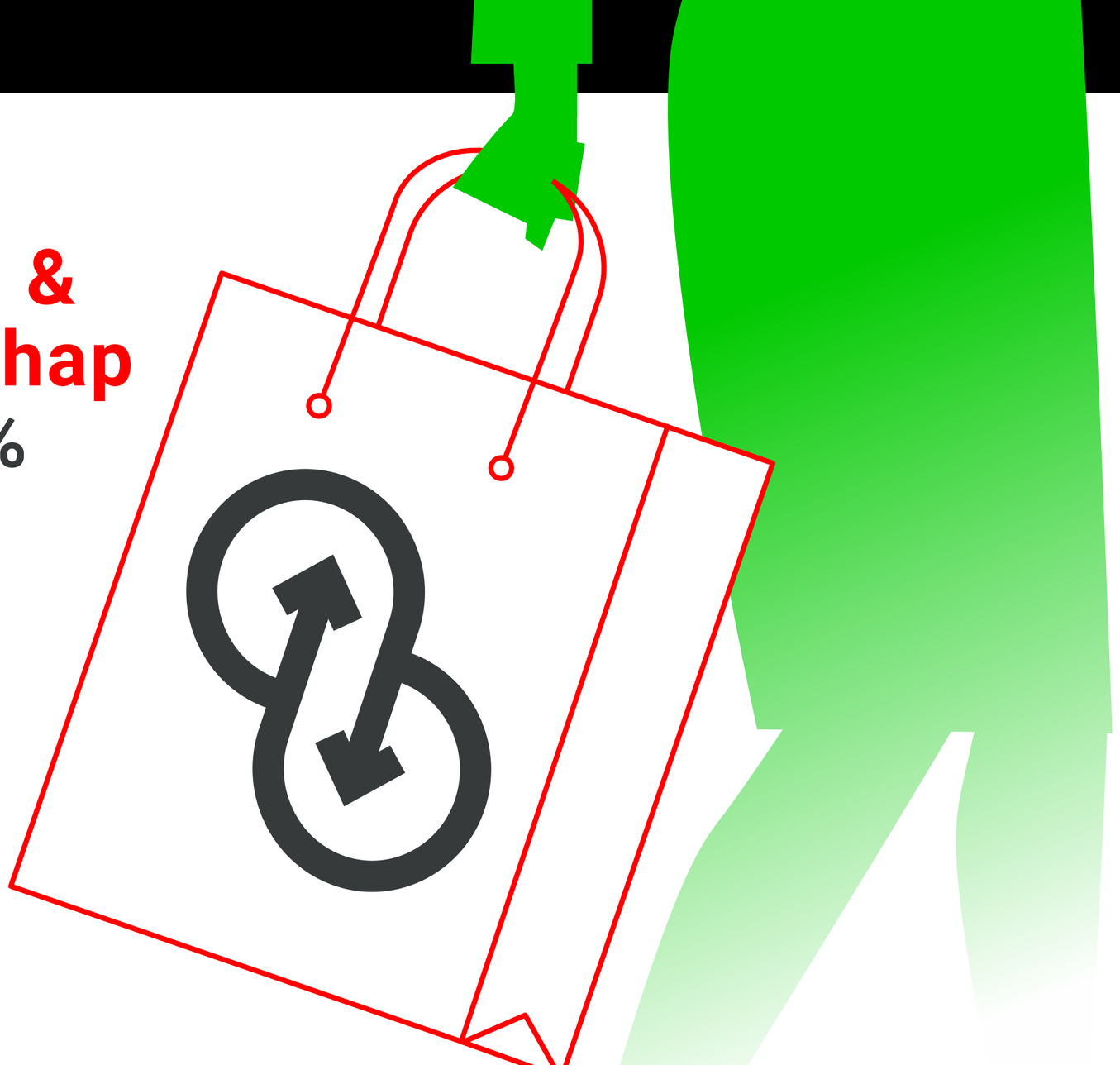
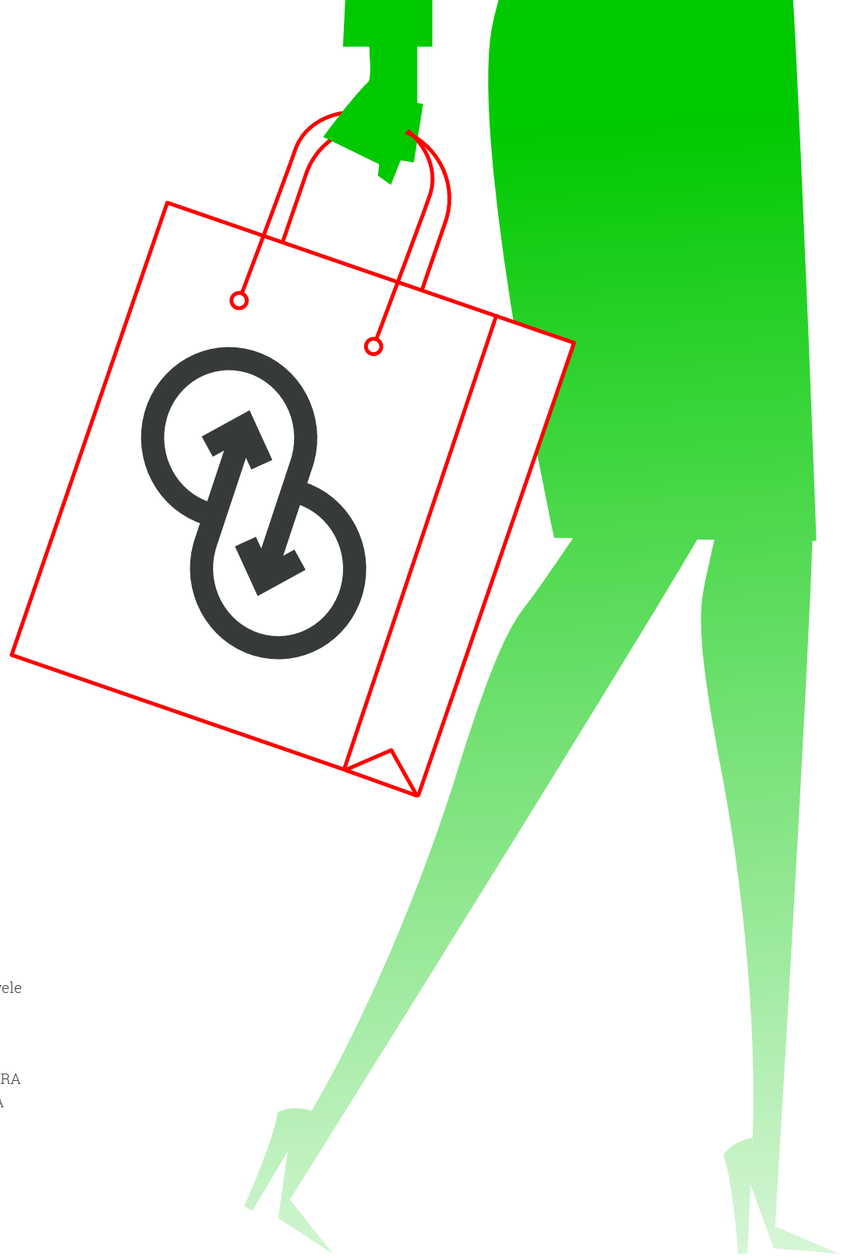
metropool
regioamsterdam

Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap

Op weg naar 100%



juni 2019



Op weg naar 100%

Deze roadmap biedt de meetmethodiek om te bepalen wanneer een aanbesteding circulair is en wat het niveau van circulair inkopen van de organisatie is. Verder geeft de roadmap antwoord op de vraag: hoe de organisatie het door haar gewenste niveau van circulair inkopen en opdrachtgeverschap kan bereiken. De roadmap biedt daarvoor een doordachte set aan acties en instrumenten die passen bij het karakter en het ambitieniveau van de organisatie. Deze acties hebben betrekking op organisatorische processen, op communicatie en draagvlak en op het implementeren van de meetmethodiek. Gezamenlijk zorgt dit voor een goede inbedding van circulair inkopen en opdrachtgeverschap binnen de organisatie. Een stappenplan biedt ondersteuning bij het vormgeven van het implementatieproces en het kiezen van acties.

Lees- en schrijfcommissie
Matthijs Vos,
provincie Noord-Holland
Frauke Geenevasen,
provincie Flevoland
Esther Sluis,
gemeente Gooise Meren
Jeroen van der Waal & Niek Heering,
gemeente Amsterdam
Rudie de Vries,
gemeente Haarlem
Juul Nederhorst,
gemeente Zaanstad
Thea Smid,
gemeente Haarlemmermeer & Stichting Rijk
John van Achterberg & Jos Rongen,
gemeente Amstelveen
Met medewerking, teksten en inspiratie van vele anderen.

Redactie
Jolein Baidenmann, Grondstoffenregisseur MRA
Evelien Adriaan, Communicatieadviseur MRA

metropool
regioamsterdam

Leeswijzer & Samenvatting

I Basis-hoofdstukken

II Kern-hoofdstukken

III Aanbevelingen

Bibliotheek

Hoe gebruikt u de MRA Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap?

De structuur van deze roadmap is als volgt. Aan het begin van de uitgave vindt u deze leeswijzer en een samenvatting. Verder is de roadmap in drie delen onderverdeeld: Deel I Basishoofdstukken, Deel II Kernhoofdstukken, Deel III Aanbevelingen en daarnaast een uitgebreide Bibliotheek.

I Basis-hoofdstukken

Het basisgedeelte van de roadmap begint met het hoofdstuk Introductie. Hierin worden de context en het doel van de roadmap toegelicht. Het hoofdstuk Introductie is bijzonder geschikt voor bestuurders.

Daarna leest u het hoofdstuk Start, waarin u de basiskennis voor de inhoud en de systematiek van deze roadmap vindt. Dit hoofdstuk begeleidt bij het kiezen van een ambitieniveau van de organisatie. Dat gekozen ambitieniveau is een essentieel onderdeel van de roadmap.

Het hoofdstuk 10 Stappenplan geeft u een gedetailleerde beschrijving van de tien stappen die uw organisatie kan doorlopen om toe te werken naar een goed implementatieplan voor circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Dit 10 Stappenplan is de kapstok bij het lezen en implementeren van de roadmap.

II Kern-hoofdstukken

Na deze basishoofdstukken komt u bij deel II, de kernhoofdstukken. Dit zijn de inhoudelijke hoofdstukken op het gebied van Meten, Organisatie op orde en Draagvlak en communicatie. Deze drie onderdelen (meetmethodiek, proces binnen de organisatie en draagvlak en communicatie) beschouwen wij als noodzakelijk voor het toewerken naar de MRA-doelstellingen voor circulair inkopen en opdrachtgeverschap uit de MRA-Intentieverklaring circulair inkopen en opdrachtgeverschap.

Elk van deze hoofdstukken kunt u gebruiken voor inspiratie en kennis. Deze hoofdstukken bevatten een veelheid aan acties, concrete zaken die de organisatie kan oppakken. In de systematiek van de roadmap kiest u acties uit de drie inhoudelijke hoofdstukken, om tot een integraal plan te komen voor circulair inkopen en opdrachtgeverschap.

Om u bij die keuze te helpen, bevat elk van de hoofdstukken Meten, Organisatie op orde en Draagvlak en communicatie een tijdpad. Dit tijdpad doet voorstellen voor de te behalen resultaten in een bepaald jaar, afhankelijk van het gekozen ambitieniveau. Door scherp voor ogen te houden wat u in een bepaald jaar als resultaat wilt bereiken, kunt u de juiste acties kiezen.
U herkent acties aan het icoon
Ook kunt u per hoofdstuk een checklist openen en dowloaden, waardoor alle acties in een overzicht onder elkaar komen te staan.

III Aanbevelingen

Het hoofdstuk Aanbevelingen benoemt de elementen die we als MRA willen oppakken, met als doel om alle MRA-overheden te ondersteunen bij hun proces van circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Daarnaast bevat ieder hoofdstuk aanbevelingen die aangeven welke ontwikkelrichting we met de roadmap voor ogen hebben. Het hoofdstuk Aanbevelingen is wederom interessant voor bestuurders.

Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden

Bibliotheek

We bieden u daarnaast een set aan instrumenten en voorbeelden aan op relevante plekken in de roadmap. De instrumenten zijn bedoeld om u te ontzorgen. Een instrument is bijvoorbeeld een model van een communicatieplan of een rekenmodel voor de meetmethodiek. Ook vindt u onder de instrumenten verdiepingsmateriaal.

De voorbeelden zijn bedoeld om u te inspireren vanuit de praktijk: hoe hebben collega overheden dit onderdeel aangepakt? Deze instrumenten en voorbeelden vindt u in het onderdeel Bibliotheek.

Navigatie en links

De roadmap heeft de vorm van een digitale gids met slimme navigatie. Dat betekent dat deze gids ingericht is om de navigatie tussen verschillende onderdelen voor u zo makkelijk mogelijk te maken. U kunt in het document gemakkelijk heen-en-weer springen via alle links en via de menubuttons. U kiest de onderdelen die voor u interessant zijn om te gebruiken en kunt kriskras door het document heen werken. Maar natuurlijk kunt u de roadmap ook integraal doorlezen, van voren naar achteren.

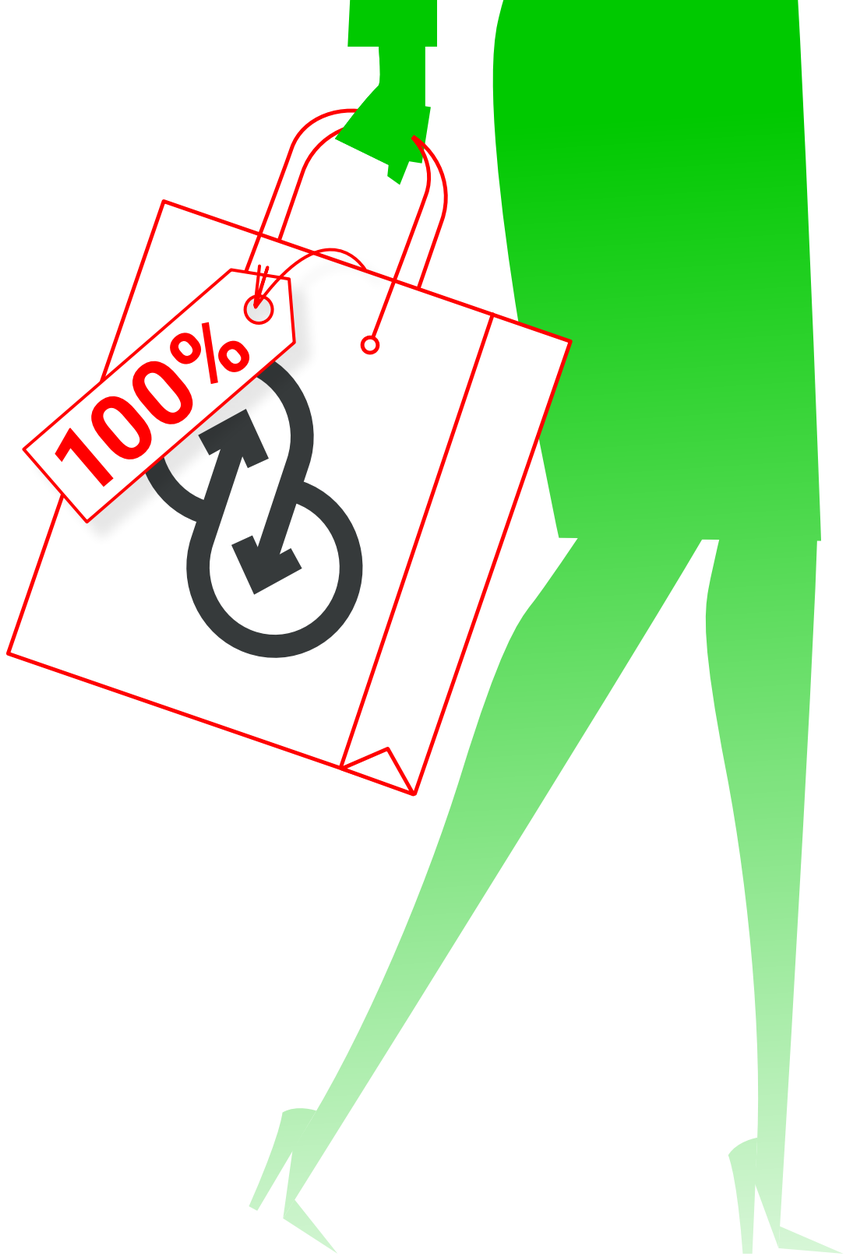
De roadmap bevat verder links naar externe bronnen met interessante informatie.

Alle verwijzingen in de tekst, zowel verwijzingen naar interne passages in de roadmap als verwijzingen naar externe links, zijn paars gekleurd en onderstreept.

Legenda

In de roadmap maken we veel gebruik van visuele iconen om het begrip en de navigatie te vergemakkelijken. Hieronder vindt u de legenda.

- actie
- voorbeeld
- instrument
- capaciteit toevoegen
- volgt uit
- download



Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden

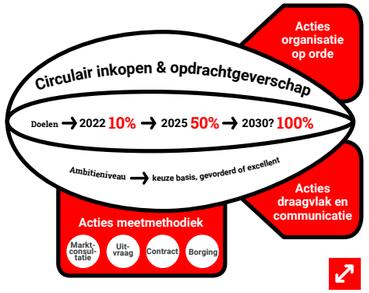
Op weg naar 100% circulair inkopen en opdrachtgeverschap

Binnen de MRA hebben 32 gemeenten en 2 provincies in juni 2018 de Intentieverklaring circulair inkopen en opdrachtgeverschap getekend. Daarmee is afgesproken om in 2022 minimaal 10% en in 2025 al 50% circulair in te kopen. Daarna willen de overheden van de MRA zo snel mogelijk doorgroeien naar 100% circulair inkopen en opdrachtgeverschap, bij voorkeur in 2030.

De Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap is bedoeld als uitwerking van die intentieverklaring. De roadmap is een digitale gids met slimme navigatie die een praktische methodiek op maat biedt voor MRA-overheden bij de invoering en opschaling van circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Deze gids is vooral praktisch, met een navolgbaar stappenplan, templates om in te vullen, instrumenten om te gebruiken en voorbeelden om na te leven.

De roadmap hanteert de volgende definitie van circulair:
'Een product of dienst is circulair, als het leidt tot minimale toepassing van nieuwe materialen (en fossiele energie), zowel in het productieproces als bij het gebruik van de producten en diensten, en/of maximaal inzet op lange levensduur en daarna hoogwaardige herbruikbaarheid van het product of de materialen daarin.'

Circulair inkopen is geen inkoopbeleid maar organisatiebeleid. Het gaat om het hele proces van opdrachtgeverschap. Het moet een wezenlijk onderdeel zijn van de missie en visie van een organisatie. Het circulaire gedachtegoed moet daarom goed ingebed worden in de processen van de interne organisatie. En het staat of valt bij het draagvlak binnen de organisatie om met circulariteit aan de slag te gaan. Deze roadmap biedt een systematiek om elk van deze onderdelen op te pakken. De Circulaire Zeppelin vat dit visueel samen.



Systematiek roadmap

De roadmap biedt een concreet stappenplan, dat overheden uitnodigt om tot een implementatieplan rondom circulair inkopen en opdrachtgeverschap te komen. In dat plan dienen de diverse elementen van de roadmap meegenomen te worden. De roadmap is geen blauwdruk, maar biedt keuzes voor elke context, elke dynamiek en uitdaging. Er wordt daarom rekening gehouden met verschillende uitgangspunten en snelheden zodat deze uitgave te gebruiken is door zowel koplopers als starters op het gebied van circulair inkopen.

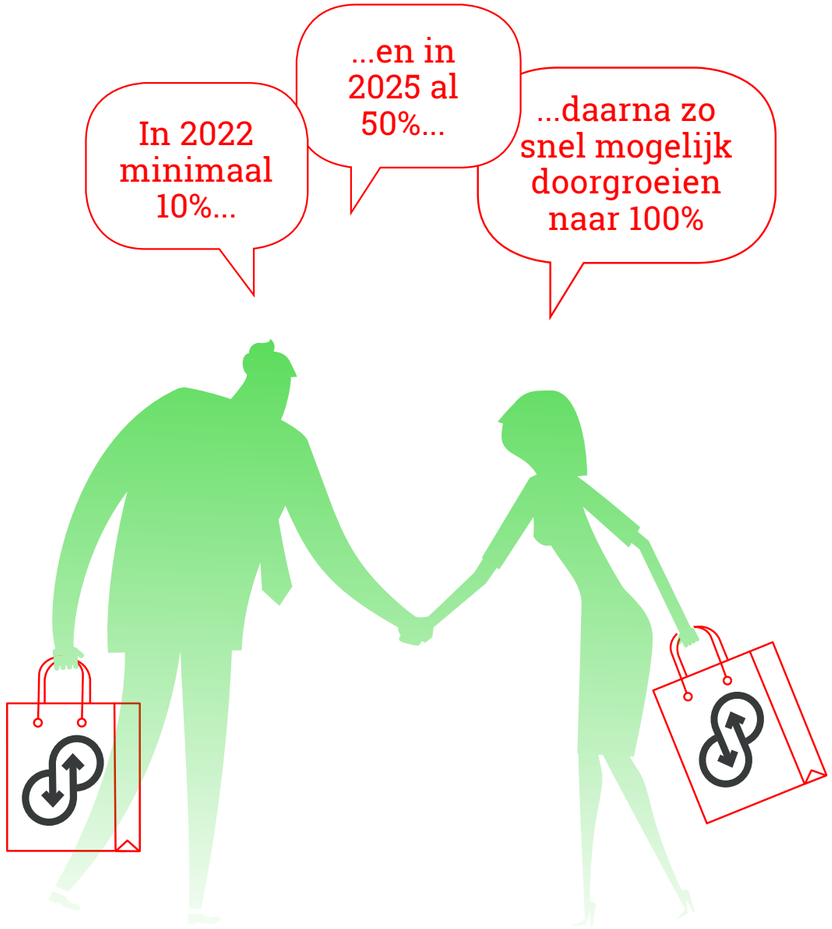
De roadmap is de uitwerking van de Intentieverklaring circulair inkopen & opdrachtgeverschap, ook op het onderdeel monitoring. Daaruit volgt dat alle MRA-overheden de voorgestelde meetmethodiek gaan gebruiken en meedoen met de periodieke publicatie van monitoringsresultaten op MRA-niveau op geaggregeerd niveau.

Als overheden met de MRA-roadmap aan de slag gaan, wil dat ook zeggen dat de bijbehorende mensuren, middelen en competenties worden vrijgemaakt.

Met de roadmap aan de slag gaan, betekent werken met de systematiek van de roadmap. Als eerste kiest een overheid een ambitieniveau. Dit kan zijn: basis, gevorderd of excellent. Dit te kiezen ambitieniveau gaat over de snelheid en intensiteit waarmee de betreffende overheid verwacht te gaan werken aan organisatieverandering, aan het proces. Het gaat om een wens, een ambitie. Op basis van dat gekozen ambitieniveau kiest de organisatie bijbehorende acties uit de drie inhoudelijke hoofdstukken Meten, Organisatie op orde en Draagvlak en communicatie.

Om bij die keuze te helpen, bevat elk van die drie hoofdstukken een tijdpad. Dit tijdpad doet voorstellen voor de te behalen resultaten in een bepaald jaar, afhankelijk van het gekozen ambitieniveau.

Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden



Door scherp voor ogen te houden wat de organisatie in een bepaald jaar als resultaat wil bereiken, kunnen de juiste acties worden gekozen. Daarnaast is het goed om mijlpalen en bijbehorende iconen te kiezen. Als bestuurders zich committeren aan deze roadmap, kunnen zij daarmee resultaten laten zien.

Meetmethodiek

Verder omvat de roadmap een meetmethodiek circulair inkopen en opdrachtgeverschap. De ontwikkelde meetmethodiek helpt inkopers om dankzij relatief geringe inspanning op hoofdlijnen te meten. Om vast te stellen voor hoeveel procent een individueel product, dienst of inkooppakket circulair is ingekocht, geldt de volgende tabel.

Aspect	Weging
marktconsultatie	10%
uitvraag	30%
contract	30%
borging	30%

In deze meetmethodiek maken we onderscheid tussen inkooppakketten met directe invloed op circulariteit en inkooppakketten met een indirecte invloed. Als alle percentages voor de verschillende inkooppakketten (bij spendanalyse) of voor alle aanbestedingen zijn verzameld, worden deze opgeteld en gemiddeld tot het totaalpercentage circulair inkopen van de organisatie. Daarnaast worden nog twee gemiddelde percentages berekend, één van de groep inkooppakketten of aanbestedingen met directe invloed en één van de groep inkooppakketten met indirecte invloed. Het percentage van de groep inkooppakketten met directe invloed hangt samen met de percentages van de intentieverklaring. Dat percentage koppelen we aan een categorie. We hanteren vier categorieën, namelijk brons, zilver, goud en platinum. Daarnaast is er een categorie 'in voorbereiding', voor overheden die tijdelijk de MRA-methodiek nog niet ingevoerd hebben, en dus niet, of op andere wijze hun resultaten meten. Het doel is om al in 2019 te starten met een nulmeting. Dit geeft een eerste inzicht in waar overheden staan in hun proces richting circulair inkopen en aanbesteden. Daarnaast geeft het bestuurders de kans om te sturen op resultaten. Op MRA-niveau zullen periodiek de geaggregeerde resultaten van de metingen in de individuele organisaties worden gepubliceerd.

Organisatie meenemen

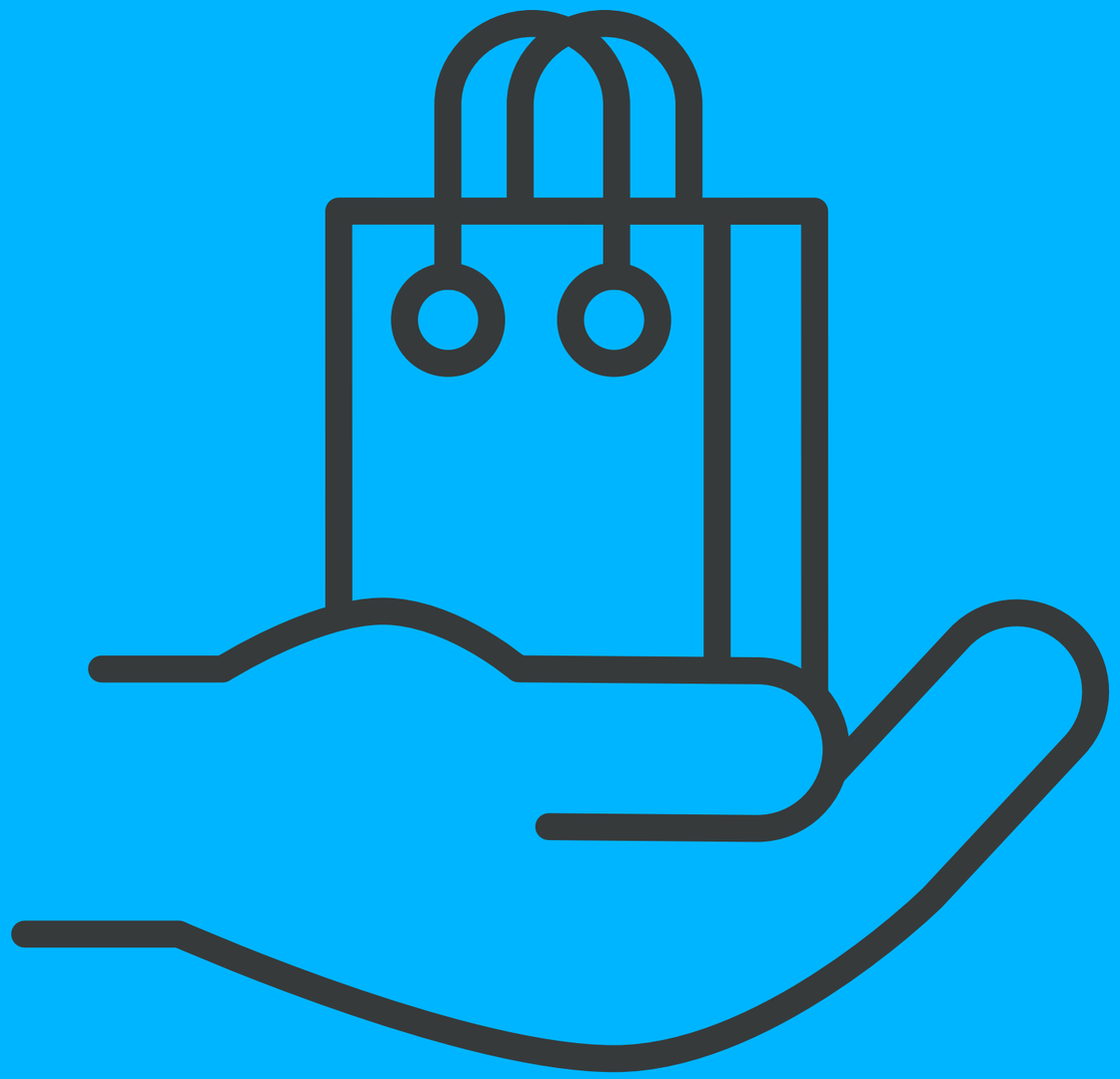
Circulair inkopen en opdrachtgeverschap moeten structurele activiteiten worden in de organisatie. Dat vergt een aanpassing van bestaande processen en gewoonten van die organisatie. In het hoofdstuk *Organisatie op orde* worden daartoe relevante acties beschreven. Om circulair inkopen en opdrachtgeverschap echt in te bedden in de gehele organisatie is het van belang om alle collega's daarin mee te nemen, zij moeten erin gaan geloven en het als hun verantwoordelijkheid zien. Als aan deze randvoorwaarden wordt voldaan, zullen medewerkers hun gedrag aanpassen en tot beslissingen komen die passen binnen de kaders van circulair denken. Het hoofdstuk *Draagvlak en communicatie* bevat acties die daar op toegespitst zijn.

De roadmap is een goed begin, maar we willen verder blijven ontwikkelen. We zien de volgende opgaven rondom de samenwerking tussen de MRA-overheden op circulair inkopen en opdrachtgeverschap:

- elkaar blijven opzoeken en samenwerken;
- verdere ontwikkeling van de meetmethodiek en effectmeting;
- capaciteit creëren voor implementatie van de roadmap en nulmeting;
- vergroten van de schaal van de projecten;
- instrumenten implementeren om meten makkelijker te maken.

Dit zijn zaken die we met elkaar in de MRA op kunnen pakken. Hiertoe worden in hoofdstuk *Vervolgstappen en aanbevelingen* suggesties gedaan.

Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden



H1 Introductie

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap is ontstaan, welk doel hij dient en wat de roadmap biedt voor bestuurders en ambtenaren van MRA-overheden.

Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden

1. Context van circulair inkopen en opdrachtgeverschap in de MRA
2. Wat biedt deze roadmap?
3. Ontstaansgeschiedenis roadmap
4. Werk in uitvoering

1. Context van circulair inkopen en opdrachtgeverschap in de MRA

Overheden binnen de MRA zetten zich al jaren gezamenlijk in om van de Metropoolregio Amsterdam een toekomstbestendige, duurzame regio te maken. Daar hoort een circulaire economie bij. Nederland heeft een landelijke doelstelling om in 2050 volkomen circulair te zijn. Om dit te kunnen bereiken, werken overheden toe naar 100% circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Als MRA-overheden circulair inkopen, zal dat de circulaire economie aanjagen. Een gezamenlijke aanpak bij inkooptrajecten creëert duidelijkheid en brengt de markt in beweging. MRA-overheden kopen jaarlijks voor ongeveer €4 miljard in. Deze inkoopkracht kunnen wij inzetten om de markt te stimuleren.

Diverse overheden in onze regio hebben de afgelopen jaren al ervaring opgedaan met circulair opdrachtgeven of circulair inkopen. Een belangrijke stimulans en uitgangspunt daarvoor was het maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) manifest geïnitieerd en uitgevoerd door het Ministerie van I&W, waar circulair inkopen een onderdeel van is. Veel MRA-overheden hebben dit manifest ondertekend en zijn met actieplannen aan de slag gegaan. Voor die overheden is deze handleiding een nadere invulling van de circulaire aspecten van hun MVI-plannen. Inspanningen van overheden op het gebied van circulair inkopen en opdrachtgeverschap hebben vaak een positief effect op de lokale economie en op social return, de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De circulaire economie is daarmee een motor voor banen, ondernemerschap en participatie.

☆ *Rapportage MVI Klimaatbewust en Circulair Zaanstad*

Ambities op het gebied van circulair inkopen dragen bij aan de doelstellingen rondom Brede Welvaart voor verschillende overheden. Voor gemeenten die actief willen zijn op de Sustainable Development Goals (SDG), past deze roadmap binnen hun doelen. SDG 12 gaat namelijk over duurzame inkoop. Daarmee past deze roadmap ook binnen de Doughnut Economy van Kate Raworth, waar onder meer de gemeente Amsterdam mee werkt. Kortom, er zijn vele haakjes voor deze roadmap.

Nederland is een internationale koploper op het gebied van circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Niet alleen in de MRA, maar in het hele land wordt breed geëxperimenteerd en ontwikkeld op het gebied van circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Denk aan trajecten zoals die worden opgepakt door het Planbureau voor de Leefomgeving over effectindicatoren voor Circulaire Economie en het nationale NEN-traject rondom normen voor de circulaire economie. Maar ook in Europese trajecten zoals het Europese Urban Agenda Traject rondom Innovative and Circulair Procurement speelt Nederland een coördinerende rol. Nederland staat niet voor niets in Europa op de derde plek als het gaat om National Innovative Procurement Policy.

> MRA-overheden kopen jaarlijks voor ongeveer €4 miljard in. Deze inkoopkracht kunnen wij inzetten om de markt te stimuleren

2. Wat biedt deze roadmap?

Veel bestuurders en ambtenaren zien circulair inkopen en opdrachtgeverschap als een gamechanger. Ze willen ermee aan de slag. Maar tegelijkertijd is er de vraag: hoe doen we dat? Organisaties weten vaak niet precies hoe ze het proces aan moeten pakken om daadwerkelijk te bewegen richting de doelstellingen, of om op te schalen. Ze hebben behoefte aan een handreiking.

Deze roadmap biedt een alles-in-een methodiek, inclusief een handig 10 Stappenplan. U vindt een definitie van wat wij in de MRA verstaan onder circulair inkopen en een meetmethodiek waarmee u kunt bepalen wat het niveau van circulair inkopen in uw organisatie is. Deze roadmap is verder vooral praktisch. Met een navolgbaar stappenplan, templates om in te vullen, tools om te gebruiken en voorbeelden om na te leven. En suggesties om de transitie naar circulair gedachtengoed in de eigen organisatie vorm te geven, via draagvlak en communicatie (ook wel change management genoemd).

Per thema is er een mogelijk tijdpad met resultaten opgenomen, zodat u als overheid actief kunt sturen op de voortgang van het traject richting 100 % circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Kortom, het biedt u alle handvatten die u nodig heeft om de doelen van de Intentieverklaring circulair inkopen te behalen.

1. Context van circulair inkopen en opdrachtgeverschap in de MRA
2. Wat biedt deze roadmap?
3. Ontstaansgeschiedenis roadmap
› MRA-werkgroep Circulair inkopen en opdrachtgeverschap
› Grondige werkwijze
4. Werk in uitvoering

Deze roadmap is geen blauwdruk, maar biedt keuzes voor elke context. Binnen onze regio bestaan veel verschillende organisaties, kleine en grote gemeenten, provincies en uitvoeringsorganisaties, met elk hun eigen dynamiek en uitdagingen. Deze handleiding houdt daarom rekening met verschillende uitgangspunten en snelheden en is te gebruiken door zowel koplopers als starters op het gebied van circulair inkopen.

3. Ontstaansgeschiedenis roadmap

Binnen de MRA hebben 32 gemeenten en 2 provincies in juni 2018 de Intentieverklaring circulair inkopen en opdrachtgeverschap getekend. Daarmee hebben we met elkaar afgesproken om in 2022 minimaal 10% en in 2025 al 50% circulair in te kopen. Daarna willen we zo snel mogelijk doorgroeien naar 100% circulair inkopen en opdrachtgeverschap, bij voorkeur in 2030.

MRA-werkgroep Circulair inkopen en opdrachtgeverschap

Op verzoek van de bestuurders van het portefeuillehoudersoverleg Duurzaamheid is de intentieverklaring uitgewerkt tot een praktische handreiking, opgesteld door de MRA-werkgroep Circulair inkopen en opdrachtgeverschap. In deze werkgroep zijn alle MRA-gemeenten en beide provincies vertegenwoordigd, plus organisaties als Rijkswaterstaat, omgevingsdiensten en PianOo. De MRA-werkgroep Circulair inkopen en opdrachtgeverschap is de centrale plek in de regio waar ambtenaren uit alle MRA-gemeenten en provincies samenwerken aan circulair inkopen en opdrachtgeverschap.

Grondige werkwijze

We zijn begonnen met een brede inventarisatie naar wat er nodig is om met dit onderwerp aan de slag te gaan of huidige activiteiten te versterken. Daarbij kwamen de thema's 'inbedding in de organisatie', 'gedrag, draagvlak en communicatie' en 'meetmethodiek en monitoring' als belangrijkste punten naar voren. In een aantal intensieve sessies heeft de werkgroep op deze thema's toegewerkt naar een stevige inhoudelijke basis.

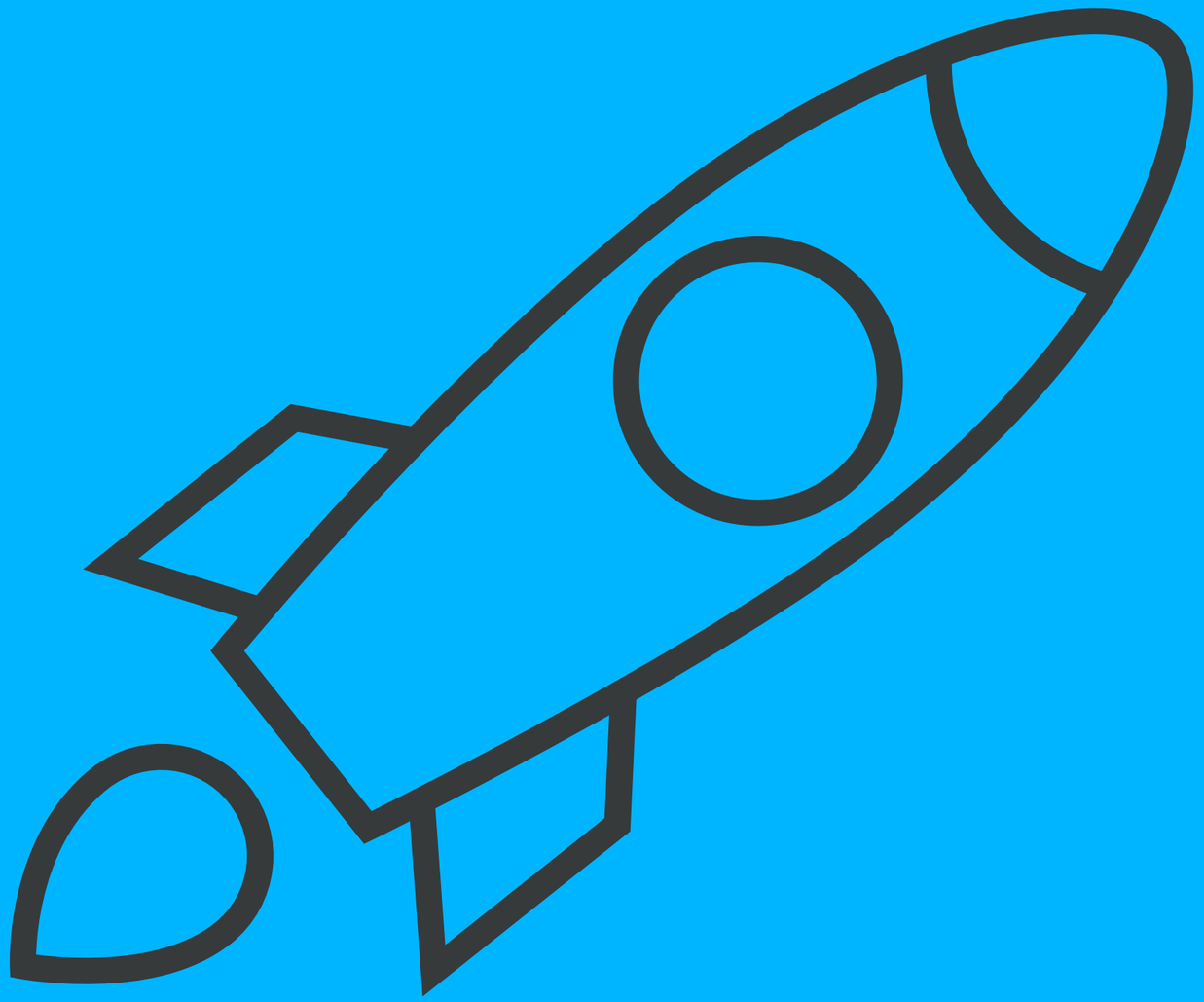
Daarnaast hebben zo'n twintig ondernemers meegedacht en aanbevelingen gegeven, die we hebben verwerkt in deze roadmap. Verder heeft intensieve afstemming plaatsgevonden met landelijke gremia, zoals de leernetwerken van PianOo.

Daarna heeft een actieve schrijfgroep van twaalf ambtenaren gewerkt aan de basisteksten, die vervolgens door zo'n tachtig meelezers uit de werkgroep zijn aangescherpt. Verder hebben we gebruik mogen maken van bijdragen, goede voorbeelden en instrumenten van collega's uit diverse gemeenten, provincies en overheden.

4. Werk in uitvoering

De komende jaren leren wij met elkaar meer over circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Omdat wij in de MRA voorop lopen, zijn een aantal zaken nog niet voldoende ontwikkeld om al op te nemen in deze roadmap. In het hoofdstuk Aanbevelingen vindt u een aantal onderwerpen, die wij met elkaar verder willen uitwerken, omdat die nog onvoldoende ontwikkeld zijn. De nieuwe kennis en inzichten die daarmee ontstaan, willen we in een volgende versie van deze handleiding verwerken. Deze roadmap is daarom een dynamisch document.

