

De ziel van de duurzame inkoper

# Wat willen ambtenaren?

*Wass will das Weib?* Het is de beroemde vraag van Sigmund Freud. Veel actueler in het bedrijfsleven is de vraag: **Wat willen ambtenaren?** Want: in 2010 koopt de overheid alleen nog maar duurzame waar. Hoe gaan al die inkopers dat doen? P+ vroeg het aan twee topspecialisten. Annelies Soede schreef voor haar collega's van de gemeente Amsterdam een opvallend praktische Leidraad Duurzame Inkoop. Jacqueline Joppe helpt overal in Nederland gemeenten bij het inkoop- en aanbestedingsproces vanuit het NIC, het voormalige Rijksinkoopbureau.

## Van stofjas tot topkok

Ze zien elkaar voor het eerst in hun leven. Maar ze vinden elkaar onmiddellijk, als twee oude vrienden die elkaar op een schoolreünie om de hals vallen. Het is niet eens zo'n gezochte vergelijking, want ze zijn allebei van 1962 en roepen dat uit tot een prima jaar. En beiden willen om te beginnen het stoffige beeld dat nog wel eens heerst over inkopers bij de overheid rechtzetten. Ir. Annelies Soede is van huis uit industrieel ontwerper. Ze heeft bij de vatenfabrikant Van Leer gewerkt en stuurt nu als hoofd concern inkoop van Amsterdam intussen negen medewerkers aan, die een klein legertje van inkopers in stadsdelen en andere diensten helpen bij het opzetten van een optimaal inkoopproces. Drs. Jacqueline Joppe doet dat als adjunct-directeur voor het NIC voor andere overheden en leerde pas goed wat duurzaamheid was toen gemeenten zorgdiensten moesten gaan inkopen.

**Soede:** "De stofjas. Dat is het oude beeld, dat in de buitenwereld nog heerst. De beheerder van de voorraadkast. In werkelijkheid hebben we al zeker twintig jaar geleden afscheid genomen van de magazijnbeheerder die de inkoop er nog even bij deed."

**Joppe:** "Een ander vooroordeel: het gaat alleen maar over prijs. De overheid kiest altijd de goedkoopste aanbieder. Mijn ervaring: dat gebeurt alleen wanneer de andere aanbieders niet duidelijk hebben gemaakt dat hun kwaliteitsaanbod een hogere prijs rechtvaardigt."

**Soede:** "En dat inkopers zulke bureaucraten zouden zijn. Dat klopt ook niet, hoewel in overheidsland naar mijn idee nog wel vaak rechtvaardiging gezocht wordt in de rechtmatigheid. Als overheid ben je gehouden aan Europese Richtlijnen. Dat moet je doen, zodra bij een aanbesteding een drempelwaarde van 206 duizend euro voor een contract wordt overschreden."



Topinkopers Annelies Soede (voor) en Jacqueline Joppe: "Keurmerken creëren een schijnwerkelijkheid. Er staat FSC op dat hout, dus dan hebben wij ons geweten afgekocht. Terwijl er ook kunststof kozijnen zijn, die misschien minder milieubelastend zijn."

Europa wordt vaak als de stok achter de deur gebruikt om mensen in een keurslijf te dwingen. Gij zult! Waardoor de inkoopfunctie in de ogen van veel mensen hetzelfde is als het aanbestedingstraject. Maar voor de professionele inkoper is aanbesteden niet meer dan één van de vele stappen die je moet maken."

**Joppe:** "Nu duurzaamheid een issue wordt, zie ik ook een krampachtige behoefte aan lijstjes. Mensen vragen me: Jacqueline, heb je iets waarop staat wanneer iets echt helemaal duurzaam is? En

er zijn ook wel steeds meer keurmerken en criteria, zoals biologische voeding in de catering. Een houvast is uitstekend. Maar ik pleit eerder voor gezond boerenverstand in de duurzaamheid. Dat laat zich niet zo makkelijk in een lijstje zetten. Dat wil ik zo graag. Dat mensen even wat verder nadenken. En ook al is het niet allemaal even wetenschappelijk getoetst, daarmee wordt duurzaamheid wel waar het echt om gaat. Het gaat om mensen die in een samenleving met elkaar leven en die wereld ook op lange termijn gezond willen houden."

