

Verkenning stand van zaken duurzaam- en circulair aanbesteden bij de overheidsorganisaties in de provincie Utrecht



alliantie

CIRKELREGIO UTRECHT



PROVINCIE  UTRECHT

- 1 Inleiding
- 2 Hoofdpijn uitkomsten onderzoek
- 3 Uitkomsten per onderdeel
- 4 Grootste zorgen en hulpvraag
- 5 Conclusie
- 6 Adviezen

- B** Bijlagen:
- 1 - Deelnemers
 - 2 - Begrippenlijst
 - 3 - Selectie voorbeelden
 - 4 - Selectie handreikingen
 - 5 - Uitkomsten terugkoppeling
 - 6 - Colofon

1

Inleiding



Aanleiding en doel onderzoek

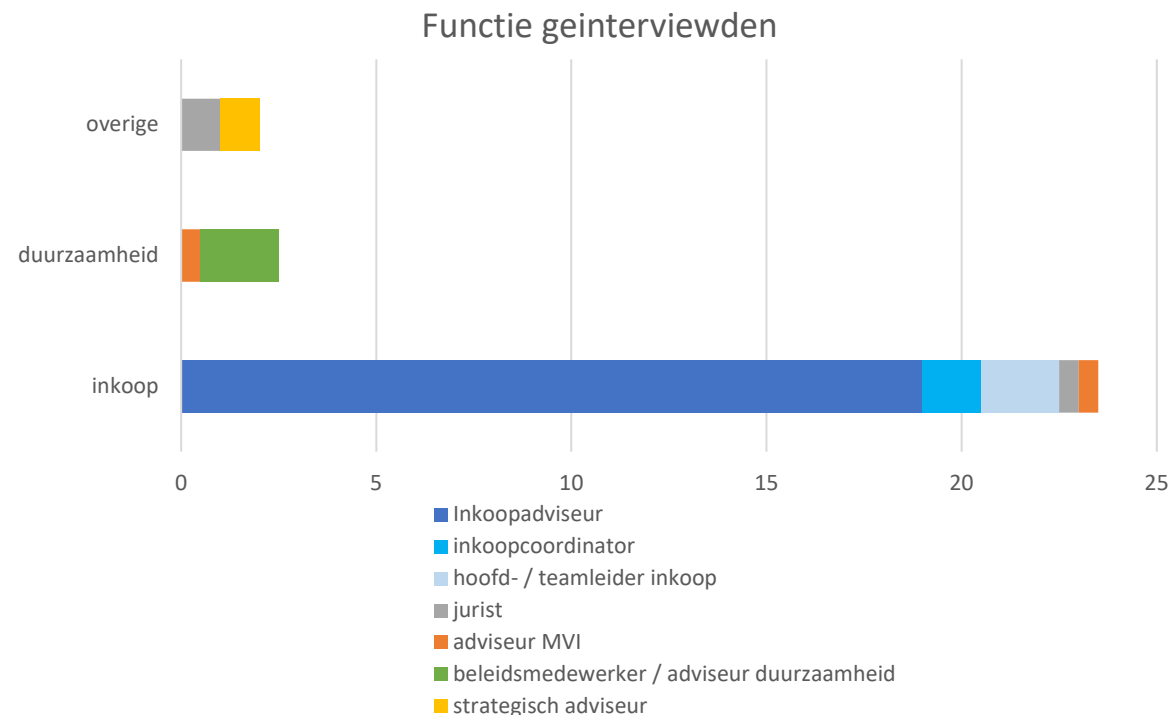
Voor de meeste gemeenten is de circulaire economie nog een redelijk nieuw speelveld. Maar de ambities beginnen op dit gebied te groeien. Om dit voor elkaar te krijgen is samenwerking en kennisdelen belangrijk. In de provincie Utrecht is daarvoor de Alliantie Cirkelregio Utrecht opgericht. Overheden, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties werken daarin samen. Circulaire inkoop wordt daarbij nadrukkelijk beschouwd, omdat overheden hiermee echt het verschil kunnen maken. Eén van de meest directe en concrete zaken die een gemeente, waterschap of provincie kan doen, is alle producten die het zelf nodig heeft – van koffiebekertjes tot bouwmaterialen – zo circulair mogelijk in te kopen. Ook andere vormen van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) nemen we daar graag in mee. Het gaat daarmee om duurzaam inkopen in brede zin.

We weten dat verschillende overheden daar al flink mee bezig zijn. We weten ook dat het soms best lastig is, omdat niet duidelijk is wat duurzaamheid is, hoe circulariteit daarin past, wat het circulaire aanbod is en waar het te vinden is, hoe de opdrachtgeversrol van de overheid moet worden ingevuld bij duurzame/circulaire aanbesteding, hoe je de kwaliteit van duurzame/circulaire producten beoordeelt en – last but not least- hoe de kosten beheerst kunnen worden.

Vanuit Cirkelregio Utrecht is dit onderzoek opgezet om in beeld te brengen hoe de vlag erbij hangt bij de overheden in de provincie Utrecht. Wat gebeurt er al? Waar is behoefte aan? Hoe kunnen we elkaar helpen?

Onderzoeksopzet

Circulair inkopen staat niet op zichzelf. Het pas in het breder kader van MVI c.q. duurzaam inkopen, wat weer in het breder kader van duurzaamheid past. Per organisatie is in principe 1 medewerker geïnterviewd op basis van een standaard vragenlijst. Soms zijn op verzoek van een organisatie meerdere medewerkers tegelijkertijd geïnterviewd, omdat dit een beter beeld zou geven. Omdat het onderzoek zich richt op het inkoop/aanbestedingsproces is vooral gesproken met inkoopfunctionarissen en dan met name inkoopadviseurs.



In het onderzoek is gekeken naar de 5 onderdelen die van belang zijn bij het duurzaam/circulair aanbesteden

1. **Perceptie:** welk beeld heeft men (persoon/organisatie) bij duurzaam/circulair aanbesteden? Is men positief/negatief/onverschillig? Waar zitten zorgen of ziet men kansen? Waar vindt men dat men staat?
2. **Kennis en vaardigheden:** welke kennis en vaardigheden heeft men ten aanzien van duurzaam/circulair inkopen, wat is er nodig en op welke wijze kan deze het beste worden versterkt? Hoeveel moet je zelf weten met betrekking tot het anders benaderen van aanbestedingen, maar ook ten aanzien van hoe je die aanbiedingen dan moet beoordelen. In welke mate moet dat ook bij welk onderdeel van de eigen organisatie aanwezig zijn en in welke mate kan die hoe worden ingehuurd/ingekocht? Hoe organiseer je het zelflerend vermogen en regel je kennismanagement etc.? Welke ondersteuning is nodig in de vorm van hulpmiddelen, leidraden, trainingen etc.?
3. **Governance:** organisatiestructuur, richting en leiding (politiek en management). Hoe staan zij er in c.q. willen ze er in staan? Is er een beleidskader aanwezig (duurzaamheid, circulair, MVI, duurzaam GWW)? Hoe ambitieus is deze en is deze duidelijk/buikbaar? Is er focus (goed, te eenzijdig, te breed)? Is sprake van goede programmering en opdrachtstelling van de projecten inclusief budgetbepalingen?
4. **Proces:** hoe is het proces van (duurzaam/circulair) aanbesteden nu georganiseerd? Welke procedures worden gehanteerd? Hoe vroeg in het proces wordt aandacht besteed aan duurzaamheid/circulariteit, aan inkoop en aan de combinatie van beide? Hoe wordt dit inhoudelijk gedaan? Hoe verhoudt zich dit tot de vormen van aanbesteden die

worden gehanteerd? In het proces van duurzaam/circulair wie is waar wanneer hoe verantwoordelijk voor? Is sprake van borging en monitoring en zo ja hoe?

5. **Samenwerking:** Met welke partijen/organisaties werkt men hoe samen ten aanzien van het inkoop/aanbestedingsproces in het algemeen en specifiek om het verder te verbeteren?

Er is gevraagd naar wat er goed gaat (inclusief best practices) en wat er beter kan/moet. Het gaat hierbij ook om de ontwikkeling: waar komt men vandaan, waar staat men nu en wat zijn de komende stappen.

Er is gekeken naar inkoop ten aanzien van:

- Aanleg/beheer openbare ruimte, infrastructuur, GWW
- Bouwen, renovatie etc. vastgoed
- Intern beheer, facilitaire zaken/dienstverlening etc.

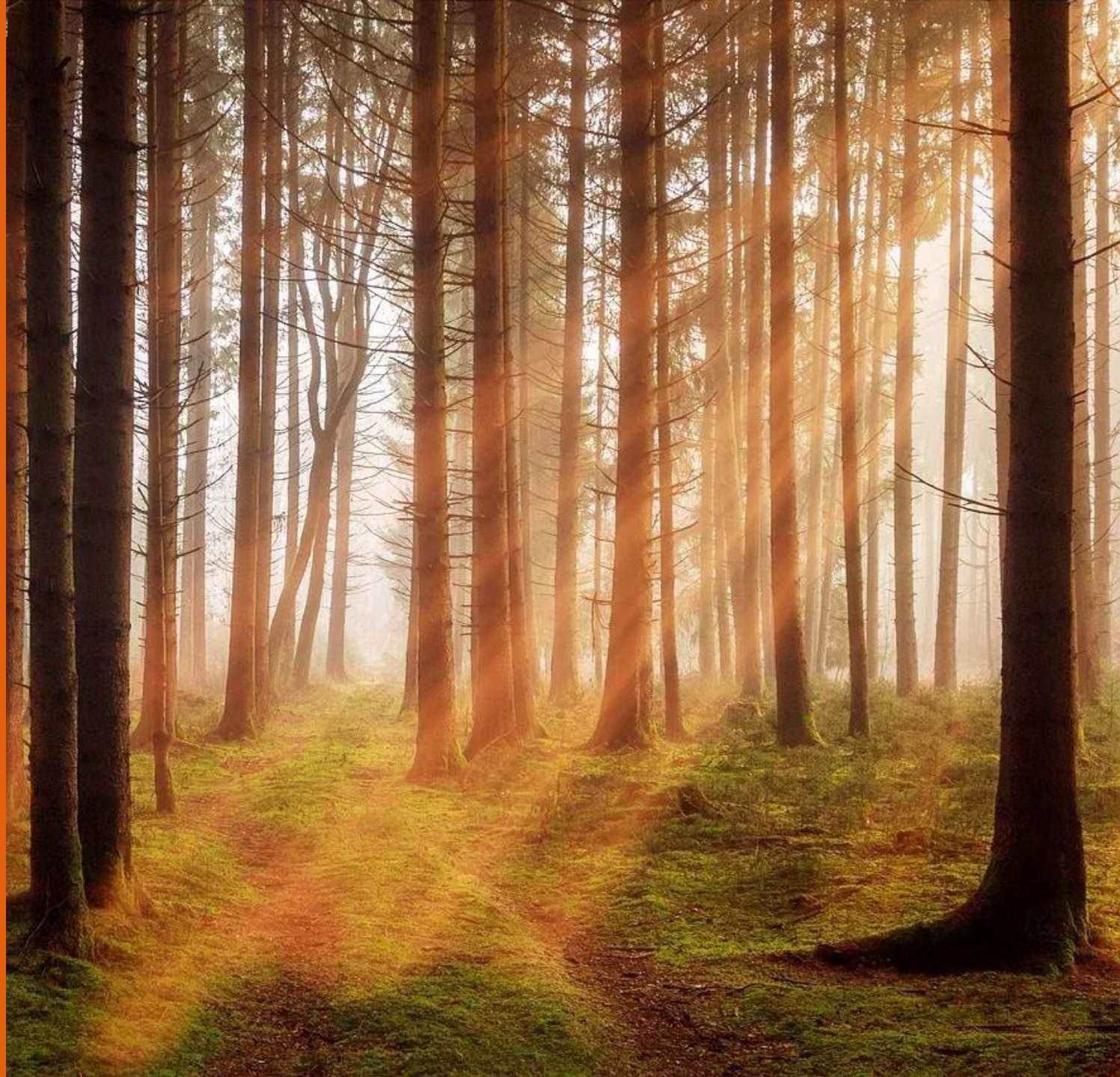
Inkoop ten aanzien van het sociaal domein is buiten beschouwing gelaten.

Het gaat bij dit onderzoek niet naar het waarderen van individuele organisaties, maar naar het ophalen van algemene kenmerken, tendensen etc. die inzicht geven wat de stand van zaken is en waar de sleutels zitten om het in de toekomst beter te kunnen doen.

In hoofdstuk 2 wordt niet exact deze 5 onderdelen aangehouden. Veel hangt met elkaar samen en wordt steeds in die context geduid. In de hoofdstukken **Conclusie** en **Adviezen** wordt alles weer bij elkaar gebracht en gerelateerd aan de genoemde 5 onderdelen.

2

Hoofdlijn uitkomsten onderzoek



Hoofdpijn uitkomsten onderzoek

- Glas is half vol:
 - Er gebeurt best veel (maar niet erg zichtbaar)
 - Aantal koplopers
 - Veel enthousiasme bij inkopers, weinig echte weerstand
 - Veel in de pijplijn
- Glas is half leeg:
 - Inkooporganisaties vaak nog in opbouw / professionalisering
 - Duurzaamheid vaak nog beperkt georganiseerd
 - Veel ad hoc. Weinig structuur. O.a. onduidelijkheid qua verantwoordelijkheid (wie is nu van duurzaam inkopen, want iedereen is al zo druk). Ook weinig lerend vermogen.
 - Veel nog traditioneel aanbesteed
 - Circulariteit nog niet een thema. Vaak ook eerste focus op energietransitie.
 - Groot gebrek aan kennis en ervaring op het gebied van duurzaam / circulair aanbesteden



Glas half vol: provincie Utrecht in onderzoek Bouwend Nederland

Relatief goede score voor duurzaam aanbesteden voor openbare GWW- en bouwaanbestedingen in onderzoek Bouwend Nederland:

- 2 gemeenten hoog op de lijst: Amersfoort en Utrecht
- Provincie Utrecht 2^e provincie (na Noord-Brabant)
- HDSR beste waterschap

Bij elkaar genomen dus 4 organisaties in top 25 en daarmee na Zuid-Holland één van de beste provinciebreed.

Toch zegt dit overzicht niet alles. Het gaat namelijk alleen om openbare aanbestedingen. Niet openbare aanbestedingen (meervoudig onderhands etc.) zijn niet meegenomen. Juist dat komt veel voor in de provincie Utrecht en is ook logisch bij kleinere organisaties. Daarnaast zegt het ook niets over de mate van duurzaamheid in eisen aan materialen etc. Er is vooral gekeken naar gunningscriteria. Zie ook de [reactie van gemeente Rotterdam](#) in dit kader. Wanneer meer ingezet wordt op raamcontracten en eigen duurzame circulaire inkoop van materialen, zal dat minder onderscheidend zijn op individueel projectniveau en kan het lijken of de organisatie het minder doet, terwijl ze het eigenlijk misschien zelfs beter doet. Tenslotte is alleen gekeken naar de aanbesteding zelf en niet naar de resultaten van de aanbesteding. Het is niet gezegd dat de winnende partijen ook het meest duurzaam zijn, en ook zegt het niets over of het project uiteindelijk ook duurzaam is uitgevoerd.

Positie	Opdrachtgever	Sterren	Positie 2019
1	Provincie Noord-Brabant	*****	1
2	Gemeente Venlo	*****	6
3	Rijkswaterstaat	****	8
4	Gemeente Haarlem	****	9
5	Gemeente Amersfoort	****	2
6	Gemeente Den Haag	****	15
7	Provincie Utrecht	****	7
8	Gemeente Vlaardingen	***	36
9	Provincie Zuid-Holland	***	44
10	Gemeente Haarlemmermeer	***	22
11	Gemeente Emmen	***	nieuw in de lijst
12	Provincie Gelderland	***	14
13	Gemeente Katwijk	***	nieuw in de lijst
14	Gemeente Nijmegen	***	12
15	Gemeente Amsterdam	***	25
16	HS De Stichtse Rijnlanden	***	4
17	Gemeente Utrecht	***	18
18	Gemeente Bergen Op Zoom	***	nieuw in de lijst
19	Gemeente Edam-Volendam	**	33
20	Gemeente Zoetermeer	**	34
21	ProRail	**	21
22	Waterschap Noorderzijlvest	**	52
23	Gemeente Arnhem	**	17
24	Gemeente Assen	**	32
25	Waterschap DO Delta	**	73

3

**Uitkomsten
per
onderdeel**



A

Inkooporganisatie

B

Duurzaamheid en circulariteit

C

Draagvlak en ambitie

D

Wie is van duurzaam inkopen?

E

Inkoopbeleid

F

Aanbestedingen

G

Externe ondersteuning

H

Samenwerking

I

Voortgang

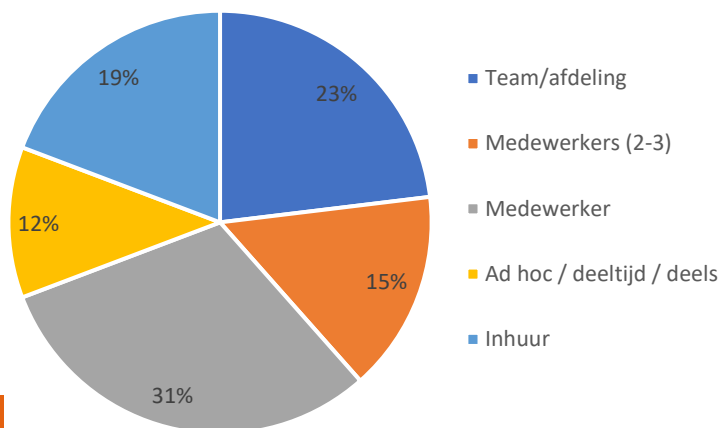
Er wordt veel decentraal ingekocht bij de overheidsorganisaties in de provincie Utrecht. De verantwoordelijkheid ligt veelal (inhoudelijk) bij de afdelingen. Inkoop heeft vooral de rol van (juridisch) adviseur. Er is vaak beperkt zicht op de aanbestedingen die uitgaan. Dit wordt als probleem ervaren, waarbij ook wordt aangegeven dat de inkooporganisatie (inkoopadvies) vaak heel klein is. Zeker bij kleine organisaties is het vaak 1 persoon en in sommige gevallen wordt het er bij gedaan. Mooi is dat er een tendens is van uitbreiding en van inhuur naar vast in dienst.

De positie van inkoop is vaak niet sterk. Er is vaak nog wel de verplichting van een startdocument en vaak wordt hierin ook gesteld dat duurzaamheid moet worden meegenomen, zonder dat hier specifieke voorwaarden, eisen etc. aan gesteld worden of er controle op is. Het zijn vooral openbare en dan vooral Europese aanbestedingen die verplicht via inkoop uit moeten. Inkoop heeft zeker niet altijd het alleenrecht om aanbestedingen via Tenderd uit te doen, als ze al via Tenderd uitgaan. Slechts bij een enkele organisaties is de positie sterker en moeten alle niet enkelvoudig

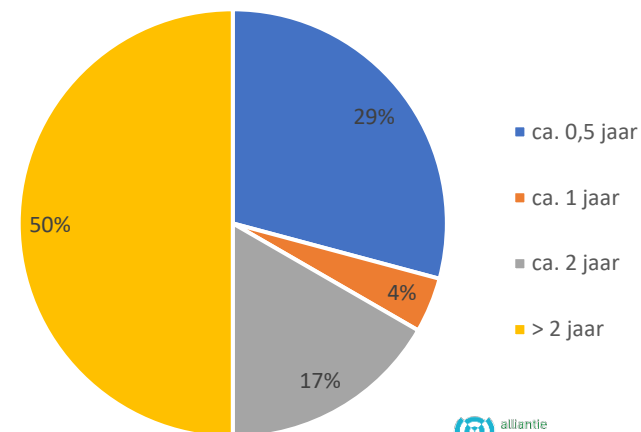
onderhandse aanbestedingen via inkoop uit en is er een controle op of duurzaamheid ook serieus wordt meegenomen.

