





# Green Deal

Besturen met de markt



*Leidraad voor bestuurders  
Strategie duurzaam inkopen*







© 2010 - De Groene Zaak  
Eerste druk, december 2010

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door:

Etopia BV, LvDO (Onderdeel Agentschap NL)  
en MultiCopy Nederland

  
**DE  
GROENE ZAAK**  
ondernemers voor een duurzame economie



# Inhoud

Voorwoord	4
Over dit boekje	6
<b>Hoofdstuk 1 - Green Deal: tijd om dingen anders te gaan doen</b>	<b>8</b>
Case 1 - Succes in de praktijk	12
Case 2 - Succes in de praktijk	14
<b>Hoofdstuk 2 - Het koppelen van doelstellingen en markt</b>	<b>16</b>
Case 3 - Succes in de praktijk	22
Case 4 - Succes in de praktijk	24
<b>Hoofdstuk 3 - Green Deal: een sluitende businesscase</b>	<b>26</b>
Case 5 - Succes in de praktijk	28
Case 6 - Succes in de praktijk	30
<b>Hoofdstuk 4 - Uw overtuigingskracht telt</b>	<b>32</b>
Case 7 - Succes in de praktijk	38
Case 8 - Succes in de praktijk	40
<b>Hoofdstuk 5 - Samenwerken met De Groene Zaak</b>	<b>42</b>
Case 9 - Succes in de praktijk	48
<b>Algemene Informatie</b>	<b>50</b>



# Voorwoord

Besturen in de publieke sector is een zaak van effectief invloed uitoefenen op maatschappelijke ontwikkelingen. Een goede bestuurder zal dat ook duurzaam willen doen, dat wil zeggen: met oog voor economische, sociale én ecologische belangen. Niet omdat het past in een trend, of omdat er nu eenmaal richtlijnen zijn. Maar vooral omdat juist de keuze voor (innovatieve) duurzame oplossingen de effectiviteit van het bestuurlijk handelen vergroot. Dat geldt al helemaal als ook naar de effecten van het bestuurlijk handelen op de lange termijn wordt gekeken.

Dit boekje wil een leidraad zijn voor bestuurders bij het maken van de juiste keuzes bij het realiseren van duurzame ontwikkeling. In lijn met de filosofie van De Groene Zaak, dus door optimaal gebruik te maken van het innovatief vermogen van de markt.

Wij noemen dat: de Green Deal. Een innovatie voor overheidsbestuurders, maar niet minder voor marktpartijen. Want nergens in de maatschappij is het delen van kennis zonder verplichtend karakter al werkelijk gemeengoed. Gelukkig blijken steeds meer koplopers daartoe bereid en groeit ook het aantal visionaire bestuurders die de deur openzetten voor initiatieven van buiten die tot een duurzame (en financieel sluitende!) businesscase leiden.

De Groene Zaak zet de komende jaren krachtig in op het Green Deal-concept en zal bestuurders en marktpartijen waar nodig en mogelijk voorzien van best practises en concrete handvatten bij verduurzaming. Simpelweg omdat het de enige weg vooruit is.

## Roger van Boxtel

Voorzitter De Groene Zaak



## Marga Hoek

Directeur De Groene Zaak





# Over dit boekje

## Over dit boekje

De overheid laat 12% van ons Bruto Nationaal Product door haar handen gaan. Dat is namelijk het gezamenlijk inkoopvolume van alle overheden. Door dit inkoopvolume in te zetten op strategisch niveau kan innovatie – en daarmee de economie – structureel worden aangejaagd.

Dat effect kan echter nog enorm versterkt worden met de Green Deal. Daarbij wordt een verbinding gelegd tussen bestuurlijke doelstellingen en het oplossend vermogen van de markt. Dat dit loont is aangetoond en bewezen door tal van innovatieve bestuurders in Nederland. Uit de cases in dit boekje blijkt hoe de Green Deal in praktijk vorm kan krijgen en vooral: wat het oplevert.

In hoofdstuk 1 leest u meer over de essentie van de Green Deal. Hoofdstuk 2 gaat over het realiseren van doelstellingen via een strategische dialoog met de markt.



Hoofdstuk 3 behandelt mogelijkheden om een duurzame businesscase ook financieel sluitend te krijgen, een belangrijke voorwaarde voor succes. In hoofdstuk 4 vindt u aanwijzingen over hoe de Green deal in uw organisatie vorm te geven. Hoofdstuk 5, tot slot, gaat over het samenwerken met de Groene Zaak.



# Hoofdstuk 1

## Green Deal: tijd om dingen anders te gaan doen

### 1.1 Een lonkend toekomstperspectief

Bestuurder zijn in Nederland is een uitdaging. Juist in de publieke sector. Maatschappelijke en economische belangen, korte- en langetermijndoelstellingen en opbrengsten en kosten strijden om prioriteit. Als bestuurder heeft u een visie en de wil om ambities te realiseren. Tegelijkertijd is daar de realiteit van beperkte financiële kaders, of zelfs de noodzaak om forse bezuinigingen te realiseren.

Dat wringt, en heeft tot consequentie dat innovatie en duurzaamheid niet de prioriteit krijgen die ze verdienen. Terwijl juist een duurzame economie het lonkend toekomstperspectief biedt dat ons land nodig heeft. Minder doen, of zaken vooruit schuiven brengt ons niet verder. Het is dan ook tijd om dingen anders te gaan doen. Het is tijd dat overheid en bedrijfsleven op een nieuwe manier gaan samenwerken om gezamenlijk uitdagingen aan te gaan en oplossingen te genereren.

*‘Het is tijd dat overheid en bedrijfsleven op een nieuwe manier gaan samenwerken’*

### 1.2 Een strategische uitdaging voor de bestuurder

Het innoveren van de samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven heeft veel voordelen. U bereikt méér als bestuurder met minder inspanning, en niet zelden tegen lagere kosten. En u kunt rekenen op duurzame resultaten, omdat het precies dát is waar de Green Deal om draait.



## Green Deal en De Groene Zaak

Het kabinet heeft de Green Deal woordelijk in haar regeringsverklaring genoemd. Met nu al tachtig aangesloten ondernemingen streeft De Groene Zaak ernaar overheid en bedrijfsleven gezamenlijk te laten werken aan het versnellen van de verduurzaming van de Nederlandse economie. We trachten daaraan concrete bijdragen te leveren. Door iconprojecten te realiseren, standpunten te communiceren en, zoals in dit geval, concrete handvatten voor verduurzaming te bieden.

De Green Deal is een gezamenlijke verantwoordelijkheid en een strategische uitdaging voor publieke bestuurders en de markt. De essentie is dat overheid en markt krachten bundelen op het niveau van bestuurlijke doelstellingen. Op dat strategische niveau ligt de grootste winst. Voor u als bestuurder, omdat u daar het sterkst uw invloed kunt doen gelden. Maar ook voor marktpartijen: de grootste bijdrage die zij kunnen leveren is de bijdrage aan vraagstukken nog open liggen. En waarbij oplossingen nog in de volle breedte gezien kunnen worden, zonder dat er al sprake is van allerlei randvoorwaarden.

