

CÉCILE VAN OPPEN • GODARD CROON • DIRK BIJL DE VROE

CIRCULAIR INKOPEN

IN 8 STAPPEN



“Een betere wereld begint bij het stellen van een betere vraag.”

Sinds een jaar of tien oefent en experimenteert de Rijksoverheid met het toepassen van circulaire principes in haar eigen bedrijfsvoering. Eerst heette dat nog grondstoffenmanagement; het woord circulair was nog geen gemeengoed. De gedachte achter deze experimenten is dat we enerzijds een bijdrage willen leveren aan het grondstoffenvraagstuk (schaarste, uitputting van de aarde) terwijl we anderzijds natuurlijk onze voorbeeldrol moeten leren spelen. Wat je van de samenleving vraagt en daar stimuleert via beleid en subsidies, moet je natuurlijk zelf ook waarmaken: practice what you preach. Voor een overwegend administratieve organisatie als de overheid betekent dit dat de producten die we gebruiken op een of andere manier moeten bijdragen aan onze eigen beleidsdoelstelling: het oplossen van het klimaatprobleem en het tegengaan van de daaraan gekoppelde grondstoffenverspilling. De beste manier om daar invloed op uit te oefenen is via inkoop. Alles wat we gebruiken komt via dit proces binnen: pennen en potloden, papier, meubilair, catering, textiel, ICT en gebouwen.

De jaren van experimenteren zijn nog niet voorbij, maar we weten inmiddels wel heel veel meer en op een aantal terreinen zetten we grote stappen, zoals voor papier, textiel en meubilair. Versneld leren we samen bijvoorbeeld inkopende organisaties in de Green Deal Circulair Inkopen en met op kennisdeling gerichte adviseurs zoals Copper8. Dit boek is een bundeling van onze inzichten tot nu toe, samengesteld en in samenhang gezet door Copper8. Het is geen handboek, want circulair inkopen is namelijk vaak maatwerk. Het is bedoeld voor mensen die nadenken over de mogelijkheden om voor het eerst circulair in te kopen en mensen die met enige ervaring op zoek zijn naar kansen om hun activiteiten op te schalen. Dit boek geeft handvatten en inzichten om mee aan de slag te gaan.

– **Joan Prummel** (Rijkswaterstaat)

CIRCULAIR INKOPEN IN 8 STAPPEN



Cécile van Oppen

Godard Croon

Dirk Bijl de Vroe

VOORWOORD

(In)koop Nederland circulair!

We staan er meestal niet bij stil hoe veel grondstoffen we elke dag gebruiken. Want het voelt zo vanzelfsprekend dat we lekker eten, spullen kopen en weer weggooiden, of de wereld rond reizen. Maar hiermee leggen we een flink beslag op de eindige voorraad grondstoffen van de aarde. De wereldbevolking groeit tot zo'n tien miljard mensen in 2050 en ondertussen neemt ook wereldwijd de welvaart toe. Dit betekent een nog grotere vraag naar grondstoffen.

We hebben dus de komende jaren een enorme klus te klaren. Hoe zorgen we ervoor dat méér mensen minder beslag leggen op onze schaarse grondstoffen? Want we gooien nu nog vaak op grote schaal grondstoffen weg. Onze oceanen zijn een plastic soep geworden. Het is de uitdaging aan onze generatie, aan u en mij, om deze neerwaartse spiraal te doorbreken en er een mooie, ronde kringloop van te maken. Het is tijd om circulair te worden!

Ik hoor vaak dat mensen zich afvragen hoe je dat nou precies doet, circulair worden. Ik denk dat het begint bij bedrijven die slimmere, circulaire producten op de markt brengen. En ook consumenten en inkopers spelen een grote rol, want zij kunnen bij hun leverancier om duurzame producten vragen. Of je nu spullen koopt in de winkel of bij de supermarkt, of als professional bij de groothandel of industrie: je hebt altijd een keus.

Rijksoverheid, gemeenten, provincies: we kopen allemaal op grote schaal in. Daarom hebben wij de unieke mogelijkheid om de markt voor circulaire producten en diensten een flinke zet in de rug te geven. Onze inkopers en opdrachtgevers kunnen zo als geen ander bijdragen aan een duurzame toekomst van ons land. En daarmee geven we ook gelijk weer het goede voorbeeld aan anderen. Ik vind het daarom heel mooi om te zien dat steeds meer organisaties aan de slag gaan met het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en zo op verschillende manieren bijdragen aan de opmars van circulair inkopen. Ook als Rijksoverheid nemen we onze verantwoordelijkheid. We gaan bijvoorbeeld de komende tien jaar 100.000 werkplekken circulair inrichten. En dat is nog maar het begin. Uiteindelijk moet onze hele bedrijfsvoering circulair worden.

Circulair inkopen is voor velen van ons nieuw. Leren wat het beste werkt, gaat met vallen en opstaan. Dat hoort erbij. Om dit proces wat makkelijker te maken, is dit boek een handig hulpmiddel. Het staat vol met goede voorbeelden, praktische tips en mooie resultaten. Zodat u als professionele inkoper of opdrachtgever niet telkens zelf het wiel hoeft uit te vinden, maar kunt leren van anderen. En hopelijk bent u dan straks zélf weer een goed voorbeeld voor anderen. En zo maken we Nederland stap voor stap circulair.

Ik wens u heel veel inspiratie en veel mooie, circulaire inkopen toe!

Stientje van Veldhoven,

Staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat

COLOFON

Circulair Inkopen in 8 Stappen

AUTEURS

Cécile van Oppen
Godard Croon
Dirk Bijl de Vroe

EERSTE DRUK

©Copper8, Oktober 2018

REDACTIE

Caroline D. van Wijk

ONTWERP EN ILLUSTRATIES

Dominic Jansen

DRUK

Ecodrukkers

ISBN: 978-90-828454-0-2



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Deze uitgave is gedrukt op PaperWise. Geïnspireerd door de natuur, waar afval niet bestaat. Bladeren en stengels die overblijven van de oogst worden bewerkt tot grondstof voor hoogwaardig papier en karton. PaperWise geeft landbouwafval een tweede leven. De impact op het milieu is 47% minder vergeleken met FSC papier en houtvezels en 29% minder vergeleken met recycled papier. Voor deze uitgave zijn plantaardige inktten gebruikt en is gedrukt zonder het schadelijke oplosmiddel IPA. Ecodrukwerk® is klimaatneutraal.