Het is al langere tijd onrustig bij veel inkooporganisaties. Dit is ook te zien de helft van de geïnterviewden 2 jaar of minder bij de organisatie werkt. Er is veel verloop geweest en er is gewerkt met inhuur. Niet alleen waren inkoopadviseurs moeilijk te krijgen, maar inkoop werd er ook vaak bij gedaan. Nu is sprake van een professionaliseringsslag, met meer vaste medewerkers en meer mensen. Ca. 46% geeft aan dat hun inkooporganisatie nog in opbouw is. De focus is in eerste instantie op meer zicht krijgen op wat er gebeurt qua aanbestedingen, het verbeteren van de rechtmatigheid, het vergroten van de professionaliteit (bijvoorbeeld voortaan via Tenderd aanbesteden, contractmanagement etc.), betere verbinding in en met de organisatie, meer monitoring, betere borging, nieuw inkoopbeleid etc. In aantal gevallen wordt inkoop gezamenlijk wordt geregeld, bijvoorbeeld via Inkoop Bureau Midden Nederland, maar ook bij de BEL-gemeentes, Inkoop samenwerking RIJK etc.

Omvang inkooporganisatie



In dienst



Duurzaamheid en circulariteit 1

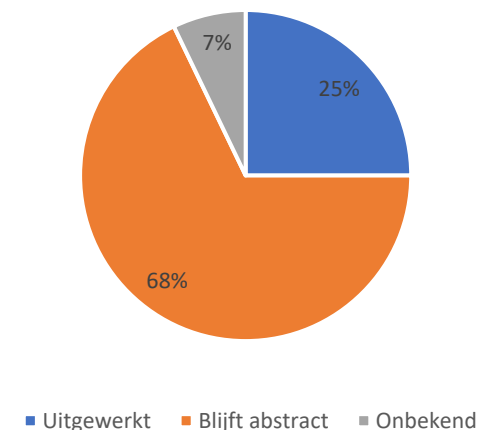
Bij de meerderheid van de organisaties is duurzaamheid heel globaal geformuleerd. Vaak in algemene termen, zonder dat duidelijk is hoe dat te bereiken. De nadruk ligt vaak buiten de eigen organisatie. In ruim een derde van de gevallen wordt aangegeven dat de focus vrijwel geheel ligt op de energietransitie en doen andere thema's er weinig toe. Een derde van de organisaties heeft een vorm van circulair beleid. Hierbij wordt vaak wel een link gelegd naar inkoop. De doorvertaling hiervan, maar ook van het andere duurzaamheidsbeleid is vaak matig en beperkt.

De geïnterviewden staan vaak ver af van het duurzaamheidsbeleid en weten niet goed wat het inhoud. Ook wordt aangegeven dat het duurzaamheidsbeleid vaak moeilijk te vinden is. Het is vaak via de duurzaamheidsmedewerkers dat ze dan input krijgen.

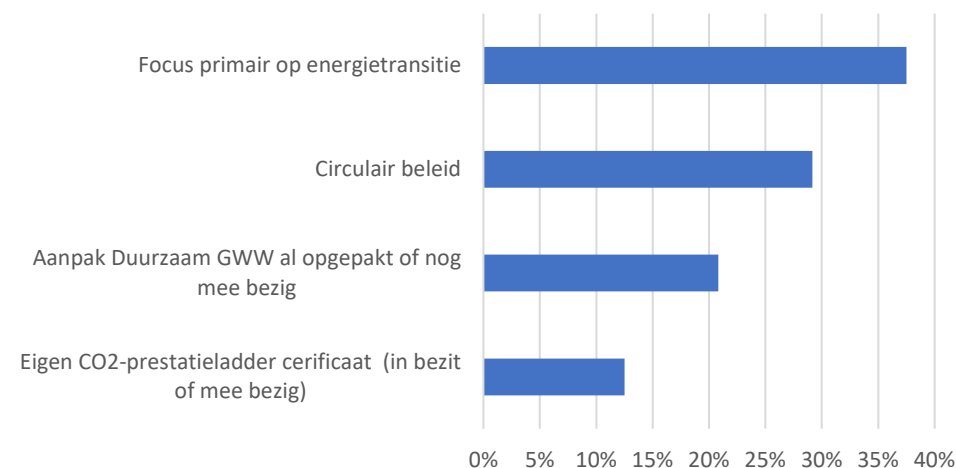
Slechts bij een klein aantal organisaties is iets van een grondstoffenanalyse uitgevoerd. Dit helpt om zicht te krijgen welke stromen in en uitgaan bij de gemeente en waar qua circulariteit op gestuurd kan worden. Soms vraagt men zich af of dit niet al vanzelfsprekend is, met asfalt en beton als de materialen met de meeste impact. LCA/LCC analyses worden zelden uitgevoerd. Een instrument als DuboCalc wordt weinig toegepast. Eén grotere organisatie heeft hier een rekenafdeling voor.

De Aanpak duurzaam GWW is relatief onbekend en is zelden heel structureel geïmplementeerd. Wel wordt het door meerdere organisaties als een goed middel gezien om duurzaamheid integraler in de organisatie in te bedden. Er zijn organisaties die actief bezig zijn om dit te gaan implementeren. Hier wordt externe hulp bij gezocht. In zijn algemeenheid zijn er duidelijke verbeterlagen te horen bij de meeste organisatie: qua team, kennisontwikkeling, leggen van verbindingen, bredere scope, duidelijker ambitiebepaling, monitoring etc. Zo zijn diverse organisaties bezig om zelf zich ook te certificeren op de CO₂-prestatieladder.

Duurzaamheidsbeleid



Duurzaamheidsactiviteiten

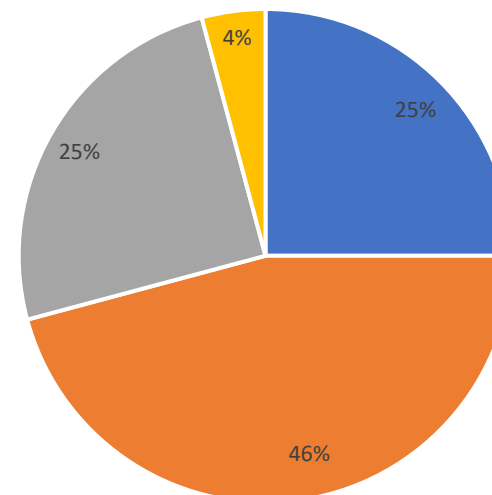


Het aantal medewerkers dat zich gericht bezig houdt met duurzaamheid is klein. Vaak zijn het één of meerdere losse medewerkers. Slechts bij een kwart van de organisaties wordt echt van een team duurzaamheid gesproken. Zoals eerder is aangegeven is de focus vooral gericht op de energietransitie. In slechts 4 (grotere) organisaties (17%) is sprake van een medewerker die specifiek zich ook bezig houdt met duurzaam aanbesteden. Er is best wel draagvlak in de organisatie ten aanzien van duurzaamheid. Sommige dingen bijvoorbeeld qua circulariteit (hergebruik) worden ook als gewoon slim goed werken gezien. Op eigen initiatief en betrokkenheid van medewerkers gebeuren er veel mooi dingen in projecten en aanbestedingen, dat is alleen niet erg structureel en ontbreekt het aan lerend vermogen. Ook zijn successen mede daardoor niet erg zichtbaar.

Er wordt regelmatig een grote afstand tussen inkoop en de duurzaamheidsmedewerkers ervaren. Er is veel onbekendheid over en weer. Vanuit inkoop heeft men ook wel het idee dat ook de duurzaamheidsmedewerkers de kennis missen om hen te helpen met duurzaam inkopen. Dit is zeker niet overal het geval, en in meerdere organisaties kan men elkaar wel goed vinden en probeert men samen het duurzaam aanbesteden op de kaart te zetten. Goede samenwerking wordt nadrukkelijk als voorwaarde gezien om tot meer en betere duurzame en circulaire aanbestedingen te komen.

Als het kan zijn de eigen medewerkers voor de inkopers een goede bron om informatie te halen ten aanzien van duurzaam inkopen. Vrijwel door iedereen wordt PIANOo genoemd als organisatie waar men goed informatie kan vinden. In veel mindere mate wordt ook verwezen naar andere overheidsorganisaties, netwerken, externe partijen etc.

Ondersteuning duurzaamheid



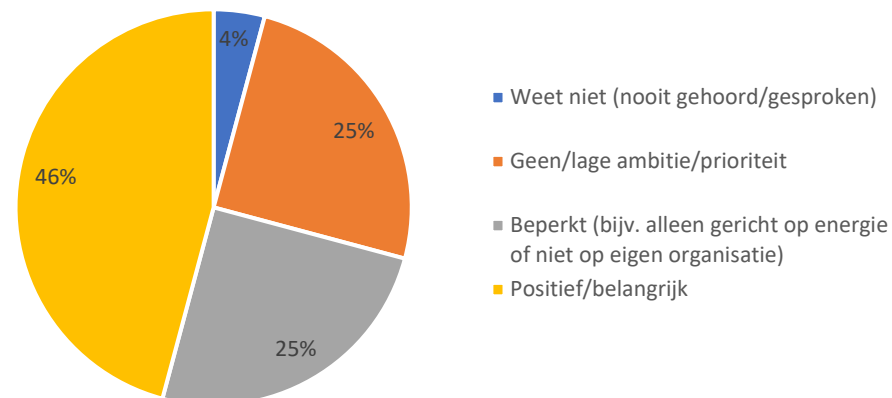
■ Afdeling (soms heel klein: 3p) ■ Medewerkers (2-3) ■ Medewerker ■ Geen/ad hoc

Draagvlak en ambitie

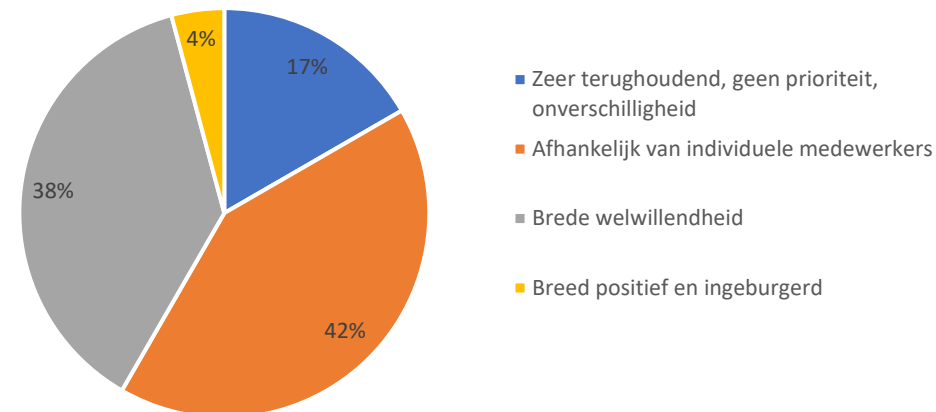
Duurzaamheid is nog geen business as usual in de organisaties en ook niet bij inkoopvraagstukken. Een specifieke (politieke) ambitie op duurzaam/circulair inkopen ontbreekt veelal. De geïnterviewden zijn veelal positiever en meer betrokken dan ze dat voelen bij de rest van de organisatie. Men heeft wel het idee dat het politiek belangrijk gevonden wordt, maar merkt daar op de werkvloer vaak maar weinig van. Men ziet wel in toenemende mate enthousiasme bij medewerkers, maar vaak is dat vanuit persoonlijke motivatie. Heel positief is dan ook dat men veel welwillendheid bij de ambtelijke collega's ervaart. Echter dit leidt maar in beperkte mate tot initiatieven of een stapje meer zetten bij die collega's. Bij organisaties waar duurzaamheid/ circulariteit en duurzaam/circulair aanbesteden politiek gezien een lage prioriteit heeft, is dit vaak ook terug te zien in de ambtelijke organisatie. Geïnterviewden die werken in een organisatie met weinig ambitie, geven aan, dat ze niet verwachten dat duurzaam/circulair inkopen echt van de grond komt, als er politiek niet meer ambitie en urgentie wordt getoond.

In meerdere gevallen is sprake van een situatie waarbij de politiek het hoog op de agenda heeft staan en medewerkers er zeker wel mee aan de slag willen, maar dat het toch niet echt van de grond komt. Er wordt dan gesproken van de kleilaag van het middenmanagement. Het middenmanagement is dan vooral gericht op de korte termijn van het regelen wat er geregeld en niet om het “ook nog oppakken” van het thema duurzaamheid dat er “weer bijkomt”. Het is dan aan individuele medewerkers om het vanuit hun betrokkenheid op te pakken. Vaak is daar dan wel ruimte voor.

Gevoeld politiek draagvlak



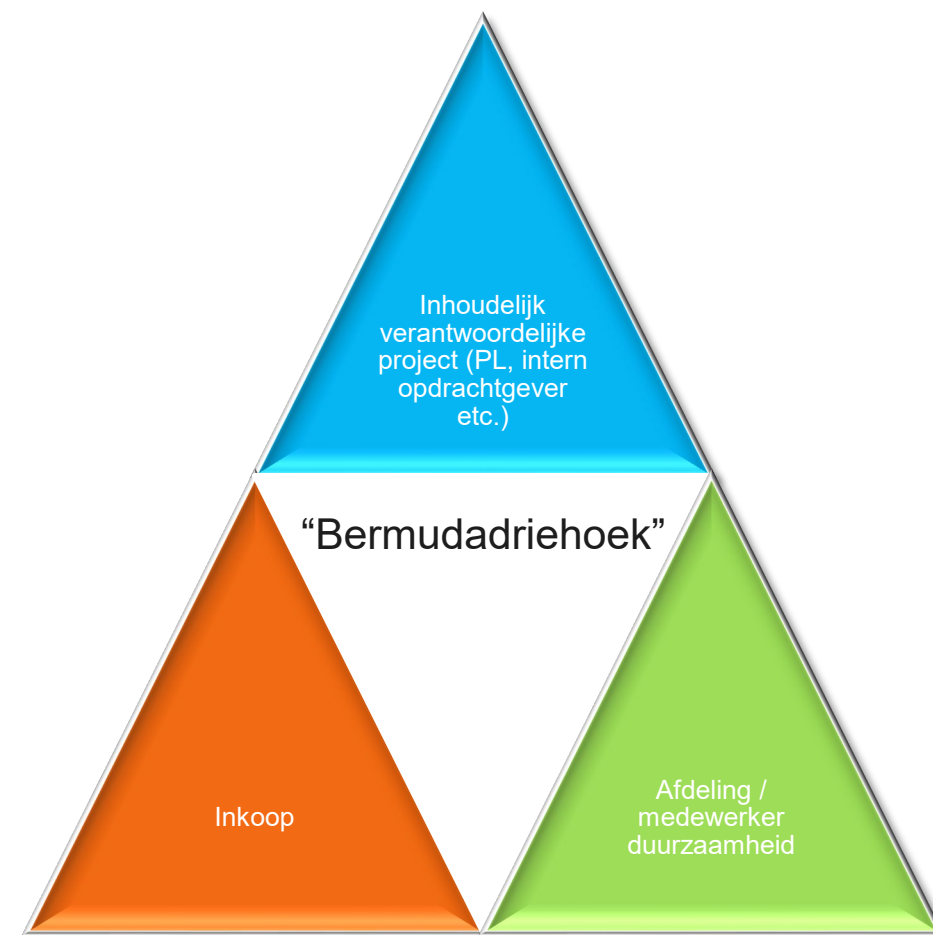
Gevoeld ambtelijk draagvlak



Wie is van duurzaam inkopen?

Duurzaam inkopen ligt tussen de inhoudelijk projectverantwoordelijke, inkoop en duurzaamheid. De houding van de inhoudelijk projectverantwoordelijke is wisselend. Soms negatief (te veel moeite, vast te duur etc.), vaker onverschillig (“als ik er maar geen last van heb”), soms heel enthousiast vanuit persoonlijke motivatie. Bij de inkopers is er in door de hele linie veel bereidheid en zelfs een echte drive om duurzaamheid echt mee te nemen. Vraag is vaak hoe, maar vooral ook tijd en of het echt hun verantwoordelijkheid is. Het probleem is dat duurzaam inkopen zo soms verdwijnt in de “Bermudadriehoek” gevormd door de inhoudelijk projectverantwoordelijke, inkoop en medewerker duurzaamheid. Iedereen vindt het wel belangrijk, maar vindt dat één van de anderen er voor verantwoordelijk is. Dit heeft te maken met:

- **Druk:** iedereen is druk. Inkoop en duurzaamheid zijn vaak kleine eenheden die nog veel moeten opzetten. Het ontbreekt aan capaciteit om echt mee te werken. De inhoudelijk projectverantwoordelijke heeft al veel aspecten waar hij/zij mee bezig moet en welke ook nog toenemen (omgevingsmanagement, risicomanagement etc.) dat men dit nog weer als een extra taak ziet die er bij komt.
- **Kennis:** duurzaam inkopen vraagt kennis op alle 3 de domeinen. Geen van de betrokken vindt zich gekwalificeerd genoeg om daarom de kart te trekken. Zelfs als sprake is van een medewerker duurzaam aanbesteden, blijkt het beperkt te zijn waar deze medewerker zich mee bezig kan houden.



Veel inkoopbeleid is erg algemeen en gericht op de juridische aspecten van aanbestedingen. Vaak is het bewust beleidsarm gemaakt, waarbij voor duurzaamheid verwezen wordt naar het flankerende duurzaamheidsbeleid. Het inkoopbeleid hoeft dan niet te worden aangepast als het duurzaamheidsbeleid verandert. Duurzaamheid en MVI beperkt zich vaak tot SROI. Als verder al duurzaamheid c.q. MVI wordt benoemd in het inkoopbeleid is dat vaak in algemene termen. Controle-, monitorings-, borgingsinstrumenten ontbreken echter vrijwel overal. Slechts een enkele inkooporganisatie kan afdwingen dat duurzaamheid serieus meegewogen moet worden, omdat het anders niet in de markt gezet zal worden. Verplichte geschiktheidseisen als ISO14.001 en/of CO₂-prestatieladder zijn zelden benoemd.

Amersfoort is een uitzondering. In de MVI-bijlage van nieuwe inkoopbeleid (juni 2019) is opgenomen:

- Verplichting dat alle meervoudig onderhandse aanbestedingen of zwaarder verplicht via inkoop op tenderned gezet moet worden
- Hierbij dient verplicht integraal duurzaamheid te zijn beschouwd met behulp van het ambitieweb
- Verplichting CO₂-neutraal aanbesteden bij meervoudig onderhandse aanbestedingen of zwaarder verplicht tenzij dit echt niet mogelijk is.

Aanvullend heeft Amersfoort een beslistabel die aangeeft welke duurzame geschiktheidseisen van toepassing zijn afhankelijk van het type aanbesteding. Op al deze onderdelen zal in toenemende mate ook monitoring plaatsvinden gekoppeld aan het gemeentelijke duurzaamheidsmonitoringsprogramma.

Diverse gemeenten hebben aangegeven ook het label fair trade gemeente te hebben, maar in de praktijk betekent dat vaak weinig. Het staat meestal los van het inkoopbeleid.

Bij veel gemeente wordt op dit moment gewerkt aan vernieuwing van het duurzaamheidsbeleid. Dit wordt als een optimale kans gezien om duurzaam- en circulair aanbesteden op de kaart te zetten.



