



Eind juni 2009 heeft minister Cramer (Vrom) haar voortgangsrapportage 'Duurzaam Inkopen' aan de Tweede Kamer aangeboden. Voor duurzaam Nederland wordt 2010 een cruciaal jaar, aangezien de overheden 100 procent duurzaam hun inkopen moeten hebben gerealiseerd. Dit is overigens een gedifferentieerd percentage naar rijksoverheid, gemeenten en dergelijke. De uitdagende vraag is of deze doelstellingen *de facto* worden gehaald. Ook het inkopen van bomen en overige groenvoorzieningen maken hiervan deel uit en vormen zodoende voor zowel leveranciers als voor inkooporganisaties een uitdagende opdracht. Het is niet de vraag of, maar wel hoe beide partijen hieraan kunnen voldoen. Senternovem heeft als onderdeel van de criteriabeschrijvingen ook een toelichting gemaakt voor de productgroep Groenvoorzieningen. Met het jaar 2010 in het vizier zullen leveranciers en inkopende organisaties samen moeten werken om de beoogde duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken. Voorwaar een grootse opgave! In dit artikel analyseren we de realisatie-uitdagingen, maar ook werken we ter ondersteuning van de praktijk een aantal handvatten uit.

Auteurs: Jacques J.A.M. Reijniers en Harjan Inkelaar

Noodzaak duurzaam inkopen groenvoorzieningen geen discussie

Samenwerking juiste invulling een voorwaarde

Uit de voortgangsrapportage van minister Cramer blijkt dat overheidsinkopers en leveranciers elkaar wederzijds stimuleren in het verder ontwikkelen en toepassen van duurzame oplossingen. Dit leidt ertoe dat de inkopers het percentage ingekochte duurzame producten verhogen en dat leveranciers elkaar uit concurrentieoogpunt stimuleren om innovatieve duurzame oplossingen te ontwikkelen. Bovendien dragen de leveranciers in de eigen productieprocessen en ook hun leveranciers bij aan het verder 'verduurzamen' van de maatschappij. Uitstel van het leveren van een bijdrage lijkt op vluchtgedrag: de bevordering van duurzaamheid is een maatschappelijke opdracht. Niet 'afwachten' is de boodschap, maar vanuit de eigen rol ook 'pro-actief acteren', temeer daar vele verschillen partijen betrokken zijn bij het inkoopproces. Ook uit commercieel oogpunt levert 'actie' voordelen op.

Duurzaamheid winnaar

Leveranciers in de groensector leveren ook zélf een actieve bijdrage aan het realiseren van de beleidsdoelstellingen van een organisatie. De minister van Vrom heeft deze filosofie ook aangegrepen om haar doelstellingen op het gebied van duurzaamheid te kunnen realiseren, vooral

omdat de overheid zelf een aanzienlijke inkoopmacht vormt. Dat zal de leveranciers tevens stimuleren om meer innovatieve duurzame oplossingen te bedenken. Aldus zullen groenproducten steeds meer verduurzamen. Senternovem heeft inmiddels ook voor de productgroep Groenvoorzieningen de criteria geformuleerd. Bij deze criteria ligt het zwaartepunt op het inkopen van materialen en uitvoerende dienstverlening. Op deze manier worden de inkopende organisaties geholpen om hun behoeftes en specificaties voor duurzaam inkopen effectiever te formuleren. Helaas zijn nog lang niet alle inkopers goed op de hoogte van de (on)mogelijkheden van de leveranciersmarkt op het gebied van het aanbod van duurzame producten. En in het algemeen zijn kennis van de leveranciersmarkt en het relatiemanagement van de leveranciers nog niet sterk ontwikkeld. Gestimuleerd door het overheidsbeleid en/of de persoonlijke maatschappelijke verantwoordelijkheid en/of pro-actief ondernemerschap vinden bij groenleveranciers veel innovatieve en vernieuwende productontwikkelingen plaats met een duurzaam karakter. Duurzaamheid vormt voor veel ondernemingen een marketinginstrument. Het stimuleert ook weer innovaties bij andere ondernemingen.

