik het gemeentelijke inkoopproces en andere gemeentelijke activiteiten zodanig organiseren, dat het leidt tot een verlaging van de eigen CO₂-emissie?

PIANOO (Kennisnetwerk aanbesteden), www.pianoo.nl

Gemeenten kunnen gebruik maken van de bestekkenbibliotheek op www.pianoo-desk.nl.

Dit is een interactief systeem, waarvan elke gemeentelijke inkoper gratis gebruik kan maken. In de bestekkenbibliotheek worden o.a. bestekken voorzien van duurzaamheidscriteria verzameld en ervaringen met allerlei productgroepen uitgewisseld.

Gezamenlijke milieuorganisaties, www.duurzaaminkopen.nu

Natuur en Milieu, COS Nederland, Vereniging Klimaatverbond Nederland, Milieudefensie en de provinciale Milieufederaties verzorgen een gezamenlijke website ter ondersteuning van duurzaam inkopen. Er is nieuws, een overzicht van gemeenten die de deelnameverklaring hebben getekend en een webwijzer naar andere interessante sites.

Duurzaam bouwen, www.duurzaambouwen.startpagina.nl

De startpagina bevat verwijzingen naar vele centra voor duurzaam bouwen, naar diverse producten en materialen, advies- en architectenbureaus en bouwbedrijven.

Stichting Ondernem Duurzaam, www.duurzamedatabase.nl

De Duurzame Database is een inkoop hulp voor inkopers en een register van aanbieders van duurzame producten en diensten. Bedrijven maken inzichtelijk wat ze doen aan duurzaamheid en de Stichting Ondernem Duurzaam houdt regelmatig kwaliteitscontroles. Klachten van inkopers over producten kunnen in de database gemeld worden.

MVO Nederland, www.mvonederland.nl

Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft veel raakvlakken met duurzaam inkopen. Het gaat voor een groot deel over dezelfde doelstellingen. Op de site van MVO Nederland staan veel voorbeelden van branches en bedrijven waarbij duurzaamheid een belangrijk aspect is. Handig voor inkopers om er achter te komen wat de stand van zaken op de markt is.

ILO, www.ilo.org

Op de website van de *International Labour Organization* is informatie te vinden over de stand van zaken met betrekking tot internationale afspraken en richtlijnen voor rechtvaardige arbeidsverhoudingen. Er is te zien welke landen welke verdragen omtrent bijvoorbeeld vakbondsrechten en kinderarbeid al dan niet hebben ondertekend.

Consumentenbelang, www.wijwillenwok.nl

De Consumentenbond heeft in 2002 de Wet Openbaarheid Ketens opgesteld. Analoot aan de Wet Openbaarheid van Bestuur waarmee burgers de overheid kunnen dwingen bepaalde informatie te verschaffen. De WOK moet betrouwbare en verifieerbare informatie opleveren op basis waarvan producten met elkaar vergeleken kunnen worden. Consumenten kunnen zo hun wensen voor een eerlijke en duurzame samenleving inhoud geven. Wijwillenwok is een initiatief van MVO Platform, Consumentenbond en Fairfood.

Product&Milieu, www.productmilieu.nl

Met deze site beoogt de BECO groep een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van het concept duurzame productontwikkeling en de verspreiding van praktijkervaringen in Nederland en Vlaanderen. De site is vooral gericht op het bedrijfsleven, maar is ook interessant voor inkopers.

Colofon

Samenstelling

Masja van den Burg (SGBO)

Julia Houwer (SGBO)

Redactie

Lucas Bokhove (VNG)

Eva Hillen (VNG)

Deze handreiking is tot stand gekomen in het kader van het VNG project 'Duurzaam Inkopen!'

September 2008