De meeste aanbestedingen vinden grofweg plaats met betrekking tot de inrichting en onderhoud van de buitenruimte. In mindere mate is dat het geval ten aanzien van vastgoed en facilitaire zaken. Sociaal domein is ook vaak benoemd, maar daar wordt in brede zin (nog) geen relatie met duurzaamheid gezien. Meestal wordt bij de inrichting en onderhoud van de buitenruimte ook het meeste met duurzaamheid gedaan. Veelal is dit op basis van eisen (als onderdeel RAW-bestek) en in veel mindere mate met gunningscriteria. Regelmatig worden eisen gesteld aan hergebruik, gebruik van gerecycled materiaal en inzet van materieel met lagere CO₂-uitstoot. Voor RAW-bestekken wordt vaak (maar niet altijd) gebruik gemaakt van een **moederbestek**. Slechts bij een paar organisaties wordt deze proactief aangepast op het gebied van duurzaamheid. Veelal verwijst men naar het CROW om hier standaarden voor aan te leveren die men dan zal overnemen. Als al sprake is van gunningscriteria dan is dit voornamelijk kwalitatief ingestoken. Inschrijvers moeten op basis van een plan van aanpak aangeven hoe ze dingen beter doen.

Er wordt nog wel op laagste prijs gegund. Dit is vooral het geval bij meervoudig onderhandse aanbestedingen. Betreffende medewerkers vinden dat ze toch al de goede partijen qua kwaliteit hebben gevraagd. Echter in groot aantal gevallen wordt ook aanbesteed met (kwalitatieve) EMVI/BPKV-criteria. Dit zijn over het algemeen echter geen duurzaamheidscriteria. Opvallend is dat als EMVI/BPKV worden gebruikt bij de prijs/kwaliteit verhouding veelal een hoog percentage voor kwaliteit wordt aangehouden: 50% of meer, maar vaak 60% of 70%.

Total Cost of Ownership wordt door meerderen wel interessant, maar ook erg complex gevonden. Het wordt daarom zelden toegepast bij aanbestedingen. Naast gebrek aan inhoudelijke expertise op dit vlak, ziet men ook problemen in de afstand tussen degenen die verantwoordelijk zijn voor het project en de beheerders (verschil investerings- en beheerbudget).

Geschiktheidseisen als ISO14.001 of CO₂-prestatieladder worden weinig toegepast. Er is hier relatief weinig kennis over. Sommigen twifelen over het nut van dit soort eisen, omdat het niet projectgebonden is. Daarnaast is men bang om te veel (lokale)partijen uit te sluiten. Bij de CO₂-prestatieladder heeft men ook wel het idee dat het niet zo nuttig meer is, nu veel partijen al hoog op de ladder staan. Echter de CO₂-prestatieladder is heel belangrijk geweest bij het verduurzamen van bouwpartijen in de sector en nu het laaghangende fruit binnen organisaties wel is geoogst, wordt het voor die partijen steeds uitdagender om hoog op de ladder te blijven. Daarmee heeft de ladder nog steeds nut. Een enkele partij wil eerst zelf conform de CO₂-ladder gecertificeerd zijn, voordat men daarop wil uitvragen.



Samen zorgen voor minder CO₂

Verreweg de meeste aanbestedingen gaan meervoudig onderhands, maar soms ook nog geheel onderhands. Hier speelt nadrukkelijk het eerder genoemde aandachtspunt ten aanzien van rechtmatigheid. Er is weinig zicht op hoe partijen worden geselecteerd. Slechts in een enkel geval werkt men met officiële groslijsten, echter zonder daar (duurzaamheids)criteria bij te hanteren.

Dat veel (meervoudig) onderhands wordt aanbesteed, heeft meerdere redenen:

- Zeker bij de kleinere organisaties ook veel kleine(re) vragen, waarvoor zwaardere procedures niet nodig zijn.
- Makkelijk en vertrouwd. Men weet wat je kan verwachten en kan snel schakelen. Makkelijk als je weinig tijd hebt.
- Minder kennis van zwaardere procedures en weerstand omdat het “meer gedoe is”.
- (Politieke) voorkeur voor het werken met lokale partijen. Met (meervoudig) onderhands heb je daar meeste grip op. Hierdoor ook beperking aan de eisen die men wil stellen, omdat men daarmee lokale partijen te veel kan uitsluiten.

Wijk bij Duurstede gaat vooral bij lokale ondernemers kopen

Wijk bij Duurstede wil meer producten en diensten inkopen bij lokale of regionale ondernemers. De gemeente werkt hiervoor samen met de ondernemers en wil op dit punt vooroplopen.

Wim van Amerongen 13-03-18, 19:11



Ondernemersverenigingen in Zeist, Utrechtse Heuvelrug, De Bilt en Bunnik hebben Wijk laten weten dit voorbeeld te volgen. Zij gaan hun gemeentes vragen ook vooral lokaal in te kopen.

Stimuleren lokale economie

In Wijk slaan de OndernemersKring Wijk (OKW), de Stichting Brede Kijk op Werk en de gemeente de handen ineen voor het initiatief. De stichting stelt een lijst met bedrijven op, waardoor lokale bedrijven beter in beeld komen met wat ze kunnen leveren. Zo kan de gemeente op een eenvoudige manier zien of er lokaal goede aanbieders zijn. De bedoeling is om de lokale economie te stimuleren. Mocht een lokale ondernemer duidelijk duurder zijn dan een concurrent elders, dan kiest Wijk mogelijk voor de laatste.



▲ Wijk bij Duurstede, gemeenteraadsverkiezingen 2010. SP, Jeroen Brouwer - 3651056.jpg © AD

De stichting Brede Kijk op Werk zorgt ervoor dat de gegevens actueel en compleet zijn en dat dus alle ondernemingen uit de gemeente erin komen. Voor ondernemers zijn hier geen kosten aan verbonden. De Wijkse wethouder Jeroen Brouwer (SP) hoopt op deze manier makkelijker en vaker plaatselijke aannemers te vinden voor een klus. Als er in Wijk geen aannemer te vinden is, wordt buiten de gemeentegrens in de regio gezocht. Brouwer: „Zo houden we de euro's eerst lokaal en anders regionaal. Dat is goed voor de economie in de omgeving.”

Aanbestedingen 3

Er worden ook wel andere vormen aanbestedingen toegepast. Hier is geen duidelijk beleid voor. Veel genoemd zijn Bouwteams. Minder genoemd zijn BVP, RCC, Concurrentiegericht dialogoog en UAV-gc. RCC wordt ingezet als er een duidelijke duurzaamheids-doelstelling is. Bouwteams is vooral aan de orde voor de inrichting van de buitenruimte. Opvallend is dat juist bij vastgoed en facilitair naar andere innovatieve vormen van aanbesteden wordt gekeken. Pilots worden maar door een beperkt aantal organisaties uitgevoerd. Men kiest vooral voor betrouwbare oplossingen.

Over raamcontracten wordt wisselend gesproken. Een aantal (grotere) organisaties geeft aan dat ze terughoudender zijn geworden na gerechtelijke uitspraak over de grotere zekerheid die nodig is over de daadwerkelijk te verwachten omzet. Veel (kleinere) organisaties geven aan de ze juist meer naar raamcontracten willen gaan. Dit heeft te maken met het meer grip krijgen op de grote stroom (onderhandse) aanbestedingen en daarmee het vraagstuk van rechtmatigheid. Daarnaast kan het ook de werklast verminderen: van paar honderd aanbestedingen naar de helft daarvan. Men ziet wel een kans voor duurzaamheid bij raamcontracten, maar nu wordt daar nog maar in beperkt aantal gevallen iets mee gedaan.

Innovatiekoffer.nl HOME INSTRUMENTEN TRAJECTEN CASES Trefwoord(en) ZOEKEN

Instrumenten

Marktverkenning
Wat biedt de markt al?

Lees meer

Proeftuin
Verschillende innovaties laten uittesten in de praktijk

Lees meer

Marktconsultatie
Raadpleeg de markt

Lees meer

Een prototype laten ontwikkelen
Meerdere bedrijven gericht een prototype laten ontwikkelen

Lees meer

Prijsvraag
Ideeën wedstrijd

Lees meer

Total Cost of Ownership
De totale kosten over de hele levensduur inschatten

Lees meer

Concurrentiegericht dialogoog
Samen komen tot de beste oplossing

Lees meer

Behoeftanalyse
De juiste vraag formuleren

Lees meer

Risicomanagement bij innovatiegericht inkopen

Lees meer

Externe ondersteuning

Verreweg de meeste organisaties zijn in meer of mindere mate regie-organisaties. De inhoud van projecten (ontwerpen, bestekken maken etc.) worden uitbesteed aan derden, zoals ingenieurbureaus. Er is echter weinig zicht op hoe de bureaus worden geselecteerd. Of het nu gaat om losse opdrachten of bij de selectie voor raamcontracten, het lijkt er niet op dat ze worden gevraagd de organisaties te ondersteunen om plannen of aanbestedingen meer duurzaam te maken. Men ziet dit wel als knelpunt en kans, maar het wordt lastig gevonden om hierin te sturen vanuit inkoop.

Inkoopbureau Midden Nederland neemt een bijzondere plaats in. Zij ondersteunen meerdere gemeenten op het gebied van inkoop en inkoopbeleid. Betrokken gemeente spreken nadrukkelijk waardering uit ten aanzien van de inbreng van IBMN bij het aanbestedingsproces. Er is expertise en welwillendheid bij IBMN om de gemeenten te ondersteunen op het gebied van duurzaamheid, maar de mate waarin dat ook echt gebeurt is onduidelijk. Het lijkt erg samen te hangen met de medewerker van IBMN en de vraag vanuit de gemeente. Volgens IBMN en een aantal van de betrokken gemeenten is het in eerste instantie aan de gemeenten zelf om aan IBMN de goede opdracht mee te geven en hen dus te vragen mee te helpen om het thema duurzaamheid goed in te vullen. Toch wordt door andere gemeenten ook wel aangegeven dat men vanuit IBMN zich proactiever zou mogen opstellen ten aanzien van het komen tot meer duurzaam/circulair aanbesteden bij de gemeentelijke organisaties, met meer/bredere inbreng van expertise op dit punt.

DEELNEMERS

IBMN heeft negen deelnemers waaronder zeven gemeenten – die ruim 200.000 inwoners vertegenwoordigen – en twee Gemeenschappelijke Regelingen. We zijn altijd op zoek naar een goede balans tussen kwaliteit en kwantiteit.

Onze deelnemers zijn:

- **Gemeente IJsselstein**
- **Gemeente Leusden**
- **Gemeente Molenlanden**
- **Gemeente Montfoort**
- **Gemeente Scherpenzeel**
- **Gemeente Vijfheerenlanden**
- **Gemeente Woudenberg**
- **Gemeenschappelijke regeling Avres**
- **Gemeenschappelijke regeling RMN**

Slechts een beperkt aantal organisaties is aangesloten bij een convenant, manifest, Green Deal etc. Het is opvallend dat bij de geïnterviewden vaak niet bekend of en zo ja waar de organisatie ergens bij aangesloten is. In een enkel geval is men formeel gezien bij zoveel aangesloten, dat men het zicht er op kwijt is. De betekenis van het feit dat men een convenant of manifest heeft ondertekend wisselt sterk. Vaak helpt het wel bij de legitimatie van duurzaamheidsbeleid en meer nadruk op duurzame inkoop. Over het Manifest MVI wordt verschillend gedacht. Er zijn een aantal organisaties die hier zeker nog bij aan willen sluiten, omdat het helpt hun inkoopbeleid en de uitvoering daarvan verder te verduurzamen. Er zijn echter ook meerdere organisaties die hebben aangegeven het Manifest MVI bewust niet te willen ondertekenen. Men is vooral bezorgd over de hoeveelheid administratie, monitoring etc. die daar bij komt kijken.

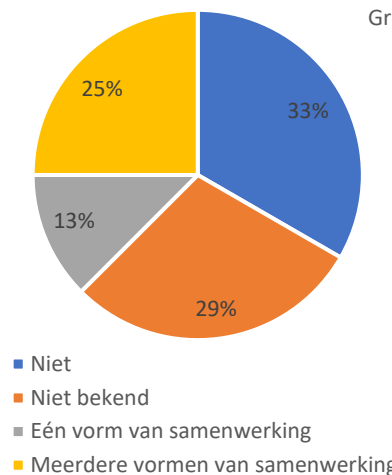
Op (boven)regionale schaal wordt er ook op andere wijze wel samengewerkt. Dit heeft vooral te maken met de relatie met buurgemeenten of gelijksoortige organisaties:

- Regio Gooi & Vecht / regio Amstelland-Meerlanden met overlap met MRA
- (Cirkel)regio Food Valley (ook Living lab circulariteit in deze regio)
- Regio Noord-Veluwe inkoop samenwerking
- Regionale backoffice regio Lekstroom
- Cirkelregio Utrecht Amersfoort
- Unie van Waterschappen (bij de waterschappen)
- Netwerk provinciale inkopers

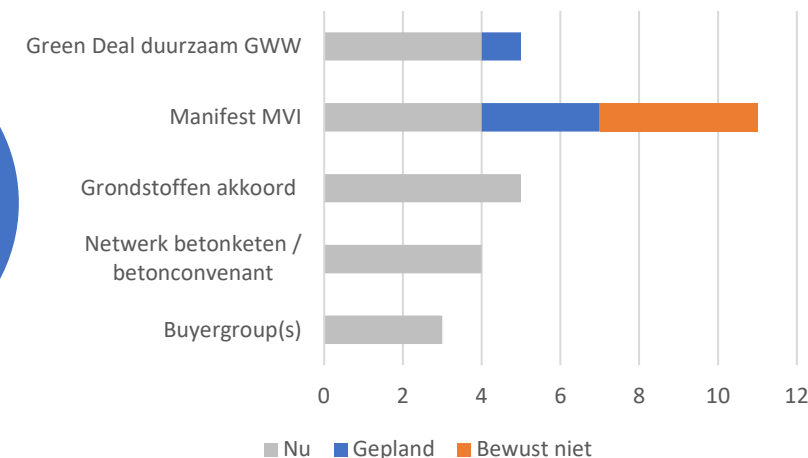
Het RCIO Regionaal Circulair Inkoop Overleg is sinds de laatste vergadering op 5 oktober bij de meeste geïnterviewden wel bekend. Men ziet daar zeker de meerwaarde van in. Echter hoe het betekenis te

geven? Over de afgelopen jaren werd het erg wisselend geweest qua bezetting, deelname, invulling etc. gevonden. Zorg dat het vooral praktisch en concreet is, met concrete voorbeelden van hulpmiddelen, successen, maar ook leerervaringen waar het fout ging. Voor waterschappen is het hierbij nog wel zoeken naar de meerwaarde voor hen.

Samenwerking



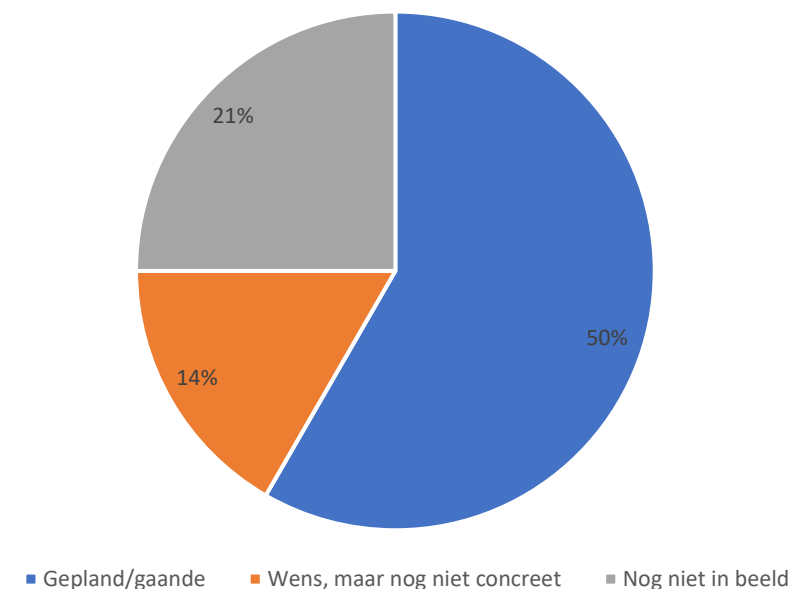
Samenwerkingsverbanden



Er is over de hele linie een hele positieve houding bij de inkopers om met duurzaam/circulair inkopen aan de slag te gaan en het beter te gaan doen. De organisaties staan zeker niet stil. Niet alleen zijn veel inkooporganisaties bezig met professionalisering en het komen tot rechtmatigheid, bij meer dan de helft van de organisatie zijn concrete acties gaande of gepland om tot meer duurzaam aanbesteden te komen. Soms al dit jaar en anders wel het komende jaar. Dit varieert van roadmaps, implementatie aanpak duurzaam GWW, nieuw inkoopbeleid, actieplan, kwartiermaker, opstellen handboek met duurzame criteria, standaard format met duurzaamheidsparagraaf, pop-up team voor Manifest MVI etc. Dit onderzoek kwam voor veel organisaties dan ook op een mooi moment om de uitkomsten direct mee te kunnen nemen met de lopende ontwikkelingen.

Een kwart van de organisaties heeft nog geen plannen, terwijl de rest wel ideeën heeft, maar daar nog niet concreet stappen toe heeft genomen.