Onbekend maakt onbemind

Wanneer bij het formuleren van het 'Request for Proposal' de inkopende organisatie de specificaties uitsluitend baseert op de Senternovem-criteria, is de kans groot dat de meest innovatieve oplossingen die een sterkere bijdrage leveren aan het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen buiten beeld blijven: 'onbekend maakt onbemind'. In het geval van een aanbesteding volgens de Europese Aanbestedingsregels zal men veelal een 'gestandaardiseerd format' gebruiken, waarin vaak geen ruimte is voor innovatieve en creatieve oplossingen die al wél beschikbaar zijn bij de leverancier. Tussentijds bespreken van nieuwe ontwikkelingen kan niet, gelet op de stringente regelgeving. Dit is dan een gemiste kans voor de inkopende organisatie.

Voor de innovatieve leverancier betekent dit dat hij dan niet zijn vernieuwing kan aanbieden. Toch heeft de leverancier voldoende gelegenheid om zijn innovatieve meerwaarde van producten te presenteren vóór het formele publicatiemoment bij aanbesteden. Gericht marketing en public relations zijn managementinstrumenten die de ondernemer hiervoor kan inzetten. Het presenteren van de unieke duurzaamheidsmeerwaarde van het product kan via conferenties, lezingen,

persoonlijke contacten, productpresentaties, brochures, artikelen, websites, direct mail en dergelijke. Hier ligt een grote uitdaging voor de leveranciers en vroegtijdige aanpak zal winnende marktposities opleveren.

Inkoper is succesbepalend

Duurzaamheid maakt al geruime tijd expliciet deel uit van de beleidsdoelstellingen van een organisatie. Inkoop is bij uitstek een discipline die hieraan een actieve en beïnvloedende bijdrage kan leveren. Samen met de behoeftesteller van de groenafdeling bepalen zij namelijk wat er qua functionaliteit en specificaties ingekocht moet worden. Daar maakt de genoemde duurzaamheidscomponent deel van uit. Te vaak vernemen we nog, dat het toevoegen van deze component tot kostenverhoging leidt. Het begint uiteraard met het formuleren van de beleidsdoelstelling en prioriteiten op organisatieniveau. De praktijk leert echter dat dit helemaal niet tot kostenverhoging hoeft te leiden, ook niet in deze crisistijd. Daarvoor zien we een drietal voorwaarden: vooraf moet bekend zijn wat en waarom op het gebied van groenvoorzieningen ingekocht moet worden; de inkoop moet duurzaam bijdragen aan de realisatie van beleidsdoelstellingen en ten derde moet er inzicht zijn in de (on)mogelijkheden van de leveranciers op het gebied van duurzaamheid.

Hulpmiddel

Om de vergroting van het duurzaam-inkopenpercentage effectief te laten gebeuren is inzicht in de eigen green spend belangrijk. Met andere woorden: welke groene producten dragen het meest bij aan de realisatie van de doelstellingen. Hiertoe heeft bijvoorbeeld Het NIC samen met Beco een 'Green Spend Analyse'-instrument ontwikkeld. Dit is een digitaal hulpmiddel waarmee vastgesteld kan worden welke product(groep)en een groeibijdrage kunnen leveren aan duurzame inkoop. De criteria van Senternovem maken hier integraal deel van uit.

De vakkundige inkoper met oog voor de organisatie bepaalt zodoende de voorwaarden voor succes.

Samenwerking oppakken

Nederland telt vele leveranciers (kwekers) van bomen en overige boomkwekerijgewassen. Deze kweken soms zelf (enkele) soorten, velen zijn echter ook een handelonderneming en kunnen een zeer groot en verschillend assortiment leveren. Dat maakt het een inkooporganisatie niet