In het hoofdstuk Leeswijzer leggen we uit hoe u de roadmap kunt gebruiken. In het volgende hoofdstuk Start wordt onder meer beschreven hoe u de eerste belangrijke strategische keuzes maakt.



H2
Start

In dit hoofdstuk staan de beginselen van de roadmap beschreven; kennis die nodig is om deze roadmap te begrijpen en te gebruiken. Deze elementen zijn natuurlijk ook breder inzetbaar bij het vertalen van circulaire economie in de organisatie en in beleid. In dit hoofdstuk lichten we toe hoe u de eerste belangrijke strategische keuzes maakt.

Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden

1. Wat verstaan we onder het woord circulair?
2. Circulair inkopen en opdrachtgeverschap
3. Een ambitieniveau kiezen
4. Waar begin ik met circulair inkopen?
5. Vervolg

1. Wat verstaan we onder het woord circulair?

Er bestaan veel ideeën en ruim 114 definities over wat precies 'circulair' is. De reikwijdte kan verschillen van 'hoogwaardig hergebruik van materialen', via definities gericht op waarden en systeeminnovaties tot complete MVI-definities. Binnen de MRA hebben wij de volgende praktische definitie van 'circulair' geformuleerd:
Een product of dienst is circulair, als het leidt tot minimale toepassing van nieuwe materialen (en fossiele energie), zowel in het productieproces als bij het gebruik van de producten en diensten, en/of maximaal inzet op lange levensduur en daarna hoogwaardige herbruikbaarheid van het product of de materialen daarin.

Met die definitie hebben wij het 10 R-model van Cramer praktisch willen maken.

Als we dit vertalen naar het vaststellen van wat we met elkaar willen bereiken met circulair inkopen in de MRA, zou circulair inkopen erop gericht zijn om producten en diensten in te kopen die:

- minimale toepassing vergen van nieuwe materialen (en fossiele energie) in het productieproces;
- minimale toepassing van nieuwe materialen (en fossiele energie) vragen bij het gebruik van de producten;
- focussen op lange levensduur;
- hoogwaardig herbruikbaar zijn (eventueel na behandeling) na de gebruiksfase.

Implementeer de definitie van circulair in beleidsstukken over circulair inkopen.

10R's
Niveaus van circulariteit

Refuse: weigeren/voorkomen gebruik
Reduce: gebruik minder grondstoffen
Redesign: herontwerp met oog op circulariteit
Re-use: hergebruik product (tweedehands)
Repair: onderhoud en reparatie
Refurbish: product opknappen
Remanufacture: nieuw product van tweedehands
Re-purpose: hergebruik product maar anders
Recycle: verwerking en hergebruik materialen
Recover: energieterugwinning

Checklist Start

- Implementeer de definitie van circulair in beleidsstukken over circulair inkopen.
- Gebruik de Circulaire Zeppelin bij de communicatie over de plannen voor circulair inkopen.
- Kies een ambitieniveau.
- Bepaal de strategie op de onderdelen organisatie en inkooppakket.
- Benoem mijlpalen en icoonprojecten.

1. Wat verstaan we onder het woord circulair?
2. Circulair inkopen en opdrachtgeverschap
3. Een ambitieniveau kiezen
4. Waar begin ik met circulair inkopen?
5. Vervolg

2. Circulair inkopen en opdrachtgeverschap

Waarom werken we toe naar 100% circulair inkopen en opdrachtgeverschap en niet gewoon naar 100% circulair inkopen?

De term circulair inkopen kan ten onrechte het idee oproepen dat de verantwoordelijkheid hiervoor bij de inkoopafdeling ligt. Niets is minder waar. Het proces van circulair inkopen begint al als een medewerker en daarna een budgethouder, tot de conclusie komt dat er een inkoopbehoefte is. Het moet eigenlijk al eerder ter sprake komen, als er strategisch wordt bepaald door bestuurders en directeuren dat bepaalde contracten van de organisatie circulair moeten worden ingekocht. Circulair inkopen is dus geen inkoopbeleid maar organisatiebeleid. Het gaat om het hele proces van opdrachtgeverschap. Het moet een wezenlijk onderdeel zijn van de missie en visie van een organisatie. Het circulaire gedachtegoed moet daarom goed ingebed worden in de processen van de interne organisatie. En het staat of valt bij het draagvlak binnen de organisatie om met circulariteit aan de slag te gaan. Snappen medewerkers in de organisatie waarom circulair inkopen belangrijk is?

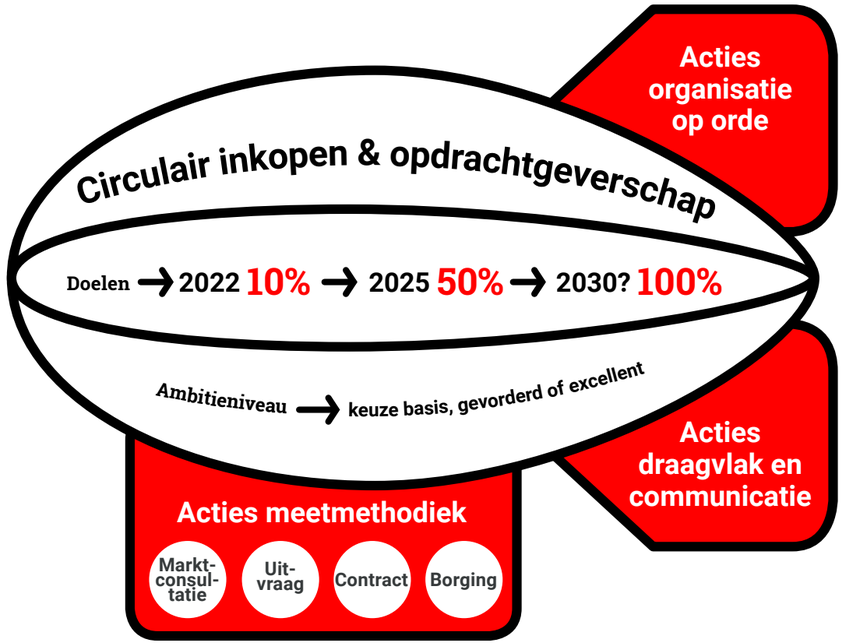
Om dit proces zichtbaar te maken, hebben wij het visuele model van de Circulaire Zeppelin ontwikkeld. Dit model verbeeldt het proces van circulair inkopen en opdrachtgeverschap in de organisatie. Om circulair inkopen in de organisatie vooruit te stuwen, oftewel de Circulaire Zeppelin vooruit te bewegen, zijn er twee belangrijke condities binnen de organisatie nodig:

1. De organisatie is op orde – de inkoopcapaciteit en -kunde en tools zijn voldoende aanwezig in de organisatie en worden benut (zie hoofdstuk *Organisatie op orde*).
2. Er is draagvlak voor de circulaire economie en de bijbehorende cultuurverandering – bij alle handelingen en beleid (waaronder inkopen en opdrachtgeverschap) neemt de organisatie automatisch het circulaire aspect mee (zie hoofdstuk *Draagvlak en communicatie*).

Bovenstaande twee condities kunnen we beschouwen als de motor voor circulair inkopen. Hierdoor neemt de kans op circulaire inkooptrajecten met circulair effect toe. Het meten van 'het oliepeil' in de organisatie en het verbinden van maatregelen daaraan is belangrijk. Deze handleiding gaat verder uitgebreid in op het inzichtelijk maken (meten) van de mate waarin door de organisatie circulair wordt ingekocht.

Als de motor van de Circulaire Zeppelin goed draait, zijn circulaire inkooptrajecten en opdrachten vanzelfsprekend.

Gebruik de Circulaire Zeppelin bij de communicatie over de plannen voor circulair inkopen.



Figuur Circulaire Zeppelin

1. Wat verstaan we onder het woord circulair?
2. Circulair inkopen en opdrachtgeverschap
3. Een ambitieniveau kiezen
4. Waar begin ik met circulair inkopen?
5. Vervolg

3. Een ambitieniveau kiezen

Als u aan de slag gaat met de roadmap, bestaat de eerste concrete stap uit het kiezen van een ambitieniveau: basis, gevorderd of excellent. Wanneer kiest u als organisatie voor welk niveau?

Het te kiezen ambitieniveau gaat over de snelheid en intensiteit waarmee u verwacht te gaan werken aan organisatieverandering, aan het proces binnen uw eigen organisatie. Het gaat om een wens, een ambitie in de context van uw eigen personele en bestuurlijke realiteit.

Tabel Ambitieniveau

Ambitieniveau	Voorbeeld overweging om voor dit niveau te kiezen
Basis	Uw organisatie heeft nog weinig ervaring met circulair inkopen, hooguit enige pilotprojecten. Uw organisatie heeft beperkt kennis en capaciteit beschikbaar op het gebied van circulair inkopen. U wilt zorgen dat u de komende jaren in ieder geval de basis op orde heeft om te voldoen aan de gemaakte afspraken. Mogelijk wilt u daar dan vervolgens op door ontwikkelen.
Gevorderd	Binnen uw organisatie zijn al enkele stappen gezet op het gebied van circulair inkopen en opdrachtgeverschap. U heeft al een kleine groep medewerkers die bekend zijn met circulair inkopen. Het is nu zaak om deze stappen te verbreden en circulair inkopen meer van de hele organisatie te gaan maken. Dit besef wordt breder gedragen en er is commitment.
Excellent	Uw organisatie is een koploper op het gebied van circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Anderen komen vaak bij u voor goede voorbeelden of advies. Circulair opdrachtgeverschap is binnen uw organisatie een bekende term. U wilt uw circulaire inkooppraktijk professionaliseren, bij voorkeur zo snel mogelijk. Uw organisatie heeft grote ambities en streeft naar het bereiken van hogere percentages op het gebied van circulair inkopen.

Wat elke overheid verstaat onder basis, gevorderd of excellent, zal verschillen per organisatie. Dit is afhankelijk van context, grootte, capaciteit, ambitie, etc. Met nadruk willen wij aangeven dat de keuze voor het niveau basis niet inhoudt, dat de organisatie geen ambitie heeft. Want ook met het niveau basis zal de organisatie toewerken naar de 10% en 50% circulair inkopen in 2022 en 2025. Dat is al een hele opgave en daarvoor is per definitie ambitie vereist. U zou zich kunnen voorstellen dat met de keuze voor het ambitieniveau gevorderd en excellent, een extra versnelling wordt aangebracht in het bereiken van die doelstellingen.

In de tabel Ambitieniveau vindt u een suggestie voor de omschrijving van het niveau, gebaseerd op de capaciteit in uw organisatie. De keuze voor een bepaald ambitieniveau kan ook samenhangen met de bestuurlijke stijl. De ene gemeente maakt een voorzichtige keuze en kiest voor het niveau basis, waardoor de bestuurder een jaar later met trots kan laten zien hoeveel er al in een jaar is gebeurd. De andere overheid hecht meer aan het uitdragen van een grote ambitie en kiest voor excellent. Daarmee zet het zichzelf in de schijnwerper, waardoor er wellicht ook met een scherper oog wordt gekeken naar uiteindelijke resultaten. In hiervoor genoemd voorbeeld kan het hypothetisch zo zijn, dat beide overheden qua snelheid en ambitie van de procesverandering in de praktijk precies hetzelfde doen, maar voor een ander ambitieniveau kiezen.

Dus wat het gekozen ambitieniveau voor u betekent, bepaalt u zelf. Dit geeft ruimte aan de organisatie om het eigen verhaal te benadrukken.

In de wereld van maatschappelijk verantwoord inkopen wordt de hiervoor genoemde indeling van basis, gevorderd en excellent vaak gehanteerd, maar soms met andere termen (1-standaard, 2-voor-uitstrevend, 3-ambitieus).

Het gekozen ambitieniveau heeft twee belangrijke consequenties:
- Er dienen strategische keuzes gemaakt te worden voor circulaire criteria en doelstellingen op verschillende niveaus van de organisatie.
- Het gekozen ambitieniveau zal moeten leiden tot een selectie van acties, die passen bij het gekozen ambitieniveau.

Kies een ambitieniveau.

1. Wat verstaan we onder het woord circulair?
2. Circulair inkopen en opdrachtgeverschap
3. Een ambitieniveau kiezen
4. Waar begin ik met circulair inkopen?
› Circulair effect of impact
› Mijlpalen voor bestuurders
5. Vervolg

4. Waar begin ik met circulair inkopen?

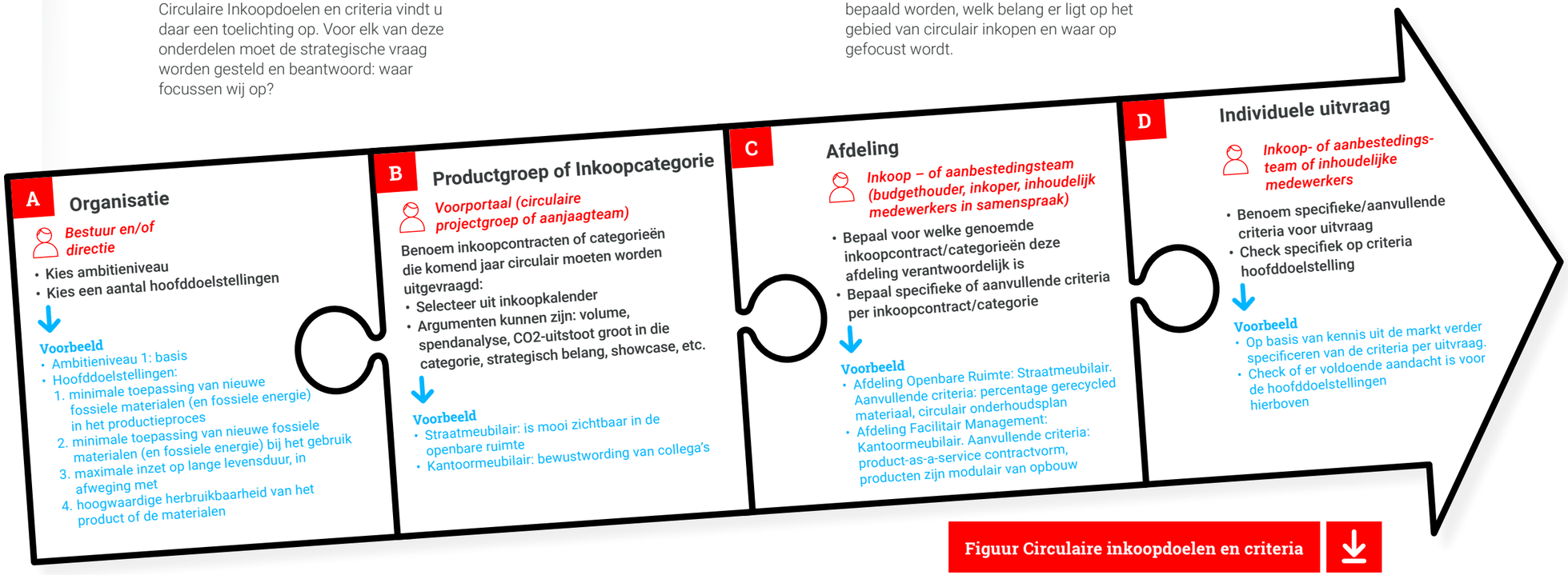
Na het kiezen van het ambitieniveau, moet er bepaald worden wat u aan concrete acties gaat uitvoeren op het gebied van circulair inkopen. Een valkuil is om te snel in 'doen' te schieten. Eerst moeten er keuzes gemaakt worden. Er zijn vier onderdelen waar naar gekeken moet worden, namelijk Organisatie (**A**), Productgroep of Inkooppakket (**B**), Afdeling (**C**) en Individuele uitvraag (**D**). In de figuur Circulaire Inkoopdoelen en criteria vindt u daar een toelichting op. Voor elk van deze onderdelen moet de strategische vraag worden gesteld en beantwoord: waar focussen wij op?

De keuzes die u op elk van de vier onderdelen maakt, zijn afhankelijk van de context van de organisatie. In deze roadmap sorteren we niet voor op die keuze, omdat het een afweging van uw individuele organisatie is.

Hierna bespreken we de keuzes voor de onderdelen **A** en **B**, die ook in *Stap 6.* van het 10 Stappenplan besproken worden.

Het meest strategische onderdeel Organisatie (**A**) vraagt om het kiezen van het ambitieniveau en het maken van een overkoepelende keuze voor de brede doelstellingen van de organisatie op het gebied van circulair inkopen.
Vanuit de strategie van de organisatie moet bepaald worden, welk belang er ligt op het gebied van circulair inkopen en waar op gefocust wordt.

Wij raden aan om in te spelen op de strategische haakjes en beleidskeuzes die er al zijn binnen de organisatie. Bijvoorbeeld als de organisatie doelstellingen heeft rondom Brede Welvaart of rondom een klimaatneutrale organisatie. Wellicht is terugdringen van de CO2-uitstoot voor uw organisatie van belang, of is het juist belangrijk om projecten van inwoners stimuleren.



Figuur Circulaire inkoopdoelen en criteria

1. Wat verstaan we onder het woord circulair?
2. Circulair inkopen en opdrachtgeverschap
3. Een ambitieniveau kiezen
4. Waar begin ik met circulair inkopen?
› Circulair effect of impact
› Mijlpalen voor bestuurders
5. Vervolg

Daarna bepaalt de organisatie op het onderdeel Inkoopcategorieën, Inkoopp-akketten of Productgroepen (**B**) welke contracten de komende jaren circulair moeten worden ingekocht. Wellicht wilt u voorzichtig beginnen, met projecten met minder financieel of politiek risico. Of misschien kiest uw organisatie er juist voor om te beginnen met productgroepen waar het meeste geld mee is gemoeid.

Circulair effect of impact

Er is een handreiking te geven als u wilt focussen op circulaire impact of effect. Bij inkooppakketten als meubilair, bedrijfskleding of een dorpsplein is de potentiële duurzaamheidsimpact per euro groot omdat dit projecten zijn die de levering of productie van een fysiek product als primaire focus hebben. Daarentegen is bij een inkooppakket als adviesdiensten of een product in het sociaal domein het effect op circulariteit relatief beperkt. Het ligt dus voor de hand om te starten met productgroepen met een fysieke component.

Het is goed om de verhouding tussen inspanning en effect in de gaten te houden. Een kleine aanbesteding geeft relatief klein effect, een grote aanbesteding groot effect. Bedenk hoeveel tijd u wilt besteden aan de circulariteit van een kleine aanbesteding, als de opbrengst relatief klein is.

Inkoop van maatschappelijk vastgoed of infrastructuur is ook een interessante keuze, vanwege de fysieke component en het grote aantal aanbestedingen. De bouw- en vastgoedsector is een grootgebruiker van *primaire grondstoffen*: 40% van alle grondstoffen in Nederland wordt daar verbruikt. Ook is 40% van al het afval gerelateerd aan de bouw: zo'n 24 miljoen ton per jaar.

De mogelijkheid of pakketten circulair ingekocht kunnen worden, hangt ook af van de aflooptijd van de huidige contracten. *De spendanalyse* en de inkoopkalender gezamenlijk kunnen u verder concreet ondersteunen bij het maken van de juiste keuzes.

Het kan handig zijn om alvast een nulmeting te doen van de status quo op het gebied van circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Daaruit kan blijken welke stappen nodig zijn om de doelstellingen voor circulair inkopen te realiseren in 2022.

De keuzes die de organisatie moet maken op onderdeel **C** (afdeling) en **D** (individuele uitvraag) van de figuur Circulaire inkoopdoelen en criteria worden in *§3* en *§4* van het hoofdstuk Organisatie op orde besproken.

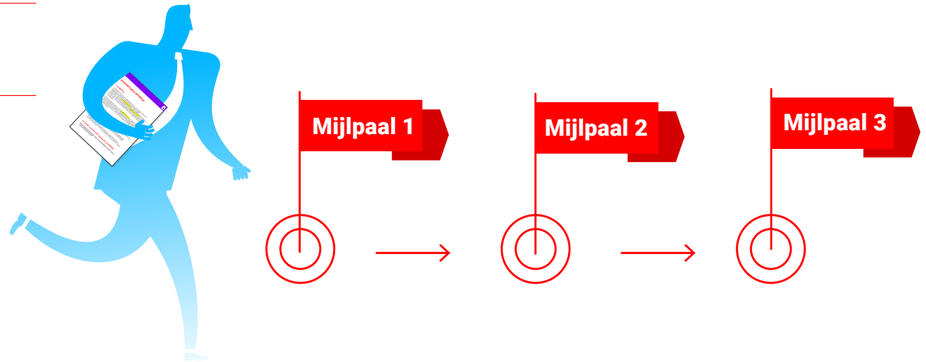
Bepaal de strategie op de onderdelen organisatie en inkooppakket.

Mijlpalen voor bestuurders

Als bestuurders zich committeren aan deze roadmap, willen zij ook de resultaten daarvan laten zien, binnen en buiten de organisatie. Sluit hiermee aan bij de politieke termijnen. Dus kies idealiter een mijlpaal drie maanden na accordering van de roadmap, een mijlpaal na een jaar en een mijlpaal na drie jaar (of voor de volgende verkiezingen). Met dat resultaat kan een bestuurder naar buiten treden. (verdere toelichting in *§6* van hoofdstuk Draagvlak en communicatie).

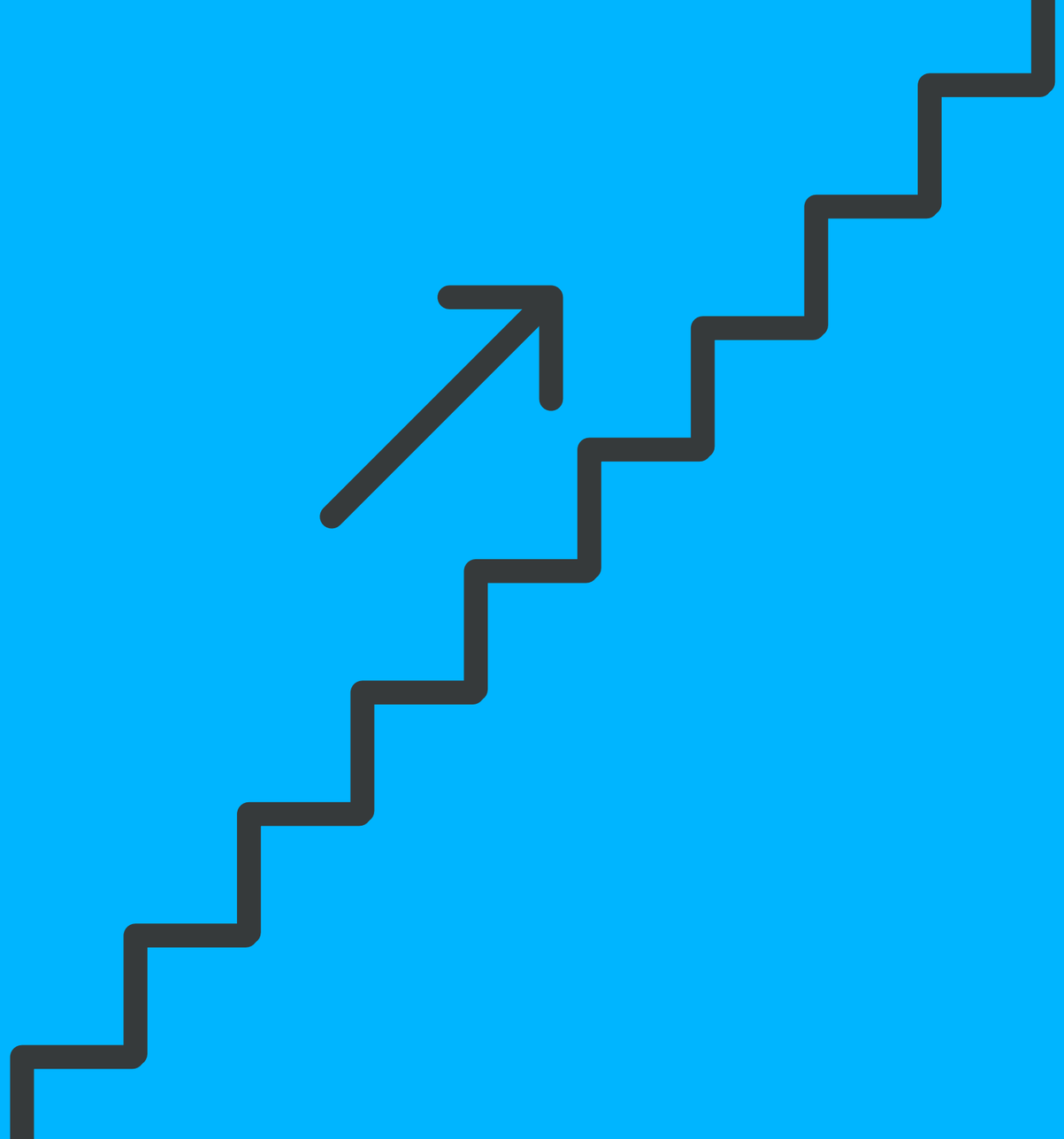
In ieder geval is het handig om een aantal icoonprojecten te benoemen die het voor bestuurders mogelijk maakt om de inspanningen op circulair inkopen voor inwoners zichtbaar te maken.

Benoem mijlpalen en icoonprojecten.



5. Vervolg

Het volgende hoofdstuk biedt u een concreet stappenplan om deze roadmap te implementeren in de organisatie.



H3
10 Stappenplan

In dit hoofdstuk bieden we u een tienstappenplan. Deze tien stappen beschrijven de processtappen die nodig zijn om mandaat te krijgen voor het proces, strategische keuzes te maken, een goed proces op te bouwen binnen de organisatie en de communicatie op te starten. Na het doorlopen van deze tien stappen, bent u klaar om circulair inkopen in de praktijk te brengen of een stevige versnelling te geven!

Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden

1. 10 Stappenplan
› Tijdpad
2. Toelichting 10 Stappenplan
3. Vervolg

1. 10 Stappenplan

Uw organisatie wil aan de slag met de Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap. Of misschien heeft uw organisatie al een behoorlijke start gemaakt, maar is het tijd voor een professionaliseringsslag. Dit 10 Stappenplan biedt u de structuur om met deze roadmap aan de slag te gaan. Het leidt tot een concreet actieplan, waar iedereen in de organisatie mee kan werken. U stapt in bij de stap, die voor u relevant is.

De tien stappen in dit stappenplan zijn ook in een andere volgorde te doorlopen, afhankelijk van de context en interne afspraken binnen de organisatie.

Tijdpad

Er zijn in de MRA-Intentieverklaring circulair inkopen, die alle MRA-overheden getekend hebben, harde percentages opgenomen. In 2022 zou het percentage circulair inkopen per overheid 10% moeten zijn. Om dit te kunnen halen, raden wij aan om uiterlijk eind 2020 een actieplan te accorderen.

In deze roadmap vindt u voor de kernhoofdstukken een checklist met acties die de organisatie kan kiezen. Daarnaast is er per kernhoofdstuk een tijdpad gemaakt. Dat tijdpad doet voorstellen voor het te behalen resultaat in een bepaald jaar, afhankelijk van het gekozen ambitieniveau. Om dat resultaat te bereiken, maakt u dus keuzes uit de acties uit de betreffende hoofdstukken.

De tien stappen in dit stappenplan zijn ook in een andere volgorde te doorlopen, afhankelijk van de context en interne afspraken binnen de organisatie

Figuur 10 Stappenplan

1. 10 Stappenplan
2. Toelichting 10 Stappenplan
› Stap 1. Stel een ‘kwartiermaker circulair inkopen’ aan
› Stap 2. Maak een inhoudelijke two-pager
› Stap 3. Zorg voor een bestuurlijke opdracht
› Stap 4. Zoek eigenaren op diverse niveaus
› Stap 5. Zorg voor een ambtelijke opdracht
› Stap 6.Stel het ambitieniveau en de organisatie-strategie vast
› Stap 7. Kies acties en bijbehorend tijdpad
› Stap 8.Richt de meetmethodiek en nulmeting in
› Stap 9. Werk een communicatie-actieplan uit
› Stap 10. Stel een actieplan op en ga aan de slag!
3. Vervolg

2. Toelichting 10 Stappenplan

De ervaring leert dat zonder het juiste mandaat vooraf het proces rondom circulair inkopen en opdrachtgever-schap halverwege stilvalt vanwege gebrek aan draagvlak of geld, of dat het vertraging en frustratie oplevert. Daarom is het belangrijk om zo spoedig mogelijk helderheid te krijgen over het daadwerke-lijke commitment, zowel op bestuurlijk als op managementniveau. Hiermee wordt ook medewerking verkregen vanuit alle lagen van de organisatie.

Wat precies het woord is voor dit mandaat, is afhankelijk van de bestuurlijke en ambtelijke indeling van uw organisatie. Voor veel overheden zal het gaan om een bestuurlijke opdracht en een directiebesluit. Het mandaat moet iets zeggen over de beschikbare capaciteit (menskracht en tijdsinvestering), de context waarin dit een plek moet krijgen, het resultaat dat het proces moet opleveren en het belang dat de organisatie of het bestuur toekent aan deze opdracht.

Zelfs aan het begin van dit traject wil de organisatie misschien al communiceren over de accordering van de roadmap. En ook gedurende het doorlopen van de tien stappen, zijn er mogelijke communicatie-momenten. In instrument Communicatie-handleiding 10 Stappenplan en instrument Communicatie accordering roadmap vindt u hiervoor suggesties.

Communicatiehandleiding 10 Stappenplan

Communicatie accordering roadmap

Stap 1.

Stel een ‘kwartiermaker circulair inkopen’ aan

Zet de taak uit van een ‘kwartiermaker circulair inkopen’. Deze kwartiermaker heeft tot taak om het noodzakelijke mandaat te krijgen voor implementatie van de roadmap. Het hoeft geen officiële benoeming te zijn, het kan een extra taak zijn van de collega die het onderwerp circulair inkopen in zijn of haar pakket heeft. Maar het kan ook een extern persoon zijn, of iemand uit de eigen organisatie die dit onderwerp belangrijk vindt, zoals een programmamanager of strategisch adviseur.

De opdracht van deze kwartiermaker is een beperkte opdracht: het zorgen voor een mandaat in de vorm van een bestuur-lijke opdracht en een ambtelijke opdracht om als organisatie met de Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap aan de slag te gaan. Hiermee maakt u de eerste stap niet te groot.

Taakomschrijving kwartiermaker

Stap 2.

Maak een inhoudelijke two-pager

Om mandaat te kunnen geven, willen bestuurders en management iets kunnen lezen over de context en de aard van het project. De kwartiermaker circulair inkopen maakt een two-pager met een conceptbe-stuursopdracht en uitleg van het project.

Houd er rekening mee, dat dit in sommige organisaties een strategische fase is, met bestuurlijke en organisatorische gevoelig-heden. Zorg dat u in dit stuk van het traject sensitief handelt. Dat kan betekenen dat in deze fase slechts met een beperkt aantal mensen geschakeld wordt. In deze fase legt u het fundament voor organisatie-breed draagvlak. Ga respectvol om met mensen die aan het idee moeten wennen dat de organisatie op bepaalde punten gaat veranderen.

> Het is belangrijk om zo spoedig mogelijk helderheid te krijgen over het daadwerkelijke commitment, zowel op bestuurlijk als op managementniveau

Benoem in de two-pager uitdrukkelijk de verplichtingen die met het onder-tekenen van de intentieverklaring zijn gedaan. Benoem dat de organisatie zich committeert aan het invoeren van de meetmethodiek. Vermeld wanneer u denkt dat een nulmeting of eerste meting uitgevoerd zal worden. Idealiter wordt er hier ook al gesproken over het ambitieni-veau dat gekozen wordt bij het implemen-teren van de roadmap (basis, gevorderd, excellent). Zie ook §5 van Start. Waar dat nog te vroeg is, moet het moment in het proces worden benoemd, waar de keuze voor ambitieniveau gemaakt moet worden.

Verbind het werk voor de roadmap aan de eigen ambities van de organisatie op het gebied van MVI of aan andere lijnen rondom circulair inkopen die al benoemd zijn in de organisatie. Geef aan waarom het belangrijk is voortvarend aan de slag te gaan.

Two-pager

1. 10 Stappenplan

2. Toelichting 10 Stappenplan
- Stap 1. Stel een 'kwartiermaker circulair inkopen' aan
- Stap 2. Maak een inhoudelijke two-pager
- Stap 3. Zorg voor een bestuurlijke opdracht
- Stap 4. Zoek eigenaren op diverse niveaus
- Stap 5. Zorg voor een ambtelijke opdracht
- Stap 6.Stel het ambitieniveau en de organisatie-strategie vast
- Stap 7. Kies acties en bijbehorend tijdpad
- Stap 8.Richt de meetmethodiek en nulmeting in
- Stap 9. Werk een communicatie-actieplan uit
- Stap 10. Stel een actieplan op en ga aan de slag!

3. Vervolg

Stap 3.

Zorg voor een bestuurlijke opdracht

De gemakkelijkste route voor het verkrijgen van een bestuurlijke opdracht om de roadmap te mogen implementeren, inclusief meetmethodiek, is om die gelijk mee te nemen bij de bespreking en goedkeuring van de roadmap door het college. In dat geval wordt de two-pager inclusief bestuurlijke opdracht tegelijkertijd met de roadmap besproken.
In andere situaties zal de roadmap eerst geaccordeerd worden en ontstaat er pas op een later moment ruimte om een bestuurlijke opdracht voor te leggen.
Het instrument Annotatie roadmap biedt hulp om beslissingen ten aanzien van de roadmap voor te leggen aan College/Raad of Directie.

Een mogelijke route is dat de kwartiermaker een bestuursadviseur benadert om te peilen wat de juiste route en timing is. (Dat kan ook via de route van de inhoudelijke ambtelijk collega die betrokken is bij de roadmap, naar de directie, en dan richting bestuursadviseur). Er zijn ook organisaties waar u direct de wethouder kunt benaderen.

In sommige organisaties is eerst ambtelijke goedkeuring nodig, voordat u een bestuurlijke opdracht mag ophalen.

Annotatie roadmap

Bestuurlijke opdracht

Stap 4.

Zoek eigenaren op diverse niveaus

Maak een wethouder en een directeur persoonlijk enthousiast voor dit proces. Laat zien wat de winst is, die met dit traject te bereiken is. Gebruik daarvoor de eerder aangegeven mijlpalen (zie §6 hoofdstuk Draagvlak en communicatie). Vraag of deze persoon zich als ambassadeur van het proces wil opstellen. Bespreek wat deze ambassadeur daarvoor nodig heeft en bepaal een proces van terugkoppelen en betrekken. Hiermee creëert u belang vanuit diverse geledingen.

Overleg met de eigenaren over het vormen van een klankbordgroep, werkgroep of stuurgroep. Verzamel daartoe een aantal stakeholders op directieniveau. Zorg daarna voor een netwerk van enthousiastelingen binnen diverse afdelingen en geledingen van de organisatie. Organiseer een moment met hen, presenteer de two-pager en geef aan wat de relevantie voor hen gaat worden. Vraag om steun en hulp. Maak het een organisatiebreed traject.

Stap 5.

Zorg voor een ambtelijke opdracht

De kwartiermaker circulair inkopen stelt een ambtelijke opdracht op voor het implementatietraject van de roadmap. Die opdracht bevat de volgende onderdelen:
- de doelstellingen van het traject, gekoppeld aan organisatiedoelstellingen en inkoopdoelstellingen;
- de benoeming van een implementatiemanager;
- de benodigde capaciteit en uren in de organisatie;
- de benodigde medewerking van de directie;
- de manier van organiseren van het traject;
- de termijn waarbinnen het resultaat behaald moet zijn. Dit kunnen verschillende termijnen zijn, bijvoorbeeld 2022 en 2025 (gekoppeld aan de doelstellingen voor circulair inkopen en opdrachtgeverschap). Dit kan gekoppeld worden aan het gekozen ambitieniveau.

De opgestelde opdracht wordt via de leidinggevende met de directie besproken. Het doel is een formele ambtelijke opdracht, waar de directie bij betrokken is. Hiermee ontstaat ook intern commitment.

De kwartiermaker circulair inkopen gaat eventueel door in de rol van implementatiemanager circulaire inkoop of een andere persoon neemt deze taak op zich. De taak van de implementatiemanager is het opzetten en uitvoeren van het actieplan van de roadmap. Deze implementatiemanager wordt niet alleen verantwoordelijk voor het proces en eindresultaat, maar ook voor afstemming met het bestuur, het opstellen van rapportages, het voorbereiden van MRA-overleggen, etc.

> Maak een wethouder en een directeur persoonlijk enthousiast voor het proces van de roadmap. Laat zien wat de winst is, die met dit traject te bereiken is

1. 10 Stappenplan

2. Toelichting 10 Stappenplan
- Stap 1. Stel een ‘kwartiermaker circulair inkopen’ aan
- Stap 2. Maak een inhoudelijke two-pager
- Stap 3. Zorg voor een bestuurlijke opdracht
- Stap 4. Zoek eigenaren op diverse niveaus
- Stap 5. Zorg voor een ambtelijke opdracht
- Stap 6.Stel het ambitieniveau en de organisatie-strategie vast
- Stap 7. Kies acties en bijbehorend tijdpad
- Stap 8.Richt de meetmethodiek en nulmeting in
- Stap 9. Werk een communicatie-actieplan uit
- Stap 10. Stel een actieplan op en ga aan de slag!

3. Vervolg

Stap 6.

Stel het ambitieniveau en de organisatie-strategie vast

Om effectief te werken aan circulair inkopen en opdrachtgeverschap, is het belangrijk om keuzes te maken. Zoals besproken in het hoofdstuk Start §3 kiest de organisatie eerst een ambitieniveau. Dat is vaak een beslissing die op bestuurs-niveau moet worden geaccordeerd.

De organisatie geeft aan op welke grotere doelen rondom MVIO (maatschappelijk verantwoord inkopen en opdrachtgever-schap) of duurzaamheid/klimaat/circula-riteit de ambities rondom circulair inkopen en opdrachtgeverschap aansluiten. Wij verwijzen hierbij naar de figuur *Circulaire inkoopdoelen en criteria* op pagina 14. Tevens geeft de organisatie aan op welke interne beleidslijnen het aansluit en of er andere aanknopingspunten zijn (**A**).

Daarna bepaalt de organisatie op grote lijnen een strategie voor circulair inkopen en opdrachtgeverschap op het onderdeel inkooppakketten (**B**), zie hoofdstuk Start §4.

Hiermee wordt dan voldaan aan de onderdelen **A** en **B** van de figuur Circulaire doelen en criteria.

Neem ook eventuele andere acties uit het hoofdstuk Start mee, zoals het opnemen van de definitie circulariteit in uw inkoop-plannen. (De keuzes die de organisatie moet maken op het onderdeel Afdeling (**C**) en het onderdeel Individuele uitvraag (**D**) worden in §3 en §4 van het hoofdstuk Organisatie op orde besproken.)

> Aan de hand van het gekozen ambitieniveau en de organisatiedoel-stellingen maakt de organisatie keuzes voor relevante acties uit hoofdstuk Start en de drie hoofdstukken Meten, Organisatie op orde en Draagvlak en communicatie

Stap 7.

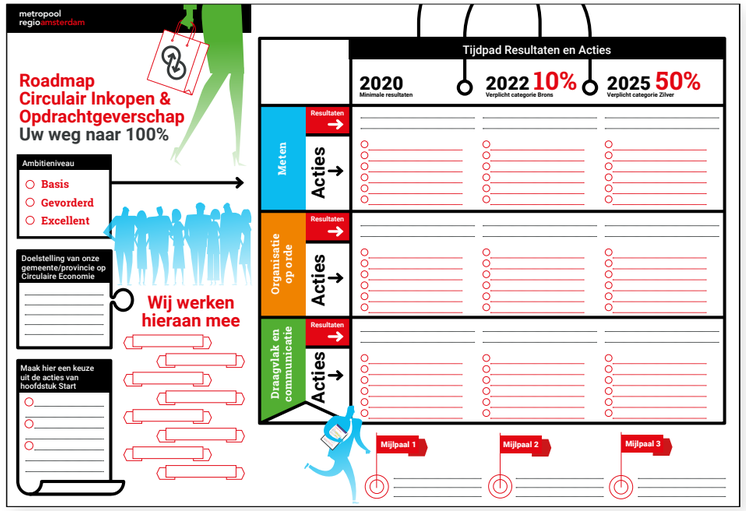
Kies acties en bijbehorend tijdpad

Aan de hand van het gekozen ambitieni-veau en de organisatiedoelstellingen maakt de organisatie keuzes voor relevante acties uit hoofdstuk Start en de drie hoofdstukken Meten, Organisatie op orde en Draagvlak en communicatie. U kiest acties die in de context van uw organisatie van belang zijn. Elke organisatie kiest zijn eigen focus. De checklists van de respectievelijke hoofd-stukken Meten, Organisatie op orde en Draagvlak en communicatie helpen u bij het maken van keuzes voor acties. De acties uit deze hoofdstukken zijn slechts suggesties. U kunt ook andere acties benoemen of toevoegen uit uw eigen organisatie.

U zet de acties die u kiest uit in een tijdpad. Wanneer moet welk actie uitgevoerd zijn? In de tijdpaden van de verschillende hoofdstukken wordt een suggestie gedaan voor resultaten die behoren bij het betreffende ambitieni-veau. Aan de hand daarvan kunt u keuzes maken voor acties.

Benoem ook mijlpalen (zie §6 hoofdstuk Draagvlak en communicatie en §4 hoofdstuk Start). Dit kunt u verwerken in de poster Actieplan.

Poster Actieplan



1. 10 Stappenplan
2. Toelichting 10 Stappenplan
- Stap 1. Stel een 'kwartiermaker circulair inkopen' aan
- Stap 2. Maak een inhoudelijke two-pager
- Stap 3. Zorg voor een bestuurlijke opdracht
- Stap 4. Zoek eigenaren op diverse niveaus
- Stap 5. Zorg voor een ambtelijke opdracht
- Stap 6.Stel het ambitieniveau en de organisatie-strategie vast
- Stap 7. Kies acties en bijbehorend tijdpad
- Stap 8.Richt de meetmethodiek en nulmeting in
- Stap 9. Werk een communicatie-actieplan uit
- Stap 10. Stel een actieplan op en ga aan de slag!

3. Vervolg

Stap 8.

Richt de meetmethodiek en nulmeting in

U bepaalt wat er nodig is om de meet-methodiek te implementeren in de organisatie. In §8 en §9 van het hoofdstuk Meten vindt u hier handreikingen voor. U legt vast wanneer de nulmeting en de jaarlijkse metingen plaatsvinden.