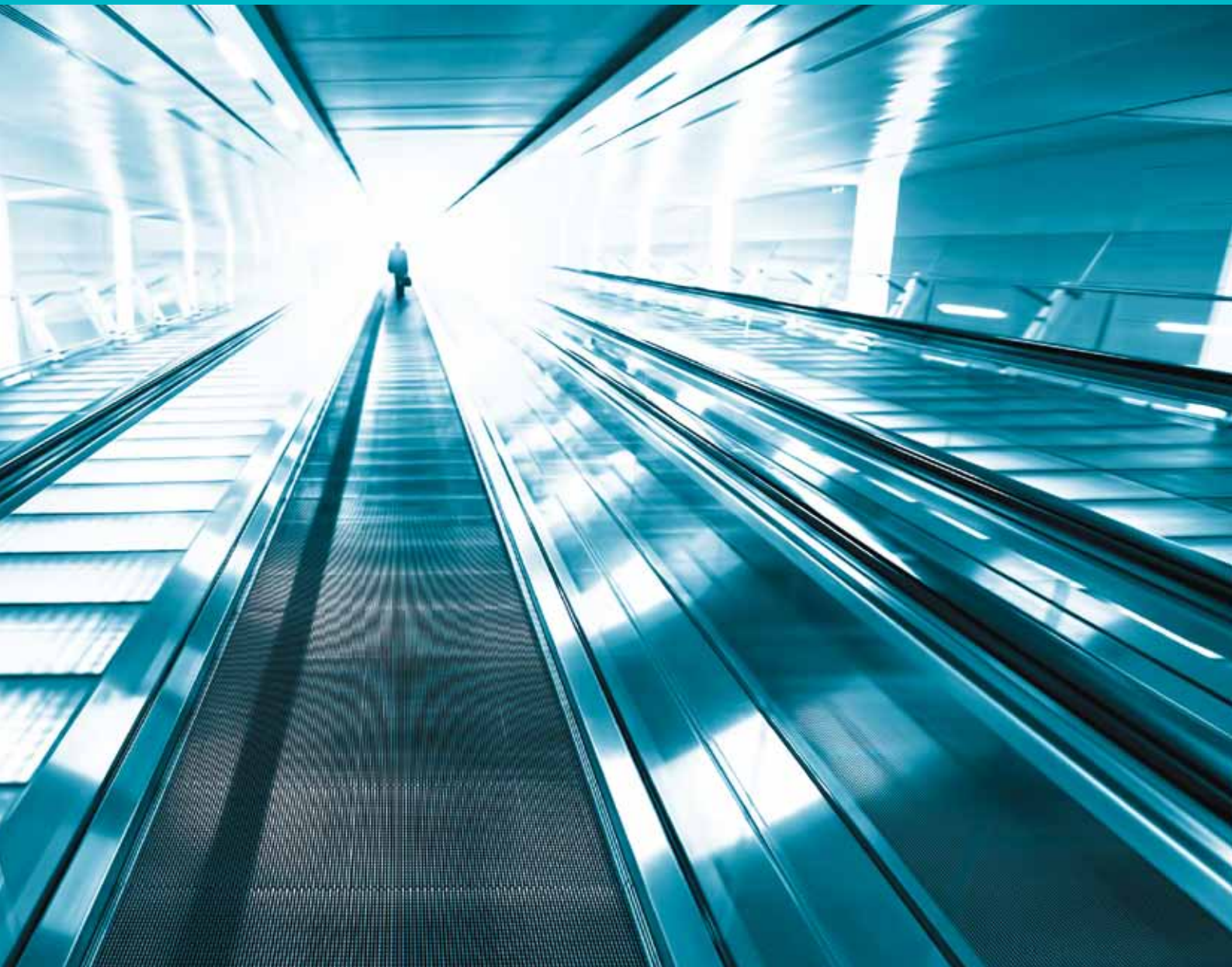
### 1.3 De kracht van de Green Deal: economische versterking

Verduurzaming gaat niet alleen over een beter milieu. Verduurzaming levert nieuwe bedrijvigheid en dus werkgelegenheid op. Dat is wezenlijk voor uw gemeentelijke of regionale economie, en voor de Nederlandse economie als geheel. Duurzame werkgelegenheid is het werk van de toekomst. Op duurzaamheid sturende provincies zoals Friesland hebben daar nu reeds veel economisch rendement van. De Green Deal loont dus ook en juist in economisch opzicht.

## Green Deal: what's in it for me?

### Door Green Deals te sluiten:

- Draagt u effectief bij aan het realiseren van economische, sociale en milieutechnische beleidsdoelstellingen met nadruk op effectiviteit en kostenbeheersing. U slaat dus meerdere vliegen in één klap
- Stimuleert u innovatie, zeker als u niet alleen op economische, maar ook op sociale en milieucriteria stuurt. U haalt nieuwe kennis binnen en anticipeert op toekomstige (technische en maatschappelijke) ontwikkelingen omdat u nieuwe eisen stelt aan leveranciers
- Draagt u bij aan het beeld van een overheid die rechtmatig en transparant handelt en problemen duurzaam aanpakt, zonder de rekening door te schuiven naar volgende generaties



# Case 1

## Succes in de praktijk



### Green Deal: Innovatiegerichte aanbesteding bij de ondertunneling van de A2 in Maastricht

#### Samenwerkende overheden-Paulussen Advocaten N.V., te Maastricht

In het project Ondertunneling A2 bij Maastricht werken diverse overheden samen, waaronder de gemeente, de provincie en Rijkswaterstaat. Er is een duidelijke – maatschappelijke – behoefte aan een versnelde realisatie van deze ruimtelijke ontwikkeling. Vraag die de bestuurders zich gesteld hebben is “Hoe nu het project versnellen en tegelijkertijd in kwaliteit en uitvoering te verduurzamen?” Het antwoord is gevonden door doelgericht te zoeken naar- en ruimte te bieden aan de opdrachtnemers om een innovatieve oplossingen voor te stellen.

#### Succesfactoren in de aanbesteding:

- Het besluit om al snel in de voorbereidingsfase te kiezen voor een integraal gebiedsontwikkelingsproject, in plaats van alleen een Rijksinfrastructuurproject
- Een scherpe rolverdeling tussen overheid en markt: de eerste wordt primair aangesproken op zijn kaderstellend en richtinggevend vermogen (de kaderstellende overheid), de tweede op zijn innovatiekracht en creativiteit (de creatieve markt)
- Het beperken van de uitvraag aan de markt tot een functioneel (en dus abstract) programma van eisen. Dit betekent dat de overheid niet zelf de planontwikkeling op zich neemt en daardoor de markt al vroeg in het proces kan betrekken, met alle voordelen van dien (concurrentie op creativiteit, innovatie en financiële haalbaarheid van het plan).