gemakkelijk om de 'duurzaamheid' van de gehele logistieke keten te doorgronden. Zo is het niet eenvoudig de duurzaamheidsstatus te kennen van producenten in het begin van de keten. Het gaat hierbij om aspecten als bodembehandeling, bemesting, gewasbescherming, bedrijfsmiddelen, brandstof en afbreekbaarheid van hulpmiddelen, zoals kweekpotten. Indien een gemeente groenvoorzieningen wil inkopen die voldoen aan de gestelde duurzaamheidscriteria, is het lastig voor hen de feitelijke realisatiegraad van duurzaamheid in de keten te beoordelen. De Senternovem-criteria helpen hierbij onvoldoende. De leverancier zal de 'garantie' dienen af te geven aan de gemeente dat de gehele keten, dus ook die van producten afkomstig van externe toeleveranciers, als 'duurzaam' is te classificeren. Dit is vooralsnog een onrealistische doelstelling. Verschillende groenleveranciers hebben om deze reden ook gewerkt aan en met een duurzaamheidscertificaat, zoals Eko en Milieukeur. Toch is het onvoldoende bij inkopende organisaties bekend wat de meerwaarde hiervan is in het kader van de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen. De minister van Vrom vermeldt echter in haar eerder genoemde voortgangsrapportage dat het formeel onmogelijk is om leveranciers te verplichten over een keurmerk te beschikken, omdat dit in strijd is met het -Europese- mededingingsbeleid. Vanwege het begrip proportionaliteit, zoals de Commissie dat in het kader van de aanbestedingen hanteert, zou het echter evenmin mogelijk zijn om binnen inkoopcriteria te verwijzen naar keurmerken. Deze zouden immers deze elementen kunnen bevatten die als disproportioneel zijn aan te merken. De minister stimuleert echter de leveranciers om te werken aan vergelijkbare eisen. Hier ligt een uitdaging voor samenwerking tussen leveranciers en inkopende organisaties om bijvoorbeeld in een werkgroep hieraan te werken. In deze werkgroep hebben dan naast genoemde partijen ook een inkoop-/aanbestedingsadviseur groenvoorziening en Senternovem zitting: een vernieuwende uitdaging. Wie wordt de initiatiefnemer?

Borging in organisatie

Professionaliteit van de inkoopfunctionaris en de ambities die deze nastreeft vormen in belangrijke mate het succes van duurzaam inkopen. De verankeringsaard hangt in eerste instantie af van de mate van hoogdringendheid op beleidsniveau: de urgentiegraad. Anders gesteld: wat is de beleidsimpact als de duurzaamheidsdoelstelling niet wordt gerealiseerd! Welke doelstellingen

worden nagestreefd, zoals terugdringen van de CO2-uitstoot, het verlagen van onacceptabele (kinder)arbeid of uitsluitend gebruik van recyclebare en milieuvriendelijke producten? Iedere keuze kent haar eigen afgeleide aanpak. Juist daarom zijn strategische accenten als basis van groot belang. De samenhang tussen het inkoopvolume, het contractmoment, de duurzaamheidsfactor en de leveranciers bepalen de prioriteitsvolgorde in de tijd. De praktijk van alle dag laat echter nog maar al te vaak zien dat niet 'het onderste uit de kan gehaald kan worden'. Dat komt omdat op directieniveau de operationele ruimte onvoldoende wordt geboden om intelligenter en slimmer in te kopen. Vaak gaan de eerder genoemde nieuwe beleidsdoelstellingen gepaard met aanpassingen van de organisatie, processen, procedures en systemen. Los van de investeringen -die op basis van terugverdienfeiten berekend kunnen worden- leveren deze aanpassingen vaak veel interne verdragingsweerstand op. Het gevolg is helaas vaak dat dan maar besloten wordt om de eigenlijk noodzakelijke voorwaardelijke vernieuwingen niet of gedeeltelijk door te voeren. Een reden hiervoor kan ook nog het 'te weinig zichtbaar politiek voordeel' zijn. Dat is jammer, aangezien de oorspronkelijk beoogde beleidsdoelstelling op het gebied van duurzaamheid dan niet gehaald wordt. Een professionele inkooporganisatie met competente inkoopfunctionarissen kunnen dit alles helpen voorkomen. Dit vraagt echter ondernemende en bedrijfskundig georiënteerde functionarissen met visie, lef, innovatiedrang en kennis en ervaring op het gebied van duurzaamheid.

Prof.dr.ing. J.J.A.M. (Jacques) Reijniers MBA is directievoorzitter van Het NIC B.V. en tevens hoogleraar inkoopmanagement NEVI-leerstoel aan Nyenrode Business Universiteit
H.J. (Harjan) Inkelaar is senior consultant en productmanager groen bij Het NIC B.V.