Acties om het beter te doen



4

Grootste
zorgen en
hulpvraag

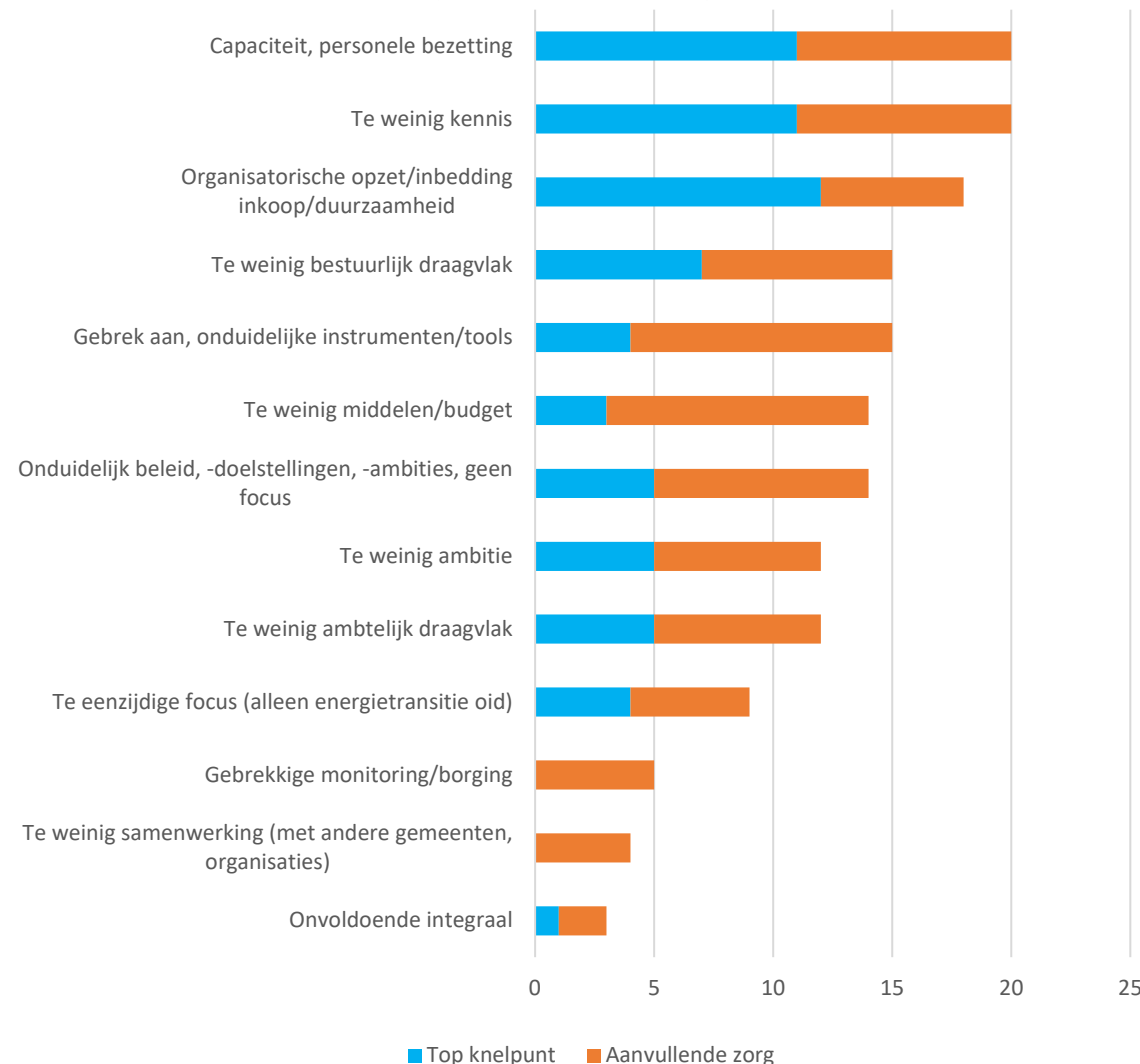


Grootste zorgen/knelpunten

De Bermudadriehoek van duurzaam inkopen wordt vooral veroorzaakt door:

- **Capaciteitsgebrek.** Er is veel welwillendheid, maar als je het al druk hebt, ben je minder genegen het ook naar je toe te trekken. Veel inkopers hebben het op dit moment al druk met professionalisering van de eigen inkooporganisatie. Dit heeft prioriteit.
- **Te weinig kennis.** Men heeft ook het idee dat men allemaal vaak net te weinig kennis over duurzaam inkopen heeft. Het wordt mede daardoor ook echt als iets nieuws en extra's gevoeld. Met meer kennis zou men het waarschijnlijk makkelijker op kunnen pakken. Deze kennis zou niet alleen bij inkoop moeten zijn, maar breder.
- **Te weinig ambitie, bestuurlijk- en ambtelijk (vanuit de leiding) draagvlak.** Als er meer op gestuurd zou worden, dan zou het in de driehoek ook hoger geprioriteerd worden als iets waar men echt wat mee zou moeten. Onduidelijk c.q. vaag beleid of beleid dat zich vooral focus op energietransitie en/of gericht is op duurzaamheidsaspecten buiten de eigen organisatie helpt zeker ook niet. Er is dan geen gevoel van noodzaak en urgentie en het hangt dan te veel van individuele medewerkers af of het verder wordt gebracht.
- **Onduidelijke organisatorische opzet / inbedding inkoop.** Het ontbreekt aan structuur. Wordt op de goede manier samengewerkt? Kan men elkaar goed vinden? Heeft men voldoende mandaat en/of positie? Wie is waar verantwoordelijk voor ten aanzien van duurzaam inkopen? Als dat beter geregeld zou worden, dan kan men ook gericht aan de slag. Dan kan ook beter het nu ontbrekende lerend vermogen worden ontwikkeld.
- **Gebrek aan ondersteunende tools, standaarden, hulpmiddelen.** Dit zou al helpen meer structuur te geven en het gebrek aan kennis kunnen ondervangen, omdat men daar dan op kan terugvallen.

Belangrijkste aandachtspunten

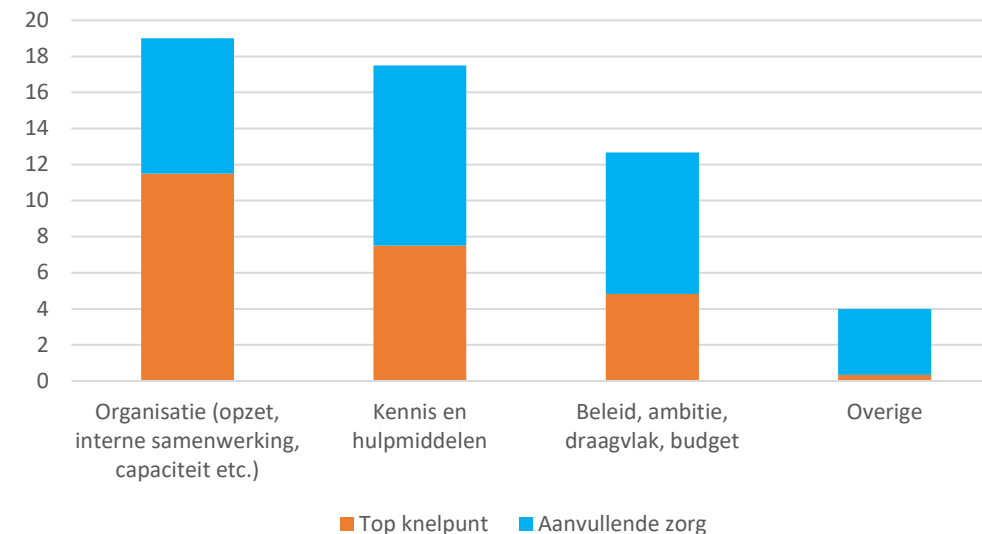


Grootste zorgen/knelpunten

Zeker nu vanwege Corona budgetten onder druk staan, is er veel zorg over kosten, zeker bij inhoudelijk projectverantwoordelijken en leidinggevenden. Er is vaak geen apart budget voor meer duurzaamheid en/of duurzaamheidsondersteuning. Het is echter de vraag of dat echt een probleem is. Vanuit inkoop en duurzaamheid geeft men aan, dat in de praktijk het zeker niet zo hoeft te zijn dat duurzaam aanbesteden tot duurder projecten leidt. Er zijn veel voorbeelden dat de goedkoopste aanbieder ook de duurzaamste is. Het is dus vooral een beleefd probleem, dat tot extra terughoudendheid leidt.

Andere punt dat men noemt, is dat er te weinig gecommuniceerd wordt. Organisaties laten te weinig zien wat er gebeurt en goed gaat. Het blijft te veel verborgen. Ook het punt dat men beter ondersteund zou kunnen worden door externe bureaus wordt genoemd.

Gebundeld gemiddeld belangrijkste aandachtspunten



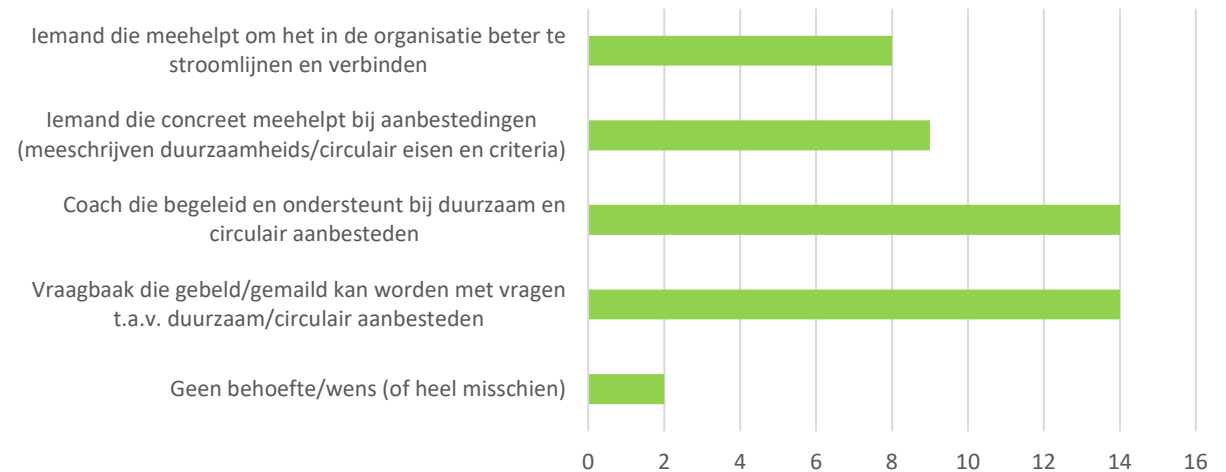
De grote meerderheid van de geïnterviewden geeft aan dat extra deskundigheid in de organisatie zeer zou helpen. Veel organisaties zijn te klein om zelf een medewerker duurzaamheid te hebben. Het zou erg helpen als er vanuit gezamenlijkheid, bijvoorbeeld van de provincie één of meerdere externe deskundigen zouden kunnen zijn die zouden kunnen ondersteunen. Er zijn 4 vormen van ondersteuning aangegeven, waarbij de behoefte per organisatie sterk verschilt. Sommigen hebben alleen behoefte aan een vraagbaak, andere juist aan een coach en sommigen aan alle vormen van inzet. In alle gevallen moet de externe deskundige helpen de organisatie in haar kracht te zetten en helpen van welwillendheid tot actief meedoen te komen. Als minimale stap wordt een databank met een netwerk van contactpersonen, goede voorbeelden, standaarden etc. gezien.

Belangrijk is, dat het om niet bedreigende kleine stapjes gaat. Grote stappen leveren juist meer weerstand op. Ook dient het zo praktisch en concreet mogelijk te zijn. Het moet direct van belang en morgen toepasbaar zijn. Er is veel vraag naar kennis en naar goede inspirerende voorbeelden, leerervaringen, leidraden etc. die laten zien dat het kan en echt niet zo moeilijk is. Onderlinge uitwisseling via RCIO en praktische webinars over actuele inkoopvragen worden veel genoemd. De webinars moeten dan aantrekkelijk zijn voor de hele driehoek en gaan over praktische concrete zaken, bijvoorbeeld hoe koop je beton duurzaam in. Met ziet ook zeker voordelen van gezamenlijke marktbewerking, zodat er meer eenheid richting de markt komt. Stromenanalyse en gezamenlijke aanbesteden is meer iets voor de toekomst, als de rest op orde is.

Gewenste ondersteuning



Persoonlijke ondersteuning
(externe deskundige als extra "handje")



5

Conclusie



A

Algemeen

B

Perceptie

C

Governance

D

Proces

E

Kennis en vaardigheden

F

Samenwerking

Er gebeuren veel goede dingen in de provincie Utrecht. Een aantal organisaties staan hoog in de lijst van bouwend Nederland, er worden aansprekende resultaten geboekt en er is in de meeste gevallen ook sprake een positieve tendens en houding bij de diverse organisaties en zeker ook bij de geïnterviewden. Het is alleen allemaal nog niet erg gestructureerd, waardoor duurzaam aanbesteden vaak bij incidenten blijft, er beperkt lerend vermogen is en ontwikkeling traag gaat. Daardoor staat men toch niet hoog op de circulaire inkooppladder (zie [Circular Procurement for Value' model](#) hiernaast). Inkoop wil hier graag een rol in spelen en staan in de startblokken. Veel inkooporganisaties zijn nu aan het professionaliseren inclusief vernieuwing van het inkoopbeleid. Een groot aantal geeft aan dat men het inkoopbeleid binnen een jaar vernieuwd wil hebben, met daarin ook nadrukkelijker aandacht voor duurzaamheid. In het verlengde van de verschuiving rol/houding van inkoop van administratief naar adviserend, is men is daarbij zoekende naar hoe en de positie/inbreng van inkoop. De algemene consensus is dat men dit gezamenlijk in de organisatie moet oppakken. Gezien de druk in de organisatie en gebrek aan kennis, ziet men nog niet zonder meer gebeuren. Ondersteunende (externe) hulp zou zeer welkom zijn, zolang deze maar wel heel praktisch is en niet tot een extra belasting in de organisatie leidt. Men streeft naar een combinatie van praktisch (steeds beter) blijven doen en successen halen en (zichtbaarder) vieren.

Een klein aantal organisaties blijft achter, omdat er politiek, bestuurlijk en op management niveau weinig ambitie is om de eigen organisatie te verduurzamen. Het blijft bij het doen wat nodig is. Ambitie en leiderschap van bovenaf is essentieel om cultuurverandering te laten slagen. Echter ook in deze organisaties zijn zeker medewerkers die er meer mee willen doen. Ook zij zoeken hulp en ondersteuning. De mate waarin zij effectief kunnen zijn, zal helaas beperkt zijn.



Kenmerk	0	1	2	3	4	5
Kenmerken		Circulair inkopen maakt zijn introductie bij organisatie (via inkoop, management, interne gebruiker)	Circulair inkopen wordt in het inkoopbeleid opgenomen. Interne klant wordt daar nog niet formeel bij betrokken.	Circulariteit wordt opgenomen in organisatiebeleid ; wordt gedragen door management en interne klant.	Circulariteit wordt gestimuleerd door de markt , de organisatie hoeft CI niet meer alleen te stimuleren. De markt biedt steeds vaker standaard circulaire oplossingen aan.	
Kennis		Zit voornamelijk bij inkoop	Zit voornamelijk bij inkoop en management	Zit in de hele organisatie	Zowel bij de organisatie als bij de markt	
Mate van gebruik		Incidenteel (pilot & quick wins)	Structureel, maar beperkt	Structureel, aangejaagd door organisatie (inkoop)	Structureel, in samenwerking met ketenpartners	
Organisatie		Geen formele organisatie	Inkoop en management	Inkoop, management en interne klant	Inkoop, management, interne klant en leveranciers	
Beleid		Geen	Mogelijkheden circulair inkopen aftasten/uitbreiden	Zo veel mogelijk circulair inkopen	Zo veel mogelijk circulair inkopen	
Prestatie-beoordeling		Geen	KPI's voor inkoop	KPI's voor inkoop en interne klant	KPI's voor inkoop, interne klant en leveranciers.	
Motivatie voor Circulair Inkopen		Maatschappelijk	Maatschappelijk en/of economisch	Maatschappelijk en economisch	Maatschappelijk en economisch	
Toegevoegde waarde		- Bijdrage aan maatschappij - Imago	- Bijdrage aan maatschappij - Imago - Bijdrage aan bedrijfsresultaat	- Bijdrage aan maatschappij - Imago - Bijdrage aan bedrijfsresultaat - Bijdrage aan groei van onderneming	- Bijdrage aan maatschappij - Imago - Bijdrage aan bedrijfsresultaat - Bijdrage aan groei van onderneming en keten	

Positief

- Over het algemeen brede welwillenheid in de organisatie ten aanzien van duurzaam/circulair inkopen. Zeker op ad-hoc basis gebeurt er veel positiefs en zijn er goede voorbeelden.
- Zeer positieve houding bij inkopers. Men wil er graag meer mee doen.
- Men heeft idee dat markt er wel al klaar voor is: “Je krijgt soms meer dan je vraagt”

Aandachtspunten

- Veel organisaties hebben het idee dat ze nog maar aan het begin staan. Er wordt wel ad hoc wat mee gedaan, maar niet structureel.
- Toch ook nog regelmatig “onbekend maakt onbemind”.
- Zorgen/vragen over kosten, risico's, mogelijkheden, controleerbaarheid, consequenties voor lokale aannemers etc.
- Ook wel zorgen of de markt wel al zover is.
- Er leeft soms het idee dat duurzaam/circulair inkopen altijd hele spannende innovatieve aanbestedingsvormen vraagt, omdat traditioneel aanbesteden niet duurzaam zou zijn. Dit is niet zo, want kan ook veel met eisen georganiseerd worden. Omgekeerd is er ook het idee dat men het wel al helemaal geregeld heeft met eisen, maar dat hoeft ook niet zo te zijn, omdat er wellicht op andere wijze meer uit de markt te halen is.
- Aantal organisaties is al wat verder en hebben redelijke basis, maar zoeken naar volgende stap.
- Breedte begrip circulair/duurzaam (inkopen) niet scherp, evenals hoe en wat concreet te maken.
- Wat men doet en de resultaten (successen) van duurzaam/circulair aanbesteden zijn (te) weinig zichtbaar in de eigen organisatie.

Vraag

- Sterke behoefte aan inspirerende goede voorbeelden. Dit hoeft niet groots en meeslepen te zijn, maar vooral praktisch en concreet. Laat zien wat het oplevert. Webinars gericht op praktische concrete actuele vragen kunnen helpen, net als uitwisseling van praktische leidraden, standaarden en hulpmiddelen.

Positief

- Er is over het algemeen politieke ambitie op het gebied van duurzaamheid.
- Moment is nu. Veel organisaties op dit moment aan de gang met nieuw inkoopbeleid, komen tot ondertekenen Manifest MVI, implementatie Aanpak Duurzaam GWW en/of komen tot eigen certificering CO₂-prestatieladder. Dit biedt kansen voor verdere en betere beleidsmatige en organisatorische verankering duurzaam/circulair inkopen.
- Toenemende professionalisering en versterking van de inkooporganisaties en duurzaamheidsteams.

Aandachtspunten

- Inkoop is het gevolg van keuzes in de organisatie. Blijkbaar zit het systeem nog niet zo in elkaar dat men (vanzelfsprekend) tot duurzaam/circulair inkopen komt.
- Beleidskader vaak globaal en/of te eenzijdig en/of vooral extern gericht (niet eigen organisatie en dus inkoop). Circulariteit niet altijd onderdeel beleidskader.
- Kennis van beleid en akkoorden bij inkoop vaak beperkt. Betwijfeld wordt of wat ondertekend is ook echt navolging krijgt.
- Doorvertaling door de organisatie soms stroef ten aanzien van (midden)management (kleilaag).
- Te weinig structuur om het goed op te pakken. Onder andere onduidelijke benoeming van verantwoordelijkheden, waarbij te veel verwacht wordt van een ander ([Bermudadriehoek](#)). Wie is er nu van? Als dit al duidelijk is, wordt dit dan ook voldoende ondersteund?
- Kwetsbaarheid inkooporganisatie, maar ook team duurzaamheid. Vaak klein en met redelijk verloop. Dit maakt bouwen lastig.
- Meer ruimte in de organisatie nodig (tijd) om het ook echt op te kunnen pakken.
- Bij aannamebeleid nieuwe medewerkers speelt duurzaamheidsaffiniteit nauwelijks een rol.
- Wens om lokaal in te komen zit andere ambities soms in de weg.

Vraag

- Nadrukkelijker ambitiebepaling en opdracht van boven af ten aanzien van duurzaam/circulair aanbesteden.
- Goede voorbeelden en mogelijk ook hulp bij het intern beter organiseren c.q. het komen tot meer structuur, betere interne samenwerking etc.
- Meer mogelijk maken door inzet (externe) ondersteuning ten aanzien van duurzaam aanbesteden.
- Zorg dat de hele organisatie er (ook) van is. Dit begint bij het meenemen hiervan bij het aannemen van nieuwe medewerkers.

Positief

- Bij meerdere organisaties is sprake van een verplicht startdocument waar duurzaamheid en/of circulariteit vaak expliciet is benoemd.

Aandachtspunten

- Doordat er nogal wat aandachtspunten zijn t.a.v. de governance, verlopen de processen ook vaak niet optimaal ([Bermudadriehoek](#)).
- Het begin al aan de voorzijde met:
 - Programmering en daarmee zicht op wat komen gaat is vaak beperkt.
 - Ontbreken groslijsten voor regelmatig terugkerende type projecten/opdrachten. Juist relevant bij het veelvuldig (meervoudig) onderhands aanbesteden.
 - Inkoop vaak niet vroegtijdig betrokken bij inkooptrajecten.
- Bij interne opdrachtformulering wordt duurzaamheid/circulariteit vaak niet of maar beperkt meegegeven. Ook kunnen er te strikte kaders worden gesteld, waardoor het maar op één (vaak minder duurzame) manier kan.
- Integraal werken: hoe zorg je dat de goede interne partijen op het juiste moment mee doen en input leveren? Integrale methodiek als de Aanpak Duurzaam GWW is grotendeels onbekend.
- Er is veel sprake van expertise die wordt ingehuurd bij projecten. De vraag ten aanzien van ondersteuning op het gebied van duurzaam/circulair aanbesteden wordt niet tot nauwelijks bij hen neergelegd.
- Contractmanagement, borging en monitoring is vaak nog maar beperkt geregeld. Men heeft weinig zicht wat er nu uitkomt en wat het oplevert.