Stap 9.

Werk een communicatie-actieplan uit

Het is van belang om vanaf het begin goed te communiceren over het traject. Werk daarom een communicatie-actie-plan uit. Beschrijf in dat plan de mijlpalen voor de communicatiemomenten. (Voor een uitwerking hiervan, zie §6 van het hoofdstuk Draagvlak en communicatie.)

Template Communicatie-actieplan

Stap 10.

Stel een actieplan op en ga aan de slag!

De implementatiemanager vat alle hiervoor beschreven onderdelen samen in een actieplan:

- doelen en ambitie: welk ambitieniveau als uitgangspunt wordt genomen;
- acties en tijdpad: selectie van handvatten en instrumenten uit de hoofdstukken Meten, Organisatie op orde en Draagvlak en communicatie (inclusief eventuele eigen toevoegingen) en keuze voor tijdpad;
- communicatiestrategie;
- meten: bepalen van nulmeting, meetmo-menten, evaluatiemomenten en bijstel-momenten. Zie ook §6 van hoofdstuk Organisatie op orde.

Daarbij worden ook budget en uren benoemd. Benoem de kosten en uren die gemoeid zijn met het traject van imple-mentatie. Naast de kosten van afdelingen die daadwerkelijk aan de slag gaan met circulaire inkooptrajecten, gaat het om capaciteit en uren van afdelingen als Communicatie, Financiën en Facilitair. Idealiter dragen deze afdelingen als stakeholder ook bij.

Er is een template ontwikkeld van een actieplan, dat u hiervoor kunt gebruiken.

Template actieplan

Als extra service hebben we een poster ontwikkeld waar de organisatie haar eigen actieplan op kan weergeven. De versie hieronder kunt u digitaal invullen, printen en ophangen. De papieren versie ontvangt de organisatie op een ander moment.

Poster Actieplan

Als er een actieplan is ontwikkeld, moet dit geaccordeerd worden. Wij bevelen aan om dit op directieniveau te doen, ook vanwege het commitment door de hele organisatie heen, het verdelen van de financiële lasten en het streven naar een brede verantwoor-delijkheid voor het implementatietraject. Het kan zinvol zijn om het actieplan ook aan bestuurders voor te leggen, of in ieder geval ter kennisneming te sturen. Na accordering volgt natuurlijk direct een nieuwsbericht!

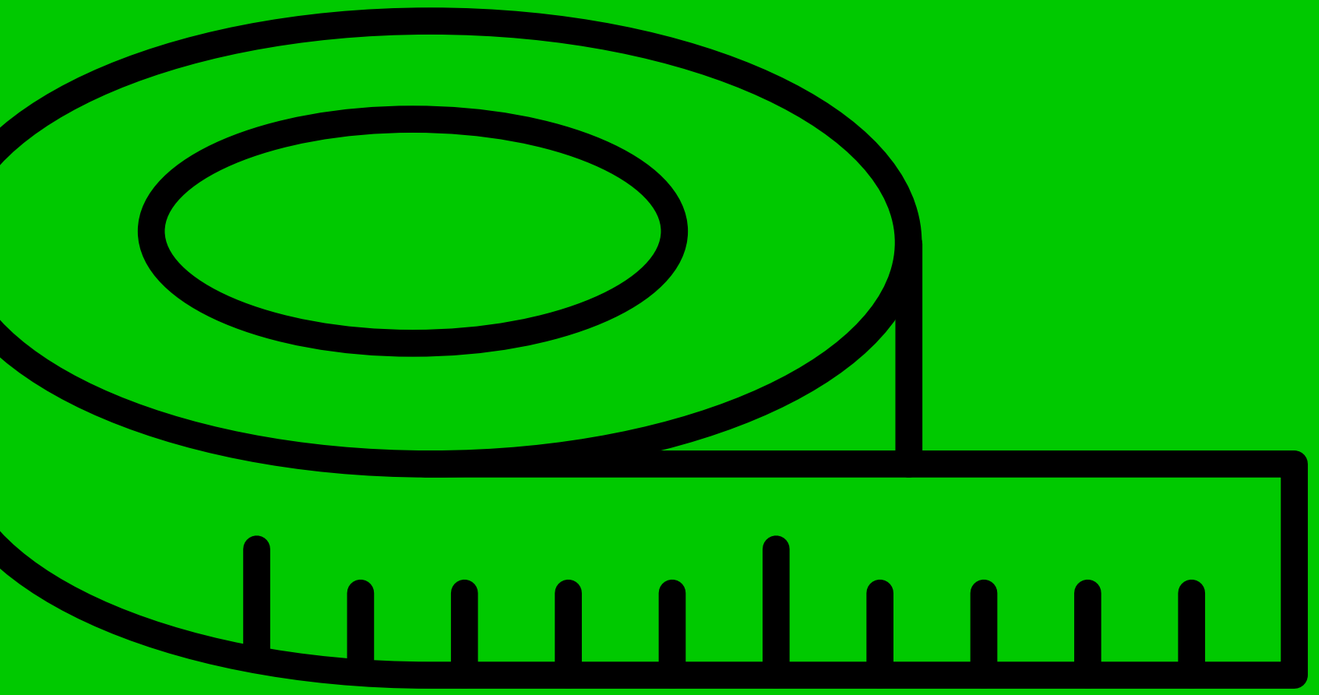
Bedenk dat het actieplan een ontwikkel-plan is. In de loop van de maanden zal – aan de hand van voortschrijdend inzicht – het actieplan wellicht nog een paar keer aangepast moeten worden. Dat is prima en hoort bij een transitietraject als dit.

Als extra service hebben we een poster ontwikkeld waar de organisatie haar eigen actieplan op kan weergeven

3. Vervolg

In de volgende kernhoofdstukken over Meten, Organisatie op orde en Draagvlak en communicatie vindt u alle acties die u nodig heeft om uw ambitieniveau en doel-stellingen te bereiken.

Als u meer verdieping zoekt over het proces van circulair inkopen, verwijzen wij graag naar het boek *Circulair Inkopen in 8 stappen* van Copper8 en de website *Wegwijzer circulair inkopen*.



H4
Meten

In dit hoofdstuk vindt u de MRA-meetmethodiek. Met deze methodiek kunt u bepalen of een aanbesteding circulair is en kunt u het percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap van uw organisatie berekenen. In dit hoofdstuk vindt u verder de acties die u op basis van het gekozen ambitieniveau kunt nemen om de meetmethodiek te implementeren in de organisatie.

Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden

Tijdpad resultaten Meten

Ambitie-niveau overheid

Excellent

Gevorderd

Basis

2020
Minimale resultaten

- Meten van circulair inkopen is standaard onderdeel van jaarlijkse cyclus.
- De organisatie maakt gebruik van de spendanalyse als bron voor meetmethodiek.
- Er is een jaarlijkse evaluatie van de groei van het niveau van circulair inkopen, en een analyse van welke acties daartoe bijdragen. Acties worden waar nodig aangepast.
- Draagvlakcriteria worden opgenomen in de meetmethodiek.
- Er vindt periodiek op MRA-niveau een evaluatie van de meetmethodiek plaats, die daarna wordt aangepassen.
- De organisatie scoort categorie Zilver.

- In de jaarrekening is het niveau van circulair inkopen & opdrachtgeverschap opgenomen.
- Een nulmeting is uitgevoerd op basis van MRA- meetmethodiek.
- De benodigde administratieve inbedding van meetmethodiek heeft plaatsgevonden.
- De organisatie scoort categorie Brons.

- Op basis van de eigen methodiek is een percentage voor circulair inkopen bepaald en gecommuniceerd.
- Er wordt gewerkt aan administratieve inbedding van de MRA-meetmethodiek.

2022 10%
Verplicht categorie Brons

- Impactcriteria worden onderdeel gemaakt van de meetmethodiek.
- Criteria voor Organisatie op orde zijn onderdeel van de meetmethodiek en er wordt op gemeten.
- De organisatie streeft naar het behalen van categorie Goud.

- Meten van circulair inkopen is standaard onderdeel van jaarlijkse cyclus.
- De organisatie maakt gebruik van de spendanalyse als bron voor meetmethodiek.
- Er is een jaarlijkse evaluatie van de groei van het niveau van circulair inkopen, en een analyse van welke acties daartoe bijdragen. Acties worden waar nodig aangepast.
- Draagvlakcriteria worden opgenomen in de meetmethodiek.
- Er vindt periodiek op MRA-niveau een evaluatie van de meetmethodiek plaats, die daarna wordt aangepast.
- De organisatie scoort categorie Zilver.

- In de jaarrekening is het niveau van circulair inkopen & opdrachtgeverschap opgenomen.
- Een nulmeting is uitgevoerd op basis van MRA- meetmethodiek.
- De benodigde administratieve inbedding van meetmethodiek heeft plaatsgevonden.
- De organisatie scoort categorie Brons.

2025 50%
Verplicht categorie Zilver

- De impact van circulair inkopen wordt genoemd in de jaarrekening.
- Impactcriteria worden jaarlijks gemeten.
- Draagvlakcriteria worden onderdeel van het percentage van circulair inkopen & opdrachtgeverschap en worden jaarlijks gemeten.
- De organisatie doet toezegging over het behalen van 100% circulair inkopen voor 2035.

- Impactcriteria worden onderdeel gemaakt van de meetmethodiek.
- Criteria voor Organisatie op orde zijn onderdeel van de meetmethodiek en er wordt op gemeten.
- De organisatie streeft naar het behalen van categorie Goud.

- Meten van circulair inkopen is standaard onderdeel van jaarlijkse cyclus.
- De organisatie maakt gebruik van de spendanalyse als bron voor meetmethodiek.
- Er is een jaarlijkse evaluatie van de groei van het niveau van circulair inkopen, en een analyse van welke acties daartoe bijdragen. Acties worden waar nodig aangepast.
- Draagvlakcriteria worden opgenomen in de meetmethodiek.
- Er vindt periodiek op MRA-niveau een evaluatie van de meetmethodiek plaats, die daarna wordt aangepast.
- De organisatie scoort categorie Zilver.

Checklist acties Meten

- Integreer indicatoren van de eigen organisatie in MRA-meetmethodiek.
- Maak een keuze tussen gebruik spendanalyse of afgeronde aanbestedingen.
- Ga over op spendanalyse als databron.
- Integreer de MRA-meetmethodiek in uw administratie.
- Voeg jaarlijks individuele gegevens per inkooppakket/aanbesteding samen tot compleet overzicht.
- Bereken het percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap.
- Zet het percentage ‘inkooppakketten met directe invloed’ om naar een categorie.
- Start in 2019 met een nulmeting.
- Voer jaarlijks een meting uit.

Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden

1. Inleiding
2. Basiskeuzes ten aanzien van de meetmethodiek
3. Welke gegevens gebruiken we als databron?
4. Mate van circulariteit van een individuele aanbesteding berekenen
5. Uitwerking van de wegingsonderdelen
6. Berekenen percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap
7. Link met intentieverklaring
8. Bepaal de categorie
9. Nulmeting en overige meetmomenten
10. Ontwikkeling meetmethodiek in de toekomst

1. Inleiding

MRA-overheden hebben de MRA-Intentieverklaring circulair inkopen en opdrachtgeverschap ondertekend. Daarin staan de te halen percentages voor circulair inkopen en opdrachtgeverschap genoemd. Maar hoe bepaalt u of u die percentages haalt? In dit hoofdstuk vindt u de MRA-meetmethodiek om dat te bepalen, ontwikkeld in afstemming met lokale en nationale partners. Met deze methodiek kunt u bepalen of een aanbesteding circulair is en kunt u het percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap van een organisatie berekenen. Als elke MRA-overheid deze meetmethodiek implementeert, kunnen we MRA-breed meten hoe we als MRA-overheden scoren op circulair inkopen en opdrachtgeverschap.

We bespreken de meetmethodiek met behulp van een aantal vragen:

- Wat telt er mee?
- Wat is de bron van analyse?
- Wanneer is een opdracht circulair?
- Hoe berekent u het percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap van de organisatie?

In dit hoofdstuk vindt u de acties die u op basis van het gekozen ambitieniveau kunt uitvoeren om de meetmethodiek te implementeren in de organisatie. Het tijdpad bevat voorstellen voor het te behalen resultaat in een bepaald jaar, afhankelijk van het gekozen ambitieniveau. Om dat resultaat te bereiken, maakt u dus keuzes uit acties van dit hoofdstuk, eventueel gecombineerd met eigen acties.

2. Basiskeuzes ten aanzien van de meetmethodiek

Een belangrijke voorwaarde voor de te kiezen meetmethodiek is de praktische toepasbaarheid en de relatieve eenvoud van het systeem voor alle betrokken overheden. De ontwikkelde meetmethodiek helpt inkopers om met relatief geringe inspanning op hoofdlijnen te meten.

Idealiter zouden we het effect (of impact) van de inspanningen van de organisatie op circulair inkopen en opdrachtgeverschap willen meten. Maar dat is nog lastig, want er bestaan nog geen heldere effect-indicatoren voor circulair inkopen en de circulaire economie. Samen met de gemeente Amsterdam, Metabolic en andere partijen investeert de MRA in de verdere ontwikkeling van effect-indicatoren in een dashboard. Dit traject hangt samen met landelijke ontwikkelingen rondom effect-indicatoren (door Planbureau voor de Leefomgeving). Zodra die effect-indicatoren ontwikkeld zijn, nemen wij die op in de meetmethodiek. Wij zullen de MRA inkoopmethodiek van de roadmap ook proberen te harmoniseren met het hiervoor genoemde dashboard voor het meten van circulariteit. Totdat effectmonitoring geïmplementeerd is, wordt een proces-meetmethode gebruikt met als voornaamste doel om beweging op het gebied van de circulaire economie te realiseren.

Overigens is de *RIVM-vertaaltabel* een interessante tussenstap om het effect van uw inkoopstrategie te bekijken. Dat is een rekenmodel voor een aantal productgroepen, waarbij u op basis van het door u ingevoerde aantal producten plus de eisen die u heeft gesteld, vooraf kunt inschatten wat voor effect u gaat bereiken.

Initieel focust de MRA-meetmethodiek dus op procesindicatoren. De huidige meetmethodiek stelt vast of u het circulair inkoopproces op orde heeft, per aanbesteding en binnen de organisatie. Dat percentage kunnen we met elkaar vaststellen. De procesinsteek heeft een beperking omdat het netjes volgen van het proces in theorie volgens de voorgestelde meetmethodiek tot 100% circulair inkopen kan leiden. Dat zou kunnen betekenen, dat er weinig verbeterpotentieel overblijft. Maar zo zien wij dat niet. Wij geloven dat de focus op het proces in deze fase van circulair inkopen en opdrachtgeverschap een grote stimulans voor de circulaire economie betekent door elke keer verder te bouwen op vorige ervaringen.

Bij een aantal MRA-overheden zijn al indicatoren voor circulair inkopen in gebruik genomen. Bij voorkeur worden deze naast of met de MRA-methodiek meegenomen, zodat er in een keer data opgeleverd kunnen worden.

Integreer indicatoren van de eigen organisatie in MRA-meetmethodiek.

De ontwikkelde meetmethodiek helpt inkopers om met relatief geringe inspanning op hoofdlijnen te meten

1. Inleiding
2. Basiskeuzes ten aanzien van de meetmethodiek
3. Welke gegevens gebruiken we als databron?
› Indirecte en directe invloed
› Bron van meting
› Verschil tussen methode A/B en C
4. Mate van circulariteit van een individuele aanbesteding berekenen
5. Uitwerking van de wegingsonderdelen
6. Berekenen percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap
7. Link met intentieverklaring
8. Bepaal de categorie
9. Nulmeting en overige meetmomenten
10. Ontwikkeling meetmethodiek in de toekomst

3. Welke gegevens gebruiken we als databron?

Als we gaan meten in hoeverre we bezig zijn met circulair inkopen, moeten we eerst bepalen wat we meetellen in onze meting. Nemen we alle inkopen van de organisatie mee? Of gebruiken we alleen die met een duidelijk circulaire component? En rekenen we met een percentage van het totaal aantal aanbestedingen, of met een percentage van het volume (wat kost het) van de aanbestedingen?

Indirecte en directe invloed

In onze methodiek telt elke aanbesteding en elk inkooppakket mee. Wel maken we onderscheid tussen inkooppakketten met directe invloed op circulariteit en inkooppakketten met een indirecte invloed. Directe invloed wil zeggen: u heeft als opdrachtgever directe invloed op circulariteit van het hoofdbestanddeel van de opdracht, vaak een fysieke component. Bijvoorbeeld bij de aanbesteding van een brug. Indirecte invloed wil zeggen: u heeft als opdrachtgever indirecte invloed op circulariteit verderop in de keten bij de leverancier, bijvoorbeeld door eisen te stellen aan de interne duurzaamheid van het in te huren ingenieursbureau. In het kader van de roadmap is een gevalideerde lijst opgeleverd waarin per inkooppakket wordt aangegeven of deze in de groep directe invloed of indirecte invloed valt. Hiervoor zijn de 212 inkooppakketten van PianOo als basis gebruikt.

Lijst inkooppakketten directe en indirecte invloed

> Zo heeft de gemeente Zaanstad in een uitvraag voor de opvang van probleemgezinnen een open vraag gesteld: kom met oplossingen rondom duurzaamheid en circulariteit in je offerte. In de offertes werden hele verrassende oplossingen voorgesteld. Uiteindelijk is gekozen voor een bureau dat aanbood in de begeleiding van de gezinnen ook duurzaamheidsadviezen mee te nemen, zoals korter douchen en afval scheiden. Dit is een voorbeeld van een aanbesteding met indirecte invloed. Maar ook hiermee kunnen mooie resultaten bereikt worden.

Onder een inkooppakket kunnen meerdere opdrachten vallen (of een of meerdere raamovereenkomsten). Er wordt gemeten of een inkooppakket circulair is ingekocht dat jaar (of eerder bij meerjarige overeenkomsten). Een inkooppakket is circulair ingekocht als de grootste opdracht daarbinnen een circulaire opdracht is.

Bron van meting

Als bron van meting kan gekozen worden tussen de spendanalyse van de organisatie of het aantal afgeronde aanbestedingen. Het instrument Spendanalyse of aanbestedingsanalyse beschrijft beide methodes in meer detail. De spendanalyse meet op het niveau van inkooppakketten.

Spendanalyse of aanbestedingsanalyse

Als we het totale percentage van circulair inkopen willen meten, kan dat een percentage zijn van:

A. het inkoopvolume (de inkoopuitgaven), de spend;
B. een percentage van het aantal inkooppakketten (waar uitgaven zijn geweest); of
C. een percentage van het totale aantal aanbestedingen.

Verschil tussen methode A/B en C

De voorkeur bij deze meetmethodiek gaat uit naar de spendanalyse omdat:

- deze naast aantal ook zicht geeft op de omvang in euro's;
- hiermee ook inkooppakketten die circulair zijn gecontracteerd meetellen;
- de borging van circulaire inkoopcontracten pas na aanbesteding gemonitord kan worden;
- dit eveneens een bijdrage levert aan het in kaart brengen van potentieel voor circulair inkopen.

Omdat nog niet elke inkooporganisatie jaarlijks of tweejaarlijks een spendanalyse uitvoert of nog onvoldoende capaciteit heeft om na te gaan op welke wijze de

Tabel Verschil tussen methode A/B en C

Spendanalyse (A/B) zicht op aantal en euro's	Afgeronde aanbestedingen (C) zicht op aantal
alle meerjarige overeenkomsten tellen mee	meerjarige overeenkomsten tellen alleen mee in het jaar dat ze zijn aanbesteed
borging kan meegeteld worden in % van circulair inkopen	borging kan niet meegeteld worden omdat dat vaak over een langere periode gaat
geeft zicht op potentieel voor circulair inkopen en dus input voor een circulaire inkoopkalender	geeft geen zicht op potentieel circulair inkopen voor de inkoopkalender
gaat over alle uitgaven in dat jaar	gaat vaak over een klein deel van de uitgaven in dat jaar, het zegt meer over mogelijke uitgaven in de toekomst

1. Inleiding
2. Basiskeuzes ten aanzien van de meetmethodiek
3. Welke gegevens gebruiken we als databron?
4. Mate van circulariteit van een individuele aanbesteding berekenen
› Aspecten van het beoordelen van inkoop op circulariteit
5. Uitwerking van de wegingsonderdelen
6. Berekenen percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap
7. Link met intentieverklaring
8. Bepaal de categorie
9. Nulmeting en overige meetmomenten
10. Ontwikkeling meetmethodiek in de toekomst

inkooppakketten gecontracteerd zijn, is gekozen om ook een eenvoudigere manier van meten aan te bieden, namelijk via het aantal aanbestedingen. In beide gevallen is er tijd en welwillendheid nodig van de organisatie om de data te verzamelen en te analyseren.

Maak een keuze tussen gebruik spendanalyse of afgeronde aanbestedingen.

Binnen de MRA streven we ernaar dat alle overheden in 2022 zijn overgegaan op spendanalyse als bron. Dat betekent dat als uw organisatie als bron nu nog neemt het aantal aanbestedingen, dat u voor 2022 overgaat op de spendanalyse. In instrument Spendanalyse of aanbestedingsanalyse vindt u een gedetailleerde opsomming van wat er nodig is om tot een spendanalyse te komen.

Spendanalyse of aanbestedingsanalyse

Ga over op spendanalyse als databron.

Waar haal ik de gegevens vandaan?
Voor het maken van een analyse van het aantal of het volume van de aanbestedingen, kunt u gebruikmaken van diverse sites zoals TenderNed, Negometrix, Aanbestedingskalender, dan wel de eigen interne administratie met uitgevoerde aanbestedingen en offerteaanvragen. Voor een spendanalyse gebruikt u een uitdraai van de crediteurenadministratie die verrijkt is met inkooppakketten. Een alternatieve analysebron is de lijst met afgeronde aanbestedingen. Een andere (relatief nieuwe) bron waar een deel van de MRA-deelnemers gebruik van maakt is de *MVI-zelfevaluatietool*.

Idealiter wordt gebruikgemaakt van een administratieve uitdraai van inkooppakketten of uitgevoerde aanbestedingen, gekoppeld aan een document waarin de diverse scores per inkooppakket worden bijgehouden en een document dat de totale berekening kan maken. Dit document geeft liefst ook aan welk inkooppakket in de groep directe invloed valt en welke in de groep indirecte invloed.

Ter ondersteuning van dit proces is het aan te bevelen om kenmerken toe te voegen aan de contractenadministratie (het contractbeheerssysteem) of een zaaksysteem in te richten.

Het instrument Sjabloon circulaire inkooppercentages (CIO) helpt u om gemakkelijk zelf de percentages te berekenen.

Sjabloon circulaire inkooppercentages

4. Mate van circulariteit van een individuele aanbesteding berekenen

Aspecten van het beoordelen van inkoop op circulariteit

Een opdracht is volgens onze meetmethodiek circulair ingekocht als op een van onderstaande vragen JA geantwoord kan worden:
Marktconsultatie: is onderzocht hoe dit product circulair(der) kan en welke ontwikkelingen er zijn op dit gebied of wat er nu al gebeurt in de markt?
Uitvraag: is (via eisen, wensen en/of voorwaarden) ingezet op de transitie naar een circulaire economie?
Contract: staat in het contract dat materialen en producten hoogwaardig hergebruikt worden en wat er na eerste gebruik met de materiaalstroom gebeurt?
Borging: wordt de naleving van de circulaire afspraken geborgd, zijn er evaluatiegesprekken?

Om het percentage van circulariteit van dat inkoopcontract vast te stellen, wordt een wegingstabel gebruikt.

Wegingspercentages
In tabel Wegingspercentage per onderdeel staan de wegingspercentages per onderdeel van het inkoopcontract, als u ervoor kiest om als bron de spendanalyse te gebruiken. Gekozen is om uitvraag, contract en contractmanagement en borging even zwaar te laten wegen en marktconsultatie als aanjager te beschouwen.

Tabel Wegingspercentage per onderdeel

Aspect	Weging
marktconsultatie	10%
uitvraag	30%
contract	30%
borging	30%

Als de bron het aantal aanbestedingen is, dan geldt onderstaande wegingstabel. Vaak wordt gebruikgemaakt van een uitdraai van Tenderned, en is er geen administratie om borging mee te nemen. Dat betekent dat per aanbesteding niet boven de 70% wordt uitgekomen.

Tabel Wegingspercentage per onderdeel

Aspect	Weging
marktconsultatie	10%
uitvraag	30%
contract	30%

1. Inleiding
2. Basiskeuzes ten aanzien van de meetmethodiek
3. Welke gegevens gebruiken we als databron?
4. Mate van circulariteit van een individuele aanbesteding berekenen
5. Uitwerking van de wegingsonderdelen
› Marktkennis belangrijke randvoorwaarde voor circulair inkopen (10%)
› Uitvraag: offerte-aanvraag zet in op circulaire economie (30%)
› Nuance
› Circulair contract (30%)
› Borging: waarmaken van beloftes en hierop toezien (30%)
› Speciale omstandigheid
6. Berekenen percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap
7. Link met intentieverklaring
8. Bepaal de categorie
9. Nulmeting en overige meetmomenten
10. Ontwikkeling meetmethodiek in de toekomst

5. Uitwerking van de wegingsonderdelen

In deze paragraaf worden de verschillende wegingsonderdelen van de meetmethodiek uitgewerkt. Voor de implementatie van de MRA-meetmethodiek in uw organisatie, is het nodig dat u deze elementen ook in uw interne administratie opneemt.

Integreer de MRA-meetmethodiek in uw administratie.

Marktkennis belangrijke randvoorwaarde voor circulair inkopen (10%)

Om de innovatiekracht van de markt te benutten, is het gebruik van een marktconsultatie of -oriëntatie van groot belang. Een marktconsultatie met focus op circulariteit draagt bij aan een grotere slagingskans van een circulair inkooptraject en naar verwachting ook aan een groter effect op de hogere doelen. Zie hiervoor §3 van het hoofdstuk Organisatie op orde.

Wijze van meten
U kunt meten op basis van:
- spendanalyse
- aanbestedingen

Meten op basis van spendanalyse
In de spendanalyse zijn de uitgaven geaggregeerd in inkooppakketten. Bij beoordeling van de mate van marktkennis vergaren, is het nodig om te weten welke opdrachten daar in zitten. De betrokken inkopers kunnen dan een inschatting maken of voor de opdrachten binnen het inkooppakket marktkennis is opgedaan vóór verstrekking van de opdracht. De vastlegging hiervan kan na afronding van de marktconsultatie in het instrument Sjabloon Circulaire Inkooppercentages, dat nog ontwikkeld wordt.

Casus meubilair

In 2018 heeft gemeente M 150.000 euro uitgegeven aan meubilair. In 2017 is hiervoor een circulaire marktconsultatie geweest waardoor in 2018 stoelen zijn aangeschaft naast niet-circulaire bureaus. 10% van het totale volume van dit inkooppakket = 15.000 euro kan dan als circulair ingekocht (CIO) worden beschouwd dankzij deze marktconsultatie.

Meten op basis van aanbestedingen
Per aanbesteding wordt er beoordeeld of een marktconsultatie heeft plaatsgevonden of dat er gebruikgemaakt is van een recente (bruikbare) marktconsultatie. Dit doet de verantwoordelijke inkoper.

Uitvraag: offerte-aanvraag zet in op circulaire economie (30%)

De offerte-aanvraag (ook wel het aanbestedingsdocument genoemd) bestaat uit eisen en wensen (zogenoemde gunningscriteria). Het is aan de opdrachtgever om te bepalen of er wordt ingezet op eisen of slechts op wensen. De ondernemer met de meest circulaire aanbieding krijgt ook in het geval van circulaire wensen meer kans op de opdracht, maar geen zekerheid: hij heeft daarmee nog niet de opdracht gewonnen. Het gunningsmodel bepaalt namelijk de kans dat deze partij de opdracht wint. Om de innovatiekracht te stimuleren, is het belangrijk om een deel van het circulaire aspect in de gunningscriteria te verwerken. Idealiter scoort een aanbesteding pas op het onderdeel circulaire uitvraag als er ook circulair aspecten in de gunningscriteria zijn opgenomen.

In de praktijk kan dat betekenen dat een aanbesteding met een eis van 5% recycled content in de uitvraagfase even circulair is als een aanbesteding met een eis van 100% gerecycled content. Zodra effectmeting onderdeel is van de systematiek wordt dit anders.

Het voorschrijven van circulariteit als gunningscriterium voor alle inkooppakketten is op dit moment nog niet opportuun. Maar hoe meer circulariteit onderdeel is van de diverse offerte-aanvragen, hoe vaker het ook in het contract terecht zal komen. Het doel is om het aandeel circulariteit in de offerte-aanvraag te versterken, immers hoe groter dit aandeel hoe groter de kans op een circulair contract.

Wijze van meten
Per inkooppakket wordt nagegaan of via eisen, wensen en/of voorwaarden ingezet is op de transitie naar een circulaire economie in de uitvragen (die geleid hebben tot de bestedingen van dat kalenderjaar). Bij inkooppakketten met indirecte invloed, zoals de inhuur van een ingenieursbureau, zal dat dus op een andere manier gaan dan bij inkooppakketten met directe invloed.

> Idealiter scoort een aanbesteding pas op het onderdeel circulaire uitvraag als er ook circulair aspecten in de gunningscriteria zijn opgenomen

1. Inleiding
2. Basiskeuzes ten aanzien van de meetmethodiek
3. Welke gegevens gebruiken we als databron?
4. Mate van circulariteit van een individuele aanbesteding berekenen
5. Uitwerking van de wegingsonderdelen
› Marktkennis belangrijke randvoorwaarde voor circulair inkopen (10%)
› Uitvraag: offerte-aanvraag zet in op circulaire economie (30%)
› Nuance
› Circulair contract (30%)
› Borging: waarmaken van beloftes en hierop toezien (30%)
› Speciale omstandigheid
6. Berekenen percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap
7. Link met intentieverklaring
8. Bepaal de categorie
9. Nulmeting en overige meetmomenten
10. Ontwikkeling meetmethodiek in de toekomst

Casus thuiszorg

Gemeente R geeft jaarlijks 1 miljoen euro uit aan thuiszorg.

Eis: helpen met afvalscheiding cliënt.
Wens: Welke maatregelen kan de thuiszorg aanvullend uitvoeren om bij te dragen aan de doelstellingen bij de cliënt of in zijn bedrijfsvoering? De invulling hiervan weegt voor 15% mee in het gunningsmodel van de aanbesteding.

Uitwerking meten thuiszorg
Ja, er zijn eisen gesteld die bijdragen aan de transitie. Voor thuiszorg is menskracht de belangrijkste pijler, dit aspect is een fractie van de menskracht. Op het gebied van de circulaire eisen is de opdrachtgever waarschijnlijk in deze tijd best ver. Een ander aspect is de bedrijfsvoering die maakt dat de menskracht effectief kan werken (vervoer, kantoor, digitale hulpmiddelen, medische hulpmiddelen). Op dit aspect zijn geen eisen t.a.v. de transitie gesteld.

Ja, er zijn gunningscriteria gesteld die bijdragen aan de transitie. Weging is 15% (dat staat los van wat het wegingspercentage van het element uitvraag is). Hiermee voldoet de offerte-aanvraag aan het element circulaire uitvraag.

Totaalscore van de circulaire uitvraag van het inkooppakket Thuiszorg: 30% van 1 miljoen = 300.000 euro mag gerekend worden als CIO.

Nuance

Bij een circulaire uitvraag in het sociale domein moet opgemerkt worden, dat het circulaire percentage een vertekend beeld kan opleveren. Als - zoals in het voorbeeld - in een grote thuiszorg uitvraag ook circulariteit wordt meegenomen, en daarmee volgens de MRA-meetmethodiek het hele bedrag van die aanbesteding als circulair telt, betekent het dat een relatief groot bedrag als 'circulair ingekocht' wordt aangemerkt. Feitelijk staat daar een zeer beperkt circulariteitseffect tegenover, immers: deze kosten zijn vooral arbeidskosten van mensen in de thuiszorg.

Circulair contract (30%)

Een circulaire uitvraag en aanbieding en zelfs een gunning op die criteria, wil nog niet zeggen dat die aspecten ook daadwerkelijk in het contract komen. De circulaire afspraken in het contract bepalen in grote mate de mogelijkheden om effect te behalen en te monitoren. Daarom is het van belang er goed voor te zorgen dat de circulaire aspecten daadwerkelijk in het contract terecht komen.

Voor contracten die al eerder afgesloten zijn zonder dat circulariteit er expliciet in opgenomen is, kan alsnog op het onderdeel circulair contract gescoord worden. Dit kan als de contractmanager in gesprek is gegaan met de opdrachtnemer en bijvoorbeeld een addendum met circulaire aspect aan het contract heeft toegevoegd.

Wijze van meten
Per inkooppakket wordt nagegaan of in het qua omvang grootste contract is ingezet op de transitie naar een circulaire economie en of dit zoals hiervoor beschreven vastgelegd is.

Casus bedrijfskleding

Gemeente A geeft in 2018 30.000 euro uit aan bedrijfskleding.

Eis in de uitvraag: garens moeten goed recyclebaar zijn.

In de offerte doet de aanbieder meerdere circulaire aanbiedingen. In het contract komt te staan dat de opdrachtnemer de retourstroom dusdanig efficiënt organiseert dat de meeste grondstoffen, waaronder garens, hoogwaardig hergebruikt kunnen worden.

Het hele contract telt als circulair contract, 30% van 30.000 euro = 9.000 wordt gerekend als CIO.

De circulaire afspraken in het contract bepalen in grote mate de mogelijkheden om effect te behalen en te monitoren

1. Inleiding
2. Basiskeuzes ten aanzien van de meetmethodiek
3. Welke gegevens gebruiken we als databron?
4. Mate van circulariteit van een individuele aanbesteding berekenen
5. Uitwerking van de wegingsonderdelen
› Marktkennis belangrijke randvoorwaarde voor circulair inkopen (10%)
› Uitvraag: offerte-aanvraag zet in op circulaire economie (30%)
› Nuance
› Circulair contract (30%)
› Borging: waarmaken van beloftes en hierop toezien (30%)
› Speciale omstandigheid
6. Berekenen percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap
7. Link met intentieverklaring
8. Bepaal de categorie
9. Nulmeting en overige meetmomenten
10. Ontwikkeling meetmethodiek in de toekomst

Borging: waarmaken van beloftes en hierop toezien (30%)

Besloten is om borging of contractmanagement volledig mee te nemen in de weging omdat in die fase van het inkoopproces (na aanbesteding en contractering) de tot dan toe papieren waarheid of resultaten pas gerealiseerd worden. Zorgen dat de gemaakte afspraken en ambities worden nageleefd, is mogelijk zelfs de sleutel tot succes. Het kan er mooi uitzien op papier (in het contract), maar als er vervolgens niets mee gedaan wordt, heeft de organisatie per saldo nul resultaat.

Om te voldoen aan dit criterium moet de organisatie in gesprek blijven met de opdrachtnemer op het onderwerp circulariteit gedurende de gehele looptijd van de overeenkomst. De opdrachtgever stimuleert de opdrachtnemer om de aandacht op dit aspect te behouden of te versterken, ook nadat de opdracht binnen is.

De opdrachtgever blijft zo eveneens goed op de hoogte van de hobbels die de opdrachtnemer tegenkomt bij de realisatie van de circulaire ambities en kan zo mogelijk bijdragen aan het wegnemen en verminderen van deze hobbels. De kennis over de discrepantie tussen beloftes en realiteit is weer input voor een nieuw inkooptraject.

Door evaluatie-afspraken te maken, kunt u circulariteit monitoren en borgen. Zie ook §5 van hoofdstuk Organisatie op orde.

Wijze van meten

Uit de spendanalyse blijkt dat er over het te onderzoeken jaar uitgaven in een inkooppakket zijn geweest. Op basis van de vorige stap (het checken of in de uitvraag circulaire elementen zijn opgenomen) weet de onderzoeker al of er sprake is van circulaire contracten binnen een inkooppakket en of in dit contract afspraken zijn gemaakt om de circulaire aspecten te toetsen en te evalueren.

Als dit het geval is, moet voor dat jaar de contractmanager of leveranciersbewaker bevraagd worden of deze in een evaluatiegesprek met opdrachtnemer het circulaire aspect van de opdracht besproken heeft, dan wel bij een levering dat opdrachtgever aangetoond heeft dat de levering (deels) circulair is.

Casus meubilair

Gemeente O heeft 10.000 euro uitgegeven aan meubilair in 2018 door gebruik te maken van een raamcontract dat als circulair aangemerkt wordt in de vorige stap. In de eisen staat vermeld dat leverancier voor elke levering een C2C-certificaat overlegt. De opdrachtgever geeft bij navraag door de onderzoeker aan dat hij deze certificaten niet ontvangen heeft. Bij navraag van de opdrachtgever bij de leverancier blijkt de leverancier deze niet te hebben afgegeven. Dit wordt alsnog gecorrigeerd, de leveranties waren namelijk wel C2C-gecertificeerd. Alle uitgaven aan meubilair waren daadwerkelijk circulair, 30% van 10.000 euro = 3.000 euro CIO.

Speciale omstandigheid

Voor inkooppakketten waar sprake is van *quasi-inbesteden* (bijvoorbeeld bij een Regionale Afvaldienst of een SW-bedrijf), wordt in principe geen marktconsultatie of offerteprocedure doorlopen. Hierdoor zijn zij moeilijk te scoren aan de hand van de door ons voorgestelde wegingstabel. Wij bevelen aan om bij deze contracten het circulaire aspect te bespreken. Indien dit slaagt, kan dit totale contract als 100% circulair meetellen.

Zorgen dat de gemaakte afspraken en ambities worden nageleefd, is mogelijk zelfs de sleutel tot succes

1. Inleiding
2. Basiskeuzes ten aanzien van de meetmethodiek
3. Welke gegevens gebruiken we als databron?
4. Mate van circulariteit van een individuele aanbesteding berekenen
5. Uitwerking van de wegingsonderdelen
6. Berekenen percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap
7. Link met intentieverklaring
8. Bepaal de categorie
9. Nulmeting en overige meetmomenten
10. Ontwikkeling meetmethodiek in de toekomst

6. Berekenen percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap

Figuren Berekening percentage directe invloed (uit Instrument Sjabloon circulaire inkooppercentages)

Spendanalyse

Kies direct of indirect:	Direct
Spend volume 2018	€ 20.000.000,00
Spend Direct circulaire inkooppakketten	€ 10.000.000,00

			Spend Analyse
Onderdeel	*Voldaan in €*	*Voldaan in %*	*Score categorie*
Marktconsultatie	€ 3.000.000,00	30%	
Circulaire uitvraag	€ 6.000.000,00	60%	
Circulair Contract	€ 2.000.000,00	20%	
Borgen circulaire afspraken	€ 1.500.000,00	15%	
Totaal			**Zilver**

= in te vullen

Aantal inkooppakketten Spendanalyse

Kies direct of indirect	Direct
Aantal inkooppakketten met uitgaven 2018	212
Aantal Direct circulaire inkooppakketten	103

			Aantal inkooppakketten Spend Analyse
Onderdeel	*Voldaan in aantal*	*Voldaan in %*	*Score categorie*
Marktconsultatie	35	34%	
Circulaire uitvraag	40	39%	
Circulair Contract	18	17%	
Borgen circulaire afspraken	13	13%	
Totaal			**Zilver**

= in te vullen

Aantal aanbestedingen

Kies direct of indirect	Direct
Aantal aanbestedingen 2018	50
Aantal Direct circulaire aanbestedingen	25

				Aantal aanbestedingen	
Onderdeel	*Voldaan in aantal*	*Voldaan in %*	*Score categorie*	*weging*	*Eindcijfer*
Marktconsultatie	8	32%		10%	3%
Circulaire uitvraag	9	36%		30%	11%
Circulair Contract	6	24%		30%	7%
Borgen circulaire afspraken	nvt				
Totaal			**Zilver**		**21%**

= in te vullen

Als alle percentages voor de verschillende inkooppakketten (bij spendanalyse) of voor alle aanbestedingen zijn verzameld, worden deze opgeteld en gemiddeld tot het totaalpercentage circulair inkopen van de organisatie. Dat levert het totaalpercentage circulair inkopen op.

Daarnaast worden de percentages van de groep inkooppakketten of aanbestedingen met directe invloed opgeteld en gemiddeld. Dit is het tweede percentage, namelijk het percentage circulair inkopen met directe invloed. Dit tweede percentage zal naar verwachting hoger uitvallen.

Tot slot worden de percentages van de groep inkooppakketten of aanbestedingen met indirecte invloed opgeteld en gemiddeld. Dat is het derde percentage, namelijk het percentage circulair inkopen met indirecte invloed.

De roadmap bevat een gevalideerde lijst waarop de inkooppakketten met directe en indirecte invloed worden benoemd.

Lijst inkooppakketten directe en indirecte invloed

Voeg jaarlijks individuele gegevens per inkooppakket/ aanbesteding samen tot compleet overzicht.

Het instrument Sjabloon circulaire inkooppercentages biedt de tool, waarmee het mogelijk is om de waardes van uw organisatie in te voeren en zo zelf de drie percentages van circulair inkopen te berekenen.

Sjabloon circulaire inkooppercentages

Bereken het percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap.

Het instrument Sjabloon circulaire inkooppercentages biedt de tool, waarmee het mogelijk is om de waardes van uw organisatie in te voeren en zo zelf de drie percentages van circulair inkopen te berekenen

1. Inleiding
2. Basiskeuzes ten aanzien van de meetmethodiek
3. Welke gegevens gebruiken we als databron?
4. Mate van circulariteit van een individuele aanbesteding berekenen
5. Uitwerking van de wegingsonderdelen
6. Berekenen percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap
7. Link met intentieverklaring
8. Bepaal de categorie
› Waarom categorieën?
› Relatie ambitieniveau en categorie
9. Nulmeting en overige meetmomenten
10. Ontwikkeling meetmethodiek in de toekomst

7. Link met intentieverklaring

De intentieverklaring geeft aan dat elke MRA-overheid in 2022 minimaal 10% circulair inkoopt, in 2025 50% circulair inkoopt en daarna zo snel mogelijk door groeit naar 100% circulair inkopen. Hierbij is uitgegaan van de groep inkooppakketten met directe invloed. Om te kijken wat de stand van zaken ten opzichte van de intentieverklaring is, vergelijken we het percentage van circulair inkopen met directe invloed, zoals hiervoor beschreven, met het percentage van de intentieverklaring.