- Vervlechting van Tracewet-, bestemmingsplan- en aanbestedingsprocedure ter bevordering van een integrale aanpak, de betrokkenheid van bewoners, en de versnelling van het project
- Het gebruik van het duurzaamheidsconcept Cradle to Cradle

### Resultaat van de aanbesteding:

- Het project is het enige grootschalige gebiedsontwikkelingsproject in Nederland dat nog op schema ligt en de afgelopen jaren elke mijlpaal van de planning heeft gehaald.
- Het resultaat van de aanbesteding is een kwalitatief zeer hoogwaardige stadsontwikkeling waarin stad en snelweg elkaar versterken
- Door Cradle to Cradle toe te passen, is het plan kwalitatief verbeterd en is breed draagvlak voor het plan binnen de regio gecreëerd
- Het project kent een aantal innovaties zoals de eerste dubbeldeks tunnel in Europa
- De overheden hebben hier opgetreden als launching customer voor integrale gebiedsontwikkeling via de aanbestedingsprocedure van de concurrentiegerichte dialoog

# Case 2

## Succes in de praktijk



### Green Deal: De keten verduurzamen door introductie van een 'CO<sub>2</sub> prestatieladder'

#### Prorail

Hoewel reizen met de trein op zich al een 'groen' product is wilde de directie van Prorail haar keten van leveranciers stimuleren om beter te presteren op duurzaamheid. Met het bouwfraudedossier nog in het achterhoofd stonden de bestuurders bovendien in toenemende mate kritisch tegenover het principe van gunnen op de laagste prijs. Prorail introduceerde daarom een 'groene prestatieladder': hoe meer een leverancier doet om CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn, hoe groter de kans is dat deze bij deelname aan een aanbesteding de opdracht wint.

#### Strategische doelstellingen aanbesteder:

- Verbeteren CO<sub>2</sub>-prestaties
- Gezien worden als partij die gunt op basis van kwaliteit en niet alleen op basis van laagste prijs

#### Succesfactoren in de aanbesteding:

- Stimuleren van concurrentie en innovatie tussen aanbieders. ProRail geeft leveranciers een fictieve korting op de inschrijfprijs als deze leverancier zijn CO<sub>2</sub>-emissies beheerst en reduceert. Hoe beter de leverancier hierin slaagt, hoe groter de fictieve korting. Een leverancier die bijvoorbeeld op niveau 3 van de ladder staat krijgt een fictieve korting van 5% op de inschrijfprijs; een leverancier op niveau 0 krijgt 0 procent korting. De leverancier heeft bij



een aanbesteding twee opties: proberen om hoger op de ladder te komen of tegen een zeer lage (niet rendabele) prijs aanbieden

- De CO<sub>2</sub>-footprint als gunningcriterium. Minimale eis om punten te scoren op de ladder is dat er bij de leverancier inzicht bestaat in de CO<sub>2</sub>-footprint. Dit heeft een bewustwordingsproces op gang gebracht
- Samenwerking in de keten als gunningcriterium. Hoe hoger een leverancier wil scoren, des te meer hij moet samenwerken met zijn eigen toeleveranciers, klanten en belanghebbenden. Hierdoor stimuleert de uitvraag niet alleen de leverancier om te verduurzamen, maar werkt het instrument ook door in de keten

### Resultaat van de aanbesteding:

- Innovatie en duurzaamheid tegen een marktconforme prijs
- Realisatie van CO<sub>2</sub>-reductie door Prorail (en in de keten)
- Bewustwording en inzicht bij leveranciers in de eigen CO<sub>2</sub>-emissies, het reductiepotentieel en besparingsmogelijkheden
- Besparingen op energiekosten bij leveranciers (welke ook kunnen doorwerken in een lagere prijs voor de te leveren producten en diensten)
- Concurrentie tussen leveranciers op duurzaamheidsaspecten

# Hoofdstuk 2

## Het koppelen van doelstellingen en markt

### 2.1 Duurzaamheid als basisvoorwaarde

Veel bestuurders, zowel in de publieke als private sector, zien duurzaamheid als de enige route naar economische groei. Duurzaamheid is niet één van de doelstellingen van uw beleid: het is de basisvoorwaarde voor uw beleid. Of dat nu gericht is op het stimuleren van de lokale economie, een meer sociaal beleid, kostenbesparing of het realiseren van een woonwijk: u stelt als eis dat het op een duurzame manier gebeurt.

### 2.2 Meerwaarde door een structurele dialoog met de markt

Door uw doelstellingen slim te formuleren zet u een grote stap bij het realiseren van uw ambities. Als bestuurder kunt u de kansen, mogelijkheden, belemmeringen en beperkingen voor het realiseren van uw doelstellingen echter nooit volledig overzien. Daarom is het van belang om zo vroeg mogelijk in het proces een dialoog aan te gaan en de markt te consulteren. Deze dialoog biedt u zicht op innovatieve oplossingen, lagere maatschappelijke kosten, een versneling een betere kwaliteit van het beoogde product. Marktpartijen hebben immers vaak tal van duurzame oplossingen ontwikkeld die – stand alone of in een slimme combinatie – uw beleidsdoelstellingen dichterbij kunnen brengen.

### 2.3 De marktdialoog: open en gestructureerd

Als bestuurder geeft u richting aan de strategische marktconsultatie door deze structureel in te bedden in een open dialoog. De strategische marktconsultatie start voorafgaand aan het inkoopproces. En staat los van het inkoopproces. De strategische marktconsultatie is gericht op het peilen van oplossingsrichtingen, mogelijkheden en interesse bij private partijen voor de verdere ontwikkeling en realisatie van doelstellingen. Door de strategische marktconsultatie voor het inkoopproces te plaatsen vindt er een versnelling plaats van het inkoopproces. De strategische marktconsultatie moet niet verward worden met de consultatie als onderdeel van het inkoopproces. Deze consultatie “oude stijl” is gericht op het



toetsen bij private partijen van de haalbaarheid van door de overheid voorgestelde scope van een project, inhoudelijke of procesmatige oplossingsrichtingen.

Door de marktdialoog te structureren, bijvoorbeeld in een vast Koplopersnetwerk of door middel van periodieke rondetafels, houdt u op doorlopende basis bij wat de ontwikkelingen in de markt zijn. In een dergelijke opzet wordt kennis stelselmatig uitgewisseld, zodat er binnen uw organisatie een bepaalde graad van basiskennis ontstaat en een atmosfeer waarin het gebruikelijk is kennis uit te wisselen met de markt. Ook houdt u op deze manier het beste zicht op wat interessante partijen zijn om mee te ‘sparren’. In geval van lagere overheden zullen dit vaak (duurzame) koplopers zijn in het eigen werkgebied: die ondernemingen versterken immers de lokale economie. Op het niveau van de Rijksoverheid kunnen dit grote en kleine koplopers en zelfs internationale marktpartijen zijn.