INHOUD

	INLEIDING	9
Hoofdstuk 1	DE CIRCULAIRE ECONOMIE	10
Hoofdstuk 2	INKOOP ALS DRIJVENDE KRACHT	18
Hoofdstuk 3	HOE CIRCULAIR INKOPEN HET VERSCHIL MAAKT	32
	LEESWIJZER	41
Stap 1	CIRCULAIR INKOPEN: WAAROM EN WAT?	44
Stap 2	INTERNE ORGANISATIE EN DRAAGVLAK	56
Stap 3	VRAAGSTELLING	66
Stap 4	SAMENWERKING	76
Stap 5	AANBESTEDINGSPROCEDURE	86
Stap 6	METEN EN BEOORDELEN VAN CIRCULARITEIT	94
Stap 7	CIRCULARITEIT BORGEN	112
Stap 8	HOE MANAGE JE EEN CIRCULAIR CONTRACT?	128
	HANDEN UIT DE MOUWEN!	135
Bijlage 1	DEFINITIES	136
Bijlage 2	MEETINSTRUMENTEN	139
	DANKWOORD	144
	BRONNEN	146
	OVER DE AUTEURS	151

INLEIDING

Hoeveel procent van de materialen zijn 6 maanden na aanschaf van een product nog in gebruik? 50%? Of toch 20%? Of misschien zelfs maar 15%? Nee. Niet meer dan 1% van de consumentenproducten in de VS is na een halfjaar nog in gebruik. Dat betekent dat 99% van de materialen die zijn geoogst, opgegraven, verwerkt en getransporteerd binnen 6 maanden wordt weggegooid (Leonard, 2011)! Je vraagt je af hoe we kunnen blijven voortbestaan op een planeet die we op deze manier behandelen. Deze vraag houdt ons persoonlijk en professioneel dan ook al geruime tijd bezig. Een deel van de oplossing is een circulaire economie en daarmee de aanpassing van de manier waarop consumenten en vooral organisaties inkopen.

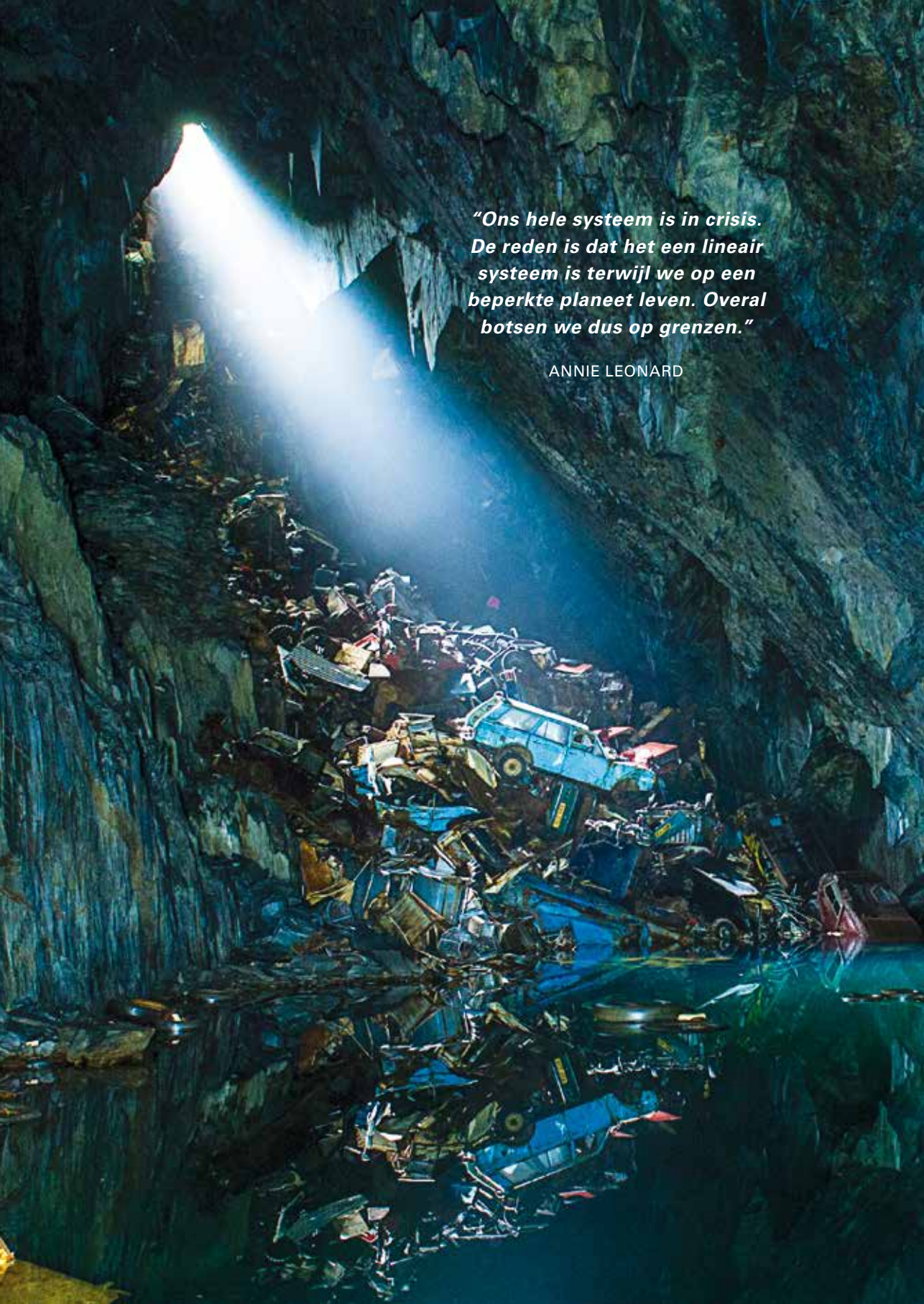
Waarom focussen we in dit boek op inkopen? Omdat wij geloven dat een betere wereld begint bij het stellen van een betere vraag. En dat is precies wat een inkoopproces doet: de vraag stellen. Daarom kan juist inkoop een groot verschil maken voor belangrijke en complexe onderwerpen zoals circulariteit en de transitie naar een circulaire economie.

Dit boek is een handreiking voor iedereen die op zakelijk vlak te maken heeft met de inkoop van producten¹. Wij bieden je onze methode om toe te passen in je eigen praktijk. Een van de conclusies krijg je hier alvast: er is niet één manier om circulair in te kopen. We hebben echter wel uitgangspunten, voorbeelden en heel veel kennis en praktijkervaring voor je. Deze handreiking is kortom een samenvatting van alles wat we op dit moment weten over circulair inkopen. Het boek moet vooral leiden tot meer circulaire producten, meer circulair gebruik en meer circulaire projecten.