Het is van belang om niet alleen uit te gaan van monitoren van inkooppakketten met directe invloed. Voor de transitie naar een circulaire economie, is het van belang om een beweging in gang te zetten in de keten. Daarom willen wij sturen op aanbestedingen waarbij de overheid ondernemers kan stimuleren tot meer circulariteit in de eigen keten of het eigen bedrijf. Hiermee dragen we als overheid bij aan de brede versnelling naar een circulaire economie. Daarom wordt ook gestuurd op circulariteit van pakketten met indirecte invloed. Deze transitie is van andere orde en verdient andere criteria en een ander tijdpad. De komende maanden wordt voor de categorie inkooppakketten met indirecte invloed gewerkt aan het ontwikkelen van een kader met aparte ambitieafspraken.

Het totaalpercentage circulair inkopen vinden wij van belang om ook een beeld te geven van de fase waarin wij ons bevinden op weg naar 100% circulaire economie.

> Voor de transitie naar een circulaire economie, is het van belang om een beweging in gang te zetten in de keten. Daarom willen wij sturen op aanbestedingen waarbij de overheid ondernemers kan stimuleren tot meer circulariteit in de eigen keten of het eigen bedrijf

8. Bepaal de categorie

Op basis van de beschreven berekeningsmethodiek zijn drie verschillende percentages voor circulair inkopen en opdrachtgeverschap vastgesteld. Deze percentages gelden voor een kalenderjaar. Voor de groep inkooppakketten met directe invloed raden wij aan om dit percentage om te zetten naar een categorie. We hanteren vier categorieën, namelijk brons, zilver, goud en platinum. Daarnaast is er een categorie 'in voorbereiding', voor overheden die tijdelijk de MRA-methodiek nog niet ingevoerd hebben, en dus niet, of op andere wijze hun resultaten meten. In de tabel Categorie op basis van percentage ziet u welke categorie bij welk percentage hoort.

Zet het percentage 'inkooppakketten met directe invloed' om naar een categorie.

Waarom categorieën?

Een percentage klinkt als een hard gegeven, maar zoals al aangegeven kan het makkelijk per jaar fluctueren en is de 'hardheid' relatief. Het kan daarom meer recht doen aan de realiteit om een bandbreedte te benoemen. De hiervoor genoemde categorieën geven die bandbreedte weer. Bovendien is daarmee goed te vergelijken waar de overheden in de MRA staan ten opzichte van de Intentieverklaring circulair inkopen.

Zeker in het begin zullen de percentages nog verschillen van jaar tot jaar. Dat kan ertoe leiden dat gemeente A in 2020 brons is, in 2021 zilver en in 2022 weer brons. De verklaring zou kunnen zijn dat de inspanning afneemt, maar een andere verklaring is dat de circulaire inkooppakketten op volume erg verschillend waren in de jaren en daardoor in een andere categorie vallen.

Tabel Categorie op basis van percentage

brons	**< 19%**	Tussen de 1 en 19% circulair ingekocht
zilver	**20-49%**	Tussen de 20 en 49% circulair ingekocht.
goud	**50-79%**	Tussen de 50 en 79% circulair ingekocht
platinum	**80-100%**	Tussen de 80 en 100% circulair ingekocht
in voorbereiding	**-**	Nog niet gestart met de MRA-meetmethodiek.

1. Inleiding
2. Basiskeuzes ten aanzien van de meetmethodiek
3. Welke gegevens gebruiken we als databron?
4. Mate van circulariteit van een individuele aanbesteding berekenen
5. Uitwerking van de wegingsonderdelen
6. Berekenen percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap
7. Link met intentieverklaring
8. Bepaal de categorie
› Waarom categorieën?
› Relatie ambitieniveau en categorie
9. Nulmeting en overige meetmomenten
› Meten op niveau organisatie
› Meten op niveau MRA
› Administratieve inbedding
10. Ontwikkeling meetmethodiek in de toekomst

Casus Jaarverslag

Gemeente M in 2022
De categorie brons voor circulair inkopen is dit jaar na de inzet van een aantal aanvullende maatregelen veranderd naar zilver. Voor het bepalen van deze categorie zijn alle (30) aanbestedingen van de gemeente geanalyseerd. De gemeente loopt hiermee op koers van haar circulaire inkoopambities.

Voor sommige organisaties is de MRA-meetmethodiek een intensiveringsstap. Om daarvoor ruimte te scheppen, is er in uitzonderingsgevallen een overgangsfase om de meetmethodiek in te bedden. Dat betekent dat de scores van die betreffende organisatie tijdelijk vallen onder de categorie 'in voorbereiding'. Die categorie wil zeggen dat de organisatie nog niet begonnen is met meten, of dat de organisatie wel meet, maar nog niet met de gestandaardiseerde MRA-meetmethodiek.

Relatie ambitieniveau en categorie

Voordat u de roadmap implementeert, kiest u het ambitieniveau (basis, gevorderd, excellent) dat bij uw organisatie past. Dat is beschreven in het hoofdstuk Start. Het gekozen ambitieniveau geeft aan hoe ambitieus uw organisatie aan de slag gaat met het thema circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Dit niveau is een keuze. De organisatie kiest zelf een set van passende acties.

De categorie van circulair inkopen is de resultante van een meetproces. Op basis van de meetmethodiek uit deze roadmap komt de organisatie uit op een percentage circulair inkopen met directe invloed. Aan dit percentage is een categorie (brons, zilver, goud, platinum) gekoppeld, zoals in de tabel Categorie op basis van percentage is toegelicht. Het percentage en de categorie zijn dus geen eigen keuzes, maar zijn onderbouwde uitkomsten.

Over het algemeen zult u bij een ambitieniveau basis en gevorderd in de eerste jaren uitkomen op de categorie brons. Mogelijk komt u bij het ambitieniveau excellent eerder in de buurt van categorie zilver. Maar er is geen een-op-een relatie tussen ambitieniveau en categorie. In uitzonderingsgevallen zou u met een goed uitgevoerde basisambitie ook uit kunnen komen op categorie zilver of goud.

Uit de intentieverklaring volgt dat MRA-overheden ernaar streven om in 2022 minimaal categorie brons te halen voor de groep inkooppakketten of aanbestedingen met directe invloed. In 2015 willen zij categorie goud hebben behaald.

9. Nulmeting en overige meetmomenten

Meten op niveau organisatie

Het doel is om al in 2019 te starten met een nulmeting. Dit geeft een eerste inzicht in waar overheden staan in hun proces richting circulair inkopen en aanbesteden. Overheden die dan nog niet kunnen meten, vallen in de categorie 'in voorbereiding'.

Start in 2019 met een nulmeting.

Daarna is het de bedoeling dat elke organisatie jaarlijks een meting uitvoeren. De eerste meting zal dan plaatsvinden over het kalenderjaar 2020. De auditer of controler kan de resultaten steekproefsgewijs controleren.

Voer jaarlijks een meting uit.

Meten op niveau MRA

De MRA zal periodiek de resultaten van de metingen van de individuele MRA-overheden publiceren. Voor het percentage circulair inkopen met directe invloed zal gerapporteerd worden op categorieniveau. De MRA-meting zal aangeven hoeveel procent van de overheden in de MRA binnen de categorie brons valt, hoeveel procent binnen de categorie zilver valt, etc. Rondom de belangrijke jaren 2022 (in 2023) en 2025 (in 2026), waarvoor expliciete doelstellingen zijn afgesproken, kan deze rapportage uitgebreid worden.

Administratieve inbedding

Het werken met een meetmethodiek vraagt om inbedding van die methodiek in de organisatie, op verschillende manieren. In §2 van het hoofdstuk Organisatie op orde worden verschillende acties besproken om de meetmethodiek in te bedden in de administratieve processen, zoals:

- opnemen in managementsystemen, inkoopsystemen of andere digitale systemen;
- opnemen in de administratieve jaarcyclus van de organisatie, zodat er jaarlijks een spendanalyse wordt uitgevoerd, een meting en een evaluatie van het proces;
- opnemen in het jaarverslag en in andere communicatie-uitingen.

1. Inleiding
2. Basiskeuzes ten aanzien van de meetmethodiek
3. Welke gegevens gebruiken we als databron?
4. Mate van circulariteit van een individuele aanbesteding berekenen
5. Uitwerking van de wegingsonderdelen
6. Berekenen percentage circulair inkopen en opdrachtgeverschap
7. Link met intentieverklaring
8. Bepaal de categorie
9. Nulmeting en overige meetmomenten
10. Ontwikkeling meetmethodiek in de toekomst
› Instrumenten voor meetmethodiek
› Pilot meten op 10 inkoopgroepen
› Evaluatie
› Indicatoren ontwikkelen

10. Ontwikkeling meetmethodiek in de toekomst

De meetmethodiek is een innovatief product. Het zal in een continu proces geëvalueerd en ontwikkeld worden.

Instrumenten voor meetmethodiek

Een gevalideerde lijst geeft aan per inkooppakket of deze in de groep directe invloed of indirecte invloed valt. De komende maanden wordt voor de categorie inkooppakketten met indirecte invloed gewerkt aan het ontwikkelen van een kader met aparte ambitieafspraken. Er is een instrument ontwikkeld om gemakkelijk de drie circulaire inkoopper-centages te kunnen berekenen.

Lijst inkooppakketten directe en indirecte invloed

Sjabloon circulaire inkooppercentages

De meetmethodiek is een innovatief product. Het zal in een continu proces geëvalueerd en ontwikkeld worden

Pilot meten op 10 inkoopgroepen

Door een groep geïnteresseerde MRA-overheden zal een pilot worden gedaan met het meten en rapporteren op de tien inkoopgroepen van PianOo. Het experimenteren met verschillende vormen van monitoring, en daarvan leren, draagt bij aan de verdere ontwikkeling van de meetmethodiek van de roadmap.

Evaluatie

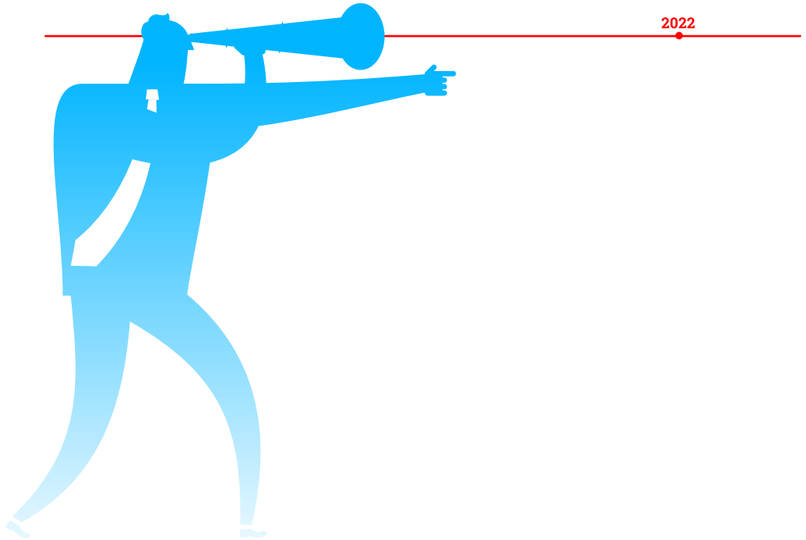
Na de nulmeting zullen de meetmethodiek en de uitkomsten binnen de MRA worden geëvalueerd en de methodiek eventueel bijgesteld. Daarna zal periodiek evaluatie plaatsvinden.

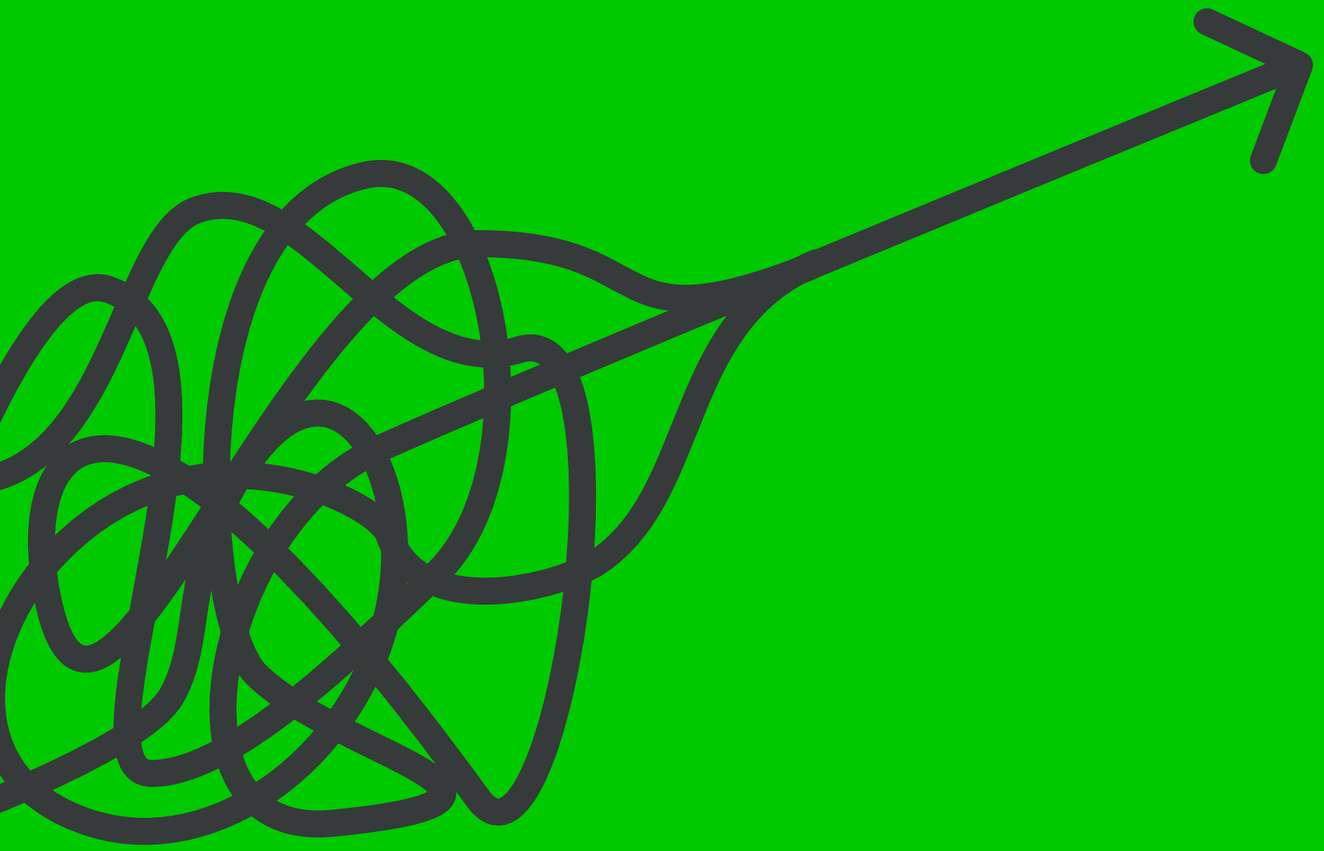
Indicatoren ontwikkelen

Wij proberen de inkoopmethodiek te harmoniseren met het in ontwikkeling zijnde MRA-dashboard voor het meten van het effect van circulariteit. Het streven is daarom om rond 2022 nieuwe effect-in-dicatoren toe te voegen aan de meet-methodiek. Dat betekent dat de meting over 2022 al gebruik zal maken van een doorontwikkelde meetmethodiek.

De huidige meetmethodiek omvat geen indicatoren die ook de onderdelen opdrachtgeverschap en draagvlak en communicatie meten. Er wordt gewerkt aan het ontwikkelen van indicatoren voor draagvlak en wellicht ook voor inbedding in de organisatie. Bij de herziening van de meetmethodiek worden die meegenomen.

Waarschijnlijk zullen in navolging van het initiatief van Circulair Bouwen ’23 voor de bouwsector ook voor andere sectoren indicatoren ontwikkeld worden. Ook dit proces zullen we nauwlettend volgen en meenemen in de volgende herziening.





H5
Organisatie op orde

Dit hoofdstuk gaat over de inbedding van circulair inkopen en opdrachtgeverschap in de processen van de interne organisatie. We bespreken hoe u dit kunt organiseren en welke acties en instrumenten u daarbij kunt gebruiken. Alleen door een goede inbedding kan een organisatie daadwerkelijk toegroeien naar 100% circulair inkopen en opdrachtgeverschap.

Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden

Tijdpad resultaten Organisatie op orde

Ambitie-niveau overheid

Excellent

2020
Minimale resultaten

- Eerste producten regionaal ingekocht.
- Circulariteit is een standaard eis bij uitvragen, tenzij …
- Administratieve systemen voor inkoop, contractmanagement en monitoring zijn aan elkaar gelinkt en bevatten circulaire vereisten.
- Eerste pilot is gedaan met uitvragen van de CO2-last bij een aanbieding.

2022 10%
Verplicht categorie Brons

- CO2-last is standaard onderdeel van circulaire uitvraag.
- De organisatie doet een pilot met een CO2-schaduwbegroting c.q. klimaatbegroting.
- De organisatie draagt actief bij aan het creëren van open data over circulaire marktgegevens, criteria en onderzoeken.
- Harmonisatie van circulaire aanbeste-dingsvereisten in de MRA is in gang gezet.

2025 50%
Verplicht categorie Zilver

- Daar waar schaalgrote van belang is voor een rendabale businesscase en het stimuleren van de circulaire economie, worden aanbestedingen altijd regionaal ingekocht.
- De MRA Grondstoffenalliantie wordt opgericht als vehicle voor regionaal inkopen.

Gevorderd

- Helpdesk ingericht en opleiding aangeboden.
- Budgetten inkoop en beheer waar mogelijk gekoppeld t.b.v. inkooptrajecten.
- Er is een beslissing genomen over externe tools voor circulair inkopen die de organisatie wil gebruiken.
- Administratie van inkoop ingericht op circulair inkopen.
- Keuze voor circulaire doelstellingen op alle niveaus gemaakt.

- Eerste producten regionaal ingekocht.
- Circulariteit is een standaard eis bij uitvragen, tenzij …
- Administratieve systemen voor inkoop, contractmanagement en monitoring zijn aan elkaar gelinkt en bevatten circulaire vereisten.
- Eerste pilot is gedaan met uitvragen van de CO2-last bij een aanbieding.

- CO2-last is standaard onderdeel van circulaire uitvraag.
- De organisatie doet een pilot met een CO2-schaduwbegroting c.q. klimaatbegroting.
- De organisatie draagt actief bij aan het creëren van open data over circulaire marktgegevens, criteria en onderzoeken.
- Harmonisatie van circulaire aanbeste-dingsvereisten in de MRA is in gang gezet.

Basis

- Voorportaal & Klankbordgroep ingericht.
- Strategische keuze gemaakt over welke pakketten circulair worden ingekocht.
- Capaciteit beschikbaar om kennis in te huren.

- Helpdesk ingericht en opleiding aangeboden.
- Budgetten inkoop en beheer waar mogelijk gekoppeld t.b.v. inkooptrajecten.
- Er is een beslissing genomen over externe tools voor circulair inkopen die de organisatie wil gebruiken.
- Administratie van inkoop ingericht op circulair inkopen.
- Keuze voor circulaire doelstellingen op alle niveaus gemaakt.

- Eerste producten regionaal ingekocht.
- Circulariteit is een standaard eis bij uitvragen, tenzij …
- Administratieve systemen voor inkoop, contractmanagement en monitoring zijn aan elkaar gelinkt en bevatten circulaire vereisten.
- Eerste pilot is gedaan met uitvragen van de CO2-last bij een aanbieding.

Checklist acties Organisatie op orde

- Richt een voorportaal in.
- Creëer een klankbordgroep met ambassadeurs.
- Ontwikkel en deel kennis.
- Maak data toegankelijk.
- Maak circulair inkopen onderdeel van de administratie.
- Budget: koppel inkoop- en onderhoudsbudgetten aan elkaar.
- Bepaal per inkooppakket of aanbesteding of deze circulair kan worden uitgevraagd.
- Kijk of u innovatieve procedures kunt gebruiken.
- Weeg regionale samenwerking af.
- Verkrijg marktkennis.
- Formuleer circulaire criteria voor de uitvraag.
- Gebruik methodieken om maatschappelijke lasten aan te tonen.
- Gun op waarde.
- Kies bewust de inhoud en vorm van contracten.
- Besteed tijd aan goed contract- en relatiemanagement.
- Zorg voor een meet- en evaluatieproces.
- Gebruik externe tools voor evaluatie.
- Publiceer jaarlijks resultaten.

Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden

1. Inleiding
2. Algemene voorbereiding
› Voorportaal
› Ambassadeurs
› Kennisontwikkeling binnen de MRA
› Gebruik expertise buiten de MRA
› Open data
› Administratief systeem
› Jaarlijkse cyclus
› Gescheiden budgetten samenvoegen
3. Voorbereiding op circulaire uitvraag
4. Circulaire uitvraag
5. Gunning, contract en contractmanagement
6. Evaluatie, meten en rapportage
7. Vervolg

1. Inleiding

We gebruiken in dit hoofdstuk als handvat het proces van het toewerken naar een circulaire uitvraag. Dat is herkenbaar voor de specialisten en zorgt ervoor dat elke fase van het inkoopproces een goede inbedding in de organisatie krijgt. Hiermee kan circulair inkopen een standaardprocedure worden.

In dit hoofdstuk wordt de volgende indeling gebruikt:
- Algemene voorbereiding;
- Voorbereiding circulaire uitvraag;
- Circulaire uitvraag;
- Gunning, contract en contractmanagement;
- Rapportage en meten.

Sommige van de acties in dit hoofdstuk zijn meer organisatorisch, andere zijn meer inhoudelijke van aard. Vanwege de leesbaarheid hebben we hierin geen onderscheid gemaakt.

Zoals besproken in §3 van het hoofdstuk Start kiest de organisatie voor een bepaald ambitieniveau: basis, gevorderd of excellent. Aan de hand daarvan wordt een keuze uit diverse acties en thema's gemaakt. In dit hoofdstuk vindt u de acties en thema's voor het onderdeel Organisatie op orde. U bepaalt zelf welke acties en thema's voor uw organisatie van belang zijn. Daarom voegen we ook een checklist toe van alle thema's en acties die in dit hoofdstuk genoemd worden. Het tijdpad doet voorstellen voor het te behalen resultaat in een bepaald jaar, afhankelijk van het gekozen ambitieniveau. Om dat resultaat te bereiken, maakt u dus keuzes voor acties uit dit hoofdstuk.

U bepaalt zelf welke acties en thema's voor uw organisatie van belang zijn

2. Algemene voorbereiding

Circulair inkopen en opdrachtgeverschap moeten structurele activiteiten worden in de organisatie. Dat vergt een aanpassing van bestaande processen en gewoonten van die organisatie. Deze paragraaf beschrijft een aantal voorwaarden voor de inbedding van circulair inkopen en opdrachtgeverschap in de organisatie.

Voorportaal

Een voorportaal bestaat uit een (met name) inhoudelijke groep mensen vanuit diverse disciplines binnen de organisatie die bij elkaar komen om te bespreken welke aanbestedingen circulair kunnen worden uitgevoerd. Dit is de plek waar u breed intern opdrachtgeverschap inbedt. Daarbij kijkt het voorportaal ook in hoeverre iets past binnen de organisatiedoelstellingen. Deze groep heeft beslissingsbevoegdheid. Een voorportaal heeft de volgende voordelen:
- Er worden op concernniveau strategische keuzes gemaakt.
- Hierdoor ligt de keuze niet meer bij een individuele inkoper/budgethouder die afhankelijk is van beschikbare capaciteit en middelen.
- Het helpt om de organisatie te faciliteren bij het maken van circulaire keuzes.
- Het bouwt breed draagvlak op voor circulariteit omdat een grotere groep mede verantwoordelijk is.

Voorportaal

Richt een voorportaal in.

Ambassadeurs

Verder is er een groep mensen nodig die aan de voorkant meedenkt over hoe circulair inkopen geborgd kan worden binnen de organisatie. Zij kunnen als ambassadeurs optreden in de organisatie, maar ook als kritische adviseur opereren als het gaat om het maken van strategische keuzes.

Benader personen op bestuurlijk en directieniveau om te komen tot een klankbordgroep. Zorg daarnaast voor een netwerk van enthousiastelingen op diverse afdelingen en geledingen binnen de organisatie. Deze groep krijgt een rol in het meedenken over de hoofdlijnen van de circulaire inkoopstrategie. Idealiter neemt een aantal mensen van het voorportaal ook zitting in de klankbordgroep.

Creëer een klankbordgroep met ambassadeurs.

Kennisontwikkeling binnen de MRA

Circulair inkopen vraagt om nieuwe vakkennis voor specialisten op het gebied van inkoop. Er zijn technische innovaties, nieuwe aanbestedingsprocedures en systeemveranderingen op de lange termijn. Hier moet op systematische wijze kennis en expertise op worden ontwikkeld en opgebouwd.

Innovatieve aanbestedingsprocedures

1. Inleiding
2. Algemene voorbereiding
› Voorportaal
› Ambassadeurs
› Kennisontwikkeling binnen de MRA
› Gebruik expertise buiten de MRA
› Open data
› Administratief systeem
› Jaarlijkse cyclus
› Gescheiden budgetten samenvoegen
3. Voorbereiding op circulaire uitvraag
4. Circulaire uitvraag
5. Gunning, contract en contractmanagement
6. Evaluatie, meten en rapportage
7. Vervolg

Niet alle MRA-overheden hebben voldoende capaciteit en kennis op het thema circulair inkopen. Het is belangrijk om kennis tussen de experts van de verschillende overheden uit te wisselen en elkaar te ondersteunen. Het delen van die kennis verhoogt het kwaliteitsniveau van de aanbestedingen, voorkomt dat acties dubbel worden uitgevoerd en versnelt het proces van circulaire inkoop.

Een mogelijkheid is om een MRA-helpdesk te ontwikkelen voor circulair inkopen. Wij streven er in ieder geval naar om een MRA Circulaire inkoop-expertpool op te richten, met ofwel externe experts, ofwel experts vanuit enkele overheden die uren beschikbaar krijgen om andere overheden te begeleiden of met vragen te helpen. Het is van belang dat de implementatie-managers circulaire inkoop van de diverse MRA-overheden met elkaar ervaringen kunnen delen. Wij willen daar ook een groep voor creëren.

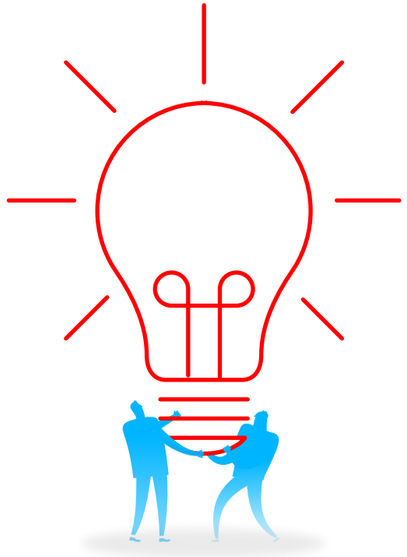
Het is de bedoeling om de marktconsultatieverslagen van de MRA-overheden te verzamelen en aan te bieden op een centrale digitale plaats, bijvoorbeeld de *MRADuurzaam* website.

Ontwikkel en deel kennis.

Gebruik expertise buiten de MRA

Er zijn diverse organisaties en websites die informatie bieden over circulair inkopen en opdrachtgeverschap. *PianOo* is het expertisecentrum op het gebied van circulair inkopen door overheden, maar ook de *NEVI*, *MVO Nederland* en andere organisaties en adviesbureaus hebben ondertussen veel expertise opgebouwd. Maak daar gebruik van. Ook gegevens uit de MVI-Zelfevaluatietool (zie *§6* van dit hoofdstuk) en de website *MVIcriteria.nl* bieden zinvolle kennis.

Deel kennis over inkoop en aanbesteding



Open data

Zowel bij ondernemers als bij overheden is er vaak aarzeling om gegevens en informatie openbaar te maken. In een aantal gevallen is dat wettelijk niet toegestaan. Toch is voor een opschaling van de circulaire economie het delen van data van het grootste belang.
Zie voor verdere aanbevelingen *§6* van dit hoofdstuk over Rapportage.

Een goed voorbeeld van data delen is de *MRA-database* met gegevens voor bouw- en sloopmaterialen.

Een ander voorbeeld is de brochure Data delen in de *biobased economie* van het programma Biobased Connections van de Amsterdam Economic Board.

Maak data toegankelijk.

Administratief systeem

Circulair inkopen en opdrachtgeverschap is gebaat bij een administratief systeem dat circulair inkopen vanaf het begin ondersteunt. Idealiter werkt de organisatie met een geïntegreerde IT-oplossing, waar inkoop en leveranciersadministratie ingericht zijn op het generen van circulaire gegevens en de circulaire meetmethodiek.

Richt de interne administratie in met de juiste gegevens, zoals een startformulier, de inkoopstrategie en een inkoopkalender.

☆ *Inkoopjaarplan Heemstede*
☆ *ICT-MVI Actieplan*

In ieder geval zijn de volgende elementen van belang:

- De inkoopadministratie zou data moeten registreren, waarop u later wilt monitoren of effect wilt meten. Bijvoorbeeld ingesteld op criteria per productgroep, of elementen uit de MVI-ZET.
- De inkoopadministratie is gekoppeld aan het budget-aanvraagsysteem, zodanig dat het systeem automatisch vraagt naar (circulaire) inkoopplannen. In het gunstigste geval is dit dan hetzelfde systeem dat voor contractbeheer wordt gebruikt.
- De inkoopadministratie moet koppelbaar zijn aan een monitorings-dashboard of andere meetinstrumenten. Hierbij is van belang dat er een bewuste keuze wordt gemaakt voor de instrumenten: deze moeten nuttig en gebruiksvriendelijk zijn.
- De administratie van de inkooppakketten of uitgevoerde aanbestedingen zijn gekoppeld aan een document waarin de diverse circulaire scores per inkooppakket worden bijgehouden en een document dat de totale berekening kan maken van het percentage circulair inkopen.

Voor sommige organisaties is de investering in deze stappen te ambitieus of te groot. De consequentie is dan dat er meer capaciteit nodig is voor handmatig werk. Wat uiteindelijk de meest voordelige optie is, zal afhankelijk zijn van de individuele organisatie. Versimpeld is het een keuze voor tool of capaciteit.

Maak circulair inkopen onderdeel van de administratie.

1. Inleiding
2. Algemene voorbereiding
› Voorportaal
› Ambassadeurs
› Kennisontwikkeling binnen de MRA
› Gebruik expertise buiten de MRA
› Open data
› Administratief systeem
› Jaarlijkse cyclus
› Gescheiden budgetten samenvoegen
3. Voorbereiding op circulaire uitvraag
4. Circulaire uitvraag
5. Gunning, contract en contractmanagement
6. Evaluatie, meten en rapportage
7. Vervolg

Jaarlijkse cyclus

Circulair inkopen zou standaard ingebed moeten zijn in de jaarlijkse administratieve cyclus van de organisatie, net zoals het maken van een jaarverslag, jaarplan en begroting.

Afhankelijk van het gekozen ambitieniveau, zou jaarlijks standaard ingepland moeten worden:

- een spendanalyse vanuit het perspectief van circulair inkopen;
- een meting van de stand van circulair inkopen en opdrachtgeverschap (zie hoofdstuk Meten);
- het bijwerken van de circulair inkoopkalender tot vijf jaar vooruit.

Gescheiden budgetten samenvoegen

In veel organisaties zijn de inkoopbudgetten en de onderhoudsbudgetten apart georganiseerd. Door dit samen te voegen wordt er een link gelegd tussen de aanschaf en het onderhoud van producten. Hierdoor kan op beide onderdelen kostenbesparing gerealiseerd worden.

Casus product as a service

Van budget A worden de bomen en struiken in een nieuw park gekocht, en van budget B wordt de groenverwerker ingehuurd die het groen moet onderhouden. Als deze budgetten bij elkaar opgeteld kunnen worden, kan er een 'product as a service' uitvraag worden gedaan. Er wordt dan niet een uitvraag in de markt gezet voor een aantal bomen en onderhoud van deze bomen, maar voor het leveren van de totale dienst 'groen in het park'. De kans is groot dat dit verschillende besparingen oplevert: een zuiniger gebruik van materiaal en financieel. De verantwoordelijkheid voor het leveren van goede boompjes en de optimale verzorging daarvan ligt nu bij de leverancier.

De regio Gooi en Vechtstreek heeft bijvoorbeeld een uitvraag gedaan voor kantoormeubilair, met een onderhoudsverplichting en verplichting tot terugkoop door de leverancier aan het einde van de looptijd.

Uitvraag inkoop en onderhoud Gooi en Vechtstreek

Gemeente Amsterdam heeft op een vernieuwende manier de verlichting van een garage uitgevraagd, waarbij het eigendom in handen bleef van de aanbieder.

Uitvraag verlichting garage Amsterdam

Aanbestedingsleidraad

Concept basisovereenkomst

Algemene inkoopvoorwaarden voor leveringen en diensten

Programma van eisen

Rondom budgetten kan gekeken worden of de organisatie een circulair inkoop revolverend fonds kan inrichten, zoals de gemeente Helmond doet. Daarmee kunnen de aanloopkosten van circulair inkopen gefinancierd worden.

Vaak zal circulair inkopen in eerste instantie meer kosten, bijvoorbeeld vanwege innovatie-investeringen die nog nodig zijn, of hogere aanschafkosten vanwege duurdere duurzame materialen. Maar omdat daarna bijvoorbeeld de onderhoudskosten minder zijn, of doordat de nieuwe technologie voor een besparing zorgt, kunnen die besparingen in de loop der tijd terugvloeien naar het fonds.

Budget: koppel inkoop- en onderhoudsbudgetten aan elkaar.

In veel organisaties zijn de inkoopbudgetten en de onderhoudsbudgetten apart georganiseerd. Door dit samen te voegen wordt er een link gelegd tussen de aanschaf en het onderhoud van producten. Hierdoor kan op beide onderdelen kostenbesparing gerealiseerd worden

1. Inleiding
2. Algemene voorbereiding
3. Voorbereiding op circulaire uitvraag
› Is de aanbesteding geschikt voor circulaire uitvraag?
› Innovatieve procedures
› Regionale samenwerking
› Marktkennis
4. Circulaire uitvraag
5. Gunning, contract en contractmanagement
6. Evaluatie, meten en rapportage
7. Vervolg

3. Voorbereiding op circulaire uitvraag

Is de aanbesteding geschikt voor circulaire uitvraag?

In §5 van het hoofdstuk Start hebben we al besproken dat op het onderdeel Organisatie (**A**) en op het onderdeel Inkoopcategorie (**B**) bepaald moet worden, welke aanbestedingen circulair uitgevraagd moeten worden. Wij verwijzen hierbij naar de tabel *Circulaire inkoop-doelen* en criteria op pagina 14.

Als nog niet bepaald is in het voorportaal dat een bepaald product of dienst circulair ingekocht moet worden, bepaalt u per inkooppakket (of aanbesteding) of deze geschikt is voor een circulaire uitvraag. (Het bepalen van circulaire criteria per uitvraag bespreken we in §4 van dit hoofdstuk.)

Hierbij komt een inkoopteam in beeld. Dit team gebruikt bij de start van het project een organisatiebrede inkoopchecklist. Deze inkoopchecklist is bedoeld als instrument om bij alle inkopen een aantal vragen door te lopen waarmee de kansen op onder andere circulariteit geïnventari-seerd worden.

Inkoopchecklist

Bepaal per inkooppakket of aanbesteding of deze circulair kan worden uitgevraagd.

Innovatieve procedures

Circulair inkopen gaat vaak over innovatieve producten of diensten. Het is doorgaans lastig om via een traditionele aanbestedingsprocedure een innovatief product of dienst in te kopen. Bovendien gaat circulair inkopen niet alleen over circulaire criteria van de materialen of diensten, maar ook over een innovatieve manier van samenwerken met de mogelijke leverancier van die diensten of producten.

Daarom kan het wenselijk zijn om met innovatieve aanbestedingsprocedures te werken, zoals een prijsvraag of een concurrentiegerichte dialoog.

Innovatieve aanbestedingsprocedures

Aanbesteding op basis van prijsvraag Almere

Kijk of u innovatieve procedures kunt gebruiken.

Regionale samenwerking

Het kan om meerdere redenen zinvol zijn om met andere overheden samen te werken rondom een gezamenlijke uitvraag. Onderstaand instrument helpt bij het afwegen van de keuze voor regionaal inkopen en samen inkopen met een andere overheid.

Afwegingskader samenwerking

In de toekomst willen we in de MRA toewerken naar regionale inkooptrajecten. Dat wil zeggen dat we als MRA-over-heden gezamenlijk een grote opdracht uitzetten. Hiervoor zullen we de juridische kant van marktwerking nog beter moeten onderzoeken. Dit willen we verder uitwerken in de opbouw van een regionale grondstoffenalliantie. Zie hoofdstuk *Vervolgstappen en aanbevelingen*.

Een belangrijke stap voor regionale trajecten is om op MRA-niveau de inkoop-kalenders te koppelen. Daarmee kunnen we de volgende vragen beantwoorden:

- Wie heeft recentelijk ervaring opgedaan in een afgerond inkooptraject waar wij van kunnen leren?
- Wie gaat de komende jaren een verge-lijkbaar inkooptraject doen? Kunnen wij eventueel samenwerken?

Regionale inkoopkalender

Weeg regionale samenwerking af.

Marktkennis

Marktkennis is belangrijk en wordt dat steeds meer. Het verkrijgen van marktkennis moet een belangrijkere rol spelen in het inkoopproces, vooral omdat aanbestedende diensten moeite hebben om alle innovatieve ontwikkelingen in de markt bij zowel ondernemingen als van de producten en diensten te volgen. Wanneer het verkrijgen van marktkennis goed wordt georganiseerd, helpt dit een beter beeld te krijgen van de mogelijkheden van de markt op dat moment. Daarnaast helpt het om draagvlak te verkrijgen om circulair aan te besteden bij dossiereigenaren, budgethou-ders of andere stakeholders zoals directeuren. Het onderwerp gaat al voor de inkoop leven bij de interne klant. Het kan daarnaast ondernemers enthousiast maken om zich in te zetten voor een bepaalde aanbesteding. Zo krijgt u hopelijk meer dan één aanbieding.

In de toekomst willen we in de MRA toewerken naar regionale inkooptrajecten. Dat wil zeggen dat we als MRA-overheden gezamenlijk een grote opdracht uitzetten

1. Inleiding
2. Algemene voorbereiding
3. Voorbereiding op circulaire uitvraag
› Is de aanbesteding geschikt voor circulaire uitvraag?
› Innovatieve procedures
› Regionale samenwerking
› Marktkennis
4. Circulaire uitvraag
5. Gunning, contract en contractmanagement
6. Evaluatie, meten en rapportage
7. Vervolg

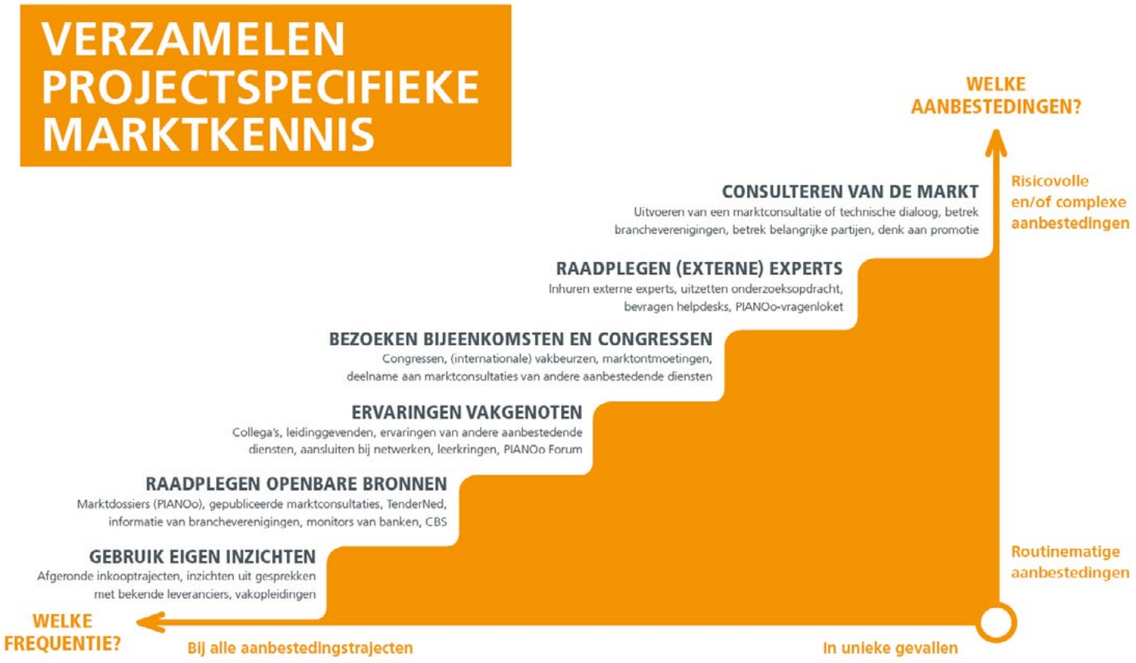
Aan de voorkant meer tijd investeren in een goede kennis en een verstandhouding met een potentiele leverancier levert altijd meer winst op aan de achterkant.

Op enkele onderdelen van de figuur Marktkennis gaan we hierna in.

Marktconsultatie per aanbesteding
Als voornaamste bron voor marktkennis geldt de marktconsultatie. PianOo heeft hier een handreiking voor ontwikkeld. Het kan zinvol zijn om een marktconsultatie niet te beperken tot leveranciers van een bepaald product (bijvoorbeeld bureaustoelen), maar de gehele productgroep mee te nemen (kantoormeubilair).

Onderzoek of collega-overheden recentelijk een marktconsultatie op de betreffende productgroep hebben gehouden. Maak gebruik van hun ervaring en kennis, want het deelnemen aan alle marktconsultaties legt een grote tijdsdruk op ondernemers. Wissel kennis uit met andere overheden die de consultatie al hebben gedaan. Haal kennis uit het bedrijfsleven, bijvoorbeeld bij start-ups.