Inzetten op een open dialoog houdt in dat u open vragen stelt aan de markt in plaats van bestaande oplossingen toetst. Uiteraard is daarbij vooraf wel het doel van de consultatie bepaald, en is duidelijk welke inspanningen worden verwacht van marktpartijen. Ook maakt u vooraf een heldere keuze tussen een interactieve consultatie met meerdere partijen of gesprekken met afzonderlijke partijen.

## Persoonlijke betrokkenheid is goud waard

Het is verleidelijk het gesprek met de markt te delegeren aan de top van de ambtelijke organisatie of het management van de (centrale) inkooporganisatie. Uw persoonlijke en dus zichtbare betrokkenheid is echter een waardevolle tijdsinvestering.

Marktpartijen hechten veel belang aan de statuur van hun gesprekspartner en steken meer kennis en energie in de marktdialoog als er een bestuurder aan de andere kant van de tafel zit. Ondersteun dus actief initiatieven zoals een koplopersnetwerk of rondetafels door met regelmaat aanwezig te zijn.

U gebruikt de resultaten van uw gesprekken met de markt om uw doelstellingen verder aan te scherpen. Zorg ervoor dat dit zichtbaar is: zet uw nieuwverworven wijsheid bijvoorbeeld om in een of meerdere innovatieve aanbestedingsrajecten. Zo laat u ook aan de markt zien dat u concreet streeft naar het creëren van meerwaarde door 'Green Deals'. Uw conclusie van de marktconsultatie kan ook zijn dat een uitvraag niet de beste oplossing is, maar dat de doelstelling beter gerealiseerd wordt met bijvoorbeeld regelgeving of een combinatie van oplossingen.



**Figuur 1. Plek van de marktconsultatie in het inkoopproces**

**OUDE STIJL**



**NIEUWE STIJL**



## 2.4 Interne inbedding: van cruciaal belang

U vergroot het draagvlak voor (en de kans van slagen van) het proces van verduurzaming door in uw marktdialoog ook uw medebestuurders en uw lijnorganisatie te betrekken. Voor de meeste bestuurders is dit een vanzelfsprekendheid, maar het kan goed zijn nog eens uitdrukkelijk stil te staan bij de drijfveren van u en uw collega's.

Accepteert u gezamenlijk de consequenties van duurzaam beleid? Waarom wilt u het? Maar vooral: ziet iedereen het grote potentieel van een duurzame college- of departementstrategie? Ook in deze stap kan het helpen om het gesprek aan te gaan met de markt. Door kennis te nemen van de drijfveren van duurzame koplopers ontstaat beter inzicht in de eigen drijfveren en de uit te zetten strategie. Interessant is bijvoorbeeld dat voor (internationale ondernemingen) drijfveren als innovatie, kennisverdieping en motivatie van het personeel belangrijke beweegredenen zijn om duurzaam te ondernemen.

Bij het formuleren van een overtuigende duurzaamheidsvisie betreft u bij voorkeur ook (relevante) lagere echelons van uw ambtelijke organisatie. Te denken valt aan divisiedirecteuren, maar zeker ook aan (het management van) de afdeling (strategische) Inkoop. Dit helpt bij het in beweging krijgen van de organisatie en voorkomt dat discussies over nut en noodzaak van duurzaamheid steeds opnieuw gevoerd worden. Hou bij het voeren van deze gesprekken vast aan uw oorspronkelijke uitgangspunten: u zoekt inhoudelijke versterking, geen nuancering. Uw duurzaamheidsstrategie breekt met de vaste voorkeuren van uw ambtelijke organisatie. U onderkent de waarde van bewezen oplossingen, maar stuurt op innovatie.

*'Uw duurzaamheidsstrategie breekt met de vaste voorkeuren van uw ambtelijke (inkoop)organisatie'*



# Case 3

## Succes in de praktijk



### Green Deal: Verrassende oplossingen voor een waterzuivering

#### Waterschap de Dommel

Bij het bestuur van het waterschap lag de opgave om een waterzuivering te vernieuwen. Het waterschap besloot in de ontwerpfase al de kennis van de markt te benutten. Dit in plaats van de traditionele manier van werken, waarbij externe adviseurs worden ingeschakeld om het ontwerp uit te werken. Deze aanpak bleek tot verrassende oplossingen te leiden die tot dan toe niet bedacht waren.

#### Strategische doelstellingen aanbesteder:

- Vernieuwen van de waterzuivering
- Realiseren van de economisch meest voordelige waterzuivering
- Verbeteren van de duurzaamheid

#### Succesfactoren in de aanbesteding:

- Belangrijkste succesfactor was het besluit om de kennis van de markt te benutten in de ontwerpfase in plaats van met behulp van externe adviseurs zelf een ontwerp uit te werken
- Zoveel mogelijk functioneel specificeren met het te bereiken doel als uitgangspunt, zonder in te vullen hoe dat resultaat bereikt moet worden



- De Economisch Meest Voordeling Inschrijving als leidend gunningcriterium
- Meewegen Total Cost of Ownership voor 70% en kwaliteitsaspecten voor 30%
- Een tegemoetkoming van 50.000 euro voor de ontwerpkosten aan de aanbieders

### **Resultaat van de aanbesteding:**

- Concurrerende ontwerpen
- Een kwalitatief hoogwaardige waterzuivering
- Tijdswinst en minder inzet van externe adviseurs
- Nieuwe kennis binnengehaald, terwijl er vooraf gevreesd werd dat kennis verloren zou gaan door niet zelf te ontwerpen
- Duurzaamheidwinst en positieve budgetconsequenties

# Case 4

## Succes in de praktijk



### Green Deal: Behoud van het niveau van openbare zwemvoorzieningen tegen lagere kosten

#### Coram International B.V.

De gemeente Frankfurt stond voor de opgave om besparingen te realiseren op de openbare zwemvoorzieningen. Tegelijkertijd bestond de wens deze voorzieningen minimaal op het huidige peil te continueren. Door marktpartijen te consulteren en nadrukkelijk te kiezen voor een langetermijninvesteringsbeslissing konden beide doelstellingen worden gerealiseerd.

#### Strategische doelstellingen:

- Behouden gemeentelijke voorzieningen
- Besparingen doorvoeren op de gemeentelijke begroting
- Realiseren duurzaamheidsdoelstellingen

#### Succesfactoren in de aanbesteding:

- Door het toepassen van een marktconsultatie kreeg de bestuurder inzicht in de beschikbare technieken en het besparingspotentieel
- Door Total Cost of Ownership (TCO) als uitgangspunt te nemen ontstond inzicht in de totale levensduurkosten en bleek het mogelijk om een hogere initiële investering te verantwoorden



## Resultaat van de aanbesteding:

- Aanbesteding van een LowEnergyPool
- Behoud van gemeentelijke voorzieningen
- Een jaarlijkse besparing van 16.000 EURO na een additionele investering van 60.000 euro (terugverdientijd van 4 jaar)
- Lager energieverbruik, waterbesparing, verminder CO2-uitstoot en vermindering gebruik chemicaliën

# Hoofdstuk 3

## Green Deal: een sluitende businesscase

### 3.1 De businesscase sluitend maken door deze te 'verbreden'

Green Deals sluiten houdt in: werken aan duurzame, maar sluitende businesscases. Deze laatste randvoorwaarde kan inhouden dat u uw businesscase moet verbreden, bijvoorbeeld door een relatie te leggen met andere projecten en/of organisaties. Ook kan samenwerking met meerdere marktpartijen noodzakelijk zijn om de nodige breedte in het project te kunnen brengen. Zo ontstaan namelijk meer 'dragere' voor een project, meer dwarsverbanden, een grotere schaal en vaak meer geldstromen.