Dit boek gaat over een werkwijze; een middel om te komen tot een hoger doel, namelijk een circulaire economie. Wij willen steeds blijven toetsen of ons middel leidt tot dat doel. Dat willen we ook stimuleren bij een ieder die dit boek in handen krijgt. Blijf daarom kritisch, gebruik dit boek niet dogmatisch en geniet van de creativiteit die nieuwe vormen van inkopen met zich meebrengt.

Namens Copper8 wensen wij je een spannende en inspirerende reis door dit boek en vooral in de toepassing ervan in jouw projecten. Met jou gaan wij samen op weg naar een circulaire economie!

¹ In dit boek gaat het meestal om producten of werken. In de circulaire economie gaat de inkoop van producten en werken vaak gepaard met een dienst (bijvoorbeeld: onderhoud). Ook diensten kunnen circulair ingekocht worden. Voor de leesbaarheid refereren wij in dit boek hierna alleen naar 'producten' waar ook diensten en werken onder vallen.



*“Ons hele systeem is in crisis.
De reden is dat het een lineair
systeem is terwijl we op een
beperkte planeet leven. Overal
botsen we dus op grenzen.”*

ANNIE LEONARD

DE CIRCULAIRE ECONOMIE

Eerst was het milieuvriendelijk, toen duurzaam, nu weer circulair, circulaire economie en circulair inkopen. Circulair is een begrip, een wereldbeeld, een manier waarop de economie is te organiseren en een uitgangspunt voor inkoop. Maar waarom is een circulaire economie van belang? En wat bedoelen we met al deze begrippen? In de komende alinea's geven we allereerst een beknopte achtergrond van de circulaire economie, waarna we de verschillende termen afzonderlijk toelichten als uitgangspunt voor dit boek. Met deze definities willen we duidelijkheid scheppen over wat wij bedoelen en beogen met de verschillende begrippen.

ACHTERGROND VAN DE CIRCULAIRE ECONOMIE

Met een groeiende wereldbevolking en het verbruik van grondstoffen is het huidige welvaartsniveau onhoudbaar, laat staan als steeds meer mensen op het westerse welvaartsniveau gaan leven. De mens put de aarde uit – dat is de strekking van het rapport van de Club van Rome 'Grenzen aan de Groei' (Meadows et al., 1972). Onlangs onderzocht het Melbourne Sustainable Society Institute (Turner, 2014) opnieuw de projecties die in dat rapport werden gemaakt. Daaruit blijkt dat in de afgelopen 45 jaar weinig is veranderd: de wereld ligt nog steeds op koers voor het scenario waarin de huidige vorm van de samenleving onhoudbaar is voor de aarde (zie Box I).

BOX I DE GRENZEN AAN GROEI

In 1972 publiceerde Donella Meadows et al. het rapport *Grenzen aan de Groei* in opdracht van de Club van Rome. De studie omvatte systeem-dynamische studies en projecties van een aantal belangrijke indicatoren van de maatschappij en de aarde: de omvang van de wereldbevolking, de industriële productie, de hoeveelheid voedsel die beschikbaar is, vervuiling en de beschikbaarheid van grondstoffen.

Het rapport van 1972 voorspelde een scenario van *overshoot and collapse* in de tweede helft van de 21^e eeuw: een scenario waarbij de maatschappij zodanig is ingericht dat het onhoudbaar is voor mens en milieu. In de grafieken hiernaast staan de voorspellingen uit het rapport in stippellijn.

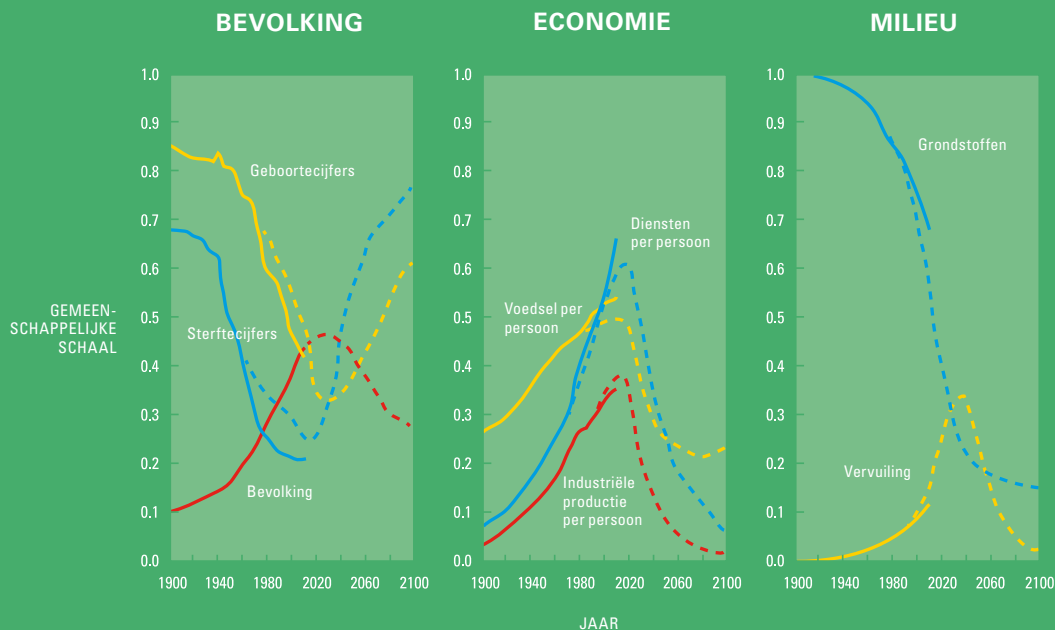
In 2014 heeft het Melbourne Sustainable Society Institute (MSSI) een nieuwe studie uitgevoerd met dezelfde variabelen uit het rapport 'Grenzen aan de Groei'. Helaas blijkt uit deze herijking dat de projecties uit 1972 vrijwel allemaal kloppen; de vaste lijnen in de grafieken hiernaast geven de werkelijke ontwikkeling weer. De wereld ligt dus nog steeds op koers voor een scenario van *overshoot and collapse*.

Circulariteit biedt een oplossing voor dit scenario door grondstoffen effectiever en meervoudig te gebruiken in plaats van te verbruiken. De circulaire economie creëert daarbij een economisch systeem waarbij arbeid en vakmanschap opnieuw een plek krijgen in de economie voor het hermaken van producten, wat een positieve bijdrage levert aan het gemiddelde niveau van welzijn en welvaart.