Vraag

- Behoeft aan duidelijker structuur en beter procesafspraken. Nog wel zoeken waar en hoe dat moet worden geborgd.
- Behoeft aan meer programmering, zodat men minder afhankelijk wordt van incidenten.
- Behoeft aan hoe men de inhuur van externe expertise beter kan doen, zodat men op projectniveau wel ondersteunt wordt bij duurzaam/circulair aanbesteden.
- Behoeft aan hoe men de borging en monitoring beter kan organiseren.
- Ten aanzien van bovenstaande punten wil men graag gezamenlijk optrekken en van elkaar leren.

Positief

- Er is zeker wel kennis aanwezig over de mogelijkheden en kansen van alternatieve aanbestedingsvormen die positief kunnen zijn om meer duurzaam/circulair in te kopen.
- Veel weten wel aan enige aanvullende informatie te komen om meer duurzaam/circulair te kunnen aanbesteden. Hierbij wordt de website van PIANOo veel genoemd.

Aandachtspunten

- Er is groot gebrek aan kennis en vaardigheden ten aanzien van duurzaam/circulair aanbesteden. Duurzaam/circulair inkopen vraagt specifieke kennis en vaardigheden, die niet standaard bij inkopers, duurzaamheidsspecialisten etc. aanwezig is. Lastige is tevens dat het zo'n breed veld betreft, dat zelfs degenen die zich als specialist duurzaam/circulair inkopen zien, aangeven, dat er onderwerpen zijn, waar ook zij beperkt kennis hebben. Conclusie is dat het vaak ook een samenwerking van personen moet zijn, die de kennis bij elkaar brengt. Kennis van duurzaam/circulair inkopen zou niet alleen bij inkoop moeten zitten en moet primair misschien wel op andere plek in de organisatie belegd zijn (zie ook problematiek [Bermudadriehoek](#)).
- Kennis over de Aanpak Duurzaam GWW en haar instrumenten is vaak niet/zeer beperkt aanwezig.
- Door vaak ontbreken van monitoring en evaluaties is er weinig lerend vermogen. Dit wordt nog versterkt doordat er in de organisaties ook vaak redelijk wat verloop is geweest. Het veelal ontbreken van interne leidraden en standaard helpt niet om eventueel ontwikkelde kennis en plek te kunnen geven.

Vraag

- Grote behoefte aan meer kennis en goede voorbeelden ten aanzien van duurzaam/circulair inkopen. Ook leidraden en meetmethodes. Liefst ook zo concreet en praktisch mogelijk, wat men morgen al kan toepassen.
- Men is zoekende wie in welke mate welke kennis over duurzaam/circulair inkopen zou moeten hebben.

Positief

- Er zijn verschillende vormen van samenwerking in de provincie Utrecht en daarbuiten, bijvoorbeeld in MRA-verband of binnen het Living lab Cirkelregio Food Valley.
- Het RCIO wordt als een belangrijk en relevant platform gezien voor kennisdeling- en ontwikkeling.
- Men ziet veel kansen om door betere samenwerking verder te komen. Men wil daar ook zeker wel zelf aan bijdragen.

Aandachtspunten

- Zowel intern, maar zeker extern blijven (goede) voorbeelden onder de radar, terwijl het juist belangrijk is deze te delen.
- Slechts een beperkt aantal organisaties is aangesloten bij een convenant, manifest, Green Deal etc. Ook is vaak niet bekend of en zo ja waar de organisatie bij aangesloten is. In een enkel geval is men formeel gezien bij zoveel aangesloten, dat men het zicht er op kwijt is.
- Men twijfelt over het nut en de mate van gevraagde inzet van veel samenwerkingsstructuren. Wat levert het nu echt op? Het moet concreet en praktisch zijn en mag niet te veel tijd kosten.
- RCIO nogal wisselvallig en minder sinds het niet meer wordt gefaciliteerd door MVO-Nederland.

Vraag

- Sterke behoefte van een ondersteunende faciliteit/helpdesk in de provincie waarbij men met vragen terecht kan en concreet geholpen kan worden. Minimaal zou er een uitwisselingsplatform in de provincie moeten zijn voor kennis, goede voorbeelden, leidraden etc.
- Behoeft aan (externe) facilitering van RCIO, om deze overlegstructuur effectiever te maken. Vanuit RCIO kunnen wellicht ook trajecten opgezet kunnen worden ten aanzien van kennisdeling in de vorm van webinars over actuele praktische/concrete thema's etc. waar de hele Bermudadriehoek bij kan aansluiten. Vanuit RCIO eveneens wellicht ook gezamenlijke marktbenadering opzetten over actuele vragen en ontwikkelingen.

6

Adviezen



A

Perceptie

B

Governance

C

Proces

D

Kennis en vaardigheden

E

Samenwerking

F

Samenvatting kern-actiepunten

Uit voorgaande kan het gevoel ontstaan, dat het glas toch meer half leeg is dan half vol. Echter onderhuids gebeurt er veel positiefs. Er is veel welwillendheid. Aangejaagd vanuit persoonlijke drijfveren pakken grote groepen medewerkers het vaak op eigen initiatief op en gebeuren er veel mooie dingen. Vaak neemt men duurzaamheid zo vanzelfsprekend mee in de planvorming en eisen, dat men het niet eens meer als duurzaam ervaart, maar als je project goed doet: “natuurlijk kijk je of je materiaal kan hergebruiken” etc. Echter, vaak is er toch een beperkt begrip van duurzaamheid en circulariteit. Voor velen geldt dan toch vaak: onbekend maakt onbemind. Zo realiseert men zich vaak niet dat de CO₂-voetafdruk voor een groot deel bepaald wordt door inkoop in zijn algemeen en dan vooral de inkoop bij GWW-projecten en daarbinnen dan weer vooral asfalt en beton. Circulariteit en CO₂-reductie gaan hier hand in hand. Vaak is meer en sneller CO₂-winst te behalen bij inkoop, dan bijvoorbeeld het (ook nuttige) extra isoleren van een gemeentehuis.

Er is meer informatie nodig en vooral ook goede voorbeelden die laten zien: wat het is, wat het oplevert, hoe risico's beperkt zijn, dat het niet duurder hoeft te zijn en dat het al met simpele maatregelen in projecten en eisen c.q. gunningscriteria veel te bereiken is. Veel blijft nu verborgen en dat dient zichtbaar(der) gemaakt te worden. Het is nodig om actief te laten zien wat er nu al goed gaat in de organisatie en bij andere organisaties en hoe dat is bereikt. In de eigen organisatie zou bijvoorbeeld in interne communicatie 1x per maand gepubliceerd kunnen worden over het duurzame/circulaire project / aanbesteding van de maand. Bij de onderdelen kennis en vaardigheden en samenwerking wordt verder ingegaan op het zichtbaar maken van goede voorbeelden.



Hiervoor is aangegeven dat al veel gebeurt ten aanzien van duurzaam/circulair inkopen, maar meestal niet erg gestructureerd. Er is weinig lerend vermogen en het wiel wordt daarom vaak opnieuw uitgevonden. De nadrukkelijk nu aan de gang zijnde golf van professionalisering van de inkooporganisaties is hier al een belangrijke eerste stap bij. Ditzelfde geldt ook voor de positie van de medewerkers duurzaamheid. Steeds vaker is dit een team van medewerkers dat elkaar versterkt. Het is nu zaak dat alle partijen in de organisatie elkaar beter gaan vinden en komen tot duidelijkheid over beleid, verantwoordelijkheden etc.

Het begint bij een duidelijke **ambitie**. Wat wil je als organisatie ten aanzien van duurzaam/circulair inkopen? Er is op zich al een positieve perceptie binnen de meeste organisaties (grote welwillendheid), maar dit moet worden omgezet in acties c.q. in gestructureerde continue acties. Vanuit de politiek moet die ambitiebepaling vervolgens door het ambtelijk (midden)management opgepakt en gestructureerd worden. Die structuur is essentieel. Er moet een **structuur** worden opgezet hoe men (integraal) samenwerkt en wie er **verantwoordelijk** is c.q. zijn. Deze structuur dient er te zijn op het niveau van (midden)management en medewerker (interne opdrachtgevers, projectverantwoordelijken, inkoop, duurzaamheid etc.). Denk hierbij aan het opzetten van een stuurgroep en een werkgroep met duidelijke penvoerder. Het vraagt ook **meer ruimte** in de organisatie. Nu zijn de verschillende betrokken medewerkers al zeer druk met hun taken en met de professionalisering van hun taken. Iets extra's (wat duurzaam/circulair dan is) is dan geen ruimte voor en teveel.

Men wil wel, maar kijkt mede hierom ook naar de ander. Dit vraagt:

- meer capaciteit in de organisatie;
- en/of meer samenwerking tussen organisaties om gezamenlijke capaciteit te organiseren;
- en/of betere inkoop van ondersteunende/ adviesbureaus die ze bij de lopende projecten ze al mee kan ondersteunen.

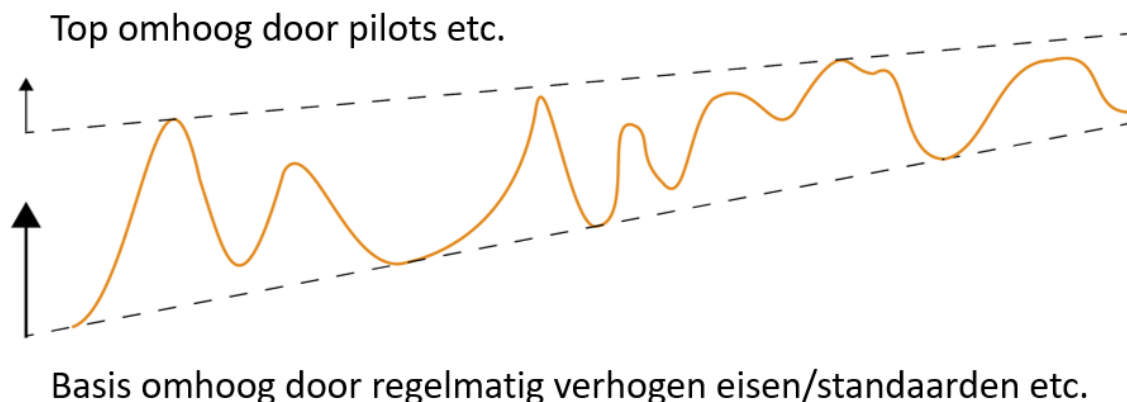
Dit laatste kan ook in gezamenlijkheid opgepakt worden: hoe kunnen ondersteunende/adviesbureaus beter ingezet worden? IBMN speelt hierbij een bijzondere rol en zou daarin ook meer nog kunnen doen en betekenen.

Het benoemen van verantwoordelijkheid ten aanzien van duurzaam/circulair inkopen in de organisatie vraagt wel de bijbehorende ondersteuning in de vorm van voldoende ruimte (tijd) en (het kunnen opdoen van) kennis. Het is niet zo dat de verantwoordelijke vervolgens alles moet doen. Het gaat om zorgen dat het gebeurt, maar dat kan ook door delegeren. Op oppakken van de verantwoordelijkheid gaat het beste als belang en invloed worden samengebracht.

Capaciteit kan worden vergroot door bij het aannamebeleid van nieuwe medewerkers ook direct al de ervaring en toegevoegde waarde op het gebied van duurzaamheid/circulariteit mee te nemen. Nieuwe medewerkers kunnen op laagdrempelige wijze dan al door de hele organisatie heen op verschillende niveaus helpen en ondersteunen op deze thema's.

Bij veel organisaties is sprake van de ontwikkeling van **nieuw inkoopbeleid**. Dit biedt bij uitstek de kans om de positie van inkoop en vervolgens de ambities en invulling van duurzaam/circulair inkopen beter neer te zetten en te verankeren in de organisatie. Dit inkoopbeleid moet daarom niet alleen vanuit inkoop worden opgesteld, maar (zo ver dat niet al gebeurt) in samenwerking met de andere betrokken partijen in de organisatie, zodat het een gezamenlijk gedragen beleid is en de basis voor verdere integrale samenwerking. Ook het komen tot het ondertekenen van het [Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen](#) kan hierbij helpen.

Er zal ook een duidelijke strategie moeten worden geformuleerd in welke mate, hoe en in welk tempo men gaat sturen op het omhoog brengen van de basis (minimale niveau duurzaamheid/circulariteit) en het verhogen van de top (maximaal haalbare duurzaamheid/circulariteit).



Belangrijk is ook het omgaan met **(meer)kosten**. Al hoeft duurzaamheid in veel gevallen niet duurder te hoeft zijn, het kan dat wel zijn. Het moet vanuit politiek en management duidelijk zijn welke ruimte men hiervoor geeft. Zo kan bijvoorbeeld de Amersfoortse lijn gevolgd worden, waarbij beslissingen over meerkosten niet ambtelijk, maar politiek genomen dienen te worden (wethouder), waarbij bij meerwaarde (bijvoorbeeld ten aanzien van **TCO, waardecreatie, restwaarde**) ook budgettaire ruimte geeft daarvoor. Dit zal men in de organisatie minder kopschuwen maken, zonder dat er grotere financiële risico's zijn. In de praktijk blijkt dan, dat het qua meerkosten meestal wel meevalt. In Amersfoort heeft men uiteindelijk maar zelden iets politiek hoeven voor te leggen.

Helderheid over de ambitie, organisatie en daarmee structuur van het duurzaam/circulair inkopen dient vervolgens vertaald te worden naar een helder gestructureerd plan- en inkoopproces. Dit begint al bij de **programmering**. Welke inkooptrajecten zijn te verwachten? Hierbij is het belangrijk vast te stellen de mate van:

- **Duurzaamheidsimpact.** Wat kan hier ten aanzien van duurzaamheid/circulariteit worden bereikt?:
 - Weinig mogelijkheden (te complex, te klein, weinig mogelijkheden etc.)
 - Weinig mogelijkheden, maar wel ruimte voor standaard geschiktheidseisen (ISO14.001, CO₂-prestatieladder, Milieubarometer certificaat etc.)
 - Vooral laaghangend fruit wat makkelijk is mee te nemen
 - Grote impact op paar thema's en dus duidelijke focus
 - Grote impact op meerdere thema's, wat daarmee veel inzet vraagt
- **Zichtbaarheid.** Hoe zichtbaarder, hoe waardevoller om te laten zien dat de organisatie serieus bezig is met duurzaamheid.
- **Synergie.** Is er een patroon te zien? Zijn er meerdere vergelijkbare type opgaven of onderdelen van opgaven? Bijvoorbeeld komen er veel projecten met beton of asfalt aan? Zijn daar slimme combinaties te maken? Kan daar gestuurd worden op innovatie?
- **Lerend vermogen.** In welke mate kan van het project geleerd worden ten aanzien van duurzaamheid en circulariteit? Kan daarna weer een volgende stap bij andere projecten worden gemaakt?

Hoe meer bovenstaande speelt, hoe belangrijker het project en hoe meer er op gestuurd moet worden en/of capaciteit voor moet worden vrijgemaakt om duurzaamheid/circulariteit serieus op te pakken. Het is belangrijk dat de follow-up dan duidelijk wordt vastgesteld.

Omdat veel meervoudig onderhands wordt aanbesteed, kan op voorhand ook de procedure hiervoor worden verbeterd. Voor vergelijkbare en zich herhalende werkzaamheden (groenbeheer, aanleg van fietspaden etc.) staat hierbij centraal het werken met een uniforme organisatiebrede **groslijst** waar partijen zich voor kunnen registreren. Voor registratie op de groslijst kunnen minimum duurzaamheidscriteria worden gehanteerd (standaard geschiktheidseisen als ISO14.001, CO₂-prestatieladder, Milieubarometer certificaat etc. Deze kunnen per sector verschillen. De Amersfoortse beslisboom kan hierbij een hulpmiddel zijn. Het is ook denkbaar aan deze groslijst een past-performance beoordeling te koppelen, maar dit zal door de complexiteit niet iets voor de korte termijn zijn. Het hanteren van een groslijst kan ook gunstig zijn voor het betrekken van lokale ondernemers, wat bij veel gemeentes erg belangrijk wordt gevonden. Zo kan de regel zijn, dat bij 5 partijen er minimaal 3 lokale ondernemers van de lijst moeten worden gevraagd. Vooraf moet duidelijk zijn wie de groslijst beheert.

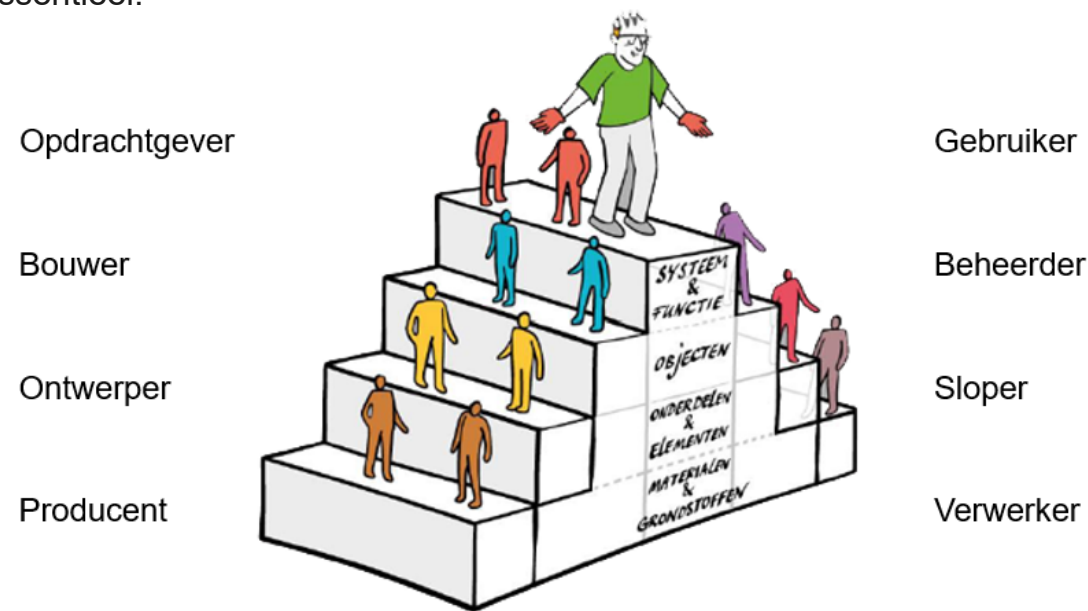
Vervolgens dient duurzaam/circulair inkopen al een rol te spelen bij de **start van een project**. Dit begint bij interne opdrachtverlening. Ook de interne opdrachtgever moet duurzaamheid/circulariteit benoemen in de projectscope. Dit moet zoveel mogelijk doelgericht en functioneel aangegeven zijn. Dus niet “maak een houten brug”, maar zorg voor een oeververbinding die voldoet aan ... en rekening houdt met ... etc.” Het nader bepalen van duurzaamheidsambities/-scope kan onderdeel van de interne opdracht zijn.

Het is goed als inkoop automatisch op de hoogte is dat een project gestart wordt en in gezamenlijkheid vervolgens de betrokkenheid van inkoop wordt besproken ook ten aanzien van duurzaam/circulair inkopen. Welke aanbestedingsstrategie is bijvoorbeeld in het betreffende project relevant? Dit zegt immers iets over de inhuur van ondersteunende bureaus, de mate van uitwerking van het plan etc. Wat ga je zelf doen, of wat leg je bij de markt? Hoe kan je vervolgens de markt daar het beste voor benaderen en dus hoe wil je sturen:

- **Planvorming:** inhuur ondersteunend bureau. Zorg dat je de goede vraag/vragen stelt aan het bureau.
- **Planvorming + uitvoering (UAV-gc, bouwteam etc.):** zorg dat je de goede vraag/vragen stelt aan de contractant(en).
- **Uitvoering bij RAW etc.:** zorg dat je de goede vraag/vragen stelt aan de aannemer.