### 3.2 De businesscase sluitend maken door deze te 'verlengen'

De businesscase is niet altijd sluitend te krijgen op de korte, maar wel op de langere termijn. Wie met een meerjarenoptiek naar de financiële consequenties van projecten, producten of diensten kijkt vergroot de mogelijkheden om projecten haalbaar te maken. Ook kan dan een positieve hefboom worden gerealiseerd ten gunste van duurzame oplossingen. Deze zijn namelijk op korte termijn (in termen van aanschafinvestering) vaak duurder, maar op de langere termijn (in termen van exploitatie) uiteindelijk voordeliger. Een langetermijnvisie heeft nog meer voordelen: de markt kan dan meer financiële verantwoordelijkheid nemen voor de diensten die worden aangeboden, waardoor de risico's voor u als bestuurder afnemen. U krijgt dan te maken met een constant en zeker kostenpatroon, met in praktijk nagenoeg geen fluctuatierisico's.

### Lengte+breedte=besparingen

Biedt u de markt de mogelijkheid opgaven 'in de lengte en in de breedte' te realiseren, dan kunt u grote besparingen realiseren op de inzet van uw eigen organisatie. De markt neemt immers meer verantwoordelijkheid, en voert ook een groot deel van de (voorbereiding)activiteiten uit die anders bij uw ambtelijke organisatie komen te liggen. Bij gebiedsontwikkeling kan bijvoorbeeld aanzienlijk bespaard worden op de zogeheten vta-kosten.

### 3.3 TCO en het realiseren van duurzame economische winst

Het realiseren van een positieve hefboom voor duurzame oplossingen vraagt om toepassingen van een in een het bedrijfsleven



wijd verspreide economische waarderingsystematiek: Total Cost of Ownership (TCO), of Total Cost of Use (TCU). Met TCO vergelijkt u producten en diensten op basis van de 'totale' kosten: zowel de aanschafprijs van een product als de kosten tijdens en na het gebruik ervan worden gewaardeerd. Deze 'levensduurkosten' zijn bijvoorbeeld energiekosten, voorraadkosten, onderhoudskosten, (indirecte) exploitatiekosten, milieukosten (footprint), vervangingskosten en verwijderingskosten.

TCO voorkomt dat u een te hoge prijs betaalt, omdat de kosten van de gehele levenscyclus inzichtelijk worden. Dit stelt u in staat om een hoger maatschappelijk én financieel rendement te realiseren op uw investeringen. Door Total Cost of Ownership toe te passen en de 'investeringsboekhouding' en de 'exploitatieboekhouding' met elkaar in verband te brengen krijgt u inzicht in de economisch meest voordelige investering.

# Case 5

## Succes in de praktijk



### Green Deal: Een afvalvrij kantoor door een vernieuwende en integrale uitvraag

#### EcoSmart BV, onderdeel van Van Gansewinkel

Een opdrachtgever wenste de hoeveelheid afval terug te brengen zonder dat dit grote budgettaire consequenties had. Door niet langer de dienst 'afvalverwijdering' maar de dienst 'afvalbeheer' uit te besteden (ketendenken) bleek dat een forse duurzaamheidswinst gerealiseerd kon worden tegen gelijk blijvende kosten.

#### Strategische doelstellingen aanbesteder:

- Het minimaliseren van de hoeveelheid afval
- Een concrete bijdrage leveren aan het tegengaan van het mondiale grondstof tekort
- Het realiseren van een besparing op de bedrijfsvoeringskosten

#### Succesfactoren in de aanbesteding:

- In de aanbesteding is uitgegaan van 'afvalbeheer'. Dat wil zeggen afvalbeheer van werkplek tot en met verwerking en retourlevering. Dit heeft de leverende partij in staat gesteld om met efficiënte, duurzame en effectieve oplossingen te komen voor de hele keten van het afval



- Via marktconsultatie is inzicht verkregen in de innovaties en perspectieven die bedrijven kunnen bieden, alvorens daadwerkelijk een bestek op de markt te brengen
- Duurzaamheidcriteria zijn geformuleerd op basis van de marktconsultatie. Belangrijke les uit de marktconsultatie was om criteria op te nemen die verder gaan dan alleen de inzameling sec en ook andere duurzaamheidsdoelstellingen expliciet mee te nemen
- Inbouwen van een bonussysteem, waarbij leveranciers bij voorgestelde verbeteringen en realisatie beloond worden
- Gunning op basis van wegingsfactor prijs enerzijds, duurzaamheid en innovatie anderzijds (50/50)

### Resultaat van de aanbesteding:

- Aanbesteding van integraal afvalbeheer
- Een sterke vermindering van het restafval (meer dan 70%), tegen minimaal gelijkblijvende kosten
- Een mogelijke besparing van 25% na een investering van 0-25 euro per werkplek (terugverdientijd 0-3 jaar)
- CO<sub>2</sub>-emissie reductie door afvalreductie

# Case 6

## Succes in de praktijk



### Green Deal: Besparen door een lange levensduur

#### InterfaceFLOR

Een kantoorgebouw was toe aan nieuwe vloerbedekking. Kostenbeheer stond hoog op de agenda van de directie, duurzaamheidsdoelstellingen echter evenzeer. Door vanaf de start van de aanbesteding uit te gaan van levensduurkosten (langetermijnvisie) kon een oplossing gevonden waarbij beide strategische doelstellingen hand in hand gingen.

#### Strategische doelstellingen aanbesteder:

- Besparen op de bedrijfsvoeringkosten
- Realiseren duurzaamheidsdoelstellingen

#### Succesfactoren in de aanbesteding:

- Door een marktconsultatie toe te passen is inzicht ontstaan in de nieuwste producten en diensten op de markt
- Door Total Cost of Ownership (TCO) als gunningscriterium op te nemen konden producten vergeleken worden op basis van levensduurkosten in plaats van alleen de initiële aanschafprijs



## Resultaat van de aanbesteding:

- Aanschaf van een mirco tuft tapijttegel met een gebruiksperiode van 25 jaar, lage vervangingsgraad en lage schoonmaak- en onderhoudintensiteit
- Jaarlijkse besparing van 27.500 euro na een additionele investering van 202.500 euro (terugverdienperiode van 7,5 jaar)
- Vermindering materiaalgebruik en afval van 270.000 kg
- CO2-reductie van 780 ton
- Vermindering van overlast tijdens vervanging

# Hoofdstuk 4

## Uw overtuigingskracht telt

### 4.1 Ruimte scheppen en juridische mogelijkheden benutten

Economische verduurzaming is een harde noodzaak willen we Nederland leefbaar houden. Daarvoor is overtuigingskracht nodig van (top)bestuurders bij de overheid. Zij kunnen door een nieuw inkoop- en aanbestedingsbeleid ruimte scheppen voor de inbreng van duurzame koplopers. Dat brengt niet alleen de realisatie van de eigen beleidsdoelstellingen dichterbij, het zorgt ook voor versnelling in de verduurzaming. U acteert daarbij het meest krachtig door u niet te laten afschrikken door (vermeende) juridische obstakels en door het duurzaam inkoopproces strategisch goed te borgen.