Circulariteit

Circulariteit is vooral een *technische* uitdaging. Het betreft de materialen voor de productie én de wijze waarop het product ontworpen en geassembleerd is. Circulariteit betekent dat de grondstof of het materiaal dat nodig is om een product te maken na gebruik weer maximaal en zo hoogwaardig mogelijk kan worden gebruikt voor dezelfde of andere toepassingen. Circulariteit betekent dus óók dat de componenten van een product losmaakbaar zijn, zodat de materialen waar het uit bestaat ook hoogwaardig kunnen worden hergebruikt.

Circulariteit staat voor het minimaliseren van verspilling van grondstoffen en het maximaliseren van waardebehoud van grondstoffen en materialen. Het is een *ecologisch uitgangspunt*: als de mens grondstoffen blijft gebruiken op de manier en schaal waarop hij dat nu doet, raakt de aarde simpelweg uitgeput. Voor maximale circulariteit moeten zowel het materiaalgebruik, het ontwerp, de productie en de assemblage toekomstig hergebruik faciliteren.



Figuur 1. Herijking van de Grenzen aan Groei studies van MSSI (2014)

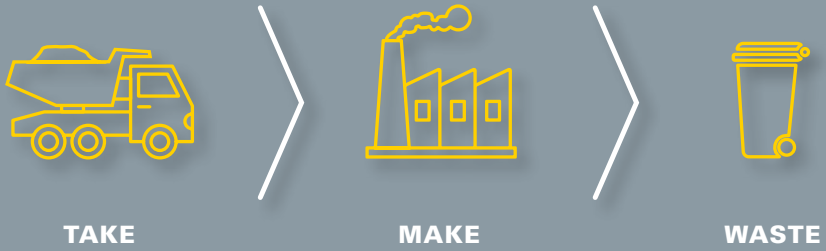
Circulariteit zegt op zich echter nog niets over de manier waarop je dit organiseert. Dat behandelt de *circulaire economie*.

Circulaire economie

De huidige economie is nog steeds ingericht op het produceren van hoge volumes producten tegen de laagst mogelijke prijs. Iedereen wil tenslotte een mobieltje en een televisie kunnen kopen. De gebruiker gooit deze producten na gebruik vaak weg. Deze economie van *take-make-waste* (Braungart & McDonough, 2002) leidt tot goedkope productie en minder aandacht voor duurzaam ontwerpen en assembleren van de producten. De huidige economie leidt er dus toe dat men producten nog minder hergebruikt na een eerste levensduur en steeds meer producten en materialen weggooit na gebruik.

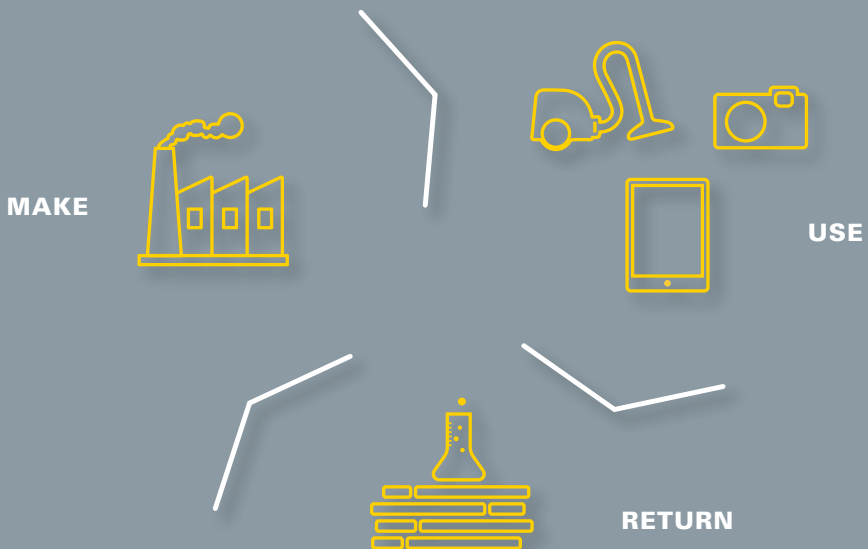
Take-make-waste is een gevolg van de industriële revolutie en het is onderdeel van een *lineair systeem* of de *lineaire economie*. Dit economische systeem is versterkt

LINEAIRE ECONOMIE



VERSUS

CIRCULAIRE ECONOMIE



Figuur 2. De lineaire versus de circulaire economie, naar Hawken et. al (1999)

tijdens de depressie van begin jaren dertig, toen de industrie het principe van *planned obsolescence* introduceerde. *Planned obsolescence* is een strategie waarbij men producten bewust ontwerpt met een beperkte technische levensduur, waardoor verkoopvolumes stijgen, individuele producenten van producten meer omzetten en de economie een boost krijgt (London, 1932). Deze ontwerpstrategie lijkt op de korte termijn in het belang van verkopende en producerende partijen: als hun product eeuwig mee zou gaan, zouden ze er veel minder van verkopen. Intussen groeit de wereldbevolking en stijgt het globale welvaartsniveau, waardoor het huidige westerse lineaire consumptiepatroon meer en meer de standaard wordt. Dit systeem is dus op termijn onhoudbaar.

Precies voor deze ontwikkeling biedt de circulaire economie een oplossing: door verantwoord met grondstoffen om te gaan is economische groei² wel mogelijk zonder dat dit ten koste gaat van een leefbare wereld (figuur 2). De industrie maakt dan namelijk nog steeds de producten die ze wil maken, maar zorgt ervoor dat er zo min mogelijk virgin grondstoffen nodig zijn voor het produceren ervan. Ook zorgt ze er samen met opdrachtgevers en gebruikers voor dat producten lang meegaan, en na gebruik goed hergebruikt kunnen worden. Tot slot werkt ze in het productieproces zelf ook volgens circulaire principes, bijvoorbeeld door productieafval te verminderen en door gebruik te maken van hernieuwbare energiebronnen zoals zonne-energie.

Opdrachtgevers en gebruikers hebben hierin ieder hun eigen rol: zij zorgen voor een expliciete vraag naar circulaire producten, gebruiken en onderhouden deze zorgvuldig en brengen ze terug voor hergebruik.