Vroegtijdig betrekken van de markt heeft als voordeel dat meer inzicht ontstaat over kansen, mogelijkheden en risico's van duurzame/circulaire oplossingen, acties, maatregelen etc.

Niet alles hoeft bij de markt neergelegd te worden. Als op basis van leerervaringen het onderscheidend vermogen van de markt minder wordt doordat iedereen al op een hoog niveau zit, dan kan dat als eis worden vastgesteld en op andere onderdelen worden uitgedaagd. Stelregel is wel om eerst duurzaam in project te zijn en dat aan te vullen bij aanbesteding met slimme combinatie van eisen en uitdaging afgestemd op mogelijkheden en proportionaliteit. Dus eerst: “heb ik een brug nodig en zo ja wat voor brug en waar moet deze aan voldoen” en daarna “help ons dit zo duurzaam/circulair mogelijk te doen”. Uit oogpunt van de lange termijn is beheerbaarheid en dus betrokkenheid van beheerders hierbij essentieel.



Voorbeeld ketenverbinding circulaire projecten: [Bouwwaardenmodel betonakkoord](#)

Voor buitenruimte projecten, waar een groot deel van de inkoopomvang zit, helpt implementatie van de **Aanpak Duurzaam GWW** bij het integraal en gestructureerd meenemen van duurzaamheid en circulariteit. Het doorlopen van de 6 processtappen en zeker ook het hanteren van het ambitieweb (zie afbeelding rechts) geeft grip op de duurzaamheids/ circulaire kansen, -mogelijkheden en -ambities. Deze methodiek en tool is ook prima inzetbaar buiten de GWW. Het voorkomt onhaalbare stapeling van duurzaamheidswensen en brengt partijen in de organisatie bij elkaar. Voor meer informatie over de Aanpak Duurzaam GWW zie o.a.:

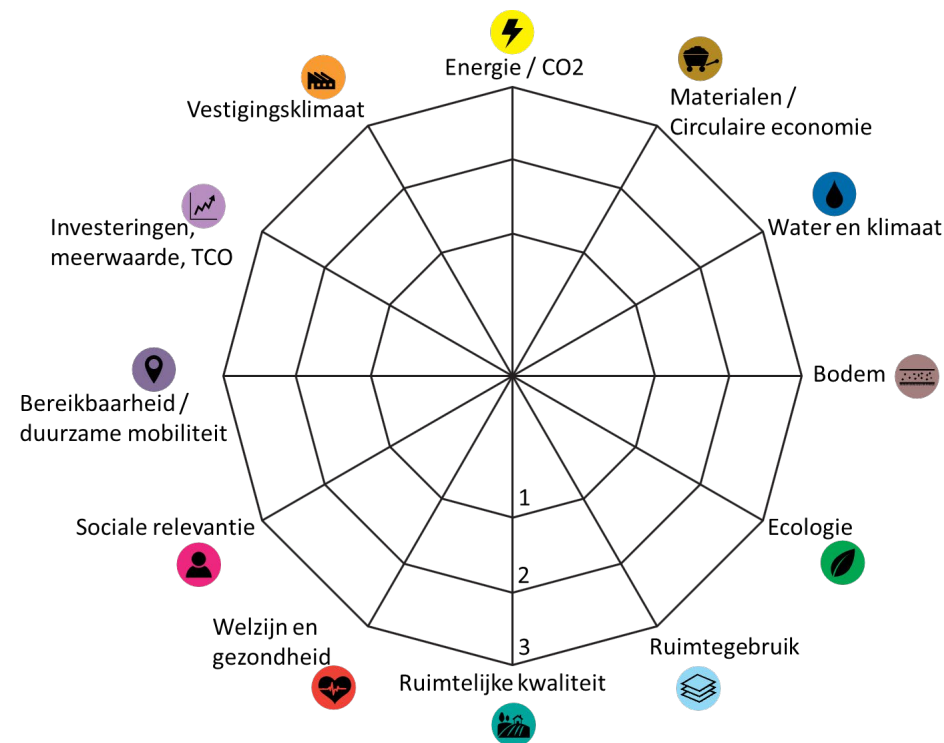
- [Handboek duurzaam GWW gemeenten](#)
- [Duurzaam GWW](#)

Het is verstandig om bij implementatie van de Aanpak Duurzaam GWW, dit in te bedden in bijvoorbeeld het Handboek openbare ruimte, Inkoopbeleid etc.

Totale inbedding van de Aanpak Duurzaam GWW wil echter niet zeggen dat dan bij elk project alles volledig doorlopen moet worden inclusief Omgevingswijzer, Ambitieweb, DuboCalc, functioneel gespecificeerd etc. Zo kan een grove driedeling in projecten worden gehanteerd om het behapbaarder te maken:

1. **Basisprojecten.** Dit zijn relatief kleine projecten, waarvan je zelf al grotendeels weet hoe ze het beste in te vullen. Aanpassing van een rotonde etc. Grotendeels duurzaamheid uitwerken in eisen is dan prima, mede omdat er weinig omvang is om hier maar steeds de markt op uit te dagen.

2. **Standaard projecten.** Dit zijn de gemiddelde projecten. Hier wil je de markt uitdagen om het beter te doen. Daar heb je dan ook de omvang voor.
3. **Grote projecten en/of pilotprojecten.** Hier kan je de lat op één of meerdere onderdelen echt hoog leggen. Hoe ver kan je komen.



Meer duurzaamheid bij type 1 projecten moet vooral komen bij aanscherping standaarden (zie bij [kennis en vaardigheden](#)). Dit zal tijd vragen in de organisatie. Bij type 3 projecten ligt het voor de hand om dit ook nadrukkelijk bij ingehuurd adviesbureaus te leggen. Type 2 projecten zijn ideaal om in de organisatie zelf mee te oefenen. Het onderscheiden van deze type projecten kan al plaatsvinden bij de eerder genoemde programmering.

Borging van duurzaamheid in projecten kan nader verankerd worden door in de verschillende werkprocessen duurzaamheid/circulariteit een plek te geven, zoals nu bij HDSR gebeurt. Als gewerkt wordt IPM-rollen kan ook (integrale) duurzaamheid/circulariteit als IPM-rol benoemd worden of nadrukkelijk als verantwoordelijkheid ondergebracht bij één van de andere IPM-rollen.

Als sluitstuk van het proces dient ook het contractmanagement, monitoring en lerend vermogen goed geregeld te worden. Zo is het goed om diegenen die verantwoordelijk zijn voor het begeleiden/controleren van de uitvoering (directievoerders etc.) ook al bij het project- en aanbestedingsproces te betrekken. Zij moeten zich mede-eigenaar voelen van de doelen en ambities van het project en daar dus de opdrachtnemer actief op volgen en waar nodig corrigeren. Dit vraagt wel ook het opstellen van goede heldere controleerbare en navolgbare eisen en gunningscriteria. Zie hiervoor voor de GWW-sector bijvoorbeeld de recente in bijlage 4 opgenomen [CROW handreiking “Waarborgen nakomen EMVI beloften”](#).

In de aanbesteding kunnen partijen ook uitgedaagd en beoordeeld worden hoe ze de opdrachtgever zo transparant en verifieerbaar mogelijk helpen de duurzaamheid/circulaire acties en maatregelen te beoordelen en te waarborgen dat ze ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Door ook de risico's met bijbehorende beheermaatregelen van duurzame/circulaire acties en maatregelen te laten benoemen en te beoordelen wordt de kansrijkheid dat ze daadwerkelijk worden gerealiseerd groter.

Vastleggen wat je wil ten aanzien van duurzaamheid/circulariteit zou gedurende het hele projectproces aan de orde moeten zijn. Dit maakt ook monitoring mogelijk. Wat lukt er wel en wat lukt er niet en waarom? Wat wordt er uiteindelijk bereikt? Waar is extra inzet nodig of juist niet? Wat kan beter als eis en waar is nadere uitdaging nodig? Is op onderdelen nadrukkelijk innovatie nodig en/of gesprek met de markt? Ook dit moet standaard onderdeel zijn de projectbeheersing en projectevaluatie. Net zoals bij bijvoorbeeld bouwvergaderingen het standaard een punt op de agenda moet zijn. De verplichting voor CO₂-neutraal aanbesteden in Amersfoort helpt bij de monitoring, omdat het standaard onderdeel is van het monitoringsprogramma van de gemeente. Ook is het financieel gemaakt, waardoor er een extra belang aan wordt toegekend. Het is daarom ook geen doel op zich, maar een middel dat naast het inzicht geven in milieubelasting ook grip helpt te krijgen op monitoring. Bovendien sorteert de gemeente daarmee voor op het [VNG-programma CO₂-beprijzing](#).

Kennis en vaardigheden zijn essentieel om de hiervoor genoemde processen goed uit te voeren, waarbij vooral ook goede voorbeelden helpen te overtuigen dat het kan, niet moeilijk hoeft te zijn en qua kosten etc. meevalt. Nu zijn er al diverse mogelijkheden om kennis hiervoor op te doen, o.a. de recente [e-learning circulair inkopen van PIANOo](#). Hoe breder er kennis en vaardigheden in de organisatie zijn, hoe makkelijker het opgepakt wordt en minder snel de bal wordt doorgeschoven. Zo is er in Groningen een zeer succesvol trainingsprogramma opgezet voor facilitator van het houden van Duurzaam GWW-sessies. Het wordt dan makkelijker “business as usual”.

Belangrijk is dat geleverde kennis praktisch, concreet en op maat is. Het in de provincie in gezamenlijkheid organiseren van webinars over concrete actuele aanbestedingsonderwerpen waarbij per organisatie meerdere relevante medewerkers worden betrokken (hele driehoek).

Ook het uitwisselen en komen tot (gezamenlijke) standaarden, leidraden, hulpmiddelen, maar ook duiding van het begrip circulariteit etc. helpt bij het makkelijker in de organisatie toepassen van duurzaam/circulair aanbesteden. Medewerkers duurzaamheid en inkoop worden dan ontlast, omdat de project inhoudelijken zelf al genoeg informatie kunnen vinden. Bijvoorbeeld kan in navolging van de provincies (per organisatie) een standaard ambitieweb worden opgesteld voor type projecten of assets, waarin al eisen, ambities, uitgangspunten, richtlijnen (ook ten aanzien van aanbestedingen) kunnen worden opgenomen. Natuurlijk blijft het dan per project nog steeds maatwerk, maar dit geeft al een goed vertrekpunt en ontlast daarmee de organisatie.

Het komen tot meer gezamenlijke standaarden en richtlijnen zal ook meer duidelijkheid geven naar de markt. Hoe wil men (in grote lijnen) in de provincie Utrecht bijvoorbeeld omgaan met het komen tot reductie van CO₂ bij voertuigen en materieel. Hoe wil men gebruik maken van MKI, TCO etc. bij aanbestedingen? Hoe wil men tot verdere verduurzaming van specifieke stromen komen (bijvoorbeeld asfalt en beton)? Etc. etc.

Hierbij is het ontwikkelen van lerend vermogen heel belangrijk. Hoe kan je leren in je organisatie, maar ook tussen organisaties van wat er gebeurt. Hoe kan je het weer beter doen? Dit begint bij zichtbaarheid; zowel intern als extern laten zien wat je doet en bereikt. Het gaat hierbij zowel om het uitwisselen van goede inspirerende voorbeelden die laten zien er veel bereikt kan worden en dat dit niet ingewikkeld of kostbaar hoeft te zijn, maar ook open zijn als er iets mis gaat en hoe dat een volgende keer beter kan. Daarnaast zorgt lerend vermogen ervoor dat, zoals eerder aangegeven bij [proces](#), als blijkt dat type duurzame oplossingen standaard worden aangeboden vanuit de markt, het voortaan beter als eis worden gehanteerd en op andere onderdelen worden uitgedaagd. Hier ligt een belangrijke koppeling met [monitoring](#). Wat zeker nog verder ontwikkeld zal moeten worden is meetbaarheid van duurzaamheid en circulariteit. Hier zijn landelijk al wel wat aanzetten toe, maar dat is zeker nog niet optimaal.

Het komen tot voldoende kennis en vaardigheden bij direct betrokkenen en breder in de organisatie kost tijd. Dit proces kan ondersteund en versneld worden door inzet van externe expertise. Zie [samenwerking](#). Ondertussen is het van belang om wel gewoon te blijven doen, om daarmee ervaring op te doen en dus te kunnen leren.

Op individueel niveau (medewerker), teamniveau (inkoop, duurzaamheid), en organisatieniveau kan zeker al veel gebeuren om duurzaam/circulair inkopen naar een hoger plan te brengen. Echter gezien de genoemde context van capaciteitsgebrek, gebrek aan structuur en aan kennis zal dat tijd vragen. Om al op korte termijn door te pakken en bovenstaande te versnellen, maar ook om op de langere termijn stappen te blijven maken is regionale/provinciale samenwerking essentieel.

Geadviseerd wordt een **ondersteunende faciliteit (helpdesk)** in het leven te roepen. Een plek waar een hulpvraag neergelegd kan worden. Een plek die expertise ter beschikking stelt op de 4 verschillende niveaus die hiervoor zijn beschreven (zie [meest gevraagde hulp/ondersteuning](#)). Ook zou vanuit deze faciliteit hulp ingeroepen kunnen worden voor het grondstoffen analyses en/of het maken van DuboCalc/MKI/LCA etc. berekeningen. Er zijn verschillende vormen die deze faciliteit kan hebben. Het kan bestaan uit 1 persoon die als “vliegende kiep” de verschillende vragen op pakt, maar het kan ook een team zijn. Het kan een uitbreiding van de dienstverlening van een bestaande organisatie/netwerk zijn, zoals Cirkelstad of IBMN, maar ook een dienstencluster bij de provincie, of apart aanbesteed. Het kan gefinancierd worden vanuit de provincie als aanjager al dan niet met bijdragen van de organisaties die van de faciliteit gebruik willen maken. Gezien de opmerkingen over kosten, kan dat laatste veel organisaties ook kopschuw maken. Gedacht kan worden aan getrapte deelname, waarbij een beperkte dienstverlening gratis is voor de organisaties in de provincie, op kosten van de provincie, maar als je meer wil je ook als organisatie zelf meer moet bijdragen.

In het kader van ontwikkelen samenwerking en lerend vermogen is ook de kans om deze faciliteit als ontwikkelruimte te zien voor (nieuwe) medewerkers. Vergelijkbaar met het [Next-programma](#) van de gemeente Amersfoort, kan het een **kweekvijver** voor een gemengde groep jong professionals zijn, die tijdelijk binnen dit verband werken, om later door te (kunnen) stromen naar de verschillende gemeentelijke organisaties.

Voordeel van de faciliteit is dat ook nog meer de kennis en ervaring van de verschillende organisaties opgehaald en gedeeld kan worden.

Bij de faciliteit kan ook de facilitering/ondersteuning van het RCIO worden ondergebracht. Dit gaat niet om veel tijd, maar zou wel de **continuïteit en effectiviteit van het RCIO versterken**. Natuurlijk kan dit ook door één van de deelnemende organisaties worden opgepakt, maar de praktijk heeft geleerd, dat het RCIO het beste functioneerde toen het werd ondersteund vanuit MVO-Nederland. Dan is het ook beter om gewenste webinars te agenderen en te organiseren.

Tenslotte is de faciliteit ook de plek om de opgehaalde kennis, ervaring, voorbeelden, contactpersonen etc. te bundelen, bij te houden en te ontsluiten voor de regio. Alleen al het hebben van een **gezamenlijk (digitaal) informatieplatform** als een **wegwijzer** waar je kennis kan vinden werd door de geïnterviewden als zeer waardevol beschouwd.

Het zou ook goed zijn om in het kader van zichtbaarheid een **jaarlijkse publicatie** te hebben met best practices in de provincie. Dit zou bijvoorbeeld ook weer vanuit de faciliteit kunnen worden opgepakt. Een verder gaand voorstel is om in dit kader ook een **jaarlijkse wedstrijd** te organiseren met meest aansprekende duurzame/circulaire aanbestedingen in de categorieën: nieuwe infrastructuur, beheer buitenruimte, nieuwe gebouwen/bouwwerken, facilitair/dienstverlening/gebouwbeheer etc. Dit kan duurzaam/circulair aanbesteden nog verder aanjagen. Mogelijk met elk jaar een wisselende extra categorie, bijvoorbeeld wisselend de aanbesteding waar natuurinclusief, energietransitie, luchtkwaliteit of sociaal etc. het beste is meegenomen.

Vanuit samenwerking zijn ook kansen voor **betere koppeling met de markt**. Denk hierbij aan gezamenlijke marktconsultaties op actuele thema's. Deze zou ook vanuit RCIO en de faciliteit georganiseerd kunnen worden. Daarnaast is het kansrijk om bij bepaalde materiaalstromen (asfalt, beton, strooizout) te kijken of men kan participeren in raamcontracten. Met meer omvang kan men meer bereiken, zowel qua kosten als qua duurzaamheid/circulariteit.

Veel staat nu in de startblokken. Regelmatig is gesteld dat men volgend jaar veel verder zal zijn. Voor het **monitoren van de ontwikkeling** zou het goed zijn dit onderzoek de komende paar jaar jaarlijks te herhalen. Dan is het helder wat zich goed ontwikkelt en waar het stroef loopt en mogelijk extra inzet nodig is. Met het opzetten van een **regionaal programma** rond duurzaam/circulair aanbesteden kan met dit dan structureel verder brengen.



Praktijkvoorbeelden MVI



Deze pagina toont u een selectie van praktijkvoorbeelden op het gebied van maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI), ook wel duurzaam inkopen genoemd. De voorbeelden zijn gerubriceerd. Omdat enkele voorbeelden meerdere onderwerpen behandelen zijn deze soms terug te vinden onder meerdere rubrieken.

Goed voorbeeld doet volgen: laat u inspireren door voorbeelden van collega's.



Praktijkvoorbeelden Algemeen

Algemene voorbeelden van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI).



Praktijkvoorbeelden Biobased Inkopen

Voorbeelden van biobased inkopen.



Praktijkvoorbeelden Circulair Inkopen

Voorbeelden van circulair inkopen.



Praktijkvoorbeelden Milieuvriendelijk

Voorbeelden van milieuvriendelijk inkopen.