Voor daadwerkelijk innovatief en duurzaam inkopen is het nodig dat u bepaalde risico's accepteert. De (Europese) regelgeving en de aanpak voor duurzaam inkopen bieden daar



toe voldoende mogelijkheden. U kunt zonder meer bepaalde duurzaamheidskeurmerken laten opnemen als eis in een aanbestedingsprocedure, zolang het gaat om keurmerken die vrij toegankelijk zijn en het gelijkwaardigheidprincipe wordt toegepast. Ook kunt u een deel van de totale opdrachtsom onderhands aanbieden waarbij u hoge duurzaamheids-eisen stelt. Feitelijk is maar één ding belangrijk: dat u als bestuurder van meet af aan heldere doelstellingen formuleert en daarop consequent blijft sturen.

*‘Feitelijk is maar één ding belangrijk: dat u als bestuurder van meet af aan heldere doelstellingen formuleert en daarop consequent blijft sturen’*

## **4.2 Boek echte innovatie winst door de markt uit te dagen**

Als bestuurder hoeft u zich niet te buigen over de wijze waarop het duurzame inkoopproces praktisch vorm krijgt. Wel kan dit een bottle neck zijn bij de uiteindelijke realisatie van uw doelstellingen. Omschrijf daarom de taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen

helder en duidelijk, om te voorkomen dat uw strategie juist in de uitvoering verwatert. Dit betreft zowel de taken en verantwoordelijkheden van u als bestuurder als die van de budgetverantwoordelijken en het inkoopmanagement.





Zorg daarom dat uw organisatie een antwoord formuleert op de volgende vragen:

- Wat zijn onze belangrijkste leveranciers en productgroepen en hoe duurzaam zijn ze?
- Op welke manier werken we samen met de leveranciers?
- Waar passen we welke minimumeisen toe en waar passen we welke prestatiebelonende criteria toe?
- Hoe wegen we de verschillende duurzaamheidscriteria (bijvoorbeeld ten opzichte van prijs, kwaliteit, levertijd en andere duurzaamheidsaspecten)?
- Hoe ziet de juridische inbedding er uit?
- Hoe bewaken we naleving door onze leveranciers en welke bewijslast vragen we aan onze leveranciers? Wat zijn de administratieve lasten?

- Zijn onze inkopers getraind in duurzaam inkopen?

Om duurzaam inkopen en aanbesteden goed in te bedden in de organisatie is krachtig beleid onmisbaar. Tegelijkertijd is het zaak in te zetten op (bewezen) successen. Start daarom altijd met een aantal iconprojecten die het succes van duurzaam inkopen bewijzen en verwerk de ervaringen die u daarmee opdoet in uw duurzaam inkoopbeleid. Zo werkt u stapsgewijs toe naar uw doelstellingen van 100% duurzaam inkopen.

*‘Start altijd met een aantal iconprojecten die het succes van duurzaam inkopen bewijzen’*



## 4.3 Blijvend sturen o.b.v. heldere voorwaarden

Om verduurzaming te stimuleren bestaan er nu al bepaalde minimeisen. Die leggen effectief een 'bodem' in de markt en zorgen voor een opwaartse beweging bij de achterblijvers. Ze zijn echter niet bedoeld om als leidraad te dienen voor ambitieuze bestuurders. Zij richten zich op de 'bovenkant' en op het boeken van werkelijke innovatiewinst. Bijvoorbeeld door (prestatiebelonende) gunningcriteria toe te passen die ondernemers uitdagen een stap verder te gaan. U kunt vervolgens kiezen voor de economische meest voordelige aanbidding waarin duurzaamheidcriteria in een bepaalde verhouding staan tot andere eisen (zoals prijs, kwaliteit, levertijd, enzovoorts).

### Wat betekent dat voor mij als bestuurder?

U accepteert niet dat de laagste prijs en minimeisen het uitgangspunt zijn voor een aanbesteding.

U ziet erop toe dat aanbestedingen plaatsvinden op basis van de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI) met daar bovenop prestatiebelonende gunningcriteria gericht op duurzaamheidskenmerken.

### Duurzaam Inkopen 2.0

In 'Duurzaam Inkopen 2.0 – een model voor MVO-gedreven inkoopbeleid' staan vier aanknopingspunten centraal waarmee bestuurders hun duurzaam inkoopbeleid kunnen verbeteren. Hoe kunt u als bestuurder duurzaam inkopen het beste aansturen? Hoe stel u een adequate inkoopstrategie samen? Welk inkoopcriterium of gunningnorm is uiteindelijk bepalend? Voor meer informatie: [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)



# Case 7

## Succes in de praktijk



### Green deal: Geen bureau's kopen, maar zitten

#### Ahrend

Bij de opdrachtgever was er een sterke behoefte om invulling te geven aan “Het nieuwe werken”. Gedachte hierachter was dat door een flexibele werkplekindeling de effectiviteit van medewerkers verhoogt kan worden. Omdat de werkplekindeling steeds sneller en vaker veranderd – en iedere keer opnieuw investeren niet wenselijk was - is er een concept ontwikkeld waarbij “zitten” wordt gekocht in plaats van het meubilair. Dit stimuleerde de leverende partij om de gehele levenscyclus van zijn product in beschouwing te nemen en bood de aanbestedende partij de mogelijkheid om flexibel om te gaan met de werkplekken.

#### Doelstellingen aanbesteder:

- Verhogen effectiviteit en efficiency van het werken
- Huidige kantoorconcept “ieder zijn/haar eigen werkplek” t.b.v. 1000 medewerkers veranderen naar desksharing/ flexwerken ( 600 werkplekken)
- Besparingen doorvoeren op begroting door facilitaire kosten te verlagen

#### Succesfactoren in de aanbesteding:

- Door het toepassen van TCO en een marktconsultatie is het inzicht ontstaan om niet het meubilair aan te besteden, maar de dienst “zitten”.