In de circulaire economie heeft dus zowel de producent, als de opdrachtgever, als de gebruiker belang bij circulair omgaan met de producten en materialen. De circulaire economie gaat echter over meer dan alleen materialen. Het gaat ook over een economisch systeem waarin mensen geen schade veroorzaken voor de biosfeer waarin ze leven en waarin ze verantwoord omgaan met elkaar, zoals bijvoorbeeld in arbeidsomstandigheden. In feite houdt een circulaire economie rekening met alle zeventien 'Sustainable Development Goals' die de Verenigde Naties heeft vastgesteld. Al deze doelen zijn op systemisch niveau met elkaar verbonden, wat de circulaire economie een complex onderwerp maakt. Je moet altijd blijven nadenken en zaken blijven afwegen. Er is niet één waarheid.

In dit boek willen wij daarom eerst een holistische definitie neerzetten voor de circulaire economie:

“De circulaire economie is een economisch systeem waarbij we de waarde van grondstoffen maximaliseren, zonder daarbij het functioneren van de biosfeer of de integriteit van de maatschappij te belemmeren.”

² Economische groei is een uitgangspunt dat vaak en terecht ter discussie wordt gesteld. Economische groei is namelijk geen doel op zich. Tim Jackson (2009) biedt hiervoor een uitstekend betoog in zijn boek 'Prosperity without Growth', waarin hij stelt dat groei in welzijn het uitgangspunt zou moeten zijn, niet zozeer groei in welvaart of economische groei.

Maar de complexiteit van de circulaire economie kan soms ook vertragend werken en het is goed om een focus aan te brengen om stappen te maken. Daarom willen we hiernaast een pragmatische werkdefinitie neerzetten die je kunt gebruiken in het kader van het onderwerp *circulair inkopen* en die zich primair richt op grondstoffen:

De circulaire economie is een economisch systeem dat verspilling van grondstoffen minimaliseert en waardebehoud van grondstoffen maximaliseert. Dit betekent dat herbruikbaarheid van producten en materialen ontstaat dat toekomstig hergebruik wordt geborgd en dat daarmee waardevernietiging wordt voorkomen.

CIRCULAIRE ECONOMIE IN DE PRAKTIJK

Sinds de jaren 70 van de vorige eeuw hebben verschillende voorlopers zowel wetenschappelijk als praktisch invulling gegeven aan het principe van circulariteit en de circulaire economie, waaronder Barry Commoner (1971), Walter Stahel (1981), Hawken et. al (1999), Ray Anderson (2009), Braungart en McDonough (2002) en Gunter Pauli (2010).

Het rapport van de Ellen MacArthur Foundation uit 2012 berekent dat het economisch grote voordelen heeft om de transitie naar een circulaire economie te maken. Dit heeft het proces versneld dat gevestigde partijen en het bedrijfsleven het principe van de circulaire economie steeds meer adopteren en zelfs omarmen.

Het doel van de circulaire economie is dus om daadwerkelijk een economisch systeem te creëren dat het uitgangspunt van circulariteit in de praktijk brengt.

LEESTIPS

Circulair ontwerpen:

Cradle to Cradle (Braungart en McDonough, 2002)

Planned Obsolescence:

Material Matters (Rau en Oberhuber, 2016)

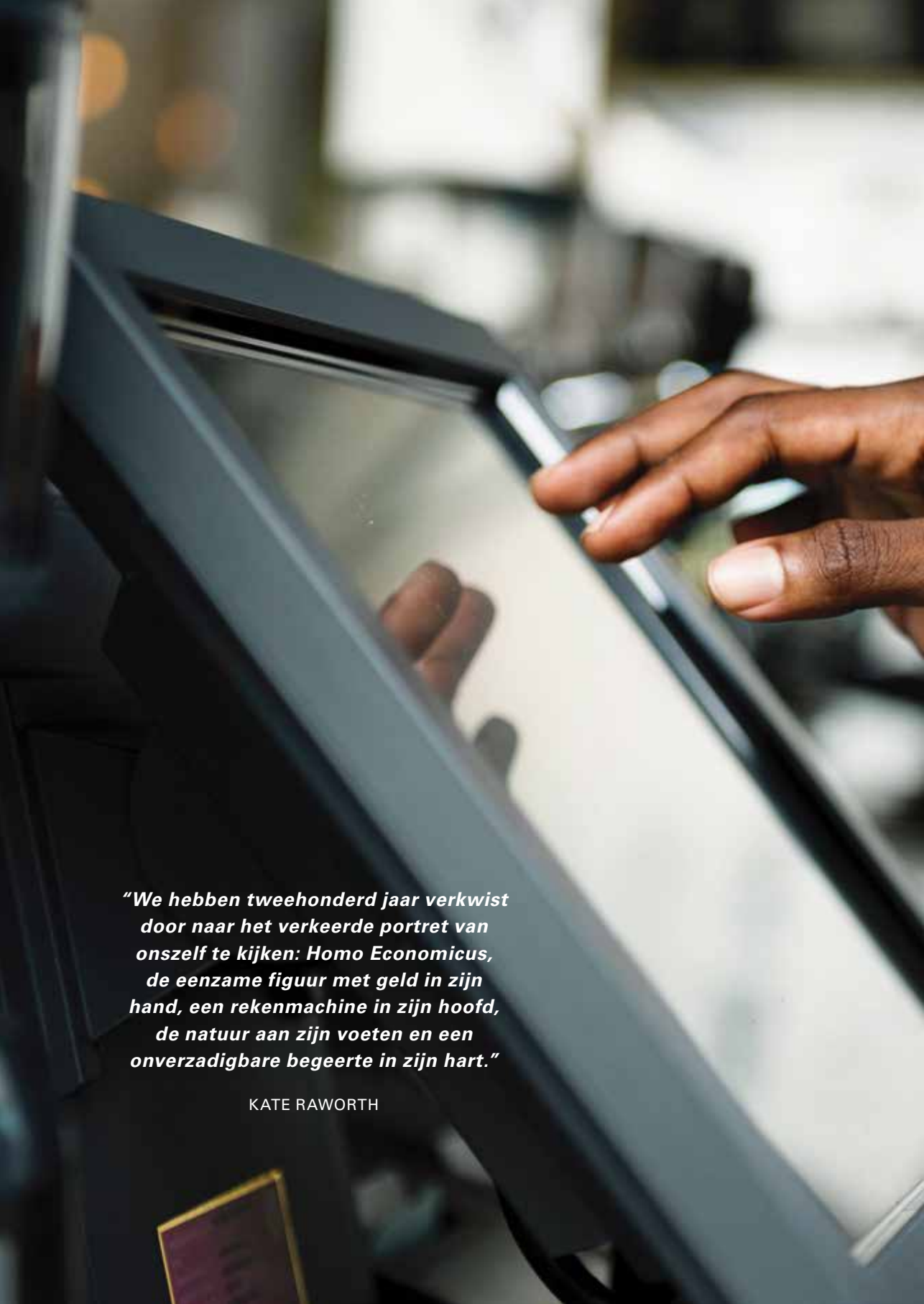
Houdbare economie:

Doughnut Economics (Raworth, 2017)



SAMENVATTING

Circulariteit gaat uit van het technisch ontwerpen, assembleren en produceren van producten die hoogwaardig hergebruik in de toekomst mogelijk maken. De circulaire economie gaat uit van een economisch systeem waarin circulaire producten daadwerkelijk circulair worden gebruikt.