Samenvatting kern-actiepunten

- 1. Het moment is nu.** Op dit moment wordt op meerdere plaatsen het inkoopbeleid vernieuwd. Dat is het moment om duurzaam/circulair inkopen goed mee te nemen. Zorg voor daarbij voor duidelijke verantwoordelijkheden/organisatorische structuur en bijbehorende ruimte/ondersteuning. In het nieuwe inkoopbeleid zou uitgangspunt moeten zijn dat duurzaamheid/circulariteit altijd herleidbaar wordt meegenomen, tenzij er goede redenen zijn om dit niet te doen. De afweging op het uiteindelijk niet mee te nemen dient niet om ambtelijk niveau, maar op politiek niveau genomen te worden. Als dit moment voorbij gaat, dan kan het een aantal jaren duren, voor het inkoopbeleid weer wordt vernieuwd. Als duurzaam/circulair inkopen niet bij deze vernieuwing al wordt meegenomen, kan het vertragend werken om het gestalte te geven in de organisatie, terwijl als het wel wordt meegenomen het als een vliegwiel kan werken. Dit vraag inzet op alle niveaus van de organisatie, gestuurd vanuit een duidelijke bestuurlijke ambitie en opdracht waarbij verantwoordelijkheden expliciet moeten worden vastgesteld en mogelijk gemaakt.
- 2. Organiseer ondersteunende faciliteit.** Op alle bordjes ligt veel werk. Om het momentum te ondersteunen is aanvullende capaciteit nodig. Zeker voor de kleinere organisaties, maar zelfs voor de grotere is dit niet evident – zeker niet in tijden van bezuinigingen. Een gezamenlijke ondersteunende faciliteit zou erg kunnen helpen. Het gaat hierbij om het leveren van kennis, MKI-berekeningen, coaching, voorbeelden in, bij en voor organisaties en ondersteuning van het RCIO-overleg. Dit vraagt ook budgettair commitment.
- 3. Blijf/ga doen, zorg voor successen en deel deze.** Met een praktische benadering met simpele eisen en bij grotere projecten ook uitdagingen, is al veel mogelijk en zijn goede successen te behalen. Door het te blijven doen, wordt het meer van iedereen en gewoon.
- 4. Benut netwerken (RCIO, Cirkelregio Utrecht etc.).** Er is al veel en er gebeurt al veel. Uitwisseling van voorbeelden, leerervaringen, standaarden etc. is dan cruciaal. Alleen al een overzicht hiervan met contactpersonen zou de verschillende organisaties erg helpen, mogelijk aangevuld met concrete collectieve praktische webinars etc.
- 5. Benut ingehuurde expertise.** Voor veel projecten worden externe adviseurs ingehuurd. Zorg dat in de vraag naar hen ook altijd wordt meegenomen, de organisatie te ondersteunen op het vlak van duurzaam/circulair aanbesteden.
- 6. Maak het onderdeel van monitoring.** Zorg voor heldere inkoop- en contractmanagementprocedures zijn, zodat kan worden gemonitord in welke mate duurzaamheid/circulariteit is meegenomen bij de aanbestedingen, wat dit oplevert bij gunning en bij oplevering, wat er daadwerkelijk wordt gerealiseerd en wat de impact is. Het zou net zo vanzelfsprekend moeten zijn als de financiële verantwoording rondom inkoop en aanbestedingen. In het kader van monitoring zou het ook goed zijn dit onderzoek te herhalen, om de voortgang te zien.
- 7. Komen tot (lange termijn) programma.** Er zijn verschillen tussen overheden, maar er is ook veel overlap. Met een op te zetten (lange termijn) regionaal programma kan structureel samengewerkt worden om duurzaam/circulair inkopen in de provincie verder te brengen.

Bijlagen



1

- Deelnemers

2

- Begrippenlijst

3

- Selectie voorbeelden

4

- Selectie handreikingen

5

- Uitkomsten terugkoppeling

6

- Colofon

Bijlage 1: deelnemers

De volgende organisaties zijn geïnterviewd:

1. **Gemeente Amersfoort**
2. **Gemeente Baarn**
3. **Gemeente Bunnik**
4. **Gemeente Bunschoten**
5. **Gemeente De Bilt**
6. **Gemeente Eemnes** (via BEL-organisatie)
7. **Gemeente Houten**
8. **Gemeente IJsselstein**
9. **Gemeente Leusden**
10. **Gemeente Lopik**
11. **Gemeente Rhenen**
12. **Gemeente De Ronde Venen**
13. **Gemeente Soest**
14. **Gemeente Stichtse Vecht**
15. **Gemeente Utrecht**
16. **Gemeente Utrechtse Heuvelrug**
17. **Gemeente Veenendaal**
18. **Gemeente Vijfheerenlanden**
19. **Gemeente Wijk bij Duurstede**
20. **Gemeente Zeist**
21. **Gemeente Woudenberg** (via IBMN)
22. **Waterschap Amstel, Gooi en Vecht** (via Waternet)
23. **Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden**
24. **Provincie Utrecht**

Geen afspraak kunnen maken:

1. **Gemeente Montfoort** (vervallen afspraak niet meer kunnen inhalen)
2. **Gemeente Nieuwegein**
3. **Waterschap Rivierenland**
4. **Waterschap Vallei en Veluwe**

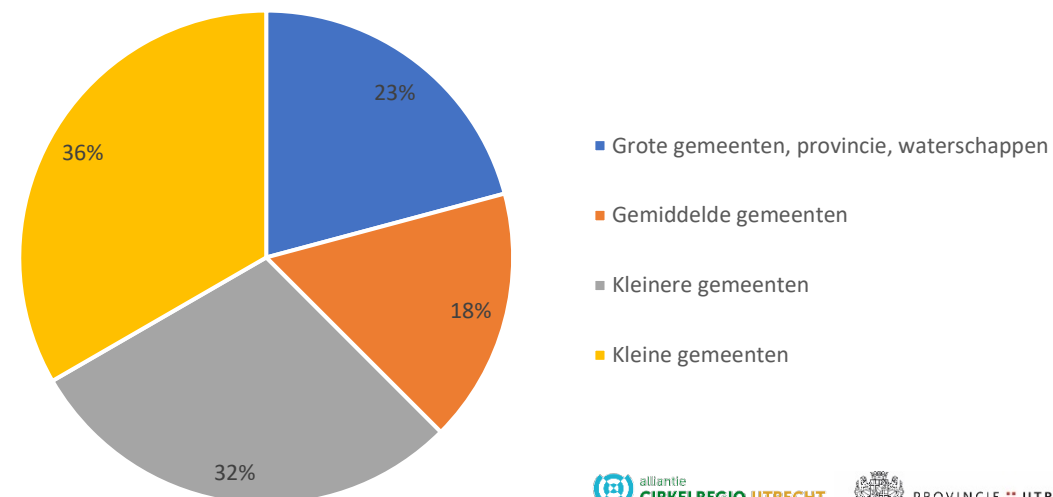
Afgemeld:

1. **Gemeente Woerden** en **Oudewater** (beide werken samen op dit punt hun situatie zou gezamenlijk worden beschouwd)

Bijzondere situatie

1. **Gemeente Renswoude** zou op hun verzoek worden meegenomen bij interview gemeente Veenendaal, maar is daar uiteindelijk niet besproken.

Omvang geïnterviewde organisaties



Bijlage 2: begrippenlijst

- **Aanpak duurzaam GWW:** duurzaamheidsbenadering en procesmethodiek verbonden aan de Green Deal Duurzaam GWW en gericht op het vroegtijdig integraal meenemen van duurzaamheid in GWW-projecten.
- **Alliantie Cirkelregio Utrecht:** netwerkorganisatie van regionale partijen in de provincie Utrecht, gericht op het komen van een georganiseerde, circulaire toepregio.
- **Ambitiweb:** hulpmiddel bij de Aanpak Duurzaam GWW voor het afwegen en inzichtelijk maken van duurzame projectambities.
- **BEL-gemeenten:** samenwerkingsverband gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren.
- **BPKV:** Beste prijs-kwaliteitverhouding. Hierbij worden naast prijs ook andere kwaliteitsaspecten meegewogen in de beoordeling van inschrijvingen bij aanbestedingen.
- **Bouwteam:** projectgebonden samenwerkingsverband tussen een opdrachtgever en één of meerdere deskundigen die, in gecoördineerd verband, samenwerken aan het ontwerp, de engineering en de bouw.
- **BVP:** Best value procurement is een specifieke aanbestedingsvorm, die minder is gericht op het stellen van eisen en met meer ruimte voor oplossingen van de inschrijver en waarbij de inschrijvingen worden gewaardeerd volgens het principe dat de meeste waarde moet worden verkregen voor de laagste prijs.
- **CO₂-prestatieladder:** hulpmiddel bij de Aanpak Duurzaam GWW. Het is een certificeringssysteem ondergebracht bij de stichting [SKAO](#) gericht op de milieuprestatie van een bedrijf (vooral in de GWW-sector), waarvoor bedrijven zich kunnen kwalificeren. Deze ladder wordt door overheidspartijen ingezet bij aanbesteden.
- **Contractmanagement:** afspraken met leveranciers duidelijk en transparant vastleggen en hier actief op sturen. De verkregen input, contracten en wijzigingen worden eenduidig vastgelegd, beheerd en bewaakt.
- **CROW:** Centrum voor Regelgeving en Onderzoek in de Grond- Water- en Wegenbouw.
- **DuboCalc:** LCA-rekeninstrument bij de Aanpak Duurzaam GWW om de milieueffecten (MKI) van een object of project etc. te berekenen.
- **EMVI:** Economisch Meest Voordelige Inschrijving. De term wordt gebruikt om aan te geven dat een aanbesteding niet 100% op de laagste prijs wordt gegund, maar ook andere aspecten worden meegewogen.
- **Fair trade:** streven om voor exportproducten een prijs te geven die in verhouding staat tot de werkelijke productiekosten en niet een prijs die wordt bepaald door de verhoudingen op de internationale markt. Aan fair trade-producten worden ook strengere milieueisen gesteld. Het doel van fair trade is het eerlijk handelen en verhandelen van goederen. Er zijn diverse fair trade certificatiesystemen.
- **Geschiktheidseisen:** eisen aan inschrijvende partij(en) om te bepalen of zij de opdracht kan/mag uitvoeren. Geschiktheidseisen hebben betrekking op de inschrijver en niet op de opdracht. Een inschrijver moet aan de geschiktheidseisen voldoen om voor de opdracht in aanmerking te komen.
- **Gunningscriteria:** aanvullende (meestal projectgebonden) selectiecriteria bij meervoudig onderhandse of openbare aanbestedingen op basis van BPKV/EMVI. Dit kunnen zowel kwantitatieve- (bijvoorbeeld plan van aanpak reductie afval) als kwalitatieve (bijvoorbeeld laagste MKI) criteria zijn.

- **Groslijst:** lijst van geïnteresseerde bedrijven die in aanmerking kunnen komen voor onderhandse aanbestedingen.
- **GWW:** Grond-, Weg- en Waterbouw.
- **HDSR:** Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden
- **IBMN:** Stichting Inkoop Bureau Midden Nederland is een inkooporganisatie voor kleine en middelgrote gemeenten in de provincies Utrecht, Gelderland en Zuid-Holland en publieke organisaties die daarbij betrokken zijn. Ze bieden deelnemers professionele inkoopondersteuning.
- **IPM:** Integraal Projectmanagement Model.
- **Inkoopsamenwerking RIJK:** stichting van en voor gemeenten in de provincies Noord- en Zuid-Holland en Utrecht op het gebied van inkoop.
- **ISO14.001:** internationale standaard voor een milieumanagement-systeem. Met behulp van een gecertificeerd milieuzorgsysteem conform ISO14.001 kunnen bedrijven aantonen dat zij de milieurisico's van hun bedrijfsvoering beheersen en verminderen.
- **LCA/LCC:** LevensCyclusAnalyse Levenscyclusanalyse/Life Cycle Costing. Methode om de totale milieubelasting te bepalen van een product gedurende de hele levenscyclus: van winning en productie tot gebruik en afvalverwerking.
- **Manifest MVI:** Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. In het Manifest MVI hebben overheidspartijen afgesproken om werk te gaan maken van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) in de eigen organisatie en daarbij verder te gaan dan het toepassen van minimeisen.
- **Meervoudig onderhands aanbesteden:** bij meervoudig onderhands aanbesteden nodigt de aanbestedende dienst een beperkt aantal (minimaal 3 en maximaal 5) gegadigden uit om een offerte in te dienen op basis van een door hem vervaardigd beschrijvend document of bestek met daarin alle relevante informatie.
- **Milieubarometer certificaat:** een laagdrempelig certificeringssysteem, van de [Stichting Stimular](#), waarmee bedrijven hun milieuprestatie en de mate van MVO kunnen aantonen.
- **MKI:** MilieuKostenIndicator is de uitkomst van een DuboCalc-berekening. De MKI vat alle milieueffecten samen in één score, uitgedrukt in Euro's. Hoe lager de MKI is, hoe lager de (negatieve) milieu-impact.
- **Moederbestek:** standaard (RAW-)bestek dat door gemeentes gebruikt wordt om tot meer uniforme aanbestedingen van werken te komen.
- **MRA:** MetropoolRegio Amsterdam.
- **MVI:** Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (ook wel duurzaam inkopen) betekent, dat naast de prijs van de producten, diensten of werken ook de effecten van de inkoop op milieu en sociale aspecten worden meegenomen.
- **MVO:** Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen betekent, dat een onderneming naast het streven naar winst (profit) ook rekening houdt met de effecten van activiteiten op het milieu (planet) en er oog is voor menselijke aspecten (people).
- **Openbaar aanbesteden:** conform het proportionaliteitsbeginsel moeten boven een bepaalde opdrachtsom aanbestedingen openbaar plaatsvinden. In tegenstelling tot bij een (meervoudig) onderhandse aanbesteding, is er geen eerste selectie van partijen door de opdrachtgever en staat het partijen vrij om in te schrijven als zij denken aan de vraag te (kunnen) voldoen.

- **PIANOo:** Professioneel en Innovatief Aanbesteden Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers. Expertisecentrum aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.
- **Proportionaliteit:** de opzet, eisen, gunningscriteria etc. van een aanbesteding moet in verhouding staan tot de moeite die inschrijvers er voor moeten doen en voor de opbrengst die er voor hen tegen over staat. In het Aanbestedingsbesluit is de [Gids proportionaliteit](#) als verplicht te volgen richtsnoer aangewezen.
- **Raamcontract:** een schriftelijke overeenkomst tussen één of meer aanbestedende diensten en één of meer ondernemers met als doel het plaatsen van een stroom van toekomstige opdrachten, c.q. een afspraak tussen een leverancier en een klant om een bepaald product of dienst voor een vaste looptijd voor een vooraf afgesproken prijs, en tegen vooraf afgesproken voorwaarden te leveren. Door bundeling wordt bespaard op tijd en kosten ten opzichte van inkoop per los onderdeel. Een raamcontract kan het wenselijk zijn vanuit proportionaliteit, als de som van de gelijksoortige inkooptrajecten boven bijvoorbeeld de aanbestedingsgrens van openbaar aanbesteden komt.
- **RAW-bestek:** Rationalisatie en Automatisering GWW. De RAW-besteksystematiek is een stelsel standaard juridische, administratieve en technische voorwaarden, dat in Nederland wordt gebruikt voor het samenstellen van contracten in de GWW. Het CROW beheert de RAW-systematiek en houdt deze actueel.
- **RCC:** Rapid Circular Contracting is een innovatieve manier van inkopen, die is ontwikkeld door Stichting Circulaire Economie.

Bij het gebruik van RCC wordt er in de aanbesteding niet gewerkt met uitgebreide bestekken, een juridische insteek en een uitvraag op prijs, maar worden partijen geselecteerd op de wijze en kwaliteiten van samenwerken, om hun expertise, vakmanschap en innovatievermogen.

- **RCIO:** Regionaal Circulair Inkoop Overleg is een overlegstructuur van en voor inkopers van overheidsorganisaties in de provincie Utrecht.
- **Rechtmatig aanbesteden:** aanbesteden is in bepaalde gevallen wettelijk verplicht. Sinds 2005 moeten overheden van de accountant een rechtmatigheidsverklaring hebben om een goedgekeurde jaarrekening te ontvangen. Hiertoe dient de accountant vast te stellen of de voorgeschreven inkoop- of aanbestedingsprocedures zijn gevolgd.
- **Restwaarde:** de waarde van een product aan het eind van de levensduur.
- **SROI:** Social Return On Investment is het meten van de sociale maatschappelijke waarde voortvloeiend uit een investering. Bedrijven kunnen bij een aanbesteding een SROI-verplichting hebben. Deze bestaat uit een minimale investering in % van de opdrachtsom in het bieden van werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- **UAV-gc:** Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen. Gestandaardiseerde aanbestedings- en contractvorm waarbij ontwerp en uitvoering in één keer worden aanbesteed.
- **TCO:** Total Cost of Ownership is het totaalbedrag aan kosten voor de aanschaf en het bezit van een product of dienst gedurende de hele levens/gebruiksperiode.
- **Tenderned:** online digitaal marktplaats voor aanbestedingen van de Nederlands overheid.

Bijlage 3: selectie voorbeelden

Nieuws

16 aug 2019

Utrechtse bushokjes groene wereldhit

Architectuur



Beeld Gemeente Utrecht, Maurice Prijs

In Utrecht staan sinds kort honderden bushokjes met een groen dak. Er ligt sedum op, een soort vetplant. En dat wekt, meldt de Volkskrant, interesse uit alle delen van de wereld.



NIEUWS

REGIO

SPORT

SHOW

VIDEO

FUN



Almelo

Alphen

Amersfoort

Amsterdam

Apeldoorn

Arnhem

Bergen op Zoom

Boxt



▲ In Utrecht zijn verschillende bushokjes al bekleed met een laag sedum. © ANP

Nieuwe Amersfoortse bushokjes krijgen plantjes én zonnepanelen op het dak

In Amersfoort worden eind dit jaar 136 nieuwe bushokjes geplaatst. De exemplaren langs de Stadsring, bij winkelcentra en op de stations van Vathorst en Schothorst krijgen voor het eerst sedum (plantjes, red.) op het dak. Die bij het centraal station zelfs zonnepanelen.

Artwin Kreekel 14-09-20, 15:22

Duurzame rioolrenovatie van start



Van mei tot dit najaar gaat het bedrijf bijna 10 kilometer rioolbuizen repareren en renoveren, onder andere in de wijken Liendert en Zielhorst. Dat doen ze door – via de riooldeksels – een glasvezelkous aan te brengen in het bestaande riool.

“Bij de aanbesteding om het rioolstelsel te renoveren heeft de gemeente Amersfoort scherpe duurzaamheidseisen gesteld. Eisen die aansluiten bij onze ideeën en aanpak. We zijn dan ook blij dat ons plan er als beste uit kwam”, vertelt Wesley Teunissen, projectleider Rioolrenovatie bij M.J. Oomen Moerdijk.

Minder CO₂-uitstoot en snel klaar

“De oude rioolbuizen zijn vaak beschadigd of poreus. Wij plaatsen een nieuwe binnenwand, waardoor de buis weer 50 jaar mee kan. Deze methode – relining – is overigens niet nieuw”, aldus Wesley. Het feit dat de betonnen rioolbuizen niet worden vervangen, levert al veel milieuwinst op. “Een groot voordeel is ook dat de straat niet opgebroken én dus niet opnieuw bestraat hoeft te worden.”

Zware voertuigen blijven staan

Het bedrijf kijkt kritisch naar de kilometers die worden gereden: “We rijden zo min mogelijk heen en weer met zware voertuigen en laten deze zo dicht mogelijk staan bij de plek staan waar gewerkt wordt. Om minder kilometers te maken, verblijven onze medewerkers vaak enkele nachten in een hotel of carpoolen ze met elkaar. De zware voertuigen rijden op blauwe diesel. Dit is op dit moment de meest zuinige diesel en dat zorgt voor een lagere CO₂-uitstoot. De personenauto's rijden zo veel mogelijk elektrisch.”

Opnieuw gebruiken

Het materiaal wordt getransporteerd in houten kisten. “In Moerdijk bekijken we welke materialen die week nodig zijn en verdelen we het materiaal per kist. Zo benutten we het volume beter, met als resultaat minder hout én minder transport”, benoemt Wesley. “In Amersfoort halen we de kisten na gebruik uit elkaar, zodat ze compact terug kunnen naar Moerdijk. Daar worden ze weer in elkaar gezet en hergebruikt. Voor dit werk zetten we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in.”

Circulaire koploper

Het materiaal dat wordt gebruikt voor de relining is niet hoogwaardig circulair: het kan in deze vorm niet opnieuw worden gebruikt. Wel kan het – na bewerking – een andere toepassing krijgen. Wesley: “We blijven vernieuwen om nog duurzamer te kunnen werken. Met elkaar moeten we ernaar streven om de aarde beter achter te laten. Dat doen wij door zo min mogelijk grondstoffen te gebruiken, de CO₂-uitstoot te beperken en zo onze voetafdruk verder te verkleinen.”

Amersfoortse verkeerslichten steeds duurzamer



De gemeente zet het onderhoud aan verkeerslichten hoog in op circulariteit. “Wat er nu hangt, moet ook weer terugkomen”, vat Erik Batavier kort samen. “Wij moesten bij de aanbesteding laten zien hoe onze werkwijze bijdraagt aan de CO₂-neutrale stad zonder afval.”