- Effect hiervan is dat de leverende partij enerzijds gedwongen wordt en anderzijds in staat is om gehele levensduur van zijn dienst te betrekken in de aanbesteding
- Hierdoor zijn factoren als onderhoud, vervanging, verwijdering en recycling onderdeel geworden van de aanbesteding

### Resultaat van de aanbesteding:

- Aankoop van een dienst waarbij de aanbieder zorgdraagt voor de facilitering van de werkplekken. Van levering, tussentijdse aanpassingen in het kantoor concept tot verwijdering en recycling
- Door toepassing van dit concept zijn bij de herinrichting van het kantoor forse besparingen op facilitaire kosten bereikt. Na een additionele investering van € 1.540.000 is een jaarlijkse besparing van € 1.215.000 gerealiseerd (terugverdienperiode: ± €1,25 jaar)
- Door toepassing van dit concept is een enorme duurzaamheidswinst gerealiseerd. Onder andere door besparingen op grondstoffen is CO<sub>2</sub> uitstoot met 48% verlaagd

# Case 8

## Succes in de praktijk



### Green deal: Een duurzaam kantoor door harde duurzaamheidseisen en samenwerking met leveranciers.

#### Desso-Ministeries van Veiligheid en Justitie, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Doelstelling was zo duurzaam mogelijk in te kopen door harde duurzaamheidseisen toe te passen. In samenwerking met een aantal leveranciers is speciaal voor dit project een traject gestart om een kwalitatief zeer goed product te ontwikkelen.

#### Strategische doelstelling aanbesteder:

- Zo duurzaam mogelijk inkopen van kantoorstoffering
- Het goede voorbeeld geven

#### Succesfactoren in de aanbesteding:

- Aanbesteding op basis van EMVI, waarbij de kwaliteit vast omschreven stond en in de selectie duurzaamheid een doorslaggevende rol heeft gehad
- Strenge eisen stellen aan de stoffen en preparaten in het product
- Strenge eisen stellen aan de recycling. Snijafval moest zoveel mogelijk gerecycled worden en het product zelf moest een zo hoog mogelijk percentage gerecycled materiaal bevatten



### Resultaat van de aanbesteding:

- Een nieuw product met de naam DESSO EcoBase®
- 100% veilig hergebruik en een zilveren Cradle to Cradle®-certificaat voor het product
- Een zeer concurrerend product met een aanvaardbare meerprijs

# Hoofdstuk 5

## Samenwerken met De Groene Zaak

Overheid en bedrijfsleven streven beide naar economisch herstel en economische verduurzaming. Er wordt op veel fronten samengewerkt, maar alleen door die samenwerking te intensiveren kan echte versnelling en voldoende schaalgrootte worden bereikt.

De Groene Zaak is een platform van inmiddels bijna 80 ondernemingen. Uit vrijwel alle sectoren, en met als gemene deler dat ze koploper zijn in duurzaam ondernemen. Missie van de Groene Zaak is het versnellen van de verduurzaming van de Nederlandse economie. Wij doen dat vanuit onze business principles.

### Business principles

- Neem een duurzaam verdienmodel als uitgangspunt
- Minimaliseer grondstofgebruik, afval en verspilling door de hele keten (van consumerables naar durables)
- Neem pro-actief ketenverantwoordelijkheid
- Zet in op maximale energiereductie en pas vervolgens waar mogelijk duurzame energie toe (trias energetica)
- Zet je in voor nieuwe financierings- en financiële modellen
- Bouw aan duurzaam leiderschap



We werken met een helder einddoel voor ogen: een 100% duurzame economie. Bij alle vraagstukken die spelen, maatregelen die we willen nemen en standpunten die we innemen stellen we onszelf voortdurend de vraag of wij daarmee bijdragen aan reële verduurzaming. Want veel 'duurzame' initiatieven blijken in praktijk eerder af te leiden van dit doel, of het (bedoeld of onbedoeld) te vertragen.



## De norm is groen: van streven naar doen.

Een 100% duurzame economie: De Groene Zaak gaat deze uitdaging graag samen met u aan om gezamenlijk oplossingen te realiseren. Deze samenwerking biedt u voordelen: als ondernemersplatform bundelen we niet alleen een grote dosis kennis en ervaring op het gebied van innovatie en duurzaamheid, we zijn ook voortdurend op zoek naar nieuwe innovaties die de verduurzaming van de Nederlandse economie echt versnellen. Innovaties die we ook (helpen) realiseren, want dat het theoretisch beter kan weet iedereen: het gaat om daden. Vandaar ons motto: De norm is groen: van streven naar doen.



## Versnelling in verduurzaming

Samen met de overheid, andere ondernemersvertegenwoordigers, belangengroeperingen en duurzaamheidsorganisaties wil De Groene Zaak economische verduurzaming versnellen. In onze visie kan het meer strategisch aanwenden van (publieke) aanbestedingen daaraan een grote bijdrage leveren.

Dit is dan ook een van de leidende thema's van De Groene Zaak, waarvoor we ons sterk inzetten. Dat houdt concreet in dat we:

- Zowel pro-actief als op verzoek overheden adviseren over te nemen maatregelen voor versnelling. Onze standpunten ten aanzien van duurzaam inkopen en aanbesteden vindt u op de website: [www.degroenezaak.com](http://www.degroenezaak.com) en op de site van het congres [www.greendealcongres.nl](http://www.greendealcongres.nl)

- Via de media communiceren over de noodzaak van versnelling en de mogelijkheden daartoe
- Green Deal Ronde Tafels organiseren (per provincie) om kennisuitwisseling tussen overheden en koplopers uit het bedrijfsleven te bevorderen. Deze Ronde Tafels hebben vaak direct resultaten in de vorm van concrete vervolgafspraken
- Seminars organiseren en complementaire kennis ontwikkelen en produceren (zoals dit congres en dit boekje)
- Overheden faciliteren in de versnelling van de innovatie van aanbestedingen. Bijvoorbeeld door te adviseren over open marktconsultaties, inzicht te geven in best practices, enzovoorts
- Aanvullende initiatieven opzetten voor kennisuitwisseling, al naar gelang daarnaar binnen de overheid behoefte blijkt te zijn



Alle activiteiten van De groene Zaak zijn nadrukkelijk complementair aan bestaande initiatieven en organisaties. Enkele daarvan worden achterin dit boekje met name genoemd.

## Versnelling in duurzaam inkopen

De Groene Zaak bepleit een weg, die volgens alle aangesloten ondernemingen een enorme duurzame en economische meerwaarde oplevert zonder de huidige bezuinigingsopgave in gevaar te brengen (maar daar zelfs aan bijdraagt). Het is goed om de ‘bodem’ in de markt te houden met minimum duurzaamheidseisen (knock-out criteria), maar tegelijkertijd moet er aan de ‘bovenkant’ een actief beleid komen dat gericht is op stimulering (en beloning!) van duurzame innovatie. De Groene Zaak bepleit daarom een tweesporenbeleid waarin maatregelen van verplichtende aard in balans zijn met stimuleringsmaatregelen.”

## 1. Ambitieuze doelstellingen formuleren

De Groene Zaak bepleit een krachtadiger aanpak met duidelijke targets voor zowel overheid als bedrijfsleven. Het kabinet dient een significant percentage van het inkoopvolume innovatiegericht aan te besteden.