Figuur Marktkennis



Bij marktkennis wordt veelal extern gedacht. Van belang is juist ook interne kennis te benutten. Zo is contract- en leveranciersmanagement een belangrijke kennisbron voor marktkennis. Wanneer we op zoek gaan naar marktkennis is het belangrijk om aan de gesprekspartner duidelijk te maken dat dit wordt gedaan vanuit het belang van circulair inkopen.

Een marktconsultatie hoeft niet altijd groots en formeel plaats te vinden maar kan ook laagdrempelig door een algemene bijeenkomst te organiseren of door telefonische interviews. Een persoonlijke dialoog van tevoren tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers kan veel ruis wegnemen. Nodig potentiële indieners uit voor een 'schouw'. Ga het gesprek aan.

Spreek met ondernemers
Organiseer eens in de twee jaar een sessie om ondernemers te informeren waar u staat en feeling te houden met de markt. Dit kan een zinvolle tijdsinvestering zijn. Dat kan dan ook per bedrijfstak- of productgroep.

Door congressen of ondernemersbijeenkomsten (regionaal of lokaal) bij te wonen, houdt u eveneens feeling met de markt.

☆ *Ondernemersontbijt Lelystad*
☆ *Lunchbijeenkomst CE Haarlemmermeer*

Verkrijg marktkennis.

1. Inleiding
2. Algemene voorbereiding
3. Voorbereiding op circulaire uitvraag
4. Circulaire uitvraag
› Circulaire criteria
› Specifieke aanpak
› Methodieken om maatschappelijke kosten uit te vragen
5. Gunning, contract en contractmanagement
6. Evaluatie, meten en rapportage
7. Vervolg

4. Circulaire uitvraag

Circulaire criteria

Als besloten is dat voor een bepaalde vraag een circulaire uitvraag mogelijk is, de juiste procedure is bepaald en de marktkennis is verzameld, dan komt het uiteindelijk aan op het goed formuleren van circulaire criteria voor de uitvraag. Dat is onderdeel **D** van de figuur *Circulaire inkoopdoelen en criteria*.

De centrale vraag is steeds: wat wilt u met een circulaire uitvraag bereiken? Wat is het hogere doel?
Om dit scherp te hebben, werkt Gemeente Gooise Meren met een document, waar de inkoper/budgethouder helder maakt, wanneer een uitvraag succesvol is.

☆ *Circulair inkooptraject GM.*

Afvalverwerker Meerlanden werkt met een inkoopchecklist.

☆ *Inkoop Meerlanden checklist*

In de definitie van circulair inkopen in *§2* van het hoofdstuk Start, is een aantal mogelijke doelstellingen genoemd. Bijvoorbeeld:

- minimale toepassing van nieuwe fossiele materialen (en fossiele energie) in het productieproces;
- minimale toepassing van nieuwe fossiele materialen (en fossiele energie) bij het gebruik;
- maximale inzet op lange levensduur;
- hoogwaardige herbruikbaarheid van het product of de materialen.

Figuur Uitwerking circulaire criteria is een praktische uitwerking van die doelstellingen in onderwerpen of criteria die u in de uitvraag zou kunnen opnemen.

Figuur Uitwerking circulaire criteria
Bron: CircularIQ in opdracht van de Green Deal Circulair Aankopen in Vlaanderen

1. Inleiding
2. Algemene voorbereiding
3. Voorbereiding op circulaire uitvraag
4. Circulaire uitvraag
› Circulaire criteria
› Specifieke aanpak
› Methodieken om maatschappelijke kosten uit te vragen
5. Gunning, contract en contractmanagement
6. Evaluatie, meten en rapportage
7. Vervolg

Formulering
Wilt u een product dat uit hergebruikte grondstoffen en materialen bestaat? Dit noemen we huidige circulariteit. Wilt u een product dat zo ontworpen is dat het na gebruik herbruikbaar is? Dat heet toekomstige circulariteit. Definieer dat goed in de uitvraag en geef weging aan beide aspecten, zodat inschrijvers weten waar ze op in moeten zetten.

Specifieke criteria per productgroep
Om goede criteria te kiezen, is veelal specifieke kennis van de productgroep nodig. Niet ieder criterium is zinvol voor ieder product. En het is ook niet voor ieder product of dienst helder, hoe u dat het beste circulair kunt uitvragen. In de *Wegwijzer Circulair Inkopen* vindt u meer toelichting op hoe u goede productcriteria kunt bepalen.

Een ander hulpmiddel is de website *MVI-criteria.nl* en *TenderNed*, waar u voorbeeldcriteria voor productgroepen kunt vinden die al door andere gebruikt zijn.

Een voorbeeld van een circulaire uitvraag is de Circulaire gronduitgifte uitvraag van de gemeente Amsterdam.

Formuleer circulaire criteria voor de uitvraag.

Specifieke aanpak

Functioneel uitvragen
Probeer van een circulaire uitvraag een functionele uitvraag te maken. U vraagt uit naar een bepaald doel, waarbij de leverancier een oplossing biedt. Dat wil zeggen dat de uitvraag ingaat op eisen die te maken hebben met de prestatie (de functionaliteit) van het product, niet van de materialen of technologieën. Idealiter richt de aanbesteding zich niet op een concreet product, maar op een doel, functie of concept. Dan stelt u de vraag: wie is bereid samen met mij dit concept te ontwikkelen? Door functioneel uit te vragen, laat u de innovatie optimaal aan de markt, in plaats van zelf in te vullen wat de gewenste richting zou moeten zijn.

Functioneel specificeren is niet in alle situaties zaligmakend. In sommige gevallen is een technische omschrijving op zijn plaats of een combinatie van functionele en technische specificaties. Een belangrijke afweging is of de markt voldoende kan met een functionele uitvraag of toch meer richtlijnen nodig heeft.

PianOo heeft hier een *webdossier Functioneel Specificeren* voor ontwikkeld.

Plan van aanpak circulariteit
Het is een must om bij (grotere) uitvragen aan leveranciers een plan van aanpak circulariteit te vragen. Immers wilt u weten hoe de leveranciers de toekomstige circulariteit borgen. Vraag aan de aanbieders hoe hun dienst of product bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie, en hoe zij van plan zijn daarin mee te groeien. Laat hen ook aangeven hoe dit meetbaar is. Zo krijgt u commitment van de leverancier en borging binnen het contractmanagement.

Afvalinzamelaar Meerlanden doet dat mét de vraag: Hoe kan de organisatie de concrete resultaten die de leverancier aangeeft in zijn oplossing meten gedurende de looptijd van de overeenkomst?

Materialenpaspoort
Een materialenpaspoort of een grondstoffenpaspoort maakt inzichtelijk wat de grondstofsamenstelling van een product is, wat de herkomst van grondstoffen is en welk deel hiervan uit gerecycled materiaal bestaat en hoe de materialen zijn verwerkt. Hiermee wordt de circulariteit van een product duidelijker. Bovendien maakt het registreren van deze data het specifiek vervangen, hergebruiken en terugwinnen van materialen bij de sloop of demontage makkelijker.

Als u in de uitvraag vereist dat aanbiedingen aan LCA, MKI, TCO en CO2-Schaduwprijs worden getoetst, krijgt u inzicht in de mate van duurzaamheid (en deels circulariteit)

Er zijn vele aanbieders van grondstoffenpaspoorten en materialenpaspoorten. Op dit moment wordt binnen het *Platform Circulair Bouwen '23* gewerkt aan het standaardiseren van deze initiatieven voor de bouwsector.

Binnen de MRA loopt momenteel een pilot met het Materialenpaspoort van *Madaster*, om overheden ervaring te laten opdoen met een materialenpaspoort voor gemeentelijk vastgoed.

Methodieken om maatschappelijke kosten uit te vragen

Wanneer is een product echt circulair? Is een biocomposiet bankje meer circulair dan een bankje van hout? Hoe krijgt u zicht op de meest circulaire of duurzame aanbieding?

Wat precies circulair is, kan op verschillende manieren beoordeeld worden. U kunt kijken naar de milieueffecten van een materiaal of methode, naar de met de dienst of product samenhangende maatschappelijke kosten of naar de reële prijs van het product (rekening houdend met alle kosten in de keten). Hierna worden de methoden life cycle analysis (LCA), Milieu Kosten Indicator-waarde (MKI), Total Cost of Ownership (TCO) en CO2-Schaduwprijs benoemd. Als u in de uitvraag vereist dat aanbiedingen aan (een van) die methoden worden getoetst, krijgt u inzicht in de mate van duurzaamheid (en deels circulariteit). Ook creëert u een gelijk speelveld voor alle partijen die een aanbieding doen.

LCA (life cycle analysis)
Een LCA is een methode om de milieueffecten te berekenen van een materiaal, een

1. Inleiding
2. Algemene voorbereiding
3. Voorbereiding op circulaire uitvraag
4. Circulaire uitvraag
› Circulaire criteria
› Specifieke aanpak
› Methodieken om maatschappelijke kosten uit te vragen
5. Gunning, contract en contractmanagement
6. Evaluatie, meten en rapportage
7. Vervolg

bouwwerk of methode. De gehele levenscyclus komt daarbij in beeld, vanaf de winning tot en met de sloop. Hierbij wordt verder gekeken dan alleen de hoeveelheid materialen en grondstoffen die gebruikt worden, want ook de CO2-uitstoot die samenhangt met het gebruik, wordt in kaart gebracht.

Platform CB '23 heeft een goede uitleg gemaakt over hoe een LCA werkt.

Hoe wordt een milieugerichte LCA uitgevoerd

MKI
De Milieu Kosten Indicator-waarde (MKI-waarde) weegt de verschillende milieu-impacts tegen elkaar af en vertaalt die naar één cijfer dat de maatschappelijke kosten voor deze effecten weergeeft (in euro's). Dit zijn de kosten die gemaakt zouden moeten worden om de negatieve milieu-impact van het product te vermijden. Hoe lager de MKI-waarde, hoe duurzamer het materiaal, bouwwerk of methode. Een lagere MKI-waarde betekent veelal CO2-reductie en een bijdrage aan de doelen van de circulaire economie.

Door in de uitvraag nadrukkelijk te vragen om de LCA en MKI, kunt u de prijsaanbieding relateren aan de milieu-impact van het product. Het zou wel eens kunnen dat daardoor een product met een initieel hogere prijs, maar lagere milieu-impact, toch de voorkeur heeft.

Ontwerpen die qua materialen flink van elkaar verschillen, verschillen ook qua milieukwaliteit. Bijvoorbeeld met de *DuboCalc-software*, ontwikkeld door Rijkswaterstaat, kunnen ontwerpers verschillende alternatieven met elkaar vergelijken. De gehele levenscyclus komt daarbij in beeld, vanaf de winning tot en met de sloop. DuboCalc rekent deze milieueffecten via de zogenaamde 'schaduwprijsmethode' om tot MKI-waarde. MKI-waarden van verschillende aanbiedingen worden ook gebruikt bij de beoordeling van de beste prijs-kwaliteit.

> Bouwbedrijf Dura Vermeer biedt bijvoorbeeld in een offerte standaard ook een MKI-waarde, zelfs als die niet uitgevraagd wordt.

TCO
De uitvraag kan de eis omvatten van een Total Cost of Ownership-berekening. Total Cost of Ownership (TCO) heet ook wel life cycle cost analysis of levensduurkosten.

De TCO-benadering is de methodiek die financiële afwegingen van een product gedurende de gehele economische levensduur mogelijk maakt. Hiertoe wordt niet alleen gelet op initiële of aanschafkosten, maar ook op beheers- en onderhoudskosten over de gehele levensduur meegenomen en 'sloopkosten' na gebruik. Dus in plaats van te focussen op de meest gunstige inkoopprijs, wordt er ook gekeken naar bijkomende kosten zoals onderhoud, personeel, training, verbruik, verzekering en afschrijving.

Bijvoorbeeld bij de aanschaf van een installatie, kijkt u niet alleen naar de aanschafprijs, maar ook naar het energieverbruik, de onderhoudskosten, het rendement en de afvoerkosten na gebruik. Met het uitvragen van een TCO krijgt u een vollediger beeld van de kosten over een langere periode en kan op basis daarvan een goede keuze gemaakt worden voor een aanbieder. Dit is belangrijk omdat een aanbieding die in eerste instantie gunstig lijkt te zijn, op termijn heel prijzig kan blijken te zijn en visa versa.

Op de website van inkoopkennisnetwerk NEVI kunt u een brochure downloaden over *TCO*.

CO2-last
Reductie van CO2-uitstoot is voor veel overheden een belangrijke beleidsdoelstelling. Circulair inkopen kan daar een rol bij spelen, door bewust te vragen naar materialen en diensten die een lage CO2-last hebben bij productie en gebruik. Hiermee krijgt u inzicht in de CO2-effecten van een inkooptraject. Dit kan ertoe leiden dat het helder wordt dat het beter is om te investeren in een bepaalde (CO2-arme) richting.

Het is bijvoorbeeld een optie om alle aanbieders te vragen naar de CO2-last van hun aanbieding. Daarbij moet een vast rekenmodel worden benoemd, zodat u tot een vergelijkbare score kunt komen. Door te rekenen met een schaduw CO2-prijs, bijvoorbeeld van €100 per ton CO2, is de last direct financieel te maken.

De gemeente Amsterdam gebruikt bij (interne) investeringsvoorstellen op dit moment al een methode om de maatschappelijke waarde van vermeden CO2 in geld uit te drukken. Een hoge waarde van de vermeden CO2 kan als extra argument worden aangevoerd in een investeringsvoorstel om een bepaalde duurzame investering te doen. Het berekenen van de waarde van de vermeden CO2-uitstoot heeft geen effect op de kasstroomanalyse of de businesscase, en mag facultatief worden toegepast.

Toepassingsregels duurzame investeringen

Gebruik methodieken om maatschappelijke lasten aan te tonen.

In het *Gelders Energieakkoord* is opgenomen, dat de Gelderse gemeenten gaan werken met een schaduwboekhouding.

Reductie van CO2-uitstoot is voor veel overheden een belangrijke beleidsdoelstelling. Circulair inkopen kan daar een rol bij spelen, door bewust te vragen naar materialen en diensten die een lage CO2-last hebben bij productie en gebruik

1. Inleiding
2. Algemene voorbereiding
3. Voorbereiding op circulaire uitvraag
4. Circulaire uitvraag
5. Gunning, contract en contractmanagement
› Inhoud en vorm contract
6. Evaluatie, meten en rapportage
7. Vervolg

5. Gunning, contract en contractmanagement

Het belangrijkste is dat de gunning ook daadwerkelijk plaats vindt op basis van BPKV (Beste Prijs-Kwaliteit Verhouding) of LCC (Life Cycle Costing). Zorg dus bij de puntenverdeling, dat de kwaliteit (in dit geval de circulariteit) voldoende beloond wordt in punten. Beoordeel op waarde. Op de website van PianOo vindt u hierover meer informatie.

Onderzoek van PHI Factory wijst uit dat de ideale verhouding voor voldoende onderscheidend vermogen is dat prijs voor 10-30% meetelt ten opzichte van 90-70% voor kwaliteit.

Gun op waarde.

Inhoud en vorm contract

Geef uw contract op zo'n manier vorm dat samenwerking en ontwikkeling de uitgangspunten zijn.

Praktische tips

- Zorg dat de gemaakte afspraken en ambities uit de offerte daadwerkelijk in het contract worden opgenomen. Borg de contractafspraken middels kritische prestatie indicatoren (KPI's).
- Neem een ontwikkeltraject op in het contract, zoals jaarlijks de KPI's met de leverancier nalopen, een plan van aanpak circulair, de afspraak om tweejaarlijks nieuwe innovaties door te voeren of om nieuwe modules toe te voegen aan het contract.
- Bouw een langetermijncontract op in een basisduur en neem opties op tot verlenging. Benoem de intentie van het langetermijncontract en benoem de gronden waarop een contract niet verlengd of zelfs opengebroken zal worden. Een mooie grond om contracten wel of niet te verlengen is het presteren op vooraf samen vastgestelde KPI's.

Neem hierin de juridische afdeling mee. Vaak is op basis van de Aanbestedingswet meer mogelijk dan gedacht wordt.

Bepalen contractvorm

Circulair inkopen kan leiden tot een andere verdeling van risico's, winst en waarde voor alle ketenpartners. Het gaat hier immers om anders omgaan met het begrip 'eigendom'. Producten zijn na gebruik geen afval maar vertegenwoordigen een bepaalde (rest)waarde, die nadrukkelijk onderdeel is van het verdienmodel en de prijs die u krijgt aangeboden. De leverancier kan mogelijk de regieverder op de kringloop worden. Vanuit deze gedachte zal de leverancier samenwerking en transparantie binnen de keten bewerkstelligen. De leverancier geeft daarbij aan hoe waardebehoud in de keten zo veel mogelijk geborgd wordt. Afspraken hierover worden verwerkt in op maat gesneden contractsbepalingen en een passende contractvorm en -duur.

Bepalen contractvorm

> Circulaire producten hebben vaak een langere terugverdientijd. Zeker als er innovatieve elementen aan de productkant verwacht worden, wordt het rendabeler voor de aanbieder naarmate de contractduur langer is

Langere looptijd

Een belangrijk aandachtspunt is de looptijd van de contracten. De Aanbestedingswet geeft als uitgangspunt dat '… de mededinging op de markt niet verder beperkt moet worden dan nodig is'. In geval van een raamovereenkomst is de maximale looptijd vier jaar, tenzij u kunt motiveren waarom een langere duur gerechtvaardigd is. Bijvoorbeeld wanneer de producent significante investeringen moet doen om zijn productieproces circulair te maken. Circulaire producten hebben vaak een langere terugverdientijd. Zeker als er innovatieve elementen aan de productkant verwacht worden, wordt het rendabeler voor de aanbieder naarmate de contractduur langer is. In die gevallen is het aan te raden om de looptijd van de contracten langer te maken dan momenteel gebruikelijk is.

Wanneer u gebruikmaakt van een product-dienstcombinatie, waar ook onderhoud deel van uitmaakt, geeft de wet de richtlijn dat de duur van het contract veelal gelijk is aan de economische afschrijving van het product. Vanwege verlenging levensduur en het realiseren van een betere businesscase kan het verstandig zijn om de contractduur te richten op de technische levensduur, niet op de economische. Uiteindelijk moet de contractduur van een aanbesteding bij voorkeur langer zijn dan de natuurlijke levensduur van een product. Dan ontstaat er een prikkel voor de leverancier om het product zo goed mogelijk te maken.

Kies bewust de inhoud en vorm van contracten.

1. Inleiding
2. Algemene voorbereiding
3. Voorbereiding op circulaire uitvraag
4. Circulaire uitvraag
5. Gunning, contract en contractmanagement
› Inhoud en vorm contract
6. Evaluatie, meten en rapportage
7. Vervolg

Borging contractafspraken
U kunt het mooi op papier zetten, uitvragen en contracteren, maar als er vervolgens niets mee gedaan wordt, heeft de organisatie nul resultaat. In de fase van contractmanagement kunnen de tot dan toe papieren waarheid of beloofde resultaten pas gerealiseerd worden. Tussentijdse evaluatie moet onderdeel zijn van het contractmanagement, waardoor verbeteringen nog tijdens de looptijd kunnen worden doorgevoerd. Zie ook §5 van hoofdstuk Meten.

Zoals beschreven in §3, is het belangrijk om de administratie goed in richten, zodat contract- en leveranciersmanagement mogelijk wordt.

Goed contractmanagement
Contractmanagement is het proces waarbij, op basis van verkregen input, getekende contracten en wijzigingen hierop eenduidig worden vastgelegd, beheerd en bewaakt. Leveranciers-management houdt in: het managen, beheersen van de relatie met leveranciers en ook de afspraken met en prestaties van de leveranciers in termen van omvang, kwaliteit en kosten. Zie §5 van hoofdstuk Meten.

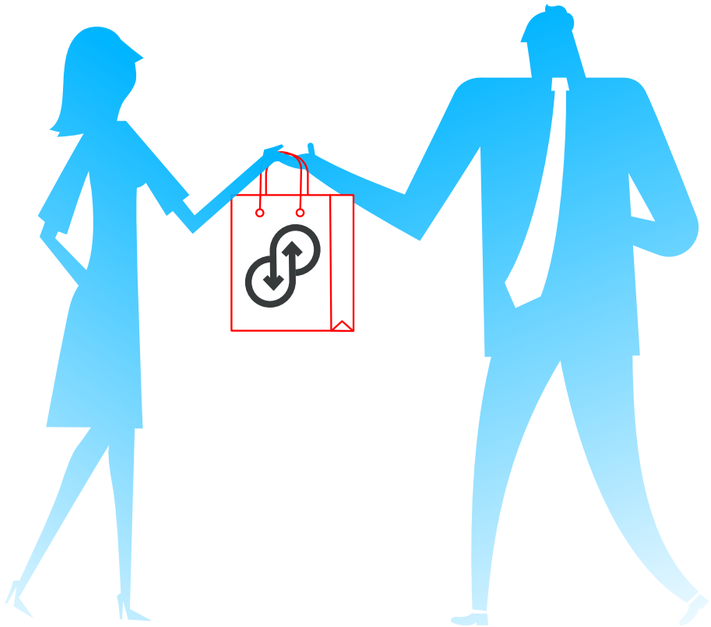
Relatie leverancier
Vertrouwen in elkaars oprechtheid moet de basis van samenwerking zijn. Samen-werking met ondernemers die een circulair product of dienst leveren, werkt het beste op basis van een partnerschapsgevoel. Vraag aan leveranciers te helpen om vertrouwen te krijgen in de betrouwbaar-heid van deze leverancier (betaal ik niet te veel, heb ik wel het meest circulaire product). Kies bijvoorbeeld voor parti-cipatief contractmanagement, waarbij er mogelijkheden zijn tot tussentijdse aanpassing van het contract. Zorg dat u samen ontwikkelt, en dat die ruimte er ook is gedurende het contractmanagement. Werk samen aan jaarlijkse verbeteringen of innovaties rondom het product of de dienst. Het moet een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid zijn.

Bestaande contracten herzien
In sommige gevallen kan het zinvol zijn om naar eerder afgesloten contracten te kijken. Elke organisatie heeft langlopende contracten die in het verleden afgesloten zijn zonder circulaire aspecten. De contractmanager kan voor deze contracten in gesprek gaan met de opdrachtnemer en nagaan of een addendum op het contract op dit circulaire aspect mogelijk is.

Het kan zo zijn dat een opdracht (onbewust) al circulair van aard is, maar dat dit niet is vastgelegd in het contract. De contractmanager kan voor deze contracten in gesprek gaan met de opdrachtnemer en een addendum op het contract op dit aspect toevoegen.

Besteed tijd aan goed contract- en relatiemanagement.

Vertrouwen in elkaars oprechtheid moet de basis van samenwerking zijn. Samenwerking met ondernemers die een circulair product of dienst leveren, werkt het beste op basis van een partnerschapsgevoel



1. Inleiding
2. Algemene voorbereiding
3. Voorbereiding op circulaire uitvraag
4. Circulaire uitvraag
5. Gunning, contract en contractmanagement
6. Evaluatie, meten en rapportage
› Op het niveau van een aanbesteding
› Op het niveau van het circulair inkoopproces binnen organisatie
› Externe tools
› Transparantie
7. Vervolg

6. Evaluatie, meten en rapportage

In hoofdstuk *Meten* is besproken hoe we binnen de MRA circulair inkopen en opdrachtgeverschap meten. Daarom benoemen we hier slechts enkele elementen.

Op het niveau van een aanbesteding

Elk aanbestedingstraject zou na afloop van het contract geëvalueerd moeten worden. Daardoor kan er geleerd worden. Hierdoor kan er een volgende keer nog beter, slimmer maar vooral circulair worden aanbesteed.

Op het niveau van het circulair inkoopproces binnen organisatie

De evaluatie van de organisatiebrede inzet op circulair inkopen en opdrachtgeverschap vindt plaats op basis van de MRA-meetmethodiek. Omdat dit met name een procesevaluatie is, kan dit ook waardevolle informatie geven over hoe de processen rondom het aanbestedingsproces lopen. Het streven is om al in 2019 te starten met een nulmeting. Daarna zal elke organisatie bij voorkeur jaarlijks een meting uitvoeren. De eerste meting zal dan plaatsvinden over het kalenderjaar 2020. De auditer of controler kan de resultaten steekproefsgewijs controleren.

Zorg voor een meet- en evaluatieproces.

Externe tools

MVI-ZET
Wij bevelen aan om de *MVI-zelfevaluatietool (MVI-ZET)* te gaan gebruiken als overheid. De MVI-ZET biedt aanbestedende diensten inzicht in hun prestaties en vorderingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord inkopen.

De tool haalt uit TenderNed en databases die eraan gekoppeld worden door de gemeente, alle aanbestedingen met circulaire onderdelen en zet die in de MVI-database en vult vast informatie in. De gemeente geeft vervolgens per aanbesteding aan wat het doel is van die aanbesteding (bijvoorbeeld circulariteit bevorderen, of lokaal MKB bevorderen) en daarop voortbordurend worden een paar vragen gesteld. De tool heeft een rapportagefunctie waarmee gerapporteerd kan worden aan de leidinggevende of bestuurder. Het is mogelijk om eigen goede voorbeelden openbaar te maken, en de *voorbeelden van anderen* te bekijken.

ISO 20400
De webtool *ISO 20400* geeft handvatten om succesvol maatschappelijk verantwoord inkopen in te voeren en/of uw MVI-beleid, -strategie en -processen te verbeteren. De webtool bestaat onder andere uit een ISO 20400-scan, een maatwerk actieplan en een zelfverklaring.

Gebruik externe tools voor evaluatie.

Transparantie

Transparant zijn en data delen zijn belangrijke randvoorwaarden voor het slagen van de circulaire economie, zoals al besproken in *§2* van dit hoofdstuk.

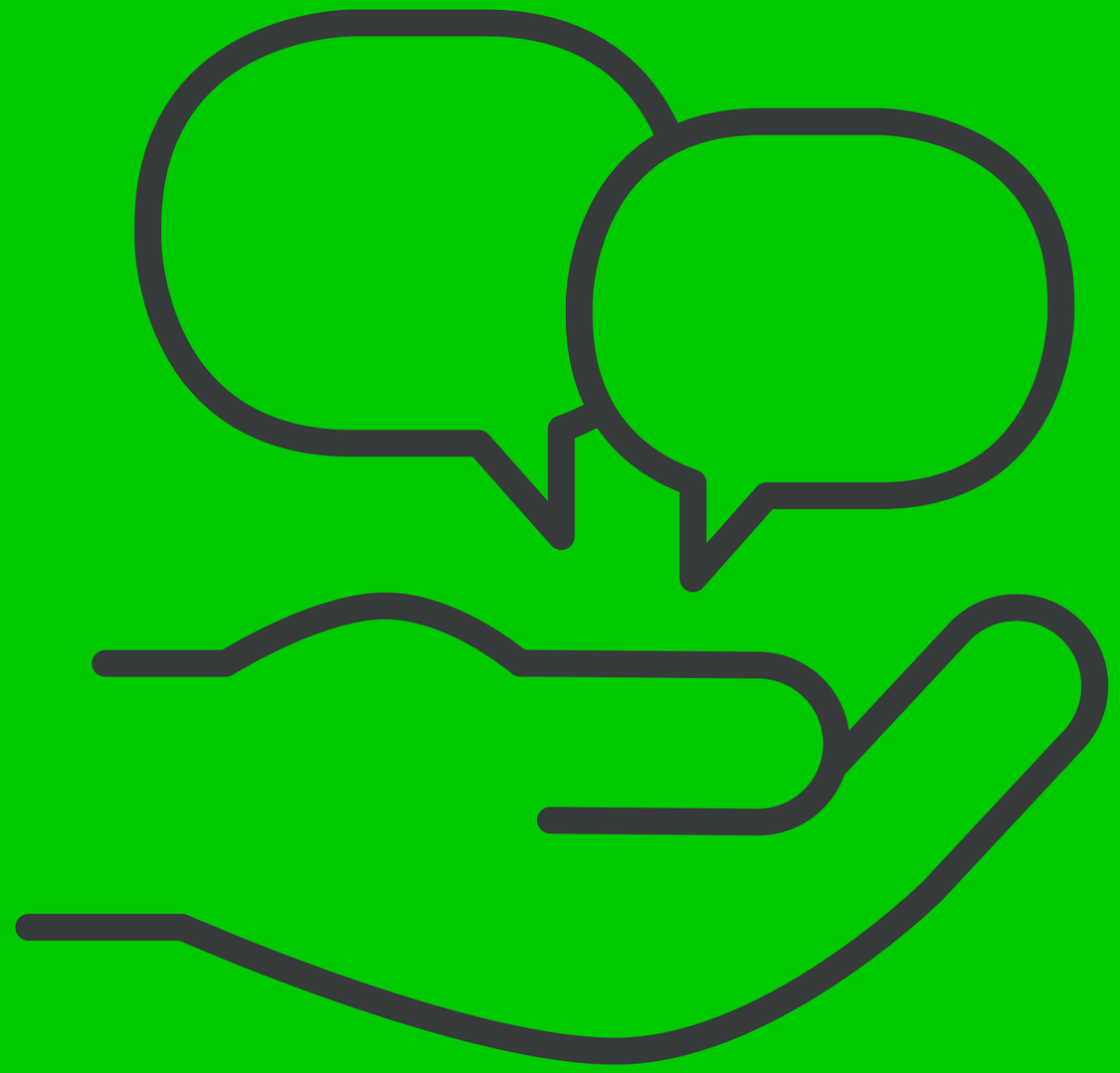
MRA-overheden kunnen daar op de volgende manier aan bijdragen:
- jaarlijks een transparant overzicht publiceren van alle geslaagde en minder geslaagde circulaire aanbestedingen, waarbij gefocust wordt op het leerelement en wordt beschreven hoe hiervan geleerd is (concept van Briljant Failures of geniale mislukkingen);
- jaarlijks publiceren van de stand (de categorie brons, zilver, goud of platinum) van circulair inkopen en opdrachtgeverschap;
- bijdragen aan de MRA-brede monitoring van de circulaire economie.

Verder zouden de uitkomsten van de evaluatie en de metingen in het jaarverslag van de organisatie opgenomen moeten worden.

Publiceer jaarlijks resultaten.

7. Vervolg

Dit hoofdstuk is een basis. De komende jaren zal dit verder ontwikkeld worden. Er is een aantal elementen die we verder willen uitzoeken, die niet in deze roadmap zijn uitgewerkt. Denk daarbij aan circulariteitseisen op productniveau, organiseren van regionaal inkopen en mededingingsrechtelijke en aanbestedingsrechtelijke aspecten van regionaal inkopen. Die punten worden beschreven in hoofdstuk *Vervolgstappen en aanbevelingen.*



H6 Draagvlak en communicatie

In dit hoofdstuk bespreken we hoe we stimuleren dat circulaire inkoop en opdrachtgeverschap door de gehele organisatie gedragen wordt. En hoe we de mensen meekrijgen die hiervoor nodig zijn. In dit hoofdstuk vindt u ook de acties en thema's op het gebied van draagvlak en communicatie.

Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden

Tijdpad resultaten Draagvlak en communicatie

Ambitie-niveau overheid

Excellent

2020
Minimale resultaten

- Collega's worden ondersteund bij het veranderen.
- Cursus circulair inkopen is onderdeel van introductie & opleidingsmogelijkheden.
- Successen worden regelmatig gedeeld.

2022 10%
Verplicht categorie Brons

- Circulair inkopen is een vast onderdeel op intra- en internet, nieuwsbrief en social media.
- De organisatie draagt actief bij aan het creëren van open data en communiceert daarover.

2025 50%
Verplicht categorie Zilver

- Draagvlakindicatoren zijn opgenomen als onderdeel van het monitoren van circulair inkopen.
- Prestatie-indicatoren op circulair inkopen zijn opgenomen in beoordeling van alle relevante medewerkers.

Gevorderd

- Er wordt onderlinge vergelijking georganiseerd op het gebied van circulair aanbesteden.
- Er is een communicatiekalender waarin de acties uit Organisatie op orde en Meten zijn verwerkt.
- Er is een communicatie-actieplan opgesteld.
- Ambassadeurs zijn benoemd.

- Collega's worden ondersteund bij het veranderen.
- Cursus circulair inkopen is onderdeel van introductie & opleidingsmogelijkheden.
- Successen worden regelmatig gedeeld.

- Circulair inkopen is een vast onderdeel op intra- en internet, nieuwsbrief en social media.
- De organisatie draagt actief bij aan het creëren van open data en communiceert daarover.

Basis

- Er is benoemd waar de winst van circulair inkopen ligt.
- Er is contact met de afdeling Communicatie/Woordvoering over samenwerking.
- Er is gecommuniceerd binnen de organisatie wat u wilt bereiken met circulair inkopen en waarom.

- Er wordt onderlinge vergelijking georganiseerd op het gebied van circulair aanbesteden.
- Er is een communicatiekalender waarin de acties uit Organisatie op orde en Meten zijn verwerkt.
- Er is een communicatie-actieplan opgesteld.
- Ambassadeurs zijn benoemd.

- Collega's worden ondersteund bij het veranderen.
- Cursus circulair inkopen is onderdeel van introductie & opleidingsmogelijkheden.
- Successen worden regelmatig gedeeld.

Checklist Draagvlak en communicatie

- Bepaal doel en doelgroep.
- Wees helder over wat u wilt bereiken en waarom.
- Maak een communicatie-actieplan.
- Deel successen.
- Beloon goed gedrag.
- Organiseer competitie.
- Betrek medewerkers bij het proces.
- Benoem ambassadeurs.
- Bepaal kritische prestatie-indicatoren op afdelingsniveau.
- Neem doelstellingen op voor individuele medewerkers.
- Werk op MRA-niveau samen.
- Participeer in gremia rondom circulair inkopen en opdrachtgeverschap.
- Ga het gesprek aan.
- Zorg voor een aansprekende slogan.
- Sluit aan bij de bestaande activiteiten en communicatie-instrumenten.
- Zorg voor een helpfunctie.
- Maak een aparte internetpagina of nieuwsbrief.
- Communiceer over de behaalde mijlpalen.

Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden

1. Inleiding
2. Waarom is draagvlak creëren belangrijk?
› Draagvlak of interne organisatie?
3. Wat is draagvlak?
4. Aanpak
5. Algemene Communicatietips
6. Mijlpalen en iconen
7. Wat doet u bij obstakels in het proces?
8. Meten
9. Vervolg

1. Inleiding

Om circulair inkopen en opdrachtgeverschap echt in te bedden in de gehele organisatie is het van belang om alle collega's daarin mee te nemen. Zij moeten erin gaan geloven en het als hun verantwoordelijkheid zien. Als aan deze randvoorwaarden wordt voldaan, zullen medewerkers hun gedrag aanpassen en tot beslissingen komen die passen binnen de kaders van circulair denken.

In de uitwerking daarvan zullen we uitgebreid ingaan op diverse communicatie-instrumenten. In dit hoofdstuk vindt u de acties en thema's op het gebied van draagvlak en communicatie. U vindt er voorstellen voor het te behalen resultaat in een bepaald jaar, afhankelijk van het gekozen ambitieniveau. Om dat resultaat te bereiken, maakt u dus keuzes voor acties uit dit hoofdstuk.

2. Waarom is draagvlak creëren belangrijk?

De doelstelling van circulair opdrachtgeverschap en inkopen grijpt in op het proces van gemeentelijke of provinciale inkopen en aanbestedingen. Belangrijk is dat overheden beseffen dat de inkoopopdracht een resultante van een proces daarvoor is, namelijk de bestuurlijke opgaven en opgaven in het primaire bedrijfsproces binnen de diverse overheden. Denk aan het besluit om een nieuwe buurt aan te leggen, het groot onderhoud van een plein of weg, het in stand houden van het gemeentelijke of provinciale vastgoed, het verbeteren van de ICT-processen, het aanleggen van scholen en dergelijke.

Deze opgaven zullen in de toekomst op een circulaire wijze opgepakt moeten worden om de 100% doelstelling te halen. Veel betrokkenen in dit proces weten nog nauwelijks dat zij aan zet zijn om deze circulaire opgave uit te gaan voeren. Dat geldt niet alleen voor de bestuurders zelf, maar ook voor sturende actoren zoals de top van de ambtelijke organisatie, de directeuren, afdelingshoofden, ambtelijk opdrachtgevers, de budgethouders, controllers en toetsende juristen. Soms is een deel van verschillende van deze functies in één persoon verenigd. Elk van deze mensen moet meegenomen worden in het proces van circulair inkopen en opdrachtgeverschap.

Draagvlak of interne organisatie?

In de praktijk wordt circulair inkopen en opdrachtgeverschap vaak bemoeilijkt doordat de inrichting van organisaties nog te veel gericht is op specifieke afdelingen met eigen taken, verantwoordelijkheden en doelstellingen terwijl circulair opdrachtgeverschap een integrale opgave is.

Het helpt om een heldere circulaire inkoopstrategie te hebben met concrete doelstellingen, formele autoriteit van de beleidsuitvoerder en een duurzame bedrijfscultuur. Als aan deze voorwaarden wordt voldaan, is het doorvoeren van circulair beleid minder vrijblijvend. Het hoofdstuk *10 Stappenplan* en het hoofdstuk *Organisatie op orde* bieden hiervoor houvast.

Andere zaken die meer met interne organisatie, dan met draagvlak te maken hebben zijn:

- Er is vaak wisseling van de wacht, waardoor kennis verloren gaat en een vast aanspreekpunt ontbreekt.
- Een duidelijke visie van het bestuur of beleid ontbreekt, er is geen duidelijk commitment van bestuur of de directie voor circulair opdrachtgeverschap.
- De betrokken medewerkers krijgen geen uren om aan de slag te gaan met circulariteit.
- De organisatie wordt gerund door inhuurkrachten, er wordt te veel door externen uitgevoerd.
- De verantwoordelijkheid wordt niet op de juiste plek belegd.
- Budgetkwesties: de financiering van circulaire inkopen ziet er anders uit dan het 'klassieke begroten en budgetteren'.

Maar het is wel zo, dat elk van de hiervoor genoemde elementen vaak pas goed geregeld kan worden, als er een zekere mate van draagvlak is voor circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Zelfs als het mooi op papier staat, kan het zijn dat mensen zich niet aan de richtlijnen houden. Draagvlak is dus een randvoorwaarde voor nieuw beleid.

Om circulair inkopen en opdrachtgeverschap echt in te bedden in de gehele organisatie is het van belang om alle collega's daarin mee te nemen. Zij moeten erin gaan geloven en het als hun verantwoordelijkheid zien

1. Inleiding
2. Waarom is draagvlak creëren belangrijk?
3. Wat is draagvlak?
› Samenhang draagvlak en gedragsverandering
› Doel en doelgroep
4. Aanpak
› a. Vertel waarom we het doen
› b. Communiceer gestructureerd
› c. Motiveer uw collega's
› Motivatietechnieken
› d. Deel eigenaarschap
› e. Zoek bondgenoten buiten de organisatie
5. Algemene Communicatietips
6. Mijlpalen en iconen
7. Wat doet u bij obstakels in het proces?
8. Meten
9. Vervolg

3. Wat is draagvlak?

Draagvlak creëren betekent dat u ervoor zorgt dat u (van tevoren) ondersteuning en goedkeuring verwerft voor plannen die u gaat uitvoeren of beslissingen die u gaat nemen. Hierdoor vergroot u uw invloed en zorgt u voor meer daadkracht. Om te voorkomen dat er binnen de organisatie veel weerstand ontstaat, is het belangrijk om hiervoor een goede strategie te kiezen.

Samenhang draagvlak en gedragsverandering

Draagvlak maakt de gewenste gedragsverandering mogelijk. De manier waarop u beide wilt bereiken, hangt vaak samen. Daarom maken we in dit hoofdstuk geen expliciet onderscheid in de methoden en instrumenten voor het creëren van draagvlak en het stimuleren van gedragsverandering.

Gedragsverandering

Doel en doelgroep

De eerste stap bij het creëren van draagvlak is het bepalen van uw doel en het bepalen van de te beïnvloeden partij (doelgroep).

Het belangrijkste doel zal meestal zijn het meenemen van de interne belanghebbenden (budgethouders, contractmanagers, beleidsmedewerkers) in de overstap naar circulair inkopen. Het beïnvloeden van deze doelgroep heeft te maken met de manier waarop u denkt over de te beïnvloeden persoon of groep. De helft van het gewenste resultaat is al behaald als we de andere persoon kunnen zien als een potentiële partner.

Bepaal doel en doelgroep.

> Benoem waar de winst zit, want met circulair inkopen zit de winst niet altijd bij inkoop. Dus: maak de maatschappelijke baten inzichtelijk

4. Aanpak

U kunt een aantal stappen zetten om draagvlak te creëren voor circulair inkopen en opdrachtgeverschap, en daadwerkelijk gedragsverandering bewerkstelligen. De keuze van de precieze instrumenten kunt u laten afhangen van wat past bij uw organisatie.

In de volgende paragrafen beschrijven we een aantal praktische elementen:

a) Vertel waarom we het doen.
b) Communiceer gestructureerd.
c) Motiveer uw collega's.
d) Deel eigenaarschap binnen de organisatie.
e) Zoek bondgenoten buiten de organisatie.

a. Vertel waarom we het doen

De doelstellingen van circulair inkopen en opdrachtgeverschap zijn helder. En ook de termijn waarop die behaald moeten worden. Maar is duidelijk waarom de organisatie dat belangrijk vindt? En waarom het thema überhaupt aandacht verdient?

Als u collega's mee wilt nemen, is de samenhang tussen 'Waarom', 'Wat', 'Hoe?' en 'Ik (als medewerker)' belangrijk. De gemeente Haarlem noemt dit deel van het proces the Why (afkomstig uit de Golden Circle van Simon Sinek). De collega's moeten immers ook anders gaan handelen. Waarom zouden ze dat doen? Het verschaffen van een hoger doel, een why (waarom doen we dit), zorgt ervoor dat de rationele gedachte van de gedragsverandering gekoppeld wordt aan (persoonlijke) emotionele aspecten. Grote valkuil voor het krijgen van draagvlak en gedragsverandering is het scheiden van het 'Wat?' en het 'Hoe'.

Presentatie Haarlem

Benoem waar de winst zit, want met circulair inkopen zit de winst niet altijd bij inkoop. Dus: maak de maatschappelijke baten inzichtelijk. Dit kan zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve meerwaarde zijn. Benoem tevens de nadelen van niet-veranderen. Bij de afweging om gedrag wel of niet uit te voeren wegen nadelen altijd zwaarder dan voordelen.