**Soede:** "Er zijn geen kant-en-klare recepten."

**Joppe:** "Maar dat wordt wel aan ons gevraagd. Wanneer heb ik het goed gedaan? Geef mij het recept. Ja, nou dat kun je voor een deel krijgen. Maar een topkok kookt niet met een receptenboek voor zich. Die heeft de basis op orde en de rest doet hij op gevoel."

**Soede:** "Een hele goede kok gaat experimenteren. Laat zich inspireren, op de markt..."

**Joppe:** "Hij zoekt bij zijn leveranciers naar dingen. De beste leveranciers vertellen hun afnemers wat er echt te koop is, geven inzicht in innovaties."

**Soede:** "En inkopen is dus ook een vak. Er zijn hoogleraren inkoop; inkoopmanagement modellen. Er is een vereniging van inkopers en een netwerk-desk. Behoorlijk groot zelfs, met zo'n 2500 overheidsinkopers..."

## Wat willen ambtenaren?

# Van prijskoper tot procesbegeleider

Ze hebben beiden nog heel veel uit te leggen, over hun vak, hun meerwaarde. Dat is duidelijk. Ook intern. Wanneer verdwijnt de onbekendheid van de functie inkoop? Wanneer hebben alle collega's het door?

**Soede:** "Het ergste wat je als inkoop kan gebeuren, zijn collega's die zeggen: 'Ik heb hier die catalogus. Ik wil die tafel. Kun jij nog even regelen dat er 5 procent vanaf gaat? Enne, ik heb al gesproken hoor, met die meneer. Hij weet dat ik die tafel wil hebben en dat jij nog even belt...'. Dat lukt dus helemaal niet. Qua geld is je onderhandelingsruimte weg. Dat is niet eens het ergste. De mogelijkheid tot ontwikkeling, tot innovatie, is ook al vergeven. De weg om per leverancier het beste te zoeken is afgesloten. Alles is al helemaal dichtgespijkerd. Dat gebeurde ook in de machinebusiness, waar ik werkte. Soms was technisch alles al helemaal vastgelegd. Ieder boutje en moertje was al besteld, voordat het besteld was. En dan kon er natuurlijk niets anders meer in die apparaten..."

**Joppe:** "Dat is zo jammer. Als de hele lijst aan specificaties er al zo strak ligt, dan is het heel lastig om mensen nog om te krijgen. Je kunt de belangrijkste vraag niet meer stellen: wat is de beste oplossing voor het probleem waar we voor staan?"

**Soede:** "Kiezen voor keurmerken? En dat is het? Dan kies je voor een minimum. Er is bovendien zo'n woud aan keurmerken dat ik er nog altijd niet van overtuigd ben, dat er veel over de inhoud gezegd wordt. Er staat wat je doet. Maar dat zegt nog niet altijd iets over de intrinsieke kwaliteit van wat je doet. Natuurlijk zijn er ook goede keurmerken, die de hele productieketen meenemen en controleren. Bij dienst-kleding bijvoorbeeld, waarbij arbeidsomstandigheden in de productie helemaal worden doorgelicht. Maar je moet met het toepassen van keurmerken blijven uitkijken dat..."

**Joppe:** "...je niet een schijnwerkelijkheid creëert. Zo van: dit is het. Als je hier nu aan voldeet..."

**Soede:** "... dan ben je hartstikke goed bezig. Er staat FSC op dat hout, dus dan hebben wij ons geweten afgekocht. Klaar. Terwijl er vandaag ook kunststof kozijnen op de markt zijn, die misschien over de hele keten gezien veel beter zijn als het over de belasting van het milieu gaat. Het gaat er niet om dat je overal spaarlampen in moet draaien, maar je moet kijken naar methodieken waarop je zo weinig mogelijk elektriciteit gebruikt voor je verlichting."