“We hebben tweehonderd jaar verkwest door naar het verkeerde portret van onszelf te kijken: Homo Economicus, de eenzame figuur met geld in zijn hand, een rekenmachine in zijn hoofd, de natuur aan zijn voeten en een onverzadigbare begeerte in zijn hart.”

KATE RAWORTH

INKOOP ALS DRIJVENDE KRACHT

Dit hoofdstuk schetst eerst het belang van inkoop als middel om te komen tot een circulaire economie. Vervolgens geeft het een kader voor circulaire inkooptrajecten.

INKOOP ALS MIDDEL VOOR EEN CIRCULAIRE ECONOMIE

Inkoop lijkt geen spannend ontwerp: het gaat traditioneel gezien vooral om het behalen van de beste prijs-kwaliteit verhouding. Het wordt pas interessant wanneer je met je koopkracht invloed gaat uitoefenen en die mogelijkheid gebruikt om de wereld te veranderen. De Engelse term voor koopkracht, *purchasing power*, geeft dit goed weer: jouw vraag kan invloed hebben op prijzen, beschikbaarheid van grondstoffen en een kans bieden aan technische ontwikkelingen en duurzaamheid. In die zin is inkopen dé manier om tot een betere wereld te komen.

Onze definitie van inkoop

In dit boek benaderen we inkoop in de breedste zin van het woord. We beperken ons dus niet tot het moment waarop je iets inkoopt (de transactie) en zelfs niet tot het proces van vraag tot het moment van inkoop. Voor ons begint inkopen bij de eerste omschrijving van je behoefte en eindigt het op het moment dat je het uiteindelijke product na de levensduur hergebruikt of een nieuwe toepassing geeft.

In dit boek is inkoop dus het proces waarbij:

1. de opdrachtgever vanuit een behoefte een vraag formuleert voor de realisatie van een werk of levering van een product of dienst;
2. de opdrachtgever dit vervolgens inkoop in samenwerking met de leverancier;
3. de leverancier het product, het werk of de dienst levert gedurende de looptijd van een contract op basis van overeengekomen voorwaarden;
4. het product een bestemming krijgt ná de levensduur. Bij circulaire inkoopprocessen is dat een nieuwe toepassing van het product, eventueel in een secundaire keten en onder afgesproken voorwaarden.

Via inkoop naar nieuwe en betere oplossingen

Iedereen die verantwoordelijk is voor een inkoopproces of een gedeelte ervan heeft de mogelijkheid om ruimte te creëren voor nieuwe oplossingen. Dat geldt voor zowel inkoper, interne opdrachtgever, manager als een verantwoordelijke voor contractmanagement. Stel de juiste vraag en je zet een hele keten in beweging.

Oplossingen ontstaan dankzij inkoopprocessen die hiervoor de ruimte bieden, of er zelfs specifiek naar vragen. De Fair Meter en Project DOEN in de kaders op de volgende pagina's zijn hier goede voorbeelden van.

Onze definitie van circulair inkopen

Circulariteit is het kernbegrip en een circulaire economie is het systeem dat dit in de praktijk brengt. Circulair inkopen heeft een relatie tot beide onderwerpen. Het ingekochte product moet maximaal voldoen aan de uitgangspunten van circulariteit. Je maakt afspraken over het systeem waarin het product wordt geproduceerd, geleverd, gebruikt en hergebruikt. Deze afspraken zorgen ervoor dat het product niet alleen vanuit een technisch perspectief circulair is, maar dat alle betrokkenen via dat proces maximaal circulair handelen (zie Box II) om de waarde te behouden.

Op basis van het bovenstaande is de definitie van circulair inkopen:

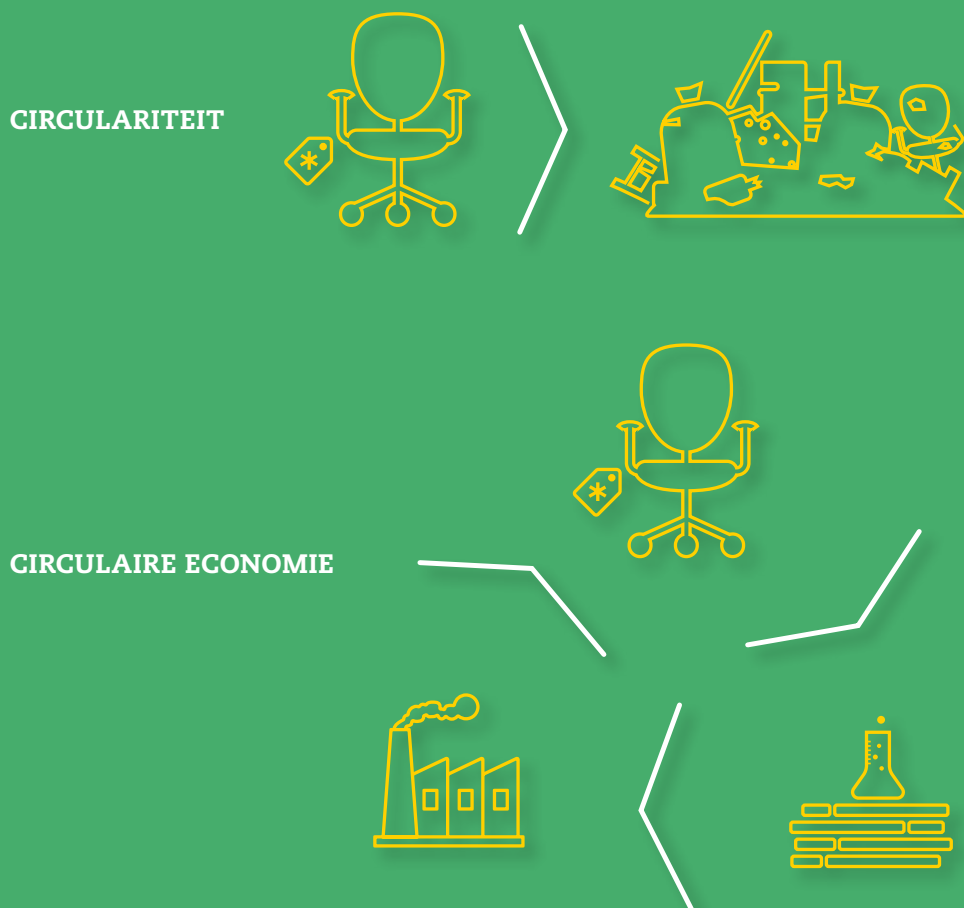
Circulair inkopen is het proces waarbij een levering, een dienst of een werk wordt ingekocht, waarbij is gestuurd op circulaire technisch-inhoudelijke aspecten, rekening wordt gehouden met onderhoud en retouname aan einde levensduur en financiële prikkels zijn ingebouwd om circulair gebruik te borgen.