Wees helder over wat u wilt bereiken en waarom.

b. Communiceer gestructureerd

Als u helder heeft wat u wilt bereiken en wat uw boodschap is, is het belangrijk om dat gestructureerd, met charme en met vasthoudendheid uit te dragen in de organisatie. Dankzij een goede communicatiestrategie maakt u circulair inkopen en opdrachtgeverschap zichtbaar en als het goed is eveneens tastbaar.

Communicatie-actieplan
De meest concrete actie om met communicatie aan de slag te gaan, is het maken van een communicatie-actieplan.

1. Inleiding
2. Waarom is draagvlak creëren belangrijk?
3. Wat is draagvlak?
4. Aanpak
› a. Vertel waarom we het doen
› b. Communiceer gestructureerd
› c. Motiveer uw collega's
› Motivatietechnieken
› d. Deel eigenaarschap
› e. Zoek bondgenoten buiten de organisatie
5. Algemene Communicatietips
6. Mijlpalen en iconen
7. Wat doet u bij obstakels in het proces?
8. Meten
9. Vervolg

Het communicatie-actieplan beschrijft de hoofdboodschap die u wilt uitdragen, en benoemt de diverse acties en onderdelen die u wilt gaan uitvoeren in een bepaalde periode. Zo'n plan kunt u het best met de afdeling Communicatie/Woordvoering opstellen. Vraag om hun begeleiding en inzet! Bij voorkeur koppelt u dat aan het actieplan circulair inkopen.

Template-actieplan

Template communicatie-actieplan

Maak een communicatie-actieplan.

c. Motiveer uw collega's

Gedragsverandering is geen exacte wetenschap. De uitkomst weten we niet precies van tevoren. U kunt mensen wel helpen om in beweging te komen. Bedenk dat gedragsverandering niet alleen gerealiseerd wordt door kennis. Het vraagt ook om flexibiliteit en een positieve instelling. Goed contact en samenwerking met de collega's die u wilt overtuigen zijn belangrijk.

Er bestaan diverse manieren om de motivatie voor verandering te stimuleren. Wij geven er een paar:
- Volg de energie.
- Maak de drempel zo laag mogelijk.
- Koppel nieuw gedrag aan bestaand gedrag en procedures.
- Zet de funfactor in.

Volg de energie
Bij sommige mensen is er sprake van verandermoeheid. Ze geloven er niet meer in en hebben geen zin in verandering. Richt uw energie op de mensen die er wél zin in hebben en wél geloven dat verandering mogelijk is. Door hen te stimuleren houdt u de energie er in bij de mensen die de kar moeten trekken.

Maak de drempel voor het nieuwe gedrag zo laag mogelijk
Nieuwe dingen doen is behoorlijk lastig, zeker als u geen overzicht heeft en niet weet waar u moet beginnen. In zo'n geval moet u kleine stapjes nemen om het behapbaar te maken. Help collega's door zo duidelijk mogelijk te omschrijven wat ze al kunnen doen aan kleine stapjes en haalbare doelen. Als mensen succes ervaren door het nemen van een kleine stap, geeft dat vertrouwen om de volgende stap ook te zetten.

Koppel het nieuwe gedrag aan bestaand gedrag en procedures
Gewoontes zijn vrijwel automatisch en onbewust. Hiervan kunt u gebruikmaken als u nieuw gedrag wilt versterken; suggereer om het nieuwe gedrag te koppelen aan een bestaande gewoonte. Hierdoor is er meer kans dat iemand het gewenste gedrag blijft vertonen. Gebruik hiervoor een 'als..., dan...'-formulering.

U kunt het nieuwe, gewenste gedrag op de volgende manieren koppelen:
- Als u onderwerpen doorgeeft voor het werkoverleg, dan zorgt u ervoor dat er een onderwerp bij is over circulair inkopen en opdrachtgeverschap.
- Als u een aanbesteding start, dan onderzoekt u de duurzame mogelijkheden.

Maak verder gebruik van bestaande procedures. Als er bijvoorbeeld al een checklist is, voeg daar dan circulaire elementen aan toe.

Zet de funfactor in
Zorg dat het leuk is om het nieuwe gedrag te gaan doen. Overtuig met een twist, houd het luchtig.

Motivatietechnieken

Hierna werken we een aantal motivatietechnieken praktisch uit:
I. Deel successen.
II. Beloon goed gedrag.
III. Organiseer competitie.

I. Deel successen
Laat als organisatie of afdeling zien wat u al bereikt heeft op het gebied van circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Vier een geslaagde pilot van een circulaire inkoop zowel extern als intern. Besteed er bijvoorbeeld aandacht aan op de website of intranet, in de nieuwsbrief, met een roadshow of in het jaarverslag.

Heeft u een tussentijdse mijlpaal behaald, deel dit dan met collega's. Bijvoorbeeld door te trakteren op gebak of op een duurzame lekkernij, zoals seizoensfruit(salade) of een snack van 'gered voedsel'.

Deel successen.

II. Beloon
Geef gewenst gedrag een beloning
Beloon het gewenste gedrag en maak het zo aantrekkelijk mogelijk om dit gedrag te vertonen. Als u ervoor zorgt, dat circulair opdrachtgeverschap iets is waarvoor een medewerker beloond wordt of waarop waarop hij of zij kan scoren, zullen mensen enthousiaster worden.

Belonen van gedrag kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld met een concrete beloning, een cadeautje. Sommige organisaties werken met een bloemetje of klein cadeautje voor elk mooi duurzaam project, anderen bieden een stempelkaart aan voor gratis thee of koffie.

Maar ook een inhoudelijke beloning is de moeite waard. Bijvoorbeeld als een medewerker een besparing heeft behaald op een aanbesteding, mag dat bedrag gebruikt worden bovenop een aanbesteding die hij/zij circulair wil maken.

Een andere waardevolle methode is om de medewerker in het zonnetje te zetten. Bijvoorbeeld door een bericht op intranet, in de nieuwsbrief, de website of wall of fame. Laat de medewerker een presentatie houden tijdens de lunch of andere bijeenkomst of zorg dat de persoon genoemd wordt in de jaarafsluiting of tijdens het kerstdiner.

Of organiseer een interne campagne: 'Ik ben een duurzame ambtenaar en ik doe ....' waarmee medewerkers in de schijnwerper kunnen worden gezet.

Beloon goed gedrag.

1. Inleiding
2. Waarom is draagvlak creëren belangrijk?
3. Wat is draagvlak?
4. Aanpak
› a. Vertel waarom we het doen
› b. Communiceer gestructureerd
› c. Motiveer uw collega's
› Motivatietechnieken
› d. Deel eigenaarschap
› e. Zoek bondgenoten buiten de organisatie
5. Algemene Communicatietips
6. Mijlpalen en iconen
7. Wat doet u bij obstakels in het proces?
8. Meten
9. Vervolg

III. Competitie
Introduceer een ludiek spelelement
Wedstrijdjes organiseren werkt soms om mensen een stap harder te laten lopen. Onder het motto: 'In een duurzaam lijstje, met een prijsje'. Dit geeft een beloning in de vorm van eer en roem.

U kunt op de volgende manieren wedstrijdjes organiseren:
- een jaarlijkse Duurzaamheidstop-10 van de organisatie. Mensen moeten voorgedragen worden;
- een wedstrijd 'Wie is de meest duurzame aanbesteder binnen de organisatie';
- een prijs voor het meest circulaire project van het jaar;
- een wedstrijd onder de contractmanagers die bestaat uit het starten van één project per contractmanager waarbij er rekening wordt gehouden met circulariteit bij de uitvraag, de keuze van looptijd, de gunning en contractborging.

Regel het organiseren van wedstrijden zo, dat er geen verliezers, maar alleen maar winnaars zijn. Houd rekening met de cultuur van de organisatie.

Gebruik de methode sociaal bewijs
Meld wat andere afdelingen doen. Dat wordt ook wel sociaal bewijs genoemd. Daarmee maakt u vergelijkingen mogelijk en stimuleert u gedragsverandering.

Een bekende methode is om bij alle printer een briefje op te hangen met de tekst: "De afdeling Repro gebruikt in 90% van de gevallen dubbelzijdig papier. Hiermee besparen we papier, ruimte en CO2. Bedankt als u ook dubbelzijdig print". Met dit voorbeeld van de afdeling Repro motiveert u anderen om het gewenste gedrag te vertonen.

Door het duurzame succes van andere overheden in de regio te laten zien, kunt u misschien uw eigen bestuurder ook enthousiast maken.

Organiseer competitie.

d. Deel eigenaarschap

Naast het motiveren van mensen, kunt u meer sturen op het nemen van verantwoordelijkheid. U kunt mensen eigenaarschap geven voor circulair inkopen en opdrachtgeverschap op een indirecte en op een directe manier.

Indirecte manier van eigenaarschap ontwikkelen
U kunt eigenaarschap op een indirecte manier stimuleren:
- Vraag alle afdelingen en relevante ambtenaren om inbreng voor het actieplan. Verwerk deze inbreng in het plan. Later kunt u er op wijzen dat ze mogelijkheid hebben gehad om input te leveren. Als iedereen heeft bijgedragen aan het beleid, kunnen ze niet meer zeggen dat ze het niks vinden.
- Laat collega's samenwerken in een coproductie/cocreatieproces rondom een circulaire aanbesteding. Zet bijvoorbeeld het hoofd Facilitair en hoofd Inkoop bij elkaar.
- Vraag collega's die niet expliciet op duurzaamheid of inkoop werken om mee te gaan naar conferenties en bijeenkomsten over circulair inkopen en opdrachtgeverschap, en laat juist hen vertellen over hun ervaringen. Vraag of de wethouder een keer een verhaal wil vertellen op zo'n conferentie.
- Verzin een manier waarmee iedereen in de organisatie het verhaal kan vertellen wat het belang is van circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van verhalen (storytelling). Werk met een verhalenbank zodat iedereen de opgehaalde verhalen kan gebruiken.
- Geef bij indiensttreding aan dat circulair opdrachtgeverschap een standaard onderdeel van het beleid is. Geef nieuwe mensen daarna instrumenten mee zodat zij andere mensen binnen hun afdeling positief kunnen beïnvloeden.
- Maak 'blije bije' tot woordvoerder. De enthousiastelingen kunnen in de organisatie ingezet worden als ambassadeur. Het is de bedoeling dat de gedachten binnen de organisatie worden verspreid. Zij kunnen daarbij helpen.
- In plaats van het opzetten van een centraal team is het bijvoorbeeld mogelijk om een 'duurzaam' persoon binnen een ander team te plaatsen.

Betrek medewerkers bij het proces.

Een mooi voorbeeld is Green Office van de Gemeente Amsterdam: een intern centraal duurzaamheidsplatform voor kennisbevordering, verbinding en bewustzijn. Het platform zet ambassadeurs (op vrijwillige basis) binnen elke afdeling in om bewustzijn voor duurzaamheid te creëren. Dit levert uiteraard ook inspirerende voorbeelden op voor buiten de eigen organisatie.

Presentatie Duurzame Organisatie

Benoem ambassadeurs.

Directe manieren van eigenaarschap creëren
Er zijn een paar mogelijkheden om via doelstellingen mensen in de organisatie verantwoordelijk te maken voor circulair opdrachtgeverschap.

KPI's op afdelingsniveau
Een mogelijkheid is om doelstellingen of targets rondom circulair inkopen in de jaarplannen van afdelingen op te nemen.

Een andere mogelijkheid is om directeuren of managers van afdelingen te vragen om per kwartaal twee innovatieve projecten aan te dragen.

1. Inleiding
2. Waarom is draagvlak creëren belangrijk?
3. Wat is draagvlak?
4. Aanpak
› a. Vertel waarom we het doen
› b. Communiceer gestructureerd
› c. Motiveer uw collega's
› Motivatietechnieken
› d. Deel eigenaarschap
› e. Zoek bondgenoten buiten de organisatie
5. Algemene Communicatietips
› Verbind
› Slogan gebruiken
› Link met bestaande activiteiten
› Helpdesk
› Alle informatie op een centrale plaats
› Creëer geen overspannen verwachtingen
6. Mijlpalen en iconen
7. Wat doet u bij obstakels in het proces?
8. Meten
9. Vervolg

Maak bijvoorbeeld samen met medewerkers op afdelingsniveau een intentieverklaring. Speel in op persoonlijk belang en op wat mensen zelf kunnen doen in hun positie en binnen hun afdeling. Praat erover.

Bepaal kritische prestatie-indicatoren op afdelingsniveau.

KPI's medewerker
Voor medewerkers die betrokken zijn bij circulair opdrachtgeven en inkopen kunt u jaarlijks een eigen doelstelling op circulair opdrachtgeverschap opstellen. De beoordeling van deze medewerkers wordt dan gekoppeld aan resultaat op het thema circulair opdrachtgeverschap. Een KPI is alleen zinvol als eerder beschreven is (door de medewerker) wat er moet gebeuren op circulair inkopen en opdrachtgeverschap.

Formaliseren verantwoordelijkheid

Neem doelstellingen op voor individuele medewerkers.

e. Zoek bondgenoten buiten de organisatie

MRA Samenwerking
Bij de andere overheden binnen de MRA hebben uw collega's dezelfde uitdagingen. Werk daarom samen:

- Participeer in de MRA-werkgroep Circulair inkopen en opdrachtgever-schap.
- Deel ervaringen, leer van elkaar en pak trajecten samen op.
- Organiseer een brede MRA-kennis-delingssessie over circulaire inkoop voor directeuren van gemeenten en provincies.
- Maak een regionale circulaire inkoopka-lender, waarop te zien is dat sommige overheden harder gaan dan andere. Dit kan wethouders en/of gedeputeerden aansporen. (zie hoofdstuk Organisatie op orde, §3)
- Zorg voor een inkoopadviseurs-pool, die ingeschakeld kan worden bij vragen of bij projecten waar uw organisatie geen capaciteit of onvoldoende kennis voor heeft.
- Kijk of het mogelijk is om gezamenlijk in te kopen.

Werk op MRA-niveau samen.

Diverse netwerken
Door heel het land ontstaan er allerlei gremia rondom circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Kijk over de grenzen van de MRA heen en sluit u aan bij trajecten als de PianOo Leernetwerken, werk in de gebruikersgroep van de MVI-Zet (zie hoofdstuk Organisatie op orde), sluit u aan bij de Greendeal Circulair Inkopen, etc. Deel kennis en ervaring of haal het juist op.

Participeer in gremia rondom circulair inkopen en opdrachtgeverschap.

5. Algemene Communicatietips

Verbind

Communiceren is niet alleen zenden. Ga het gesprek met medewerkers in de organisatie aan. Circulair inkopen is geen inkoopbeleid, maar organisatiebeleid. Creëer daarvoor gelegenheid. Organiseer bijvoorbeeld een roadshow Circulair Inkopen. Laat de teammanager mensen persoonlijk uitnodigen, of haak aan bij een al bestaand teamoverleg en bespreek de resultaten tot nu toe.

Ga het gesprek aan.

Slogan gebruiken

Gebruik een herkenbare en inspirerende slogan bij uw boodschap. Gemeente Haarlem hanteert de volgende slogan in hun communicatie: Geen afval, geen uitval! (Deze slogan werd oorspronkelijk gebruikt door Cirkelstad.) Daarbij streeft Haarlem naar informeren, inspireren en innoveren.

Presentatie Haarlem

Ook Rotterdam gebruikt een mooie slogan voor haar campagne rondom afval: Van zooi naar mooi.

Presentatie Rotterdam

Voor dit proces rondom circulair inkopen kunt u als slogan bijvoorbeeld denken aan 'Circulair inkopen is geen inkoopbeleid, maar organisatiebeleid'.

Zorg voor een aansprekende slogan.

Link met bestaande activiteiten

Het is handig om met uw communicatie in te spelen op ontwikkelingen binnen de organisatie. Vind of haak in op een momentum. Organiseert de organisatie bijvoorbeeld een innovatie-event, kijk dan of u daar op in kunt spelen.

Organiseer in het medewerkersblad, of het juiste gremium in de organisatie, een moge-lijkheid om blogs of artikelen te publiceren. In die berichten worden links gelegd tussen concrete activiteiten van de gemeente of provincie/organisatie op andere terreinen. Kijk naar andere disciplines in de organisatie waar u in eerste instantie niet zo veel mee te maken heeft – en wat de link is met circulair inkopen.

Neem de inzet op circulair inkopen als onderdeel van duurzaamheid bijvoor-beeld mee in het medewerkers-tevreden-heidsonderzoek. Hoe draagt de inzet op duurzaamheid bij aan het gevoel van tevre-denheid over hun werk bij medewerkers? Hiermee maakt u duidelijk dat circulair inkopen iets is waar u trots op kunt zijn en wat bijdraagt aan een gevoel van betekenis geven aan uw werk.

Sluit aan bij de bestaande activiteiten en communicatie-instrumenten.

1. Inleiding
2. Waarom is draagvlak creëren belangrijk?
3. Wat is draagvlak?
4. Aanpak
5. Algemene Communicatietips
› Verbind
› Slogan gebruiken
› Link met bestaande activiteiten
› Helpdesk
› Alle informatie op een centrale plaats
› Creëer geen overspannen verwachtingen
6. Mijlpalen en iconen
› Mijlpaal na drie maanden
› Mijlpaal na één jaar
› Mijlpaal na drie jaar (of voor de volgende verkiezingen
› Wat levert het op
7. Wat doet u bij obstakels in het proces?
8. Meten
9. Vervolg

Helpdesk

Circulair inkopen is een nieuw specialisme binnen inkoop. Zorg dat deze kennis beschikbaar is voor anderen in de organisatie, bijvoorbeeld doordat er altijd iemand op donderdag beschikbaar is die alle vragen over circulair kan beantwoorden. Zo creëert u een centraal punt waar welwillende collega's terecht kunnen met hun vragen en voorkomt u dat ze gefrustreerd raken. Als hier geen capaciteit voor is, dan kan er een groep enthousiastelingen worden ingezet die dit naast hun eigen functie willen doen.

Zorg voor een helpfunctie.

Alle informatie op een centrale plaats

Zorg dat alle informatie vindbaar is, bijvoorbeeld via een aparte pagina op de website of op intranet. Dit geldt ook voor de verzamelde voorbeelden en de opgehaalde verhalen.

Maak een aparte internetpagina of nieuwsbrief.

Creëer geen overspannen verwachtingen

Het opbouwen van draagvlak kost tijd en verloopt niet lineair. Dit geldt ook voor het overstappen naar circulariteit. Verwacht niet te snel resultaat en blijf communiceren.

6. Mijlpalen en iconen

Voor bestuurders is het belangrijk om te kunnen laten zien, dat waar ze zich voor inzetten resultaten oplevert. Daarom is het belangrijk om aan het begin van het traject tastbare mijlpalen te benoemen. Deze kunnen worden aangegrepen door de bestuurder om te communiceren over het resultaat van het traject. Dit is ook beschreven in §4 van hoofdstuk Start.

Bij mijlpalen horen een aantal icoonprojecten. Bedenk dat projecten in de openbare ruimte zichtbaar zijn voor bewoners en bezoekers en daardoor bij uitstek geschikt zijn als icoon.

> Plaats bijvoorbeeld een informatiebord bij circulaire bewegwijzeringspaaltjes of hekken.

De volgende mijlpalen zijn wellicht voor uw organisatie haalbaar:

Mijlpaal na drie maanden

Het ambitieniveau van de organisatie is gekozen, en de bestuurder heeft enkele icoonprojecten in de gemeente/provincie benoemd.

Mijlpaal na één jaar

De eerste nulmeting is geweest en openbaar gemaakt. Er is publiciteit geweest rondom ten minste één icoonproject in de gemeente of provincie.

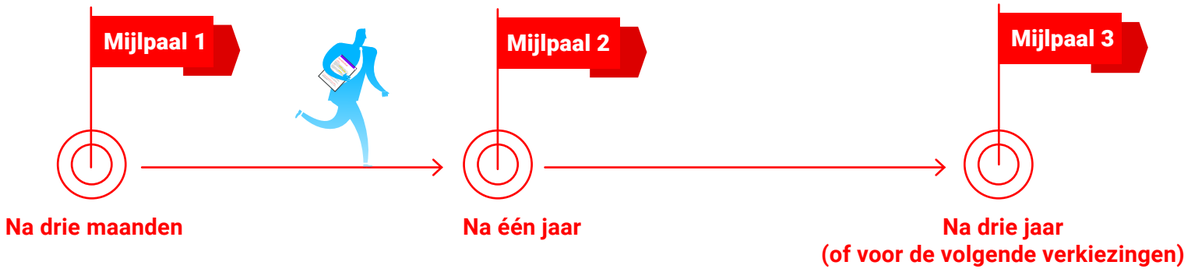
Mijlpaal na drie jaar (of voor de volgende verkiezingen

Idealiter zijn alle icoonprojecten met goed resultaat afgerond. Ook zijn de percentages van circulair inkopen en opdrachtgeverschap gestegen.

Wat levert het op

Waar mogelijk kunt u daarnaast laten zien hoeveel de inzet op circulair inkopen kost in euro's, en wat het uiteindelijk aan maatschappelijke en economische voordelen oplevert. Daarmee kunt u het verschil aangeven ten opzichte van niet-circulaire uitvragen, die niet dergelijke maatschappelijke voordelen opleveren.

Communiceer over de behaalde mijlpalen.



1. Inleiding
2. Waarom is draagvlak creëren belangrijk?
3. Wat is draagvlak?
4. Aanpak
5. Algemene Communicatietips
6. Mijlpalen en iconen
7. Wat doet u bij obstakels in het proces?
8. Meten
9. Vervolg

7. Wat doet u bij obstakels in het proces?

Bij het uitvoeren van het actieplan kunt u om diverse redenen obstakels tegenkomen. Bijvoorbeeld omdat medewerkers ander werk krijgen en er expertise dreigt te verdwijnen, er onvoldoende capaciteit beschikbaar is of medewerkers geen steun ervaren. Er kan sprake zijn van verschil van mening over de keuze voor of aanpak van circulaire inkoop. Of er doen zich onverwachte risico's voor bij een circulaire inkoop, waarvoor nog onvoldoende maatregelen beschikbaar of bekend zijn.

Belangrijk is om na te gaan of u zelf beschikt over de regelmogelijkheden om een obstakel op te lossen of dat het handig is om hulp te zoeken of 'op te schalen'. Er is namelijk (meestal) sprake van een ambtelijk opdrachtgever, er zijn interne stakeholders en eigenaren (zoals ambassadeurs of de klankbordgroep (zie hoofdstuk Organisatie,).

Tot slot kunt u opschalen naar de bestuurlijk opdrachtgever. Maak daar gebruik van, door vraagstukken of knelpunten daar te agenderen waar ze thuishoren. Laat u zich wanneer dat nodig is ook adviseren door een van de ambassadeurs.

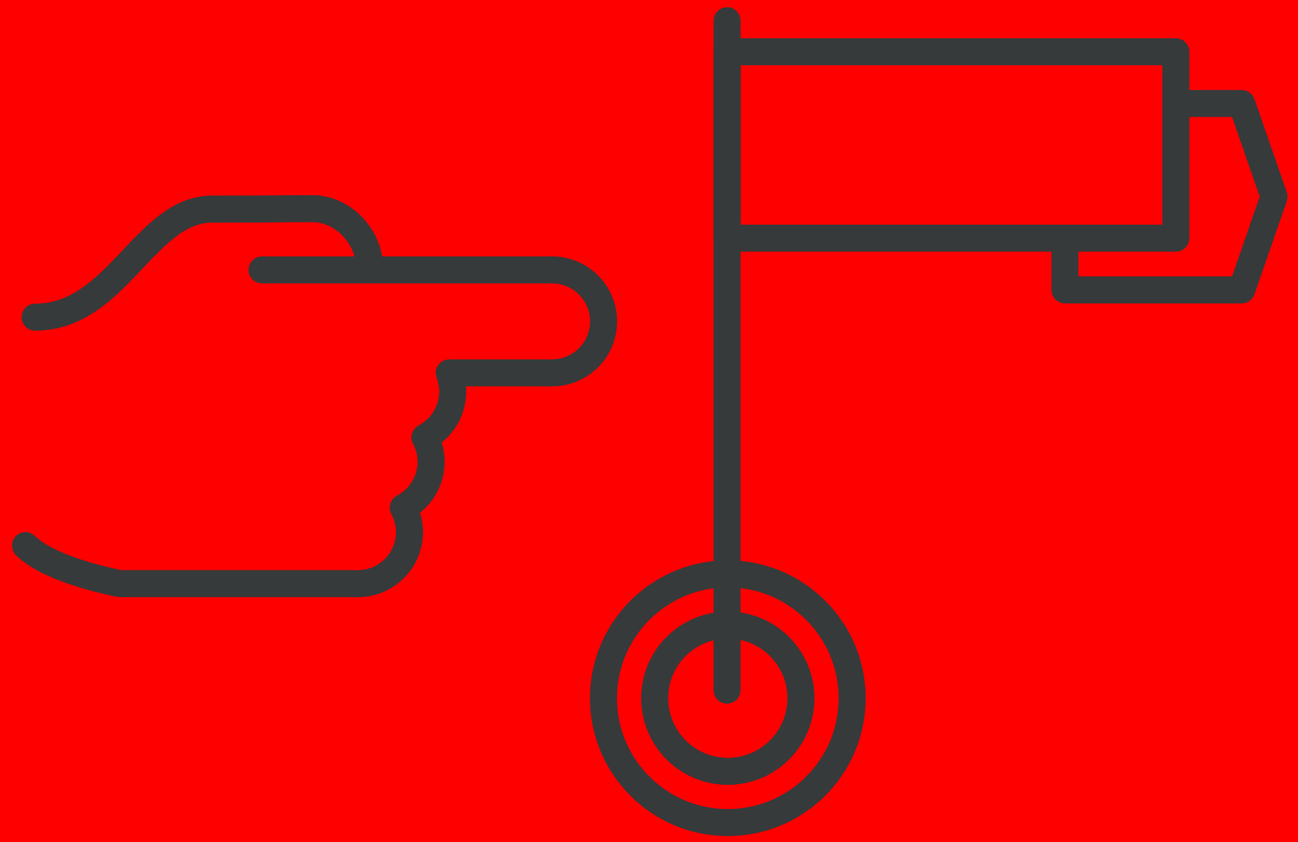
Maak gebruik van de mogelijkheid om problemen op te schalen naar de bestuurlijk opdrachtgever. Agendeer vraagstukken of knelpunten daar waar ze thuishoren

8. Meten

Via indicatoren voor het meten van draagvlak voor circulair inkopen, kunt u meten in hoeverre communicatie-acties effect hebben op het draagvlak voor circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Ook kunt u de interventies aanscherpen, op basis van wat werkt in uw eigen organisatie. Binnen de MRA wordt gewerkt aan het uitwerken van deze indicatoren.

9. Vervolg

Dit hoofdstuk is een basis. De komende jaren zal dit verder ontwikkeld worden. Er is een aantal elementen die we verder willen uitzoeken, die niet in deze roadmap zijn uitgewerkt. Denk daarbij aan investeren in een platform Circulair inkopen en opdrachtgeverschap en het uitwerken van indicatoren om draagvlak te meten in de organisatie. Die punten worden beschreven in hoofdstuk *Vervolg-stappen en aanbevelingen*.



H7 Vervolgstappen en aanbevelingen

Met deze roadmap is een stevig raamwerk neergezet om circulair inkopen en opdrachtgeverschap fundamenteel in te bedden in de organisatie. Maar we blijven ontwikkelen. Dit hoofdstuk benoemt aanbevelingen voor vervolgtrajecten.

Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden

We blijven in ontwikkeling
Aanbevelingen
Aanbevelingen met vraag voor capaciteit

We blijven in ontwikkeling

De ontwikkeling van de Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap is een stimulans geweest voor samenwerking tussen de MRA-overheden. We hebben van elkaar geleerd en kennis gedeeld over ons vakgebied. Door de samenwerking hebben we elkaar ook op andere onderdelen weten te vinden. Maar we zijn er nog niet. De roadmap is een mooie eerste stap in samenwerking die nu verder moet worden opgepakt.

We zien de volgende opgaven op het gebied van de samenwerking tussen de MRA-overheden op circulair inkopen en opdrachtgeverschap:

- elkaar blijven opzoeken en samenwerken;
- verdere ontwikkeling van de meetmethodiek en effectmeting;
- capaciteit creëren voor implementatie van de roadmap en nulmeting;
- vergroten van de schaal van de projecten;
- instrumenten implementeren om meten makkelijker te maken.

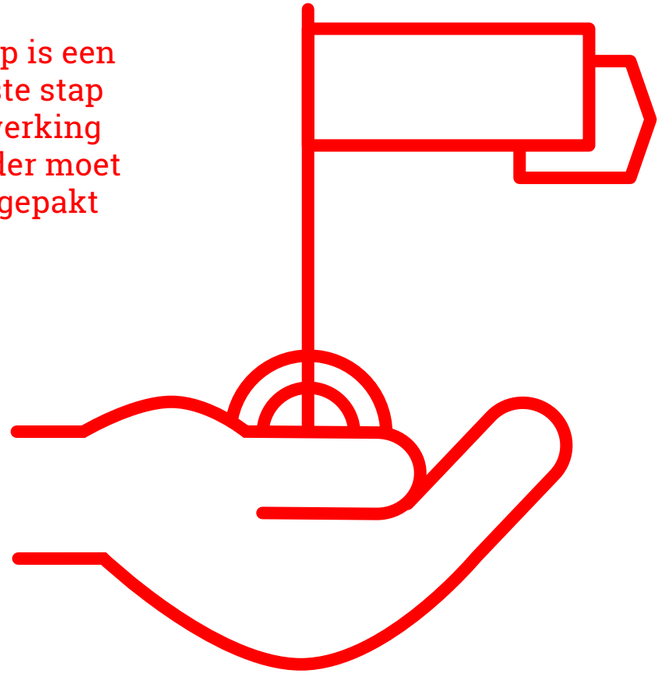
Onze oplossingen zijn:

- elkaar ondersteunen en inspireren met kennis en ervaring;
- op tijdelijke basis intensiever samenwerken, bijvoorbeeld rondom de analyse van de eerste MRA-nulmeting;
- onze meetmethodiek-ontwikkeling laten aansluiten op de landelijke ontwikkelingen rondom monitoring en indicatoren;
- regelmatige update van de roadmap en waar nodig harmoniseren van inkoopbeleid in de MRA;
- gestructureerd samen optrekken op het gebied van circulair inkopen en daarvoor capaciteit organiseren.

Dit zijn zaken waar we met elkaar in de MRA aan kunnen werken. We hebben dit concreet gemaakt in een aantal aanbevelingen. Sommige daarvan kunnen we zo oppakken, andere aanbevelingen hebben een langere looptijd. Er zit geen rangorde in de volgorde van de aanbevelingen. Bij elke aanbeveling geven we aan op basis van welk onderdeel van de roadmap we tot die aanbeveling zijn gekomen. We benoemen waar mogelijk ook al welke overheden hiermee aan de slag willen. Verder maken we een onderscheid tussen aanbevelingen die wel, of geen extra financiering of capaciteit vereisen.

De MRA-werkgroep Circulair inkopen en opdrachtgeverschap neemt het op zich om te werken aan het uitwerken en organiseren van deze aanbevelingen. Voor sommige aanbevelingen is dit onder voorbehoud van de toekenning van extra middelen.

De roadmap is een mooie eerste stap in samenwerking die nu verder moet worden opgepakt



We blijven in ontwikkeling

Aanbevelingen
- Netwerk implementatiemanagers
- Advies aanbestedingsrecht regionaal inkopen
- CO2-last uitvragen – schaduwrapportage
- Regionaal inkopen
- Animatiefilmpje met uitleg roadmap
- Ontwikkelen overige indicatoren
- Delen bedrijfsgevoelige informatie
- Lobbyen voor aanpassen BBV
- Meten op 10 inkoopgroepen

Aanbevelingen met vraag voor capaciteit

Aanbevelingen

Netwerk implementatie-managers

Het is van belang dat de implementatiemanagers van de roadmap van de diverse MRA-overheden met elkaar ervaringen kunnen delen. Vanuit de MRA willen we een netwerk van implementatiemanagers opstarten. Deze groep komt eens per kwartaal bij elkaar en fungeert als intervisiegroep. De groepsleden ondersteunen elkaar bij de uitdagingen waar ze tegen aan lopen bij het implementeren van de roadmap. De groep deelt verder kennis en ervaring over circulair inkopen. Dat verhoogt het kwaliteitsniveau van de aanbestedingen en harmoniseert circulaire criteria in de regio.

Volgt uit §2 van hoofdstuk Organisatie op orde

Advies aanbestedings-recht regionaal inkopen

Om regionaal inkopen op grotere schaal in te zetten, zullen we de juridische kant van marktwerking nog beter moeten onderzoeken. Is er een gemeenschappelijke regeling nodig om als alle MRA-gemeenten gemeenschappelijk in te kopen? Wanneer is het precies mogelijk om in samenwerking met een enkel bedrijf een innovatietraject in te gaan? Wanneer is er sprake van marktverstorend inkopen en wanneer niet? Speelt staatssteun een rol bij gezamenlijk inkopen? Vaak zit de uitdaging in de details.

In de eerste helft van 2019 wordt hiervoor extern juridisch advies uitgevraagd. Daarna zullen we voor en met MRA-juristen van de diverse overheden en experts rondom mededingingsrecht en aanbestedingsrecht een bijeenkomst organiseren om hier verder over door te praten en met elkaar kennis uit te wisselen. Hierbij zullen ook innovatieve vormen van aanbesteding zoals concurrentiegerichte dialoog aan de orde komen.

Volgt uit §2 van hoofdstuk Organisatie op orde

CO2-last uitvragen – schaduwrapportage

Reductie van CO2-uitstoot is voor veel overheden een belangrijke beleidsdoelstelling. Circulair inkopen kan daar een rol bij spelen, door bewust te vragen naar materialen en diensten die een lage CO2-last hebben bij productie en gebruik. Hiermee wordt inzicht verkregen in de CO2-effecten van een inkooptraject. Dit kan ertoe leiden dat het inzichtelijk wordt dat het beter is om te investeren in een bepaalde (CO2-arme) richting.

In 2019 gaan we met een kleine groep MRA-overheden een pilot doen rondom het uitvragen van CO2-last in een specifieke circulaire uitvraag. De gemeenten Amsterdam, Zaanstad en Haarlem overwegen hier aan mee te doen omdat zij klimaatdoelstellingen in hun coalitieakkoord hebben opgenomen. We willen hierbij aansluiten bij het VNG-traject over ditzelfde onderwerp.

Volgt uit §4 van hoofdstuk Organisatie op orde

We blijven in ontwikkeling

Aanbevelingen
- Netwerk implementatiemanagers
- Advies aanbestedingsrecht regionaal inkopen
- CO2-last uitvragen – schaduwrapportage
- Regionaal inkopen
- Animatiefilmpje met uitleg roadmap
- Ontwikkelen overige indicatoren
- Delen bedrijfsgevoelige informatie
- Lobbyen voor aanpassen BBV
- Meten op 10 inkoopgroepen

Aanbevelingen met vraag voor capaciteit

Regionaal inkopen

In de toekomst willen we in de MRA toewerken naar regionale inkoop-trajecten. Dat wil zeggen dat we als MRA-overheden gezamenlijk een grote opdracht uitzetten. Uiteindelijk zouden we kunnen toewerken naar een regionale grondstoffenalliantie, waarbinnen gemeenschappelijk wordt ingekocht op grote volumes. In het sociale domein bestaan al enkele mooie voorbeelden van gezamenlijk regionaal inkopen.

Regionaal inkopen is geen heilige graal. Het kan zinvol zijn om wel qua criteria en aanpak het beleid te harmoniseren, maar alsnog zelfstandig als overheden een uitvraag te doen. Ook daarmee wordt eenheid naar de markt bereikt.

Gemeente Almere is een enthousiast pleitbezorger van regionale inkoop-samenwerking. Met kleine clubjes geïnteresseerde gemeenten gaan we de mogelijkheid onderzoeken om toe te werken naar een aantal regionale inkooptrajecten. We zullen met actieve MRA-gemeenten overleggen, om te kijken op welke productgroepen we samen tot een uitvraag zouden kunnen komen. Mogelijk is bedrijfskleding een van die eerste samenwerkingstrajecten. Een belangrijk hulpmiddel daarvoor is om op MRA-niveau de inkoopkalenders te koppelen.

Volgt uit §2 van hoofdstuk Organisatie op orde

Animatiefilmpje met uitleg roadmap

Om de roadmap in een minuut helder te maken, wordt een kort animatie-filmpje gemaakt. Het filmpje legt het 10 Stappenplan van de roadmap in simpele bewoordingen uit. Het is bedoeld als toelichting voor ambtenaren die er in de praktijk mee aan de slag gaan.

Ontwikkelen overige indicatoren

Effect – impactindicatoren

Op dit moment is nog onvoldoende data beschikbaar en zijn methodes nog niet ver genoeg ontwikkeld om het effect van circulair inkopen te kunnen meten. Samen met de gemeente Amsterdam, Metabolic en andere partijen investeert de MRA in de verdere ontwikkeling van indicatoren en een dashboard. Dit traject hangt samen met landelijke ontwikkelingen (met Planbureau voor de Leefomgeving). We gaan ervan uit dat we in 2022 nieuwe effect-indicatoren kunnen toevoegen aan onze meetmethodiek.

Volgt uit §8 van hoofdstuk Meten

Indicatoren Draagvlak en Organisatie op orde

De huidige meetmethodiek omvat geen indicatoren die meten hoever er binnen de organisatie draagvlak is voor circulair inkopen en of circulair inkopen goed in de organisatie is ingebed. Regio Gooi & Vechtstreek werkt aan het ontwikkelen van indicatoren voor draagvlak. Dit wordt ontwikkeld op basis van een kwalitatief onderzoek wat moet achterhalen wat de mentaliteit is bij ambtenaren ten opzichte van circulariteit en circulair inkopen en wat deze ambtenaren hiermee doen.

Wellicht is het zinvol om indicatoren te ontwikkelen voor inbedding in de organisatie. Bij de herziening van de meetmethodiek in 2022 kunnen die meegenomen worden.

Volgt uit §10 van hoofdstuk Meten en §9 van hoofdstuk Draagvlak en communicatie

We blijven in ontwikkeling

Aanbevelingen
- Netwerk implementatiemanagers
- Advies aanbestedingsrecht regionaal inkopen
- CO2-last uitvragen – schaduwrapportage
- Regionaal inkopen
- Animatiefilmpje met uitleg roadmap
- Ontwikkelen overige indicatoren
- Delen bedrijfsgevoelige informatie
- Lobbyen voor aanpassen BBV
- Meten op 10 inkoopgroepen

Aanbevelingen met vraag voor capaciteit

Delen bedrijfsgevoelige informatie

Meer transparantie van onze beslissingen, het creëren van circulaire markten, het houden van marktconsultaties; elk van deze opgaven vraagt om een juiste afweging tussen bescherming van gegevens en noodzaak van data delen. Willen en kunnen wij aan ondernemers vragen om meer inzicht te geven in de marges en het grondstoffengebruik in hun ketens? Hoe nemen wij dat mee in onze uitvragen? Willen wij zelf transparant zijn in onze overwegingen en investeringen? Deze thema's moeten nog verder uitgewerkt worden.
In samenwerking met CTO-office wordt onderzocht of het mogelijk is een data-convenant tussen de MRA-overheden af te sluiten.

Volgt uit §2 van hoofdstuk Organisatie op orde

Lobbyen voor aanpassen BBV

Het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) bevat regels over hoe jaarrekeningen worden opgemaakt. Voor een deel zijn die regels niet geschikt voor het stimuleren van de circulaire economie. Zo leiden BBV-regels er financieel toe dat veel ingekochte zaken na vier jaar worden afgeschreven terwijl er nog een restwaarde op de balans zou kunnen staan.

Het verdient aanbeveling om vanuit de MRA te proberen de BBV-regels te moderniseren. Dit wordt een lobbytraject. De gemeenten Haarlem, Amsterdam en Haarlemmermeer zijn hierin geïnteresseerd.

Volgt uit §5 van hoofdstuk Organisatie op orde

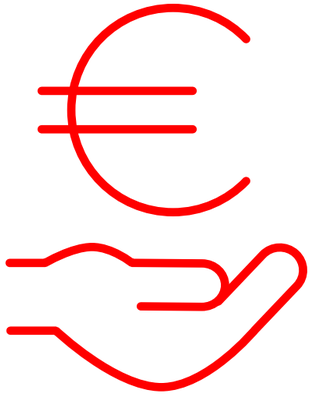
Meten op 10 inkoopgroepen

Door een groep geïnteresseerde MRA-overheden zal een pilot worden gedaan met het meten en rapporteren op de tien inkoopgroepen van PianOo. Het experimenteren met verschillende vormen van monitoring, en daarvan leren, draagt bij aan de verdere ontwikkeling van de meetmethodiek van de roadmap.

Volgt uit §5 van hoofdstuk Organisatie op orde

We blijven in ontwikkeling
Aanbevelingen
Aanbevelingen met vraag voor capaciteit
› Expertpool circulair inkopen opstarten
› Verzamelen uitvragen en verslagen marktconsultatie
› Ontwikkelen digitale tool
› Investeren in MRA platform Circulair inkopen en opdrachtgeverschap

Aanbevelingen met vraag voor capaciteit



Expertpool circulair inkopen opstarten

Niet alle MRA-overheden hebben voldoende menskracht, capaciteit en kennis om de Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap te implementeren, de processen in gang te zetten en een nulmeting uit te voeren. Bovendien leven er veel vragen over circulair inkopen, over innovatief aanbesteden, over circulaire gunnings-criteria en over alle andere onderdelen van een circulaire uitvraag. Daarom wil de MRA een Circulair Inkoop Expertpool oprichten.
Deze expertpool wordt bemenst door een of meerdere externe experts, liefst in combinatie met experts vanuit enkele grotere gemeenten die uren beschikbaar krijgen om andere gemeenten te begeleiden of met vragen te helpen.

De komende tijd zal het gesprek met grotere MRA-overheden worden aangegaan, of zij in kind enkele uren willen vrijmaken bij een van hun inkoop-experts. Verder zullen we een aanvraag doen bij de Klimaatenveloppe van RVO. Ten slotte heeft de MRA een klein budget voor de nulmeting gereserveerd, dat hiervoor ingezet kan worden. Maar daarnaast moeten nog extra middelen gevonden worden. Governance van de expertpool is nog een aandachtspunt.