**Joppe:** "Helemaal niets verbruiken, dat is het allerbeste."

**Soede:** "Net als vroeger: tl-buizen waren heel zuinig en men dacht dat die altijd moesten branden, want dat zou het zuinigste zijn. Nu, met spaarlampen, is dat gevoel er ook een beetje: die kunnen ook wel aan blijven. Dat is het paard achter de wagen spannen."

**Joppe:** "Voor mij is dat soms nog lastiger. Jij werkt in dezelfde organisatie, jij praat met collega's. Ik heb klanten voor wie ik inkoop. Als die klanten al heel ver zijn in hun specificaties en dan aan ons vragen: kunnen jullie ons ondersteunen in een Europese aanbesteding, dan leveren wij die kennis natuurlijk keurig netjes. Maar of er dan gekeken is naar de optimale oplossing, dat is nog maar even de vraag. En dan wordt het wel een spel. Hoeveel senioriteit heeft onze consultant? Hoe goed is zijn relatie? Hoe goed kun je met elkaar samenwerken? Hoe open ligt het nog? Het is voor de inkoop ook niet altijd mogelijk terug te gaan in dat proces. Eigenlijk wil je terug naar het begin, naar die vraag: wat hebben we eigenlijk nodig?"

**Soede:** "Ik beschouw ieder inkooptraject als een ontwerptraject. Je moet nu met je ogen dicht gaan bedenken hoe iets de komende vier jaar zal gaan functioneren. Ik heb aan de Technische Universiteit in



Jacqueline Joppe van het NIC: "Helemaal niets verbruiken, dat is het allerbeste."

Delft vooral geleerd programma's van eisen op te stellen voor vage behoeften."

**Joppe:** "Voor iets wat nog moet komen."

**Soede:** "En dan is inkoop ineens spannend. Hé! We zitten met zijn allen in een ontwerptraject. Dat is even leuk! Inkoop wordt ook steeds meer een ondersteuning om beleidsdoelstellingen te realiseren. Het staat hoog op de agenda. De wethouder heeft inkoop nu in portefeuille."

**Joppe:** "Als je breed denkt, kan inkoop heel veel enthousiasme en positieve energie oproepen. Ik vind jouw voorbeeld in de Leidraad Duurzaam Inkopen over mobiliteit heel goed. Dan zeg je niet: we zoeken naar nieuwe auto's, want de oude zijn versleten..."

**Soede:** "... Nee, we zoeken een vervoersoplossing. Er moet iets getransporteerd worden van A naar B. Dan zijn er vele oplossingen. Een elektrische scooter voor korte afstanden. Een hybride voor langere stadsritten. En als er ook hele lange afstanden afgelegd moeten worden, zijn ook andere opties interessant."

# Van leverancier tot meedenker

Het is prachtig dat duurzaam inkopen functioneert als een breekijzer om de positie van de inkoop binnen overheidsorganisaties meer invloed te geven. Maar wat betekent dit voor de aanbieders van duurzame producten? Wat zijn de tips aan ondernemers?

**Soede:** "Ik zou graag meer ideeën uit de markt halen, en aangedragen krijgen van leveranciers. Wie weet er nou het allermeeste over een product? Diegene die het maakt. Door als overheid zelf eisen te stellen, pretendeer jij dat je weet wat de hoogste duurzaamheidsscore is. Maar misschien weet je wel helemaal niet zo goed wat er allemaal kan."

**Joppe:** "Als je zegt, ik kies alleen voor keurmerken, of ik gebruik alleen de criteria die SenterNovem nu ontwikkelt, dan mis je dat innovatieve stuk."

**Soede:** "Je moet kunnen laten zien: we hebben die leveranciers uitgezocht die op kwaliteitskenmerken van duurzaamheid deze producten en systemen konden aanleveren. En als er hoopgevende technologie wordt aangeboden, die zich nog niet bewezen heeft, dan gaan we op een pilotlocatie eerst een proef doen. Dan kun je tegen een aanbieder zeggen: Hoor eens, jij zegt dat jouw kopieerapparaten zo zuinig zijn door hun stand-by-stand en zo. Maar laten we eerst maar eens twee weken hier al die apparaten neerzetten, zodat we kunnen uitvissen of je verhaal klopt."