Het circulaire inkoopproces houdt rekening met die principes van de circulaire economie. In een circulaire economie hergebruik je grondstoffen in theorie oneindig lang. De grondstoffen *circuleren*, vandaar de term circulair. Dit betekent dat circulair inkopen expliciet grondstoffen meeneemt in de inkoopbeslissing. Circulair inkopen vereist ook afspraken over gebruik en toepassing of verwerking van producten tijdens of na de eerste levensduur. Dit heeft consequenties voor de organisatie van het inkoopproces: de positie van de inkoper, de rol van interne afdelingen, de rol van opdrachtnemers en de rol van de gehele keten.

BOX II CIRCULARITEIT EN DE CIRCULAIRE ECONOMIE

Als je een Cradle2Cradle-gecertificeerde (C2C) stoel hebt ingekocht, heb je dan circulair ingekocht? Wij vinden niet. Je hebt weliswaar een belangrijke stap gezet, namelijk het inkopen van een product dat voldoet aan de principes van circulariteit. Maar als diezelfde stoel na vijf jaar op de afvalberg eindigt, is het niets meer dan een stoel met circulaire intenties.

De stap van circulariteit naar een circulaire economie vergt daarom dat je niet alleen circulair ontworpen producten inkoopt, maar ze ook daadwerkelijk circulair gebruikt. Kortom: zorg ervoor dat na de eerste gebruiksduur de stoel ofwel opnieuw wordt gebruikt als product, ofwel wordt gedemonteerd zodat de componenten of materialen opnieuw gebruikt kunnen worden.



Figuur 3. Wanneer is een stoel circulair?

Fair Meter van Stedin en Alliander

CASE 1

In 2015 besteden Stedin en Liander de nieuwe generatie meters aan. Naast drie algemene doelstellingen (leveringszekerheid, prijs en klanttevredenheid) voegen zij ook de doelstelling 'fair meter' toe als een van de vier hoofddoelstellingen.

In eerste instantie reageert de markt verrast en verbaasd: wat is een Fair Meter (hierover meer in stap 3)? En hoe moeten zij deze doelstelling gaan vertalen naar hun lange en complexe keten? Door de juiste vraag te stellen en op verantwoorde wijze de markt uit te dagen, kunnen Stedin en Liander de opdracht aan twee consortia gunnen, die concreet willen bijdragen aan die ambities.

Het resultaat mag er dan ook zijn! In 2017 rapporteert een van de leveranciers, Landis+Gyr, de volgende resultaten (Landis+Gyr, 2017):

- 27% minder gewicht materiaalgebruik (bijna 360 ton), waarvan;
 - 33% minder gewicht plastics;
 - 58% minder gewicht metalen;
- 50% minder variatie in materiaalgebruik in de Bill of Materials;
- 14% reductie in het aantal elektronische componenten;
- Lager energieverbruik van de meter in gebruik.

Project DOEN | CASE 2

Rijkswaterstaat zoekt in 2015 naar een betere samenwerking met de markt. Met project DOEN experimenteert zij met een nieuwe manier van aanbesteden, waarbij het projectteam zich zo min mogelijk door regels laat beperken en vooral de bedoeling van het project centraal stelt.

De casus betreft de renovatie van de Nijkerkerbrug. Circulariteit is hierbij niet een nadrukkelijk uitgangspunt. Wel wil Rijkswaterstaat de markt op innovatieve wijze betrekken en laten nadenken over oplossingen. Ze zet dus geen programma van eisen in de markt, maar een open vraag.

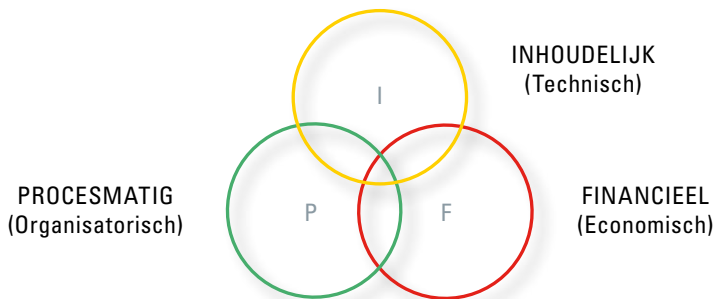
De uitkomst is, naar eigen zeggen van Rijkswaterstaat, verrassend. Zij hield rekening met een sloop-nieuwbouw scenario, met alle bijbehorende hinder, extra kosten en verspilling van materialen. Uit een ontwerptraject dat samen met de geselecteerde opdrachtnemer is doorlopen komt echter de oplossing om de brug grondig te renoveren en zodoende de levensduur van de brug optimaal te verlengen. Deze oplossing had de opdrachtnemer zonder het gezamenlijk ontwerptraject mogelijk ook niet durven aanbieden.

CIRCULAIR INKOPEN: TECHNISCHE, ORGANISATORISCHE EN FINANCIËLE ASPECTEN

Om zo min mogelijk grondstoffen te verbruiken bij een inkoopproces, let je in eerste instantie op technische circulariteit van een product. De circulariteit van het product is vervolgens afhankelijk van de wijze waarop het product wordt gebruikt, zodat hoogwaardig hergebruik goed mogelijk blijft. Omdat de economie nu nog ingericht is op een lineaire gang van zaken (take-make-waste), is het verdienmodel van veel organisaties ook lineair.