Volgt uit §2 van hoofdstuk Organisatie op orde

Verzamelen uitvragen en verslagen marktconsultatie

Het is de bedoeling dat de circulaire uitvragen en marktconsultatieverslagen van de MRA-overheden worden verzameld en op een centrale digitale plek beschikbaar worden gesteld, bijvoorbeeld op de MRA-website. Dit traject kan samen met de Amsterdam Economic Board worden opgepakt, waarbij ook de marktconsulta-ties en circulaire uitvragen van bedrijven en kennisinstellingen uit de regio verzameld worden. Om dit te doen en te onderhouden is capaciteit nodig. In eerste instantie wordt gekeken naar de inzet van een trainee.

Volgt uit §2 van hoofdstuk Organisatie op orde

Ontwikkelen digitale tool

Het werken met de meetmetho-diek zal in de toekomst eenvoudiger kunnen worden gemaakt, als hier een applicatie voor ontwikkeld kan worden. Samen met collega's van de Chief Technology Officer (CTO)-office kan worden gekeken of een dergelijke tool ontwikkeld kan worden. Hiermee zal de administratieve belasting van medewerkers verantwoordelijk voor meting en rapportage omlaag gaan.

Volgt uit §2 van hoofdstuk Organisatie op orde

We blijven in ontwikkeling
Aanbevelingen
Aanbevelingen met vraag voor capaciteit
› Expertpool circulair inkopen opstarten
› Verzamelen uitvragen en verslagen marktconsultatie
› Ontwikkelen digitale tool
› Investeren in MRA platform Circulair inkopen en opdrachtgeverschap

Investeren in MRA platform Circulair inkopen en opdrachtgeverschap

Er is veel behoefte aan makkelijk te ontsluiten informatie over circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Dit geldt zowel voor instrumenten als goede praktijk-voorbeelden. Gezien de taak en rol van de MRA zou geïnvesteerd kunnen worden in een platform waarop marktkennis wordt gedeeld (database met goede voorbeelden).

Aandachtspunten van een dergelijk platform:
- criteria per product(groep) delen en verder ontsluiten;
- inkoopkalenders, inkoopplannen delen;
- wie heeft kennis van en/of ervaring met welke circulair inkopen?
- functioneel onderhoud: marktkennis moet verwijderd, bijgehouden of uitgebreid worden;
- technisch onderhoud: beheer van de database;
- support: ondersteunen van MRA-gebruikers.

Dit traject zou in samenwerking met de Amsterdam Economic Board kunnen worden opgepakt, waarbij dezelfde service aan ondernemers en kennisinstellingen wordt geboden. Hierop zouden ook de verslagen van marktconsultaties en uitvragen een plek kunnen krijgen.
Het voorkomen van dubbelingen met bestaande platforms, zoals PianOo, is vanzelfsprekend. Om dit platform te bouwen en te onderhouden zijn capaciteit en middelen nodig.
Mogelijkerwijs kan dit gekoppeld worden aan de ontwikkeling van een etalage van circulaire en biobased producten, waar Circulair Friesland aan werkt.

Volgt uit §2 van hoofdstuk Organisatie op orde

Bibliotheek Instrumenten

Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden

Bibliotheek instrumenten

- Communicatiehandleiding 10 Stappenplan
- Taakomschrijving kwartiermaker
- Two-pager
- Bestuurlijke opdracht
- Template communicatie-actieplan
- Template actieplan
- Voorportaal
- Innovatieve aanbestedingsprocedures
- Inkoopchecklijst
- Afwegingskader samenwerking
- Regionale inkoopkalender
- Bepalen contractvorm
- Gedragsverandering
- Formaliseren verantwoordelijkheid
- Communicatie accordering roadmap
- Spendanalyse of aanbestedingsanalyse
- Annotatie roadmap
- Lijst inkooppakketten directe en indirecte invloed
- Sjabloon circulaire inkooppercentages

Roadmap Instrument

Communicatiehandleiding voor het 10 Stappenplan van de roadmap

Inleiding

Deze communicatiehandleiding sluit aan bij het 10 stappenplan van de Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap. Daarnaast is er een powerpoint presentatie over de communicatie als de roadmap geaccordeerd is. Als onderdeel van het 10 Stappenplan moet er een communicatie-actieplan worden gemaakt voor het hele traject richting 2025 (50 % circulair inkopen). Daarvoor is een apart communicatie-instrument ontwikkeld met de naam Communicatie-actieplan.

Betrek de afdeling Communicatie/Woordvoering
Wij raden u aan om de afdeling Communicatie/Woordvoering bij het opstellen en uitwerken van dit plan te betrekken en van hen commitment te vragen. Maak afspraken over de wijze waarop deze afdeling u kan ondersteunen, wie het aanspreekpunt is en hoe de planning er globaal uitziet.

Het 10 Stappenplan van de roadmap
het hoofdstuk Stappenplan bevat tien stappen die doorlopen kunnen worden om tot de implementatie van de roadmap over te gaan. Niet alle tien stappen vereisen (of sterker nog: zijn gebaat bij) communicatie. Daar waar bepaalde stappen ook baat hebben bij een communicatie-actie, wordt dat in dit document benoemd. Iedere organisatie is uniek en kent specifieke doelgroepen en communicatiemiddelen. De uitwerking in dit plan is daarom slechts een suggestie om u op weg te helpen.

Bepaal steeds bij ieder onderdeel wat u wilt bereiken (doel) en welke mensen u wilt bereiken/beïnvloeden (doelgroep). Bepaal welk gedrag u wilt zien en van wie.

Omschrijf wat bijvoorbeeld alle medewerkers binnen uw organisatie moeten doen. Hoe ziet het gewenste gedrag er uit in de praktijk, wat doen deze medewerkers dan? Maak het zo concreet mogelijk en stem hier uw communicatie op af.

Communicatie over de 10 stappen

Voortraject: communicatie over de bestuurlijke accordering van de roadmap

In mei 2019 is de Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap door MRA-bestuurders geaccordeerd als uitwerking van de intentieverklaring Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap. Omdat gemeente/provincie X de intentieverklaring heeft ondertekend, zullen wij ook aan de slag gaan met die Roadmap.

1

Communicatiehandleiding 10 Stappenplan

Roadmap Instrument

Taakomschrijving kwartiermaker circulair inkopen en opdrachtgeverschap

In gemeente XXX werken we samen aan de versnelling van de circulaire economie. Ons beleid op het gebied van circulair inkopen en opdrachtgeverschap heeft tot doel om XXX.

Context

In juni 2018 hebben we met alle andere MRA-overheden een Intentieverklaring Circulair Inkopen en Opdrachtgeverschap getekend. Die intentieverklaring is uitgewerkt in een MRA-roadmap.

Kwartiermaker circulair inkopen.

Opdracht

De kwartiermaker circulair inkopen moet de randvoorwaarden organiseren om met mandaat aan de slag te kunnen gaan met het ontwikkelen van een Actieplan circulair inkopen en opdrachtgeverschap.

De kwartiermaker is verantwoordelijk voor:
* het verkrijgen van een bestuurlijke opdracht
* het verkrijgen van een ambtelijke opdracht
* het opstarten van de eerste randvoorwaarden ten behoeve van het ontwikkelen van een actieplan.

De termijn waarbinnen dit georganiseerd moet worden is XX maanden, maar bij voorkeur zo spoedig mogelijk.

Invulling van de opdracht

De kwartiermaker circulair inkopen en opdrachtgeverschap:

- stelt een two-pager op over wat de roadmap inhoudt, inclusief enkele basiselementen als ambitieniveau en meetmethodiek, uitleg van het te ontwikkelen actieplan en procesbeschrijving van het te doorlopen traject;
- doorloopt het benodigde traject en verkrijgt een bestuurlijke opdracht;
- brengt in kaart welke mensen binnen de organisatie meegenomen moeten worden in het traject richting een actieplan;
- legt de eerste contacten met relevante interne stakeholders, zoekt eigenaren op diverse niveaus en vormt een klankbordgroep en netwerk;

Taakomschrijving kwartiermaker

Roadmap Instrument

Concept Two-Pager of Annotatie Roadmap

Gele tekst: personificeren

Inleiding

In juni 2018 hebben wij als gemeente/provincie XX de MRA Intentieverklaring circulair inkopen en opdrachtgeverschap getekend. Dat betekent dat wij ons hebben gecommitteerd om in 2022 minimaal 10% circulair in te kopen en in 2025 al 50% circulair in te kopen. Dat is een mooie uitdaging, waar we stevig mee aan de slag moeten.

Jaarlijks koopt gemeente/provincie XX voor XX euro aan producten en diensten in. Voor ons is circulair inkopen en opdrachtgeverschap belangrijk omdat XXX [*verbind aan de eigen ambities van de organisatie op het gebied van MVI of aan andere lijnen rondom circulair inkopen die al benoemd zijn in de organisatie*].

De bovengenoemde intentieverklaring is uitgewerkt in een MRA-roadmap. In mei 2019 is deze Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap door de MRA-bestuurders goedgekeurd. Ook wij als gemeente/provincie XX willen met deze roadmap aan de slag. De roadmap is geen blauwdruk, maar wij maken als organisatie onze eigen keuzes over waar we mee aan de slag gaan.

Wat is het proces dat we willen ingaan?

Als organisatie kiezen we een ambitieniveau dat past bij onze context. Daarbij bepalen we ook welke doelstellingen op het gebied van circulariteit wij centraal in ons circulair inkoopbeleid willen stellen. Als ambitieniveau biedt de roadmap drie niveaus: basis, gevorderd en excellent.

Wij stellen voor om als gemeente/provincie XX ambitieniveau X te kiezen, omdat … XXXX

Figuur 1

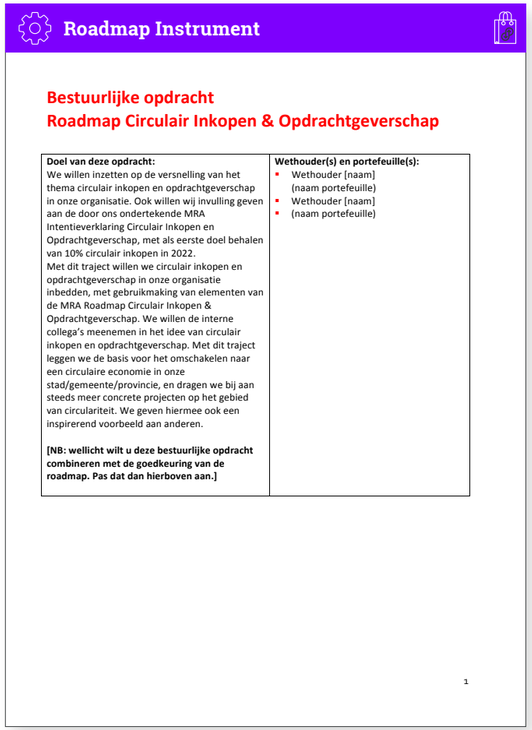
Ambitieniveau	Wanneer kiest u voor dit niveau?
Basis	Uw organisatie heeft nog weinig ervaring met circulair inkopen, hooguit enige pilotprojecten. Uw organisatie heeft beperkt kennis en capaciteit beschikbaar op het gebied van circulair inkopen. U wilt zorgen dat u de komende jaren in ieder geval de basis op orde heeft om te voldoen aan de gemaakte afspraken. Mogelijk wilt u daar dan vervolgens op door ontwikkelen.
Gevorderd	Binnen uw organisatie zijn al enkele stappen gezet op het gebied van circulair inkopen en opdrachtgeverschap. U heeft al een kleine groep van medewerkers die bekend zijn met circulair inkopen. Het is nu zaak

1

Two-pager

Bibliotheek instrumenten

- Communicatiehandleiding 10 Stappenplan
- Taakomschrijving kwartiermaker
- Two-pager
- Bestuurlijke opdracht
- Template communicatie-actieplan
- Template actieplan
- Voorportaal
- Innovatieve aanbestedingsprocedures
- Inkoopchecklijst
- Afwegingskader samenwerking
- Regionale inkoopkalender
- Bepalen contractvorm
- Gedragsverandering
- Formaliseren verantwoordelijkheid
- Communicatie accordering roadmap
- Spendanalyse of aanbestedingsanalyse
- Annotatie roadmap
- Lijst inkooppakketten directe en indirecte invloed
- Sjabloon circulaire inkooppercentages



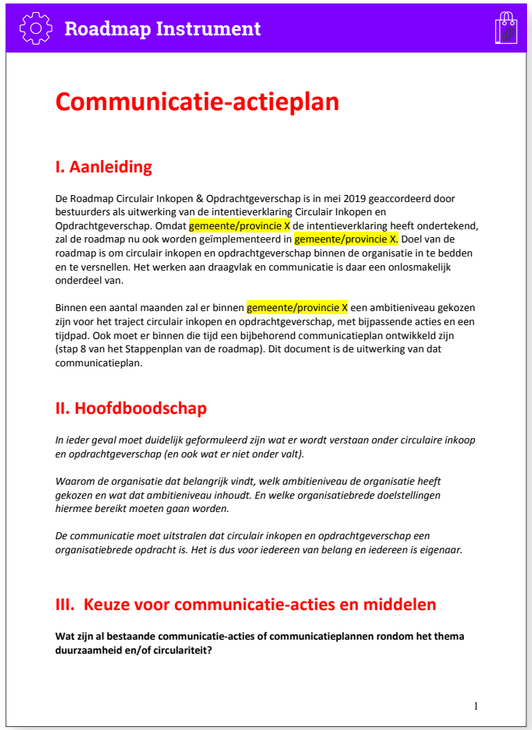
Roadmap Instrument

Bestuurlijke opdracht
Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap

Doel van deze opdracht:	Wethouder(s) en portefeuille(s):
We willen inzetten op de versnelling van het thema circulair inkopen en opdrachtgeverschap in onze organisatie. Ook willen wij invulling geven aan de door ons ondertekende MRA Intentieverklaring Circulair Inkopen en Opdrachtgeverschap, met als eerste doel behalen van 10% circulair inkopen in 2022. Met dit traject willen we circulair inkopen en opdrachtgeverschap in onze organisatie inbedden, met gebruikmaking van elementen van de MRA Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap. We willen de interne collega's meenemen in het idee van circulair inkopen en opdrachtgeverschap. Met dit traject leggen we de basis voor het omschakelen naar een circulaire economie in onze stad/gemeente/provincie, en dragen we bij aan steeds meer concrete projecten op het gebied van circulariteit. We geven hiermee ook een inspirerend voorbeeld aan anderen. **[NB: wellicht wilt u deze bestuurlijke opdracht combineren met de goedkeuring van de roadmap. Pas dat dan hierboven aan.]**	• Wethouder [naam] (naam portefeuille) • Wethouder [naam] (naam portefeuille)

1

Bestuurlijke opdracht



Roadmap Instrument

Communicatie-actieplan

I. Aanleiding

De Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap is in mei 2019 geaccordeerd door bestuurders als uitwerking van de intentieverklaring Circulair Inkopen en Opdrachtgeverschap. Omdat gemeente/provincie X de intentieverklaring heeft ondertekend, zal de roadmap nu ook worden geïmplementeerd in gemeente/provincie X. Doel van de roadmap is om circulair inkopen en opdrachtgeverschap binnen de organisatie in te bedden en te versnellen. Het werken aan draagvlak en communicatie is daar een onlosmakelijk onderdeel van.

Binnen een aantal maanden zal er binnen gemeente/provincie X een ambitieniveau gekozen zijn voor het traject circulair inkopen en opdrachtgeverschap, met bijpassende acties en een tijdpad. Ook moet er binnen die tijd een bijbehorend communicatieplan ontwikkeld zijn (stap 8 van het Stappenplan van de roadmap). Dit document is de uitwerking van dat communicatieplan.

II. Hoofdboodschap

In ieder geval moet duidelijk geformuleerd zijn wat er wordt verstaan onder circulaire inkoop en opdrachtgeverschap (en ook wat er niet onder valt).

Waarom de organisatie dat belangrijk vindt, welk ambitieniveau de organisatie heeft gekozen en wat dat ambitieniveau inhoudt. En welke organisatiebrede doelstellingen hiermee bereikt moeten gaan worden.

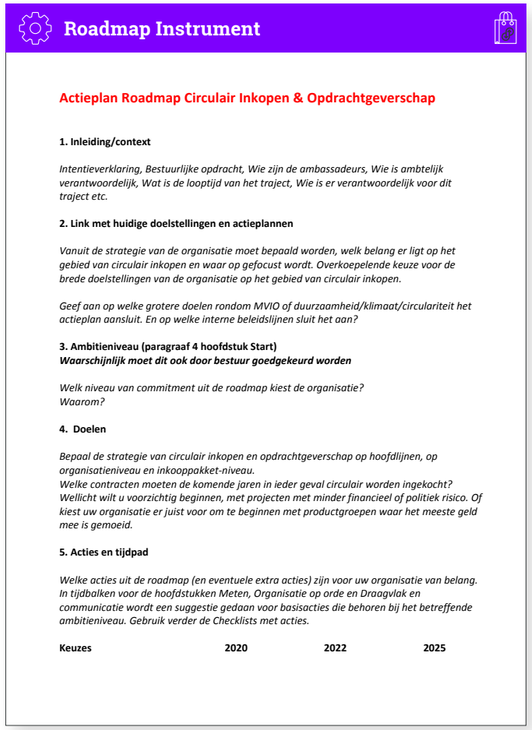
De communicatie moet uitstralen dat circulair inkopen en opdrachtgeverschap een organisatiebrede opdracht is. Het is dus voor iedereen van belang en iedereen is eigenaar.

III. Keuze voor communicatie-acties en middelen

Wat zijn al bestaande communicatie-acties of communicatieplannen rondom het thema duurzaamheid en/of circulariteit?

1

Template communicatie-actieplan



Roadmap Instrument

Actieplan Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap

1. Inleiding/context

Intentieverklaring, Bestuurlijke opdracht, Wie zijn de ambassadeurs, Wie is ambtelijk verantwoordelijk, Wat is de looptijd van het traject, Wie is er verantwoordelijk voor dit traject etc.

2. Link met huidige doelstellingen en actieplannen

Vanuit de strategie van de organisatie moet bepaald worden, welk belang er ligt op het gebied van circulair inkopen en waar op gefocust wordt. Overkoepelende keuze voor de brede doelstellingen van de organisatie op het gebied van circulair inkopen.

Geef aan op welke grotere doelen rondom MVIO of duurzaamheid/klimaat/circulariteit het actieplan aansluit. En op welke interne beleidslijnen sluit het aan?

3. Ambitieniveau (paragraaf 4 hoofdstuk Start)
Waarschijnlijk moet dit ook door bestuur goedgekeurd worden

Welk niveau van commitment uit de roadmap kiest de organisatie?
Waarom?

4. Doelen

Bepaal de strategie van circulair inkopen en opdrachtgeverschap op hoofdlijnen, op organisatieniveau en inkooppakket-niveau.
Welke contracten moeten de komende jaren in ieder geval circulair worden ingekocht?
Wellicht wilt u voorzichtig beginnen, met projecten met minder financieel of politiek risico. Of kiest uw organisatie er juist voor om te beginnen met productgroepen waar het meeste geld mee is gemoeid.

5. Acties en tijdpad

Welke acties uit de roadmap (en eventuele extra acties) zijn voor uw organisatie van belang. In tijdbalken voor de hoofdstukken Meten, Organisatie op orde en Draagvlak en communicatie wordt een suggestie gedaan voor basisacties die behoren bij het betreffende ambitieniveau. Gebruik verder de Checklists met acties.

Keuzes	2020	2022	2025

Template actieplan

Bibliotheek instrumenten

- Communicatiehandleiding 10 Stappenplan
- Taakomschrijving kwartiermaker
- Two-pager
- Bestuurlijke opdracht
- Template communicatie-actieplan
- Template actieplan
- Voorportaal
- Innovatieve aanbestedingsprocedures
- Inkoopchecklijst
- Afwegingskader samenwerking
- Regionale inkoopkalender
- Bepalen contractvorm
- Gedragsverandering
- Formaliseren verantwoordelijkheid
- Communicatie accordering roadmap
- Spendanalyse of aanbestedingsanalyse
- Annotatie roadmap
- Lijst inkooppakketten directe en indirecte invloed
- Sjabloon circulaire inkooppercentages

Roadmap Instrument

Instrument Voorportaal

Welke taken heeft een voorportaal?

- strategie voor circulair inkopen bepalen (bijvoorbeeld op basis van de spendanalyse)
- kijken naar de inkoop-kalender en bepalen welke trajecten kansrijk zijn als circulair traject, en welke niet.
- discussie voeren vanuit de visie: het kan wel.
- beschikbaar zijn voor incidentele vraagstukken, capaciteitsvraagstukken en andere zaken rondom circulair inkopen & opdrachtgeverschap

Een mogelijke structuur van een voorportaal is drieledig:

1. Tenderboard of Bestuurlijke groep

- De grootste/belangrijkste afdelingshoofden
- Twee verantwoordelijk wethouders (bijv. financiën en duurzaamheid)

2. Circulaire projectgroep – ander woord - aanjaagteam

- Openbare ruimte
- Facilitair/ICT
- Duurzaamheid
- Communicatie/PR
- Financiën - controller
- Strategisch Inkoop (vanuit MVI actieplan)
- Strategisch beleid (college programma)
- Juridische zaken
- Innovatief denker

(Dit heet in sommige organisaties het strategisch inkoopteam, inkoopboard, vergadering van lead buyers, of iets dergelijks. Het kan dus een bestaand gremium zijn.)

3. Aanbestedings/Inkoopteam

In het aanbestedingsteam zitten in ieder geval: de contractmanager, de opdrachtgever/ budgethouder, de projectleider, een vakspecialist of inhoudelijk deskundige en de inkoopadviseur. Bij voorkeur zijn zij ook early adaptors van circulair inkopen. Zij kijken deels op productgroep of op pakketniveau, maar met name op het niveau van de individuele aanbesteding. Vanuit het aanbestedingsteam kan een beslissing naar projectgroep of zelfs bestuurlijk gremium worden teruggelegd, als er problemen ontstaan.

Voorportaal

Roadmap Instrument

Instrument Innovatieve Aanbestedingsprocedures

(Bron: Pianoo)

Circulair inkopen gaat vaak over innovatieve producten of diensten. Vaak is het lastig, om via een traditionele aanbestedingsprocedure een innovatief product of dienst in te kopen. Bovendien gaat circulair inkopen niet alleen over circulaire criteria van de materialen of diensten, maar ook over een innovatieve manier van samenwerken met de mogelijke leverancier van die diensten of producten. Het gaat vaak meer over een partnerschap.

Er bestaan specifieke Europese aanbestedingsprocedures voor bepaalde bijzondere omstandigheden, die daarvoor ruimte geven. Het betreft procedures zoals het innovatiepartnerschap en de mededingingsprocedure met onderhandeling. De Aanbestedingswet 2012 verplicht u wel bij het aanbesteden van een opdracht op objectieve gronden te kiezen welk type aanbestedingsprocedure u toepast en welke ondernemers u tot de procedure toelaat. Dus als u een specifieke procedure wenst te gebruiken en daarvoor een beroep doet op het bestaan van de bijzondere omstandigheden die daarvoor vereist zijn, moet u het bestaan van die omstandigheden kunnen aantonen. Maakt u ten onrechte gebruik van de bijzondere procedure, dan is dat een overtreding van de aanbestedingsregels.

De volgende specifieke -en vaak innovatieve, op maat trajecten – verdienen uw aandacht als u circulair wilt gaan inkopen

Europese specifieke procedures

- Sociale en andere specifieke diensten
- Mededingingsprocedure met onderhandeling
- Onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande aankondiging
- Versnelde procedure
- Concurrentiegerichte dialoog
- Prijsvraag
- Concessieovereenkomst
- Elektronische veiling
- Innovatiepartnerschap
- Dynamisch aankoopsysteem

Via onderstaande link vindt u meer informatie over elk van deze procedures.
https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/europese-specifieke-procedures

Innovatieve aanbestedingsprocedures

Roadmap Instrument

Instrument Inkoopchecklijst

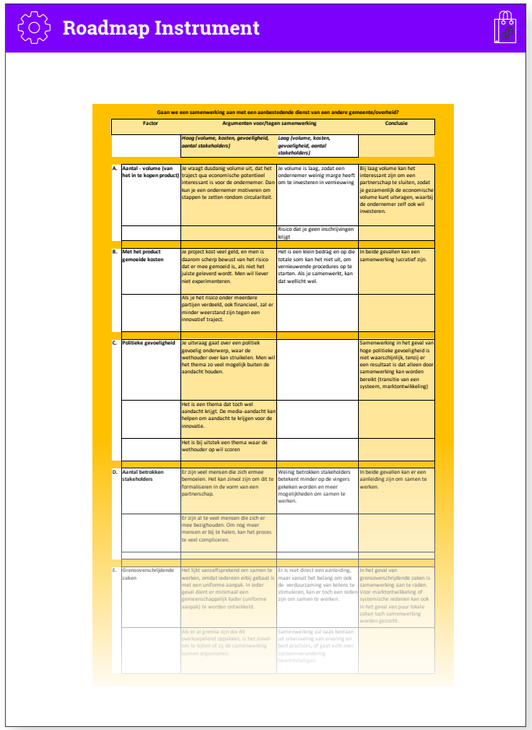
Vragenset

1. Zit er een fysieke component of grondstof in?
2. In welke behoefte voorziet het product en zijn er alternatieven? Verdiepend: *moet het nog worden ingekocht of kan de huidige nog mee (economisch afgeschreven maar technisch nog niet)?*
3. Zijn er alternatieven? Hoe wil je het hebben?
4. Wat is de verwachte technische en wat de economische levensduur?
5. Willen we kopen of gebruiken?
6. Op inhoud of op bezit/gebruik?
7. Aanschaf en beheer of aanschaf/beheer/onderhoud?
8. Kopen we met of zonder onderhoud?
9. Kan het product meerdere functies vervullen?
10. Kunnen we het product hergebruiken in de oude functie?
11. Kunnen we het repareren? Al dan niet met nieuwe of oude spullen.
12. Kunnen we producten hergebruiken, of onderdelen of materialen?
13. Is het nieuw? Is het dan:
14. Demontabel?
15. Biobased?
16. Duurzaam geproduceerd?
17. Wat is het budget?
18. Wat is het budget voor alternatieven?
19. Wat kan de markt? - Valideer deze aannames in de marktconsultatie.
20. Is er Total Cost of Ownership nodig?
21. Wat zijn de consequenties?
22. Is het inkoopsubsidie of een concessie?

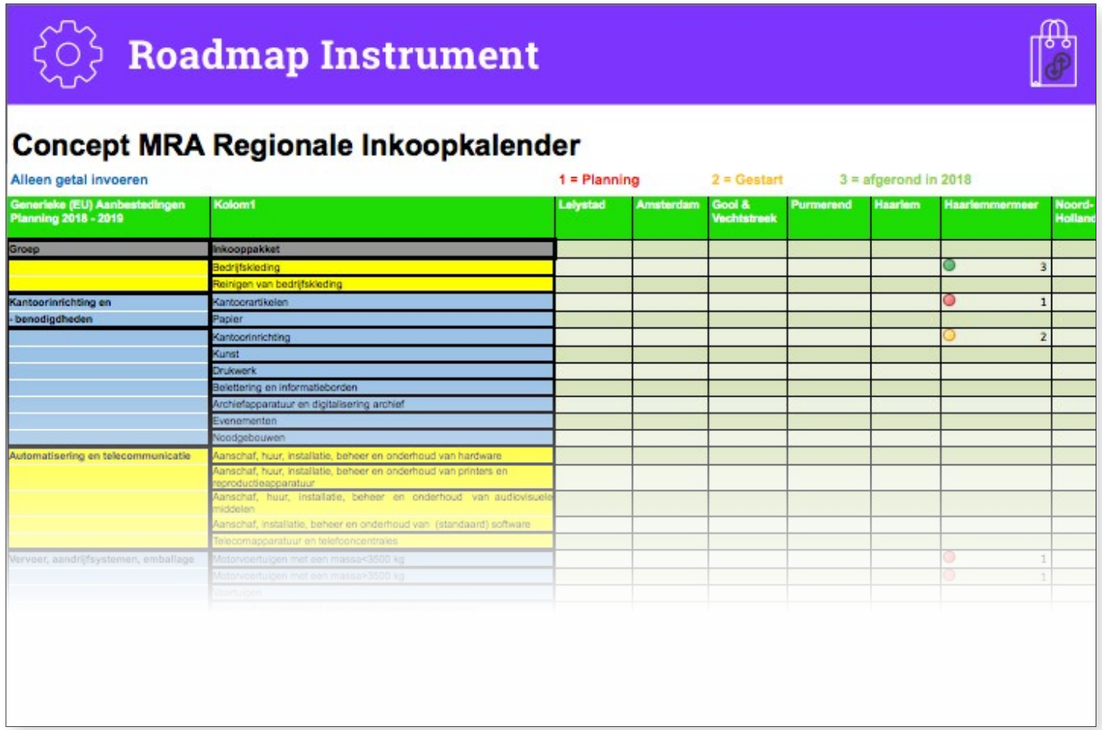
Inkoopchecklijst

Bibliotheek instrumenten

- Communicatiehandleiding 10 Stappenplan
- Taakomschrijving kwartiermaker
- Two-pager
- Bestuurlijke opdracht
- Template communicatie-actieplan
- Template actieplan
- Voorportaal
- Innovatieve aanbestedingsprocedures
- Inkoopchecklijst
- Afwegingskader samenwerking
- Regionale inkoopkalender
- Bepalen contractvorm
- Gedragsverandering
- Formaliseren verantwoordelijkheid
- Communicatie accordering roadmap
- Spendanalyse of aanbestedingsanalyse
- Annotatie roadmap
- Lijst inkooppakketten directe en indirecte invloed
- Sjabloon circulaire inkooppercentages



Afwegingskader samenwerking



Regionale inkoopkalender

Bibliotheek instrumenten

- Communicatiehandleiding 10 Stappenplan
- Taakomschrijving kwartiermaker
- Two-pager
- Bestuurlijke opdracht
- Template communicatie-actieplan
- Template actieplan
- Voorportaal
- Innovatieve aanbestedingsprocedures
- Inkoopchecklijst
- Afwegingskader samenwerking
- Regionale inkoopkalender
- Bepalen contractvorm
- Gedragsverandering
- Formaliseren verantwoordelijkheid
- Communicatie accordering roadmap
- Spendanalyse of aanbestedingsanalyse
- Annotatie roadmap
- Lijst inkooppakketten directe en indirecte invloed
- Sjabloon circulaire inkooppercentages

Roadmap Instrument

Instrument Bepalen contractvorm

Bij circulair inkopen worden bij aanschaf al afspraken gemaakt met betrekking tot hoogwaardig hergebruik aan het eind van de gebruiksfase en de verantwoording hierover. Dit kan leiden tot een andere verdeling van risico's, winst en waarde voor alle ketenpartners. De producent/leverancier kan mogelijk de regievoerder op de kringloop worden. Vanuit deze gedachte gaat de leverancier samenwerking en transparantie binnen de keten bewerkstelligen. De leverancier geeft daarbij aan hoe waardebehoud in de keten zo veel mogelijk geborgd wordt. Afspraken hierover worden verwerkt in op maat gesneden contractbepalingen en een passende contractvorm en -duur. De meeste circulaire contracten leiden tot verlengde producentenverantwoordelijkheid.

De bekende contractvormen voor circulair inkopen zijn:
1. Lease
2. Huur
3. Pay per use
4. Retourwaarde : Koop / terugkoop
5. Product- dienst combinatie

Een **leasemodel** is veelal een driepartijenovereenkomst: de producent/leverancier; de financier en de gebruiker. De producent/leverancier draagt het juridisch eigendom over aan de financier. Het juridisch eigendom blijft bij de financier; het dient als onderpand van het financiële product. De financier gaat een financiële relatie aan met de gebruiker: hij hanteert een leasebedrag. Er is dus geen directe relatie tussen producent/leverancier en gebruiker, tenzij dit anders is geregeld. De producent/leverancier heeft geen verlengde producentenverantwoordelijkheid, omdat het eigendom bij de financier ligt. De restwaarde is vaak nul. In dat geval betaalt de gebruiker meer dan wanneer hij het product had aangeschaft.

Ondanks deze nadelen zijn leasemodellen in enkele gevallen wel geschikt om het circulaire gebruik te borgen, vooral als de restwaarde groter dan nul is. Denk aan leaseauto's. Belangrijk aandachtspunt is de terugname van het product door de leverancier te borgen.

Bij een **huurcontract** verhuurt de producent/leverancier het product aan de gebruiker. Deze contractvorm is vooral geschikt om in een tijdelijke behoefte te voorzien met een relatief goedkoop product. (Denk aan kantoormeubilair voor een jaar tot de verhuizing).

Een **pay-per-use** contract is een verbijzondering van het lease- of huurcontract.
In dit geval is en blijft de leverancier/producent eigenaar van het product en betaalt de gebruiker voor de prestatie in plaats van het bezit van het product. Dit betekent wel dat er sprake moet zijn van gebruik of verbruik, die te meten is (bijvoorbeeld: aantal bewegingen, gereden kilometers). Denk aan het betalen per printje in plaats van voor de multi-functionals. De leverancier zal het product - aan het einde van zijn gebruiksduur - zo hoogwaardig mogelijk hergebruiken.

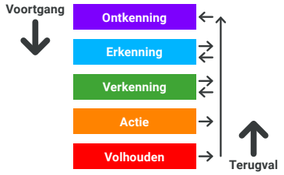
In een **koop/terugkoopovereenkomst** neemt de producent/leverancier de geleverde producten aan het einde van de gebruiksduur terug tegen een vooraf vastgesteld bedrag, om ze vervolgens hoogwaardig opnieuw in te zetten bij een andere klant. Het bekendste voorbeeld hiervan is statiegeld.

Bepalen contractvorm

Roadmap Instrument

Instrument Gedragsverandering

Fasen gedragsverandering
Gedragsverandering verloopt meestal in een aantal verschillende fasen. Dit geldt zowel voor personen, als voor teams en organisaties. Motivatie is een voorwaarde voor verandering. Veranderingen zijn pas duurzaam als iemand gemotiveerd is om te veranderen. Mensen moeten het écht zelf willen (intrinsieke motivatie). Motivatie van buitenaf (extrinsieke motivatie) werkt vaak maar voor korte duur.



Fase 1 – Ontkenning
Dit is de fase waarin iemand zich niet bewust is van het feit dat hij misschien wel een probleem heeft of veroorzaakt. Hij zal het ontkennen, de noodzaak tot verandering nog niet inzien, of de oorzaak van het probleem voornamelijk buiten zichzelf zoeken. Er is veel weerstand om te veranderen.

Fase 2 – Erkenning (contemplation)
In deze fase is iemand zich bewust dat hij misschien wel een probleem heeft of veroorzaakt en hier zelf verantwoordelijk voor is. Hij wil wel veranderen maar weet alleen nog niet hoe, of denkt niet bij machte te zijn om dit te kunnen.

Fase 3 – Verkenning (preparation)
In deze fase maakt iemand plannen om daadwerkelijk iets aan zijn gedrag te gaan doen.

Fase 4 – Actie (doen)
In deze fase onderneemt iemand actie om echt iets te veranderen.
Het is belangrijk om in het begin kleine, haalbare stappen te maken waarmee direct vooruitgang geboekt kan worden.

Gedragsverandering

Roadmap Instrument

Instrument Formaliseren verantwoordelijkheid

Er zijn diverse manieren om verantwoordelijkheid voor circulair inkopen en opdrachtgeverschap te formaliseren in een organisatie.

Bijvoorbeeld door het borgen van een doelstelling circulair inkopen binnen de contractmanagement-organisatie. Het borgen van dit proces kunt u doen door contractmanagers verantwoordelijk te maken voor de bijdrage op de organisatiedoelstellingen en daarover ook te laten rapporteren. Dit kan worden getoetst tijdens de evaluatie van de resultaatgerichte afspraken en in het jaarlijkse doelengesprek. Zodoende kan de contracteigenaar rapporteren aan de categorie-eigenaar en is de organisatiedoelstelling geborgd binnen het contractmanagement. In de praktijk is de lijnafdeling reeds verantwoordelijk echter wordt dit nog niet zo ervaren. Het voorstel is dan ook voor borging een contractmanager verantwoordelijk te maken en de contracteigenaar eindverantwoordelijk/aansprakelijk. Vanzelfsprekend heeft de accounthoudende inkoper hierbij een faciliterende rol.

Op het moment dat een contractmanager en -eigenaar zich verantwoordelijk voelen voor de bijdrage aan de organisatiedoelstellingen en daar in de aanloopperiode hulp bij hebben gehad, zullen ze daar ook meer aandacht aan besteden aangezien ze erop aangesproken worden als deze bijdrage (te) beperkt is.

Na een aanloopperiode waarin de contractmanager en -eigenaar hulp en ondersteuning krijgen, zullen zij zich verantwoorden voor de bijdrage op hun gebied aan de organisatiedoelstellingen.

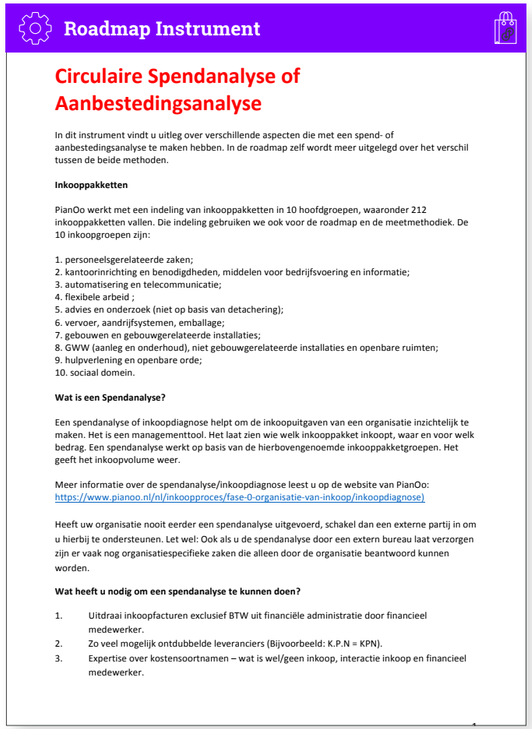
Het formele traject bestaat uit het toevoegen van de verantwoordelijkheid binnen de Rasci matrix, en deze opnieuw vast laten stellen. Dit zal via een Inkoopboard moeten gaan waarin de categorie-eigenaren zitten. Deze zullen richting de contracteigenaren en op hun beurt de contractmanagers doelen formuleren en elkaar daar aan houden en rapporteren en beoordeeld worden. Dit betekent kort gezegd: opnemen in de P-cyclus. Indien de categorie-eigenaren hiermee akkoord zijn, kan dit praktisch stapsgewijs worden ingeregeld. Het rapporteren zal vanuit team Inkoop centraal gebeuren via de inkoopanalist welke binnenkort start en vanuit die positie kan rapporteren aan de Inkoopboard.

Formaliseren verantwoordelijkheid

Bibliotheek instrumenten

- Communicatiehandleiding 10 Stappenplan
- Taakomschrijving kwartiermaker
- Two-pager
- Bestuurlijke opdracht
- Template communicatie-actieplan
- Template actieplan
- Voorportaal
- Innovatieve aanbestedingsprocedures
- Inkoopchecklijst
- Afwegingskader samenwerking
- Regionale inkoopkalender
- Bepalen contractvorm
- Gedragsverandering
- Formaliseren verantwoordelijkheid
- Communicatie accordering roadmap
- Spendanalyse of aanbestedingsanalyse
- Annotatie roadmap
- Lijst inkooppakketten directe en indirecte invloed
- Sjabloon circulaire inkooppercentages

Communicatie accordering roadmap



Roadmap Instrument

Circulaire Spendanalyse of Aanbestedingsanalyse

In dit instrument vindt u uitleg over verschillende aspecten die met een spend- of aanbestedingsanalyse te maken hebben. In de roadmap zelf wordt meer uitgelegd over het verschil tussen de beide methoden.

Inkooppakketten

PianOo werkt met een indeling van inkooppakketten in 10 hoofdgroepen, waaronder 212 inkooppakketten vallen. Die indeling gebruiken we ook voor de roadmap en de meetmethodiek. De 10 inkoopgroepen zijn:

1. personeelsgerelateerde zaken;
2. kantoorinrichting en benodigdheden, middelen voor bedrijfsvoering en informatie;
3. automatisering en telecommunicatie;
4. flexibele arbeid ;
5. advies en onderzoek (niet op basis van detachering);
6. vervoer, aandrijfsystemen, emballage;
7. gebouwen en gebouwgerelateerde installaties;
8. GWW (aanleg en onderhoud), niet gebouwgerelateerde installaties en openbare ruimten;
9. hulpverlening en openbare orde;
10. sociaal domein.

Wat is een Spendanalyse?

Een spendanalyse of inkoopdiagnose helpt om de inkoopuitgaven van een organisatie inzichtelijk te maken. Het is een managementtool. Het laat zien wie welk inkooppakket inkoopt, waar en voor welk bedrag. Een spendanalyse werkt op basis van de hierbovengenoemde inkooppakketgroepen. Het geeft het inkoopvolume weer.

Meer informatie over de spendanalyse/inkoopdiagnose leest u op de website van PianOo: https://www.pianoo.nl/nl/inkooppproces/fase-0-organisatie-van-inkoop/inkoopdiagnose)

Heeft uw organisatie nooit eerder een spendanalyse uitgevoerd, schakel dan een externe partij in om u hierbij te ondersteunen. Let wel: Ook als u de spendanalyse door een extern bureau laat verzorgen zijn er vaak nog organisatiespecifieke zaken die alleen door de organisatie beantwoord kunnen worden.

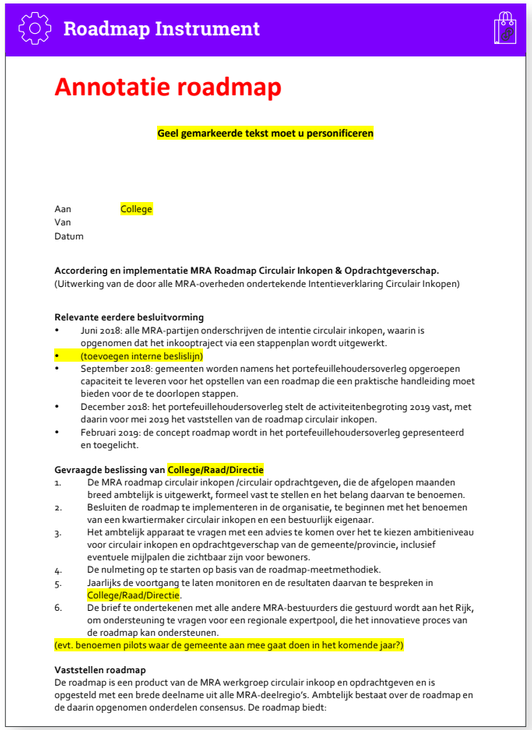
Wat heeft u nodig om een spendanalyse te kunnen doen?