**Joppe:** "Maar dat doe je niet om je in te kunnen dekken tegen lastige vragen achteraf, maar om verstandige businessbeslissingen te nemen. Meten. Bijstellen."

**Soede:** "Er zijn zoveel keuzes. In restaurants duurzame voeding aanbieden. Wat koop je in? Koop je een biologische appel uit Kenia of koop je een streekgebonden product? Koop je kringlooppapier of papier met FSC-keurmerk? Of ben je pas duurzaam als je zo min mogelijk papier gebruikt? Kies je voor de stalen straat-

lantaarn met regelmatig onderhoud of de aluminium lantaarnpaal, waarvan de productie van de grondstof tot eindproduct heel veel energie vraagt? Er zijn ook veel continue ontwikkelingen die duurzaamheidswinst geven, bijvoorbeeld door producten te maken uit steeds minder materiaal. Neem plastic bekertjes. Die wegen veel minder dan vroeger, er wordt minder materiaal verbruikt. En we storten het plastic niet meer op vuilnisbelten, maar verbranden het om er energie mee op te wekken. Allemaal een stuk duurzamer en inmiddels standaard. Neem je dat nog mee in overwegingen?"

**Joppe:** "Aan voorlichting kan nog veel meer gebeuren."

**Soede:** "Leveranciers vinden een heleboel dingen zo vanzelfsprekend, dat ze het niet meer melden. Een aanbieder van suikerzakjes vertelt ook niet dat er ten opzichte van vroeger 40 procent minder papier nodig is. Dat wordt niet beschouwd als duurzame ontwikkeling, maar dat is het natuurlijk wel. Inmiddels ook standaard, maar ooit een innovatie. En zo zijn er meer ontwikkelingen."

**Joppe:** "Als je naar de verzorging kijkt ook. In dorpen wonen de medewerkers van thuiszorgorganisaties niet ver van hun klanten vandaan. Die doen dat keurig op de fiets. En toch, als je in een aanbesteding iets vraagt over duurzaamheid, zegt niemand: 'Onze medewerkers krijgen van ons een fiets ter beschikking.' Terwijl ik dat veel liever wel weet, want dat zie ik liever dan dat iedereen voor een afstandje van een paar kilometer maar weer in die auto stapt."

## Gratis Leidraad Duurzaam Inkopen

Annelies Soede schreef samen met mensen van de Milieudienst de Leidraad Duurzaam Inkopen van Amsterdam. De brochure is op internet gratis te downloaden: [www.dmb.amsterdam.nl](http://www.dmb.amsterdam.nl) (publicaties)



Annelies Soede van de gemeente Amsterdam: "Koop je een biologische appel uit Kenia of koop je een streekgebonden product?"

**Soede:** "De interactie tussen leveranciers en ambtenaren gaat meestal schriftelijk, dat speelt ook mee. Daar moeten we elkaar nog beter in vinden. Er is bij de aanbesteder de angst om te ver te gaan. De informatie moet beoordeelbaar zijn, terug te rapporteren zijn. Dus je kan niet zomaar zeggen: doe mij eens een leuke duurzame aanbidding. Dan kun je niet vergelijken."

**Joppe:** "De overheid moet ook de duurzaamheid kunnen meten."

**Soede:** "Door de doelstelling duurzame inkoop is het straks zo dat de rijksoverheid straks voor 100 procent van alle aanbestedingen duurzaamheid meeneemt, en gemeentes 75 procent. Het blijft gaan om de prijs/kwaliteitverhoudingen. Dus ga je verder onderverdelen. Dan zeg je bijvoorbeeld: de prijs weegt voor 40 procent mee in de totale beoordeling. De kwaliteitseisen tellen voor 35 procent. Specifieke duurzaamheidskenmerken voor 15 procent. En dan heb je nog 10 procent voor andere aspecten."

**Joppe:** "Zo kom je in je afwegingen tot de meest optimale duurzame aanbidding."

[asoede@bda.amsterdam.nl](mailto:asoede@bda.amsterdam.nl)  
[jacqueline.joppe@hetnic.nl](mailto:jacqueline.joppe@hetnic.nl)