Erik is projectmanager bij Speer Infra in Naarden. Inmiddels hebben ze ook een vestiging op bedrijvenpark De Wieken geopend én twee monteurs uit Amersfoort aangenomen. Zij gaan onder meer de 24/7 storingsdienst draaien. “Zo hoeven we minder met materieel en mensen heen en weer te rijden en dat levert tijd en CO₂-reductie op.”

Kapotte onderdelen vervangen

Bij schade aan de verkeersregelinstallaties (zoals verkeerslichten officieel heten) onderzoekt het bedrijf welke onderdelen gerepareerd en opnieuw gebruikt kunnen worden. De onderdelen van een verkeerslicht zijn niet verlijmd en daardoor gemakkelijk uit elkaar te halen. “Zo hoeven we alleen het kapotte stuk te vervangen; het oude gaat terug naar de leverancier om te recycleren. Waar mogelijk maken we van gebruikte onderdelen een nieuw verkeerslicht”, legt Erik uit.

Wagenpark verduurzamen

Trots vertelt hij hoe het wagenpark van Speer Infra steeds duurzamer wordt: “Er rijden inmiddels twee elektrische Golfjes, twee transportbussen en een kleine transportwagen. Bij vervanging kiezen we voor elektrisch. Het groot materiaal – zoals hoogwerkers en vrachtwagens – rijdt op blauwe diesel, op dit moment de meest duurzame brandstof met weinig CO₂-uitstoot.”

Oud tapijt als verpakkingsmateriaal

Voorheen werden onderdelen vooral in plastic en piepschuim verpakt. Speer heeft dit vervangen door herbruikbare dekens van gebruikte tapijstroken. “En in plaats van allemaal los verpakte lampen krijgen we deze nu aangeleverd in strips met elk 50 lampen. Dat scheelt enorm veel losse doosjes en karton.”

In de kinderschoenen

Opdrachtgevers stellen steeds strengere duurzaamheidseisen, ook de gemeente Amersfoort. Erik vertelt dat Speer Infra elk half jaar stil staat bij de vraag hoe nog duurzamer te kunnen werken. “Welke nieuwe producten en materialen zijn er op de markt, kunnen we overal led-verlichting gebruiken? Circulariteit staat nog maar in de kinderschoenen en wij dragen graag bij aan een volgende duurzame stap.”

Bijenhotel rondom reclamemast

We vroegen organisaties om met een plan te komen voor een nieuwe reclamemast. De mast moest duurzaam en energiezuinig zijn. [Ocean Outdoor Nederland](#) kwam met het idee om een groot bijenhotel rond de mast te plaatsen. [Honey Highway](#) hielp met het aanleggen van het bloemenveld rondom het hotel.

De reclamemast is duurzaam:

- De reclamemast is gemaakt van gerecycled staal
- De reclameschermen zijn energiezuinig: de schermen hebben ledverlichting en geven minder licht als het 's avonds donker wordt en ze gaan 's nachts tussen 01.00 en 05.00 uur uit.
- De nestkasten zijn gemaakt door Utrechters met een afstand tot de arbeidsmarkt.



Croeselaan: een duurzame en circulaire straat

De weg is opnieuw ingericht als 30-kilometerzone met veel groen en volop ruimte voor fietsers en voetgangers.

Gezamenlijke visie op duurzaamheid

Bewoners, bedrijven en ondernemers hebben vooraf hun visie gegeven op een duurzame Croeselaan, onder begeleiding van Witteveen & Bos. Hun visie is verwerkt in de uitvraag voor de aanbesteding en later ook in het ontwerp. Aannemers met kennis van duurzaamheid en circulair bouwen zijn vooraf geraadpleegd in een marktconsultatie. Bij de aanbesteding konden marktpartijen zich onderscheiden op criteria voor milieuprestatie, circulaire economie, onderhoud en levensduurkosten, innovatie en social return. Aannemer Dura Vermeer won de aanbesteding.



Duurzaam en circulair resultaat

- Er zijn zo veel mogelijk bestaande en herbruikbare grondstoffen, materialen en elementen uit de Croeselaan of de directe omgeving gebruikt.
- De toegepaste materialen zijn vastgelegd in een materialenpaspoort (madaster) zodat we ook in de toekomst weten uit welke materialen de Croeselaan bestaat. Dit helpt bij het opnieuw gebruiken van de materialen.
- Het fietspad is gemaakt van een nieuw soort cementloos beton (Ramac) waarvoor bij de productie minder CO₂ vrijkomt.
- Langs de weg en in de brede middenberm is bovendien veel groen gekomen. Daar hebben we ook bomen geplant die op andere locaties weg moesten.

Kantoorartikelen

Pennen, plakband, visitekaartjes en enveloppen. Wij gebruiken duurzame kantoorartikelen. Het aanbod van kantoorartikelen bestaat voor minstens de helft uit duurzame artikelen, zoals kartonnen insteekmappen (voorheen plastic), gerecyclede pennen en markers en kladblokken met FSC-keurmerk.



Een paar voorwaarden:

- 100% gerecycled papier
- artikelen van gerecyclede materialen
- artikelen die we opnieuw kunnen gebruiken
- duurzaam vervoer

Leverancier

We zochten een partij die actief meedenkt en adviseert op het gebied van duurzaamheid. De winnende inschrijver beschreef duidelijk haar rol in het terugdringen van het gebruik van kantoorartikelen, verbeteren van hergebruik en recyclen van artikelen. Daarnaast levert het bedrijf met elektrisch vervoer 1 keer per week vanuit een eigen hub (centraal laad- en loss punt).

Circulaire meubels inkopen

De gemeente heeft in 2018 met Gispén en Ahrend een raamovereenkomst gesloten voor de levering en onderhoud van meubilair. De overeenkomst is voor 10 jaar en geldt voor al onze gebouwen. De nieuwe kantoormeubels komen onder andere te staan in het gerenoveerde stadhuis, het wijkloket Brusselpleinen en het stadskantoor, als daar meubels aan vervanging toe zijn. We zetten ons zo in voor het volledig circulair maken van ons kantoormeubilair.



Circulair aanbod

We vragen deze 2 leveranciers om ons een zo circulair mogelijk aanbod te doen, voor locaties waar ons meubilair toe is aan vernieuwing. We wegen hun aanbod tegen elkaar af op deze vragen:

- Hoeveel van het bestaande meubilair kunnen we hergebruiken?
- Hoe lang krijgen we garantie op het meubilair dat hergebruikt of opgeknapt wordt?
- Kan het meubilair dat de gemeente niet opnieuw gebruikt ergens anders een duurzame bestemming krijgen?

Circulaire criteria

Als we toch nieuwe meubels kopen, moeten die voldoen aan circulaire criteria. Denk aan:

- controle op herkomst van (sub)materialen
- mogelijkheden voor hergebruik
- belasting voor milieu
- zijn de meubels gemakkelijk te repareren en kapotte onderdelen eenvoudig te vervangen?

De nieuwe kantoormeubels komen onder andere te staan in het gerenoveerde stadhuis, het wijkloket Brusselpleinen en het stadskantoor, als daar meubels aan vervanging toe zijn.

Bijlage 4: selectie handreikingen

Circulair Inkopen in 8 Stappen

Handreiking voor de Burgerlijke- en Utiliteitsbouw



De
circulaire
bouweconomie

Circulair Inkopen in 8 Stappen

Handreiking voor de Grond-, Weg- en Waterbouw



De
circulaire
bouweconomie

Aandachtspunten voor eisen en criteria

Het opstellen van goed passende eisen en criteria voor selectie en gunning is een belangrijk onderdeel van het daadwerkelijk gunnen van de opdracht aan de beste partij. Onderstaande tabel vat een aantal aandachtspunten samen bij het opstellen van deze eisen en criteria. Een deel daarvan is specifiek voor circulair inkopen, een deel is meer generiek maar extra van belang bij een sterke sturing op kwaliteit.

Mogelijkheid	Aandachtspunten
Geschiktheidseisen	• Pas op met het vragen naar 'circulaire' referentieprojecten, omdat op dit moment niet eenduidig is wat 'circulair' betekent. Wanneer je toch een referentieproject eist, maak dan specifiek wat je onder 'circulair' verstaat. • Valideer in een marktconsultatie of de eisen reëel zijn, en niet te veel partijen (onbedoeld) afvallen omdat ze hier niet aan kunnen voldoen.
Selectiecriteria	• Vraag niet alleen een visie op circulaire economie uit, maar laat deze bijvoorbeeld onderbouwen met een tweede selectie criterium met betrekking tot de vertaling van deze visie in de eigen bedrijfsvoering. • Formuleer heldere beoordelingsaspecten op basis waarvan de beantwoording goed of minder goed is, om te kunnen komen tot onderscheidend vermogen in de beoordeling.
Gunningeisen	• Valideer in een marktconsultatie of de eisen voldoende ruimte laten, en niet (onbedoeld) een bepaalde circulaire oplossing onmogelijk maken. • Zorg voor controle op het nakomen van de eisen, bijvoorbeeld bij het stellen van een MKI-plafond of een percentage hergebruikt materiaal.
Gunningcriteria	• Kies voor een beperkt aantal gunningcriteria, die zorgen voor onderscheidend vermogen op de voor het project belangrijke aspecten. • Zoek waar mogelijk naar een combinatie van 'meten' (kwantitatief) en 'beoordelen' (kwalitatief) van de mate van circulariteit. • Formuleer heldere beoordelingsaspecten op basis waarvan de beantwoording goed of minder goed is, om te kunnen komen tot onderscheidend vermogen in de beoordeling.



DECEMBER 2019

PRODUCTGROEPEN WAAR MKI BEKENDER WORDT:
Biobased producten
Catering
Plastic en composiet vervangingsmaterialen voor GWW (plastic damwanden, composiet rioleringsbuizen,
Metaal, metaalconstructies, metaalbewerkingen en hout
Afbouw materiaal (elektra, kabels, leidingen)
Kunstgras
Textiel
Verhuur van materiaal en materieel
Printers
PRODUCTGROEPEN WAAR MKI ONBEKEND IS:
ICT en randapparatuur
Lucht- en ruimtevaart

Tabel 3 Productcategorieën en de MKI, situatie September, 2019

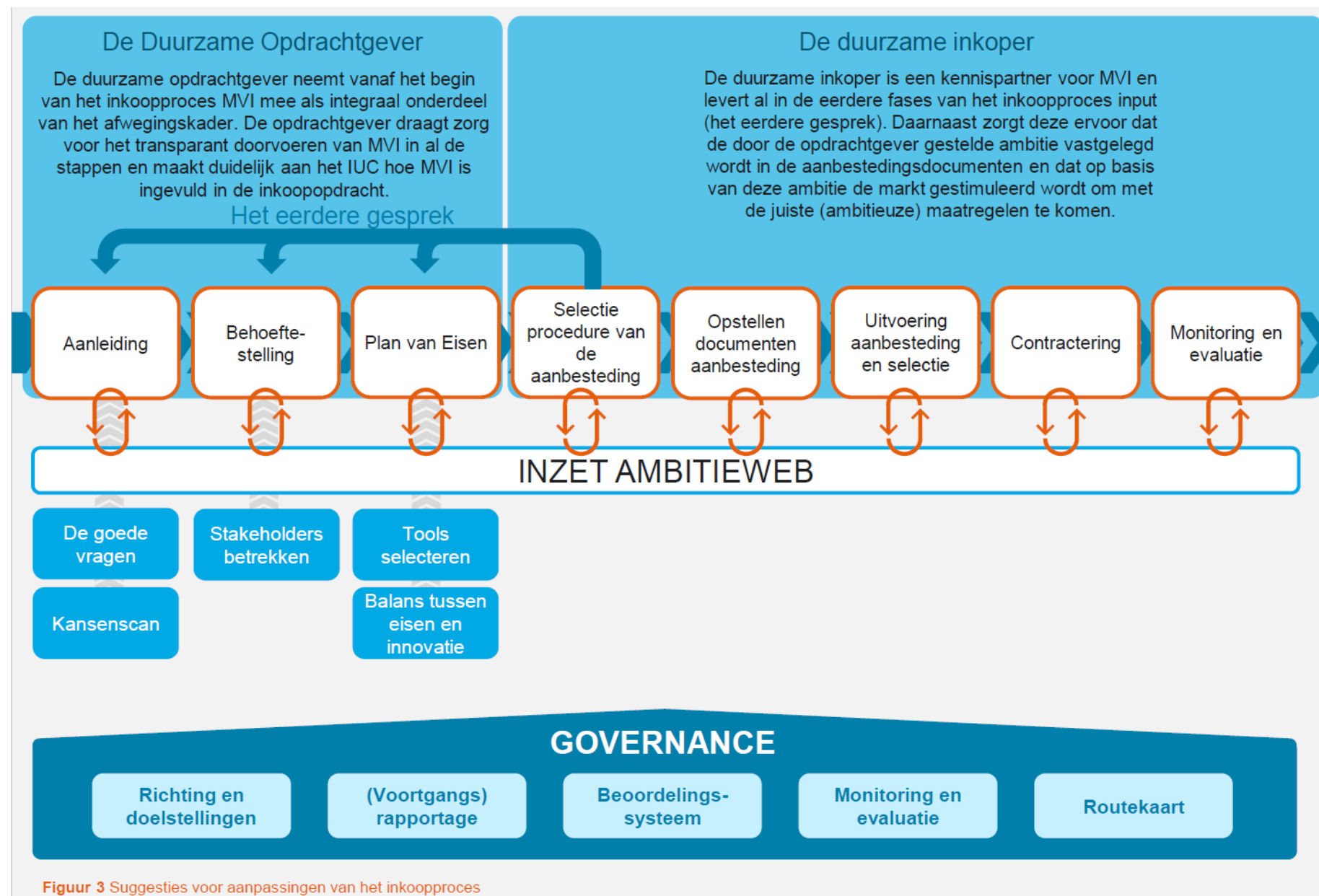
Waarborgen EMVI-belofte

Handreiking



	Contract-voorbereiding	Aanbesteding en gunning	Contractperiode cq Uitvoeringsfase
Concrete EMVI beloften	Leidraad: 'Welke / hoeveel maatregelen neemt u om te bereiken'	Aanbieding: 'Meetbare EMVI beloften (hoeveelheid, eenheid)'	Belofte concretiseren in maatregelen
	Leidraad niet : 'Hoe gaat u?' of 'Geef uw visie op....'	Objectieve beoordelingsmethode	
		Verificatiegesprek voor gunning	Beloften in contract opnemen ('werkbesteding')
Uniforme plaats	(Besteks)post in inschrijvingsstaat voor EMVI beloften	Maak kosten inzichtelijk per EMVI criterium	
Vrijblijvendheid weghalen	Boete opnemen voor niet nakomen EMVI beloften		Verificatieplan of -matrix (meetbare beloften + meetmethode & -moment)
			Controle op EMVI beloften (contractbeheersing / toezicht)
Beloften zijn bekend	Warme overdracht van faseovergangen	Betrek contractbeheerser / beheerder in kwaliteitsbeoordeling	Agendeer de EMVI-beloften in voortgangsoverleg / bouwvergadering
		Betrek uitvoerder bij aanbidding	
Houding en gedrag	Bedenk EMVI die markt kan beïnvloeden	Doe geen EMVI beloften die je niet waar kunt maken	Neem EMVI beloften ook af
	Ga in gesprek over gunningscriteria (bv marktconsultatie)		Kom EMVI beloften na

Voorbeeld aanpassingen om te komen tot duurzaam inkoopproces Dienst Justitiële Inrichtingen, op basis van onderzoek uitgevoerd door Arcadis



Bijlage 5: Uitkomsten terugkoppeling

10 november jongstleden is een conceptversie besproken in een bijeenkomst, waarbij alle bij het onderzoek betrokkenen voor waren uitgenodigd. In totaal namen 15 geïnterviewde organisaties deel en in totaal 22 personen. Men herkende zich goed in de uitkomsten en adviezen van het onderzoek. De situatie tussen gemeentes mag op onderdelen verschillend zijn en daarmee ook wat men nodig heeft, maar er zijn zeker grote gemene delers te onderscheiden. Men ziet kansen om in subgroepjes de tussen specifieke gemeenten overeenkomstige vragen op te pakken. Het fenomeen van de Bermudadriehoek werd breed gezien als één van de belangrijkste vraagstukken.

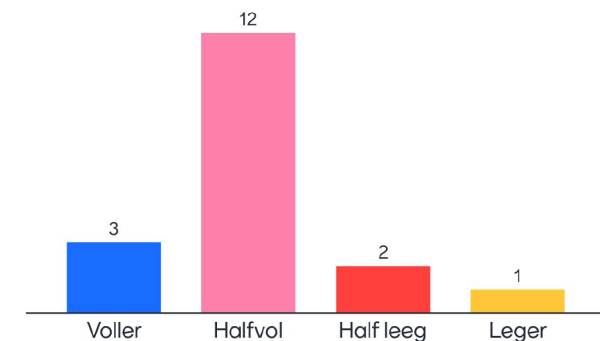
Conclusie prioriteit:

1. Bestuurlijk regelen dat er duidelijkheid komt over structuur en verantwoordelijkheden (oplossen Bermudadriehoek). Duidelijk opdrachtgeverschap vanuit bestuur, doorvertaald in de organisatie.
2. Verbeteren zichtbaarheid, kennisdeling, leidraden
3. Opzetten ondersteuning/vraagbaak

Herken je je in...

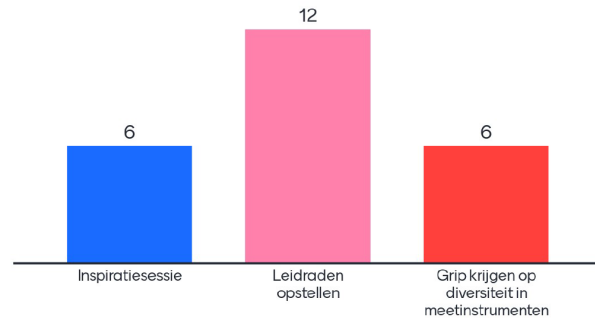


Op basis van het interview en de gedeelde uitkomsten, is voor jou het glas



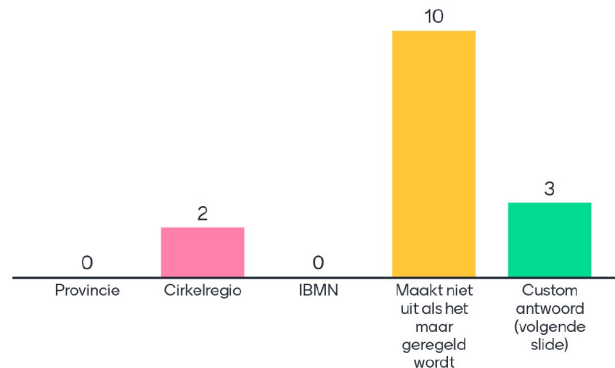
Welke tooling gaat bewustzijn, begrip en doen je het beste mee faciliteren?

Mentimeter



Waar kan de ondersteunende faciliteit het beste worden ondergebracht?

Mentimeter



Over welke modules zou je als eerste meer willen weten?

Mentimeter



Verkenning stand van zaken duurzaam- en circulair aanbesteden bij overheidsorganisaties in de provincie Utrecht

AUTEUR

Wouter Schik (Arcadis) i.s.m. Wytze Kuijper (Cirkelstad)

ONZE REFERENTIE

C05022.214197

DATUM

26 november 2020

Arcadis Nederland B.V.

Postbus 220
3800 AE Amersfoort
Nederland
+31 (0)88 4261261
www.arcadis.com

Cirkelstad

Westervoortsedijk 73 LB1
6827 AV Arnhem
Nederland
+31 (0)85 1051170
www.cirkelstad.nl

Arcadis.
Improving quality of life.