## 2. De minimumeisen strenger toepassen in combinatie met innovatieve gunningcriteria

De Groene Zaak bepleit een effectievere (lees: meer dwingende) inzet van de minimumeisen door deze vaker en steviger aan te scherpen. Zo wordt ‘ontwijkgedrag’ effectief voorkomen en zal de markt sterker de juiste kant op bewegen. Werkelijke innovatiewinst wordt echter pas geboekt door ook prestatie belonende gunningcriteria toe te passen.

### 3. Risico's accepteren en juridische mogelijkheden benutten

Overheden hanteren bij voorkeur de verplichte (veilige) minimumeisen, en gaan meer uitdagende gunningcriteria uit de weg omdat die snel juridisch aanvechtbaar zouden zijn of zouden leiden tot een te hoge prijs. De (Europese) regelgeving en de aanbevolen aanpak voor duurzaam inkopen bieden echter voldoende mogelijkheden om die risico's te beheersen.

### 4. Effectiever aanbesteden

Door subsidies niet zonder meer uit te keren maar aan te besteden, of vaker een innovatieve uitvraag te doen, stijgt de effectiviteit van de aanbesteding. Als dit gebeurt op basis van een uitvraag waaraan de markt (bij de huidige stand van de techniek) nog niet kan voldoen, wordt innovatie sterk gestimuleerd (de overheid als launching customer).



### 5. Waar mogelijk op TCO-basis aanbesteden

Binnen de overheid zijn de 'investeringsboekhouding' en de 'exploitatieboekhouding' doorgaans gescheiden. Dat leidt tot niet-duurzame inkoop, omdat de initiële aanschafprijs bepalend is en niet de (maatschappelijke) kosten over de gehele levenscyclus, ofwel de Total Cost of Ownership (TCO) dan wel Total Cost of Use (TCU). De Groene Zaak bepleit dat duurzaamheid een essentieel onderdeel wordt van de gunningcriteria van elke aanbesteding en dat die gunning geschiedt op basis van de TCO/TCU.

## 6. De markt consulteren

Als koplopers in duurzaam ondernemen en innoveren vaker worden betrokken bij het formuleren van de 'uitvraag', wordt de duurzame marktinnovatie vanzelf aangejaagd. Zogeheten marktconsultaties dienen daarom gemeengoed te worden. (Innovatieve) oplossingsrichtingen en ideeën kunnen dan nog getoetst worden in een fase waarin deze informatie nog kan worden gebruikt bij of invloed uitoefenen op de besluitvorming.



## 7. Toewerken naar een meer efficiënte keten

Initiatieven die moeten leiden tot duurzame innovatie zijn thans teveel verbrokkeld en verspreid over teveel bestuursorganen en – lagen. De Groene Zaak pleit dan ook voor een meer effectieve keten bestaande uit één verantwoordelijke minister, één verantwoordelijk departement (bijvoorbeeld Economische Zaken Landbouw en Innovatie) en één verantwoordelijk uitvoeringsorgaan (bijvoorbeeld agentschap.nl) dat meer proactief en doelgericht de uitvoering verzorgt dan nu het geval is.



# Case 9

## Succes in de praktijk



### Green deal: Innovatief en duurzaam drukwerk door beloning voor duurzaamheidsprestatie

#### MultiCopy Nederland

De gemeente zocht nadrukkelijk een partner die kwaliteit en duurzaamheid kon combineren in de aanbidding voor drukwerk. Door duurzaamheid en kwaliteit mee te wegen en te belonen heeft de gemeente zowel op prijs als duurzaamheid en kwaliteit een goed resultaat gehaald.

#### Strategische doelstelling aanbesteder:

- Hoge kwaliteit drukwerk, duurzaam en tegen een marktconforme prijs

#### Succesfactoren in de aanbesteding:

- Aanbesteding op basis van EMVI, waarin de aanbieders punten konden scoren op prijs, kwaliteit en duurzaamheid

#### Resultaat van de aanbesteding:

- Door de aanbieders te laten concurreren op prijs, kwaliteit en duurzaamheid is een innovatieve oplossing gevonden waarin slimmer en duurzamer wordt omgegaan met het drukwerk. Onderdeel van de oplossing is de inzet van een Printing on Demand en Web to Print systeem, waarbij men steeds over actuele materialen beschikt, terwijl een managementinformatiesysteem de kosten blijft monitoren. Bijkomend resultaat: geen overproductie en dus minder afval.



<title>  
<meta name=  
</head>

<body>  
<div id=  
<h1>

# Algemene Informatie

## Meer informatie voor overheden:

Samen met de overheid, andere ondernemersvertegenwoordigers, belangengroeperingen en duurzaamheidsorganisaties wil De Groene Zaak economische verduurzaming versnellen. Dit doen wij onder andere door:

- Zowel pro-actief als op verzoek adviseren over te nemen maatregelen voor versnelling
- De noodzaak en de mogelijkheden voor versnelling te communiceren via de media
- Rondetafels en seminars te organiseren om kennisuitwisseling tussen koplopers uit het bedrijfsleven en overheden te bevorderen
- Overheden te faciliteren in de versnelling van de innovatie van aanbestedingen. Bijvoorbeeld door te adviseren over open marktconsultaties en inzicht te geven in best practises

Onze standpunten ten aanzien van de Green deal, duurzaam inkopen en meer vindt u op de website van De Groene zaak. Op deze site vindt u ook de casussen uit dit boekje. De casussen worden continu aangevuld met nieuwe praktijk successen.

[www.degroenezaak.com](http://www.degroenezaak.com)



Ook op de onderstaande sites vindt u relevante informatie over duurzaam inkopen

[www.agentschapnl.nl/duurzaaminkopen](http://www.agentschapnl.nl/duurzaaminkopen)

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

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

[www.prorail.nl/zakenpartners](http://www.prorail.nl/zakenpartners)

[www.vng.nl](http://www.vng.nl) (beleidsveld milieu)

## Meer informatie voor bedrijven:

Overheid en bedrijfsleven streven beide naar economisch herstel. Naar een economie die ook de volgende generaties kansen biedt, zonder de rekening door te schuiven. En naar een economie die volledig gebaseerd is op duurzame innovatie. De Groene Zaak maakt zich daar hard voor. De tachtig deelnemende ondernemingen vormen een krachtig ondernemersplatform dat met innovatieve antwoorden komt voor de financieel-economische problemen van vandaag en morgen. Herkent en erkent u onze kijk op duurzaam ondernemen, sluit u dan bij De Groene Zaak. Op onze website vindt u meer informatie over De Groene Zaak, de leden, standpunten, activiteiten en hoe u zicht kunt aansluiten.

### **Adresgegevens:**

De Groene Zaak

Parkstraat 83

2514 JG DEN HAAG

070 – 35 38 223

[info@degroenezaak.com](mailto:info@degroenezaak.com)