1. Uitdraai inkoopfacturen exclusief BTW uit financiële administratie door financieel medewerker.
2. Zo veel mogelijk ontdubbelde leveranciers (Bijvoorbeeld: K.P.N = KPN).
3. Expertise over kostensoortnamen – wat is wel/geen inkoop, interactie inkoop en financieel medewerker.

Spendanalyse of aanbestedingsanalyse

Bibliotheek instrumenten

- Communicatiehandleiding 10 Stappenplan
- Taakomschrijving kwartiermaker
- Two-pager
- Bestuurlijke opdracht
- Template communicatie-actieplan
- Template actieplan
- Voorportaal
- Innovatieve aanbestedingsprocedures
- Inkoopchecklijst
- Afwegingskader samenwerking
- Regionale inkoopkalender
- Bepalen contractvorm
- Gedragsverandering
- Formaliseren verantwoordelijkheid
- Communicatie accordering roadmap
- Spendanalyse of aanbestedingsanalyse
- Annotatie roadmap
- Lijst inkooppakketten directe en indirecte invloed
- Sjabloon circulaire inkooppercentages



Roadmap Instrument

Annotatie roadmap

Geel gemarkeerde tekst moet u personificeren

Aan College
Van
Datum

Accordering en implementatie MRA Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap.
(Uitwerking van de door alle MRA-overheden ondertekende Intentieverklaring Circulair Inkopen)

Relevante eerdere besluitvorming

- Juni 2018: alle MRA-partijen onderschrijven de intentie circulair inkopen, waarin is opgenomen dat het inkooptraject via een stappenplan wordt uitgewerkt.
- (toevoegen interne beslislijn)
- September 2018: gemeenten worden namens het portefeuillehoudersoverleg opgeroepen capaciteit te leveren voor het opstellen van een roadmap die een praktische handleiding moet bieden voor de te doorlopen stappen.
- December 2018: het portefeuillehoudersoverleg stelt de activiteitenbegroting 2019 vast, met daarin voor mei 2019 het vaststellen van de roadmap circulair inkopen.
- Februari 2019: de concept roadmap wordt in het portefeuillehoudersoverleg gepresenteerd en toegelicht.

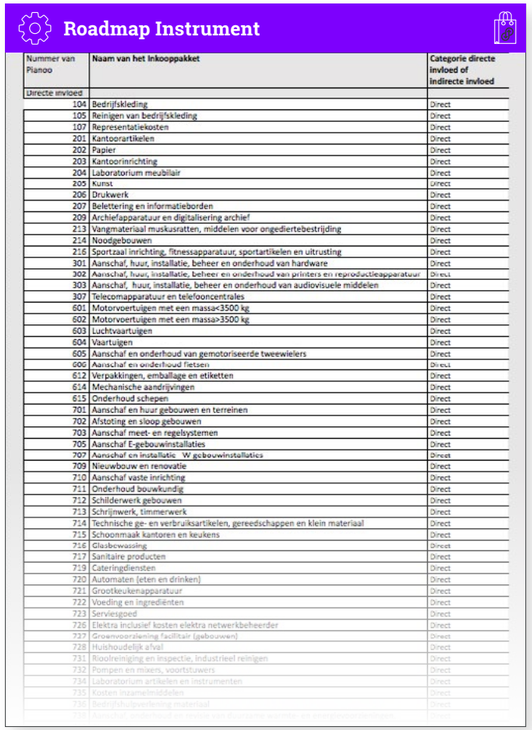
Gevraagde beslissing van College/Raad/Directie

1. De MRA roadmap circulair inkopen /circulair opdrachtgeven, die de afgelopen maanden breed ambtelijk is uitgewerkt, formeel vast te stellen en het belang daarvan te benoemen.
2. Besluiten de roadmap te implementeren in de organisatie, te beginnen met het benoemen van een kwartiermaker circulair inkopen en een bestuurlijk eigenaar.
3. Het ambtelijk apparaat te vragen met een advies te komen over het te kiezen ambitieniveau voor circulair inkopen en opdrachtgeverschap van de gemeente/provincie, inclusief eventuele mijlpalen die zichtbaar zijn voor bewoners.
4. De nulmeting op te starten op basis van de roadmap-meetmethodiek.
5. Jaarlijks de voortgang te laten monitoren en de resultaten daarvan te bespreken in College/Raad/Directie.
6. De brief te ondertekenen met alle andere MRA-bestuurders die gestuurd wordt aan het Rijk, om ondersteuning te vragen voor een regionale expertpool, die het innovatieve proces van de roadmap kan ondersteunen.

(evt. benoemen pilots waar de gemeente aan mee gaat doen in het komende jaar?)

Vaststellen roadmap
De roadmap is een product van de MRA werkgroep circulair inkoop en opdrachtgeven en is opgesteld met een brede deelname uit alle MRA-deelregio's. Ambtelijk bestaat over de roadmap en de daarin opgenomen onderdelen consensus. De roadmap biedt:

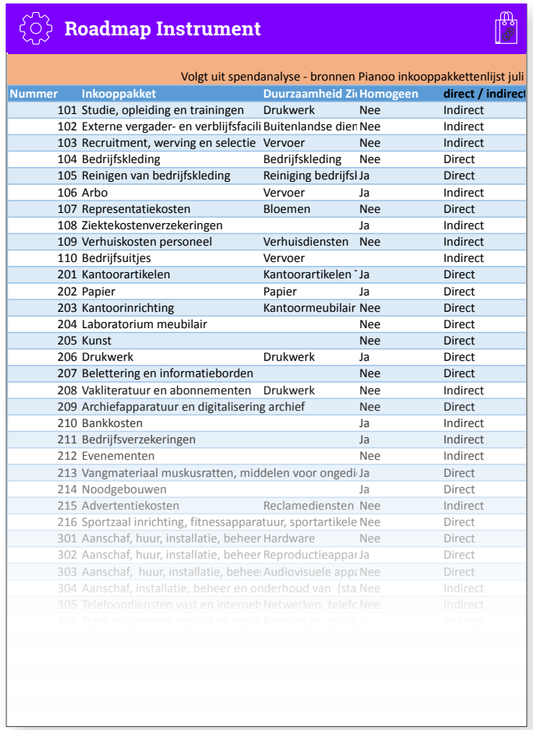
Annotatie roadmap



Roadmap Instrument

Nummer van Planoo	Naam van het Inkooppakket	Categorie directe invloed of indirecte invloed
Directe invloed		
104	Bedrijfskleding	Direct
105	Reinigen van bedrijfskleding	Direct
107	Representatiekosten	Direct
201	Kantoorartikelen	Direct
202	Papier	Direct
203	Kantoorinrichting	Direct
204	Laboratorium meubilair	Direct
205	Kunst	Direct
206	Drukwerk	Direct
207	Belettering en informatieborden	Direct
209	Archiefapparatuur en digitalisering archief	Direct
213	Vangmateriaal muskusratten, middelen voor ongediertebestrijding	Direct
214	Noodgebouwen	Direct
216	Sportzaal inrichting, fitnessapparatuur, sportartikelen en uitrusting	Direct
301	Aanschaf, huur, installatie, beheer en onderhoud van hardware	Direct
302	Aanschaf, huur, installatie, beheer en onderhoud van printers en reproductieapparatuur	Direct
303	Aanschaf, huur, installatie, beheer en onderhoud van audiovisuele middelen	Direct
307	Telecomapparatuur en telefooncentrales	Direct
601	Motorvoertuigen met een massa<3500 kg	Direct
602	Motorvoertuigen met een massa>3500 kg	Direct
603	Luchtvaartuigen	Direct
604	Vaartuigen	Direct
605	Aanschaf en onderhoud van gemotoriseerde tweewielers	Direct
606	Aanschaf en onderhoud fietsen	Direct
612	Verpakkingen, emballage en etiketten	Direct
614	Mechanische aandrijvingen	Direct
615	Onderhoud schepen	Direct
701	Aanschaf en huur gebouwen en terreinen	Direct
702	Afstoting en sloop gebouwen	Direct
703	Aanschaf meet- en regelsystemen	Direct
705	Aanschaf E-gebouwinstallaties	Direct
707	Aanschaf en installatie W gebouwinstallaties	Direct
709	Nieuwbouw en renovatie	Direct
710	Aanschaf vaste inrichting	Direct
711	Onderhoud bouwkundig	Direct
712	Schilderwerk gebouwen	Direct
713	Schrijnwerk, timmerwerk	Direct
714	Technische ge- en verbruiksartikelen, gereedschappen en klein materiaal	Direct
715	Schoonmaak kantoren en keukens	Direct
716	Glasbewassing	Direct
717	Sanitaire producten	Direct
719	Cateringdiensten	Direct
720	Automaten (eten en drinken)	Direct
721	Grootkeukenapparatuur	Direct
722	Voeding en ingrediënten	Direct
723	Serviesgoed	Direct
726	Elektra inclusief kosten elektra netwerkbeheerder	Direct
727	Groenvoorziening facilitair (gebouwen)	Direct
728	Huishoudelijk afval	Direct
731	Riooltreiniging en inspectie, industrieel reinigen	Direct
732	Pompen en mixers, voortstuwers	Direct
734	Laboratorium artikelen en instrumenten	Direct
735	Kosten inzamelmiddelen	Direct
736	Bedrijfshulpverlening materiaal	Direct

Lijst inkooppakketten directe en indirecte invloed

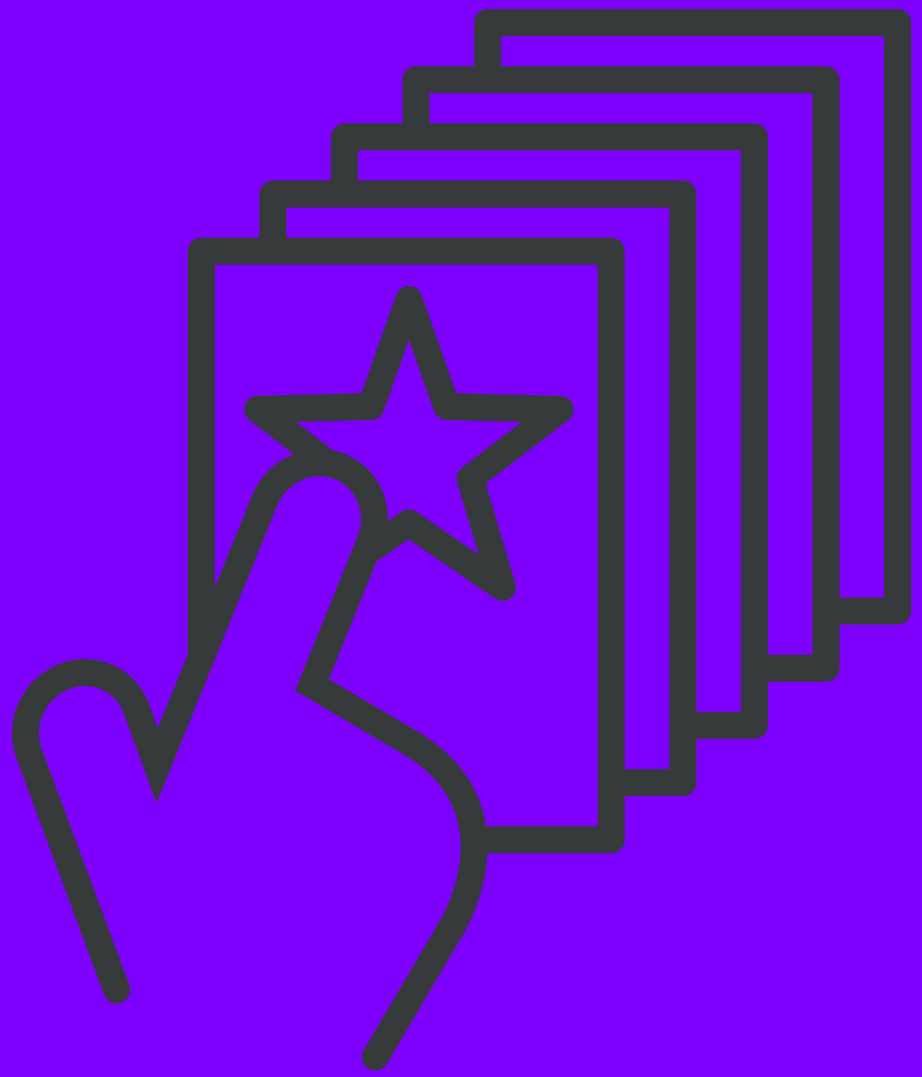


Roadmap Instrument

Volgt uit spendanalyse - bronnen Planoo inkooppakkettenlijst juli

Nummer	Inkooppakket	Duurzaamheid Zi	Homogeen	direct / indirect
101	Studie, opleiding en trainingen	Drukwerk	Nee	Indirect
102	Externe vergader- en verblijfsfacili	Buitenlandse dien	Nee	Indirect
103	Recruitment, werving en selectie	Vervoer	Nee	Indirect
104	Bedrijfskleding	Bedrijfskleding	Nee	Direct
105	Reinigen van bedrijfskleding	Reiniging bedrijfsl	Ja	Direct
106	Arbo	Vervoer	Ja	Indirect
107	Representatiekosten	Bloemen	Nee	Direct
108	Ziektekostenverzekeringen		Ja	Indirect
109	Verhuiskosten personeel	Verhuisdiensten	Nee	Indirect
110	Bedrijfsuitjes	Vervoer		Indirect
201	Kantoorartikelen	Kantoorartikelen	Ja	Direct
202	Papier	Papier	Ja	Direct
203	Kantoorinrichting	Kantoormeubilair	Nee	Direct
204	Laboratorium meubilair		Nee	Direct
205	Kunst		Nee	Direct
206	Drukwerk	Drukwerk	Ja	Direct
207	Belettering en informatieborden		Nee	Direct
208	Vakliteratuur en abonnementen	Drukwerk	Nee	Indirect
209	Archiefapparatuur en digitalisering archief		Nee	Direct
210	Bankkosten		Ja	Indirect
211	Bedrijfsverzekeringen		Ja	Indirect
212	Evenementen		Nee	Indirect
213	Vangmateriaal muskusratten, middelen voor ongedi		Ja	Direct
214	Noodgebouwen		Ja	Direct
215	Advertentiekosten	Reclamediensten	Nee	Indirect
216	Sportzaal inrichting, fitnessapparatuur, sportartikele		Nee	Direct
301	Aanschaf, huur, installatie, beheer	Hardware	Nee	Direct
302	Aanschaf, huur, installatie, beheer	Reproductieappar	Ja	Direct
303	Aanschaf, huur, installatie, beheer	Audiovisuele app	Nee	Direct
304	Aanschaf, installatie, beheer en onderhoud van	(sta	Nee	Indirect
305	Telefoondiensten vast en internet	Netwerken, telef	Nee	Indirect

Sjabloon circulaire inkooppercentages



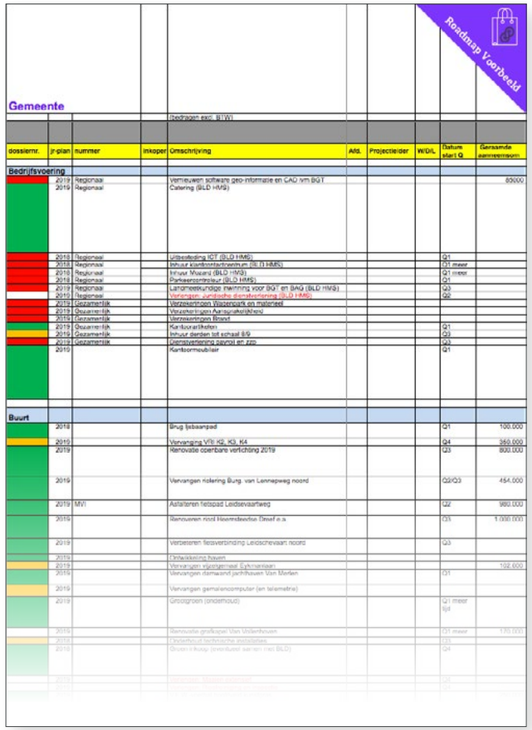
Bibliotheek Voorbeelden

Leeswijzer
Samenvatting
H1 Introductie
H2 Start
Tijdpad en Acties
H3 10 Stappenplan
H4 Meten
Tijdpad en Acties
H5 Organisatie op orde
Tijdpad en Acties
H6 Draagvlak en communicatie
Tijdpad en Acties
H7 Aanbevelingen
Instrumenten
Voorbeelden

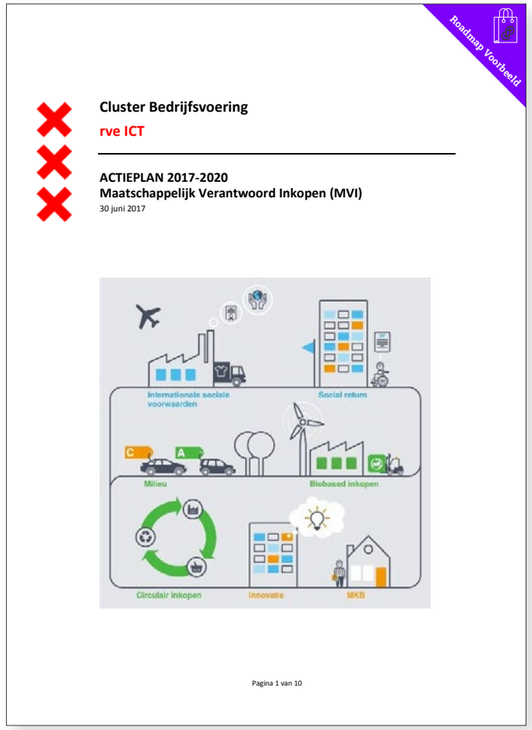
Bibliotheek voorbeelden

- Rapportage MVI Klimaatbewust en Circulair Zaanstad
- Inkoopjaarplan Heemstede
- ICT-MVI Actieplan
- Uitvraag inkoop en onderhoud Gooi en Vechtstreek
- Uitvraag verlichting garage Amsterdam:
- Aanbesteding op basis van prijsvraag Almere
- Ondernemersontbijt Lelystad
- Lunchbijeenkomst CE Haarlemmermeer
- Circulair inkoopproject GM.
- Inkoop Meerlanden checklist
- Hoe wordt een milieugerichte LCA uitgevoerd
- Presentatie Duurzame Organisatie
- Toepassingsregels duurzame investeringen
- Presentatie Haarlem
- Presentatie Rotterdam

Rapportage MVI Klimaatbewust en Circulair Zaanstad



Inkoopjaarplan Heemstede



ICT-MVI Actieplan

Bibliotheek voorbeelden

- Rapportage MVI Klimaatbewust en Circulair Zaanstad
- Inkoopjaarplan Heemstede
- ICT-MVI Actieplan
- Uitvraag inkoop en onderhoud Gooi en Vechtstreek
- Uitvraag verlichting garage Amsterdam:
- Aanbesteding op basis van prijsvraag Almere
- Ondernemersontbijt Lelystad
- Lunchbijeenkomst CE Haarlemmermeer
- Circulair inkoopproject GM.
- Inkoop Meerlanden checklist
- Hoe wordt een milieugerichte LCA uitgevoerd
- Presentatie Duurzame Organisatie
- Toepassingsregels duurzame investeringen
- Presentatie Haarlem
- Presentatie Rotterdam

Uitnodiging tot Inschrijving

Inzake de Europese aanbesteding

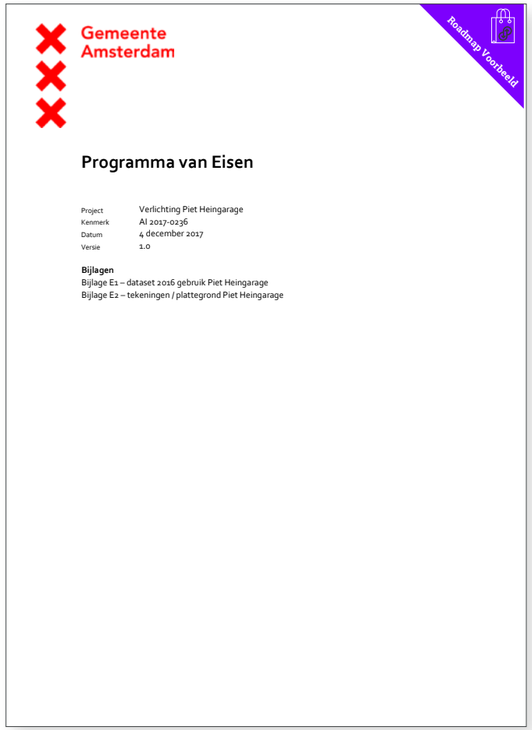
Circulaire kantoormeubilair en kantoorinrichting

Openbare procedure

Aanbestedende dienst:

Regio Gooi en Vechtstreek

Uitvraag inkoop en onderhoud Gooi en Vechtstreek



Gemeente Amsterdam

Roadmap Voorbeeld

Programma van Eisen

Project	Verlichting Piet Heingarage
Kenmerk	AI 2017-0236
Datum	4 december 2017
Versie	1.0

Bijlagen
Bijlage E1 – dataset 2016 gebruik Piet Heingarage
Bijlage E2 – tekeningen / plattegrond Piet Heingarage

Uitvraag verlichting garage Amsterdam:

- Aanbestedingsleidraad
- Concept basisovereenkomst
- Algemene inkoopvoorwaarden voor leveringen en diensten
- Programma van eisen

Roadmap Voorbeeld

Aanbesteding op basis van prijsvraag

Almere wil in 2020 afvalvrij zijn. Om dit te bereiken maakte de stad onder andere gebruik van de innovatiecompetitie Upcycle City. Deze competitie daagde marktpartijen uit slimme oplossingen te bedenken voor de grondstoffen uit de stad.

Almere wil niet alleen het huishoudelijk afval, maar ook de reststromen die ontstaan bij het onderhoud en beheer van de stad op een duurzame manier verwerken. Bijvoorbeeld groenafval, waterplanten, beton, asfalt of straatmeubilair.

Unieke manier van aanbesteden
Aanbesteding op basis van een prijsvraag is uniek. Om dit te kunnen doen, was een aparte procedure binnen de Aanbestedingswet nodig. Het doel van de competitie was om economische bedrijvigheid te stimuleren en realisatie van innovatieve plannen mogelijk te maken. Deze plannen moeten gericht zijn op het maken van producten uit de reststromen van de stad. De competitie werd gepubliceerd op tenderned.nl. Een onafhankelijke jury beoordeelde vervolgens de ingezonden plannen en stelde een ranking op. De winnaar kreeg het recht om als eerste te mogen onderhandelen met de gemeente over onder meer de financiering en de wederzijdse inzet van uren en netwerk.

Onderhandelingen succesvol
De onafhankelijke jury koos twee partijen uit die voldeden aan criteria, onder andere op het gebied van werkgelegenheid en reductie van CO2 uitstoot. Het college is op basis van het jurryrapport als eerste de onderhandelingen gestart met recyclingmaatschappij de Vijfhoek die een duurzame betoncentrale wil realiseren. Het gaat daarbij om de productie van gerecycled en groen beton uit bouwpuin en biomassa van de stad met als bijproducten CO2 en biogas. In de overeenkomst waarover beide partijen het nu eens zijn, zijn afspraken gemaakt over de cofinanciering.

Bijzondere rol overheid
Met deze aanbestedingsprijsvraag pakt Almere een rol die meer gericht is op faciliteren en aanjagen van innovaties en het aangaan van een partnerschap. Deze vorm van aanbesteden trekt innovatieve ideeën aan, hoewel de uitkomst onvoorspelbaar is. Almere is tevreden met het resultaat.

Aanbesteding op basis van prijsvraag Almere

Bibliotheek voorbeelden

- Rapportage MVI Klimaatbewust en Circulair Zaanstad
- Inkoopjaarplan Heemstede
- ICT-MVI Actieplan
- Uitvraag inkoop en onderhoud Gooi en Vechtstreek
- Uitvraag verlichting garage Amsterdam:
- Aanbesteding op basis van prijsvraag Almere
- Ondernemersontbijt Lelystad
- Lunchbijeenkomst CE Haarlemmermeer
- Circulair inkoopproject GM.
- Inkoop Meerlanden checklist
- Hoe wordt een milieugerichte LCA uitgevoerd
- Presentatie Duurzame Organisatie
- Toepassingsregels duurzame investeringen
- Presentatie Haarlem
- Presentatie Rotterdam

Ondernemersontbijt
Dinsdag 10 april 2018, 07.30-10.00 uur

ondernemers plein lelystad

Roadmap Voorbeeld

UITNODIGING

De gemeente Lelystad nodigt u van harte uit voor het Ondernemersontbijt, editie 2018 in het Stadhuis van Lelystad. Naast informatie over het gemeentelijk inkoopbeleid komt ook 'Maatschappelijk Verantwoord Inkopen' en de daaraan gekoppelde aandachtsgebieden, Circulariteit en Social Return On Investment (SROI) aan de orde.
U kunt presentaties tegemoet zien van:

- **Peter Bakker**, kenniscentrum inkoop gemeente Lelystad;
- **Jacqueline Cramer**, oud-minister, ambassadeur circulaire economie en trekker van dat programma in de Amsterdam Economic Board;
- **Onno Vermooten**, directeur Concern voor Werk/ Werkbedrijf Lelystad;
- **Michel Visser**, helpdesk circulariteit provincie Flevoland

Het ondernemersontbijt is tevens dé gelegenheid tot een nadere introductie van de diensten van Ondernemersplein en tot het aangaan en versterken van uw relatienetwerk.

Aanmelden voor het ontbijt kan - **tot uiterlijk 5 april 2018** - op www.lelystad.nl/ondernemersontbijt via het aanmeldformulier. Er is ruimte voor 150 ondernemers. Zij die zich aanmelden, krijgen een ontvangstbevestiging als toegangskaart.

Ondernemersontbijt Lelystad

Roadmap Voorbeeld

Circulaire economie en circulair inkopen

Lunchbijeenkomst

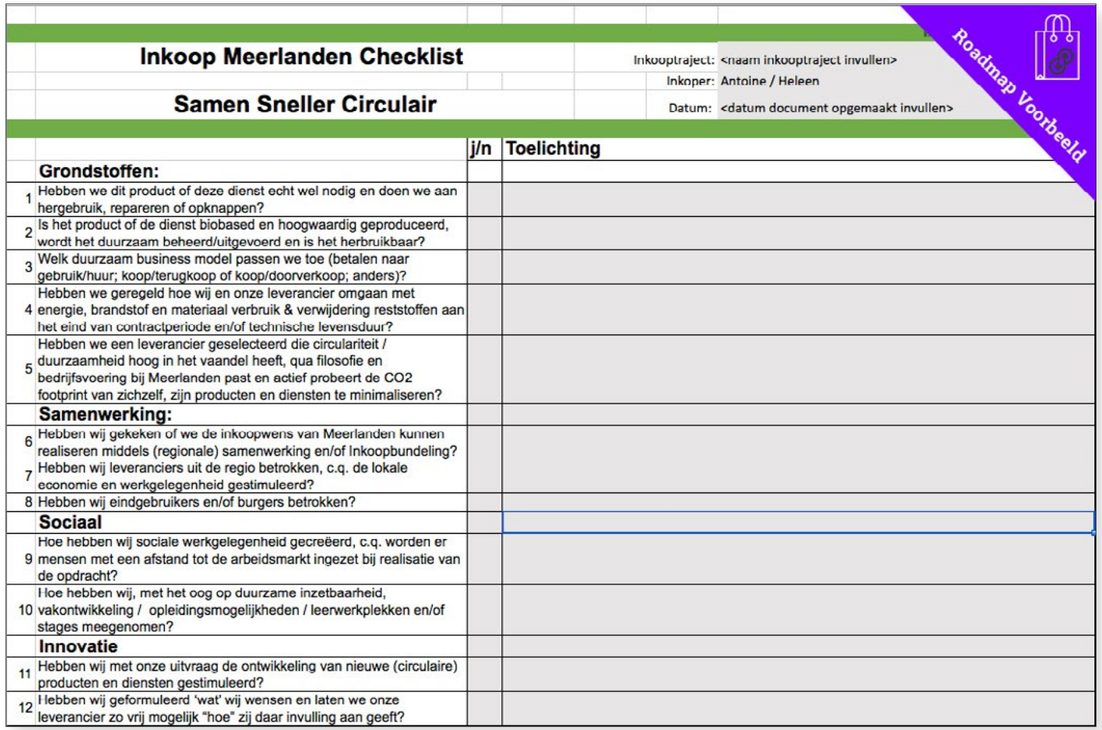
Thea Smid-Verheul
18 september 2018

Lunchbijeenkomst CE Haarlemmermeer

Bibliotheek voorbeelden

- Rapportage MVI Klimaatbewust en Circulair Zaanstad
- Inkoopjaarplan Heemstede
- ICT-MVI Actieplan
- Uitvraag inkoop en onderhoud Gooi en Vechtstreek
- Uitvraag verlichting garage Amsterdam:
- Aanbesteding op basis van prijsvraag Almere
- Ondernemersontbijt Lelystad
- Lunchbijeenkomst CE Haarlemmermeer
- Circulair inkoopproject GM.
- Inkoop Meerlanden checklist
- Hoe wordt een milieugerichte LCA uitgevoerd
- Presentatie Duurzame Organisatie
- Toepassingsregels duurzame investeringen
- Presentatie Haarlem
- Presentatie Rotterdam

Circulair inkoopproject GM.



Inkoop Meerlanden Checklist

Samen Sneller Circulair

Inkooptraject: <naam inkooptraject invullen>
Inkoper: Antoine / Heleen
Datum: <datum document opgemaakt invullen>

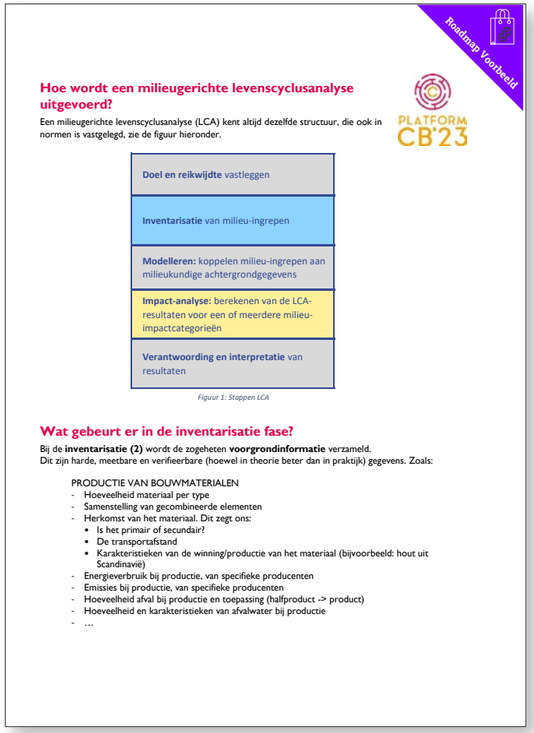
Roadmap Voorbeeld

		j/n	Toelichting
	Grondstoffen:		
1	Hebben we dit product of deze dienst echt wel nodig en doen we aan hergebruik, repareren of opknappen?		
2	Is het product of de dienst biobased en hoogwaardig geproduceerd, wordt het duurzaam beheerd/uitgevoerd en is het herbruikbaar?		
3	Welk duurzaam business model passen we toe (betalen naar gebruik/huur; koop/terugkoop of koop/doorverkoop; anders)?		
4	Hebben we geregeld hoe wij en onze leverancier omgaan met energie, brandstof en materiaal verbruik & verwijdering reststoffen aan het eind van contractperiode en/of technische levensduur?		
5	Hebben we een leverancier geselecteerd die circulariteit / duurzaamheid hoog in het vaandel heeft, qua filosofie en bedrijfsvoering bij Meerlanden past en actief probeert de CO2 footprint van zichzelf, zijn producten en diensten te minimaliseren?		
	Samenwerking:		
6	Hebben wij gekeken of we de inkoopwens van Meerlanden kunnen realiseren middels (regionale) samenwerking en/of Inkoopbundeling?		
7	Hebben wij leveranciers uit de regio betrokken, c.q. de lokale economie en werkgelegenheid gestimuleerd?		
8	Hebben wij eindgebruikers en/of burgers betrokken?		
	Sociaal		
9	Hoe hebben wij sociale werkgelegenheid gecreëerd, c.q. worden er mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ingezet bij realisatie van de opdracht?		
10	Hoe hebben wij, met het oog op duurzame inzetbaarheid, vakontwikkeling / opleidingsmogelijkheden / leerwerkplekken en/of stages meegenomen?		
	Innovatie		
11	Hebben wij met onze uitvraag de ontwikkeling van nieuwe (circulaire) producten en diensten gestimuleerd?		
12	Hebben wij geformuleerd 'wat' wij wensen en laten we onze leverancier zo vrij mogelijk "hoe" zij daar invulling aan geeft?		

Inkoop Meerlanden checklist

Bibliotheek voorbeelden

- Rapportage MVI Klimaatbewust en Circulair Zaanstad
- Inkoopjaarplan Heemstede
- ICT-MVI Actieplan
- Uitvraag inkoop en onderhoud Gooi en Vechtstreek
- Uitvraag verlichting garage Amsterdam:
- Aanbesteding op basis van prijsvraag Almere
- Ondernemersontbijt Lelystad
- Lunchbijeenkomst CE Haarlemmermeer
- Circulair inkoopproject GM.
- Inkoop Meerlanden checklist
- Hoe wordt een milieugerichte LCA uitgevoerd
- Presentatie Duurzame Organisatie
- Toepassingsregels duurzame investeringen
- Presentatie Haarlem
- Presentatie Rotterdam


Roadmap Voorbeeld

PLATFORM CB'23

Hoe wordt een milieugerichte levenscyclusanalyse uitgevoerd?

Een milieugerichte levenscyclusanalyse (LCA) kent altijd dezelfde structuur, die ook in normen is vastgelegd, zie de figuur hieronder.

Doel en reikwijdte vastleggen

Inventarisatie van milieu-ingrepen

Modelleren: koppelen milieu-ingrepen aan milieukundige achtergrondgegevens

Impact-analyse: berekenen van de LCA-resultaten voor een of meerdere milieu-impactcategorieën

Verantwoording en interpretatie van resultaten

Figuur 1: Stappen LCA

Wat gebeurt er in de inventarisatie fase?

Bij de **inventarisatie (2)** wordt de zogeheten **voorgrondinformatie** verzameld.
Dit zijn harde, meetbare en verifieerbare (hoewel in theorie beter dan in praktijk) gegevens. Zoals:

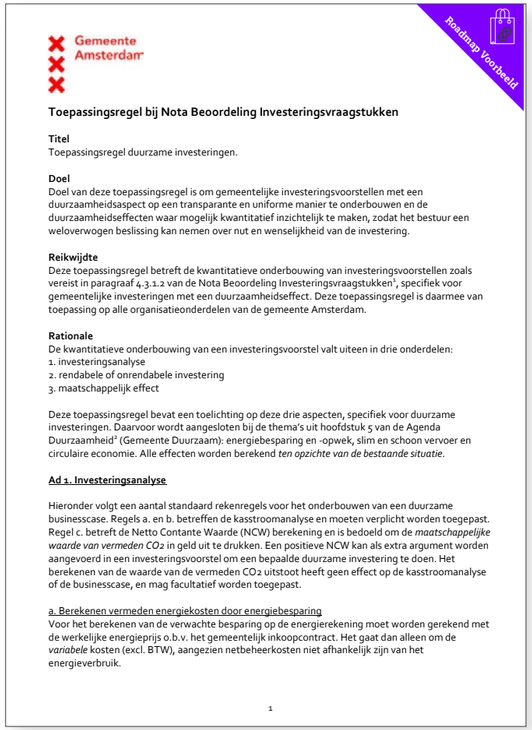
PRODUCTIE VAN BOUWMATERIALEN
- Hoeveelheid materiaal per type
- Samenstelling van gecombineerde elementen
- Herkomst van het materiaal. Dit zegt ons:
  - Is het primair of secundair?
  - De transportafstand
  - Karakteristieken van de winning/productie van het materiaal (bijvoorbeeld: hout uit Scandinavië)
- Energieverbruik bij productie, van specifieke producenten
- Emissies bij productie, van specifieke producenten
- Hoeveelheid afval bij productie en toepassing (halfproduct -> product)
- Hoeveelheid en karakteristieken van afvalwater bij productie
- …

Hoe wordt een milieugerichte LCA uitgevoerd

Presentatie Duurzame Organisatie

Bibliotheek voorbeelden

- Rapportage MVI Klimaatbewust en Circulair Zaanstad
- Inkoopjaarplan Heemstede
- ICT-MVI Actieplan
- Uitvraag inkoop en onderhoud Gooi en Vechtstreek
- Uitvraag verlichting garage Amsterdam:
- Aanbesteding op basis van prijsvraag Almere
- Ondernemersontbijt Lelystad
- Lunchbijeenkomst CE Haarlemmermeer
- Circulair inkoopproject GM.
- Inkoop Meerlanden checklist
- Hoe wordt een milieugerichte LCA uitgevoerd
- Presentatie Duurzame Organisatie
- Toepassingsregels duurzame investeringen
- Presentatie Haarlem
- Presentatie Rotterdam



Gemeente Amsterdam

Roadmap Voorbeeld

Toepassingsregel bij Nota Beoordeling Investeringsvraagstukken

Titel
Toepassingsregel duurzame investeringen.

Doel
Doel van deze toepassingsregel is om gemeentelijke investeringsvoorstellen met een duurzaamheidsaspect op een transparante en uniforme manier te onderbouwen en de duurzaamheidseffecten waar mogelijk kwantitatief inzichtelijk te maken, zodat het bestuur een weloverwogen beslissing kan nemen over nut en wenselijkheid van de investering.

Reikwijdte
Deze toepassingsregel betreft de kwantitatieve onderbouwing van investeringsvoorstellen zoals vereist in paragraaf 4.3.1.2 van de Nota Beoordeling Investeringsvraagstukken[1], specifiek voor gemeentelijke investeringen met een duurzaamheidseffect. Deze toepassingsregel is daarmee van toepassing op alle organisatieonderdelen van de gemeente Amsterdam.

Rationale
De kwantitatieve onderbouwing van een investeringsvoorstel valt uiteen in drie onderdelen:
1. investeringsanalyse
2. rendabele of onrendabele investering
3. maatschappelijk effect

Deze toepassingsregel bevat een toelichting op deze drie aspecten, specifiek voor duurzame investeringen. Daarvoor wordt aangesloten bij de thema's uit hoofdstuk 5 van de Agenda Duurzaamheid[2] (Gemeente Duurzaam): energiebesparing en -opwek, slim en schoon vervoer en circulaire economie. Alle effecten worden berekend *ten opzichte van de bestaande situatie*.

Ad 1. Investeringsanalyse

Hieronder volgt een aantal standaard rekenregels voor het onderbouwen van een duurzame businesscase. Regels a. en b. betreffen de kasstroomanalyse en moeten verplicht worden toegepast. Regel c. betreft de Netto Contante Waarde (NCW) berekening en is bedoeld om de *maatschappelijke waarde van vermeden CO_2* in geld uit te drukken. Een positieve NCW kan als extra argument worden aangevoerd in een investeringsvoorstel om een bepaalde duurzame investering te doen. Het berekenen van de waarde van de vermeden CO_2 uitstoot heeft geen effect op de kasstroomanalyse of de businesscase, en mag facultatief worden toegepast.

a. Berekenen vermeden energiekosten door energiebesparing
Voor het berekenen van de verwachte besparing op de energierekening moet worden gerekend met de werkelijke energieprijs o.b.v. het gemeentelijk inkoopcontract. Het gaat dan alleen om de *variabele* kosten (excl. BTW), aangezien netbeheerkosten niet afhankelijk zijn van het energieverbruik.

1

Toepassingsregels duurzame investeringen

Presentatie Haarlem

Bibliotheek voorbeelden

- Rapportage MVI Klimaatbewust en Circulair Zaanstad
- Inkoopjaarplan Heemstede
- ICT-MVI Actieplan
- Uitvraag inkoop en onderhoud Gooi en Vechtstreek
- Uitvraag verlichting garage Amsterdam:
- Aanbesteding op basis van prijsvraag Almere
- Ondernemersontbijt Lelystad
- Lunchbijeenkomst CE Haarlemmermeer
- Circulair inkoopproject GM.
- Inkoop Meerlanden checklist
- Hoe wordt een milieugerichte LCA uitgevoerd
- Presentatie Duurzame Organisatie
- Toepassingsregels duurzame investeringen
- Presentatie Haarlem
- Presentatie Rotterdam

Presentatie Rotterdam

Colofon
Roadmap Circulair Inkopen & Opdrachtgeverschap
Op weg naar 100%

Lees- en schrijfcommissie
Matthijs Vos,
provincie Noord-Holland

Frauke Geenevasen,
provincie Flevoland

Esther Sluis,
gemeente Gooise Meren

Jeroen van der Waal & **Niek Heering**,
gemeente Amsterdam

Rudie de Vries,
gemeente Haarlem

Juul Nederhorst,
gemeente Zaanstad

Thea Smid,
gemeente Haarlemmermeer & Stichting Rijk

John van Achterberg & **Jos Rongen**,
gemeente Amstelveen

Met medewerking, teksten, voorbeelden en inspiratie van vele anderen.

Ontwikkeling & eindredactie
Jolein Baidenmann,
Grondstoffenregisseur MRA

Redactie & eindredactie
Evelien Adriaan,
Communicatieadviseur MRA

Design, layout en illustraties
Petra Gijzen, Swirl

Deze uitgave is met de grootste zorgvuldigheid samengesteld. De Metropoolregio Amsterdam stelt zich echter niet aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

Copyright © 2019 Metropoolregio Amsterdam

Metropoolregio Amsterdam
Strawinskylaan 1779
1077 XX Amsterdam

info@metropoolregioamsterdam.nl
www.mraduurzaam.nl/roadmap