Om organisaties te belonen voor circulariteit is een verandering van business- en verdienmodellen vereist. Wanneer wij kijken naar de circulaire economie zien wij dat er op drie aspecten een verandering nodig is. Deze drie aspecten hebben wij gevat in het IPF-model (figuur 4):

- De technisch-inhoudelijke aspecten (I): de mate waarin het product circulaire eigenschappen heeft (Box III);
- De procesmatige en organisatorische aspecten (P): de mate waarin de belangrijkste ketenpartners betrokken zijn bij het project en het proces georganiseerd is zodat het circulariteit én circulair gebruik in het gehele proces faciliteert (Box IV);
- De financieel-economische aspecten (F): de wijze waarop de leveranciers en partners een economisch prikkel krijgen om de circulariteit na te streven



Figuur 4. Het IPF-model, de drie-eenheid van de circulaire economie (Van Oppen en Eising, 2011)

Technisch-inhoudelijke aspecten

Er zijn verschillende manieren waarop je het gebruik van grondstoffen op product-niveau kunt beperken (Box III); dit zijn *technisch-inhoudelijke aspecten*³.

³ Verwar de 'technische aspecten' niet met de 'technische kringloop' ofwel 'technosfeer' zoals beschreven in Cradle2Cradle (Braungart & McDonough, 2002). Braungart & McDonough maken in dit boek onderscheid tussen de 'technosfeer' en 'biosfeer'. De biosfeer bestaat uit organische stoffen die gecomponeerd kunnen worden; de technosfeer bestaat uit niet-organische stoffen (zoals metalen en plastics). Wanneer wij in dit boek schrijven over de 'technische aspecten' of de 'technische cirkel' refereren wij echter vooral aan de technische eigenschappen van een product – dus de materialen (ongeacht of ze organisch zijn of niet-organisch) en het ontwerp.

BOX III CIRCULAIR PRODUCT: TECHNISCH-INHOUDELIJKE EIGENSCHAPPEN (I)

Een volledig circulair product bestaat waarschijnlijk niet, maar bij een circulair product is in enige mate wel rekening gehouden met de volgende aspecten (gesimplificeerd):

1. Herkomst en toekomst van grondstoffen en materialen:
 - Hergebruik van reeds bestaande materialen door de herinzet van producten, componenten of materialen, of recycling van bestaande reeds gedolven stoffen.
 - Inzet van snel hergroeibare materialen, waarbij de aangroeisnelheid korter is dan de gebruiksduur, het niet concurreert met voedsel en het gebruik ervan niet tot schade leidt aan mens of milieu.
 - Faciliteren van hergebruik in de toekomst door hoogwaardig recyclebare materialen of mono-materialen te gebruiken en door gezonde, niet-toxische materialen te gebruiken.
2. Demontabiliteit: omdat het uitgangspunt van de circulaire economie is dat grondstoffen (ongeacht in welke vorm: materialen, componenten of als product) oneindig hergebruikt kunnen worden, houd je bij het ontwerp van circulaire producten rekening met demontabiliteit ofwel 'Design for Disassembly' (Chiodo, 2013).

Circulaire producten kun je makkelijk uit elkaar halen om bijvoorbeeld hergebruik op component- of materiaalniveau te faciliteren. Er wordt zo min mogelijk verlijmd om materiaalverlies te voorkomen en op materiaalniveau worden de stromen zo zuiver mogelijk gehouden. De toegepaste verbindingen zijn bereikbaar, waardoor aanpasbaarheid aan nieuwe omstandigheden groter wordt. Andere ontwerpaspecten die een rol spelen bij de circulaire economie zijn demonteerbaarheid, standaardisatie en modulariteit (zie ook Durmisevic et al., 2006).

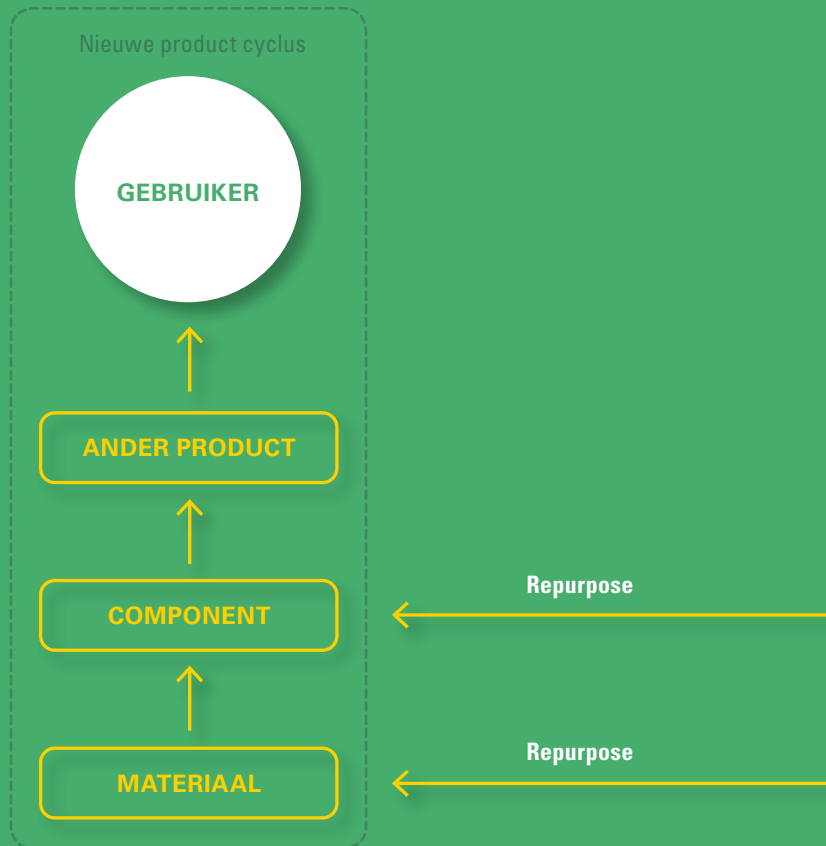
Organisatorische en procesmatige aspecten

Zoals Box III aangeeft, zijn er verschillende manieren om op productniveau bij te dragen aan de circulaire economie. Streef daarbij naar een zo *hoogwaardig mogelijk* hergebruik van de grondstoffen, dat wil zeggen dat er zo *min mogelijk energie, handelingen en logistieke processen* nodig zijn voor hergebruik. Op basis hiervan is er in theorie een hiërarchie vast te stellen om de grondstoffen optimaal te hergebruiken (zie Box IV).

BOX IV CIRCULAIR HERGEBRUIK: PROCESMATIGE ASPECTEN (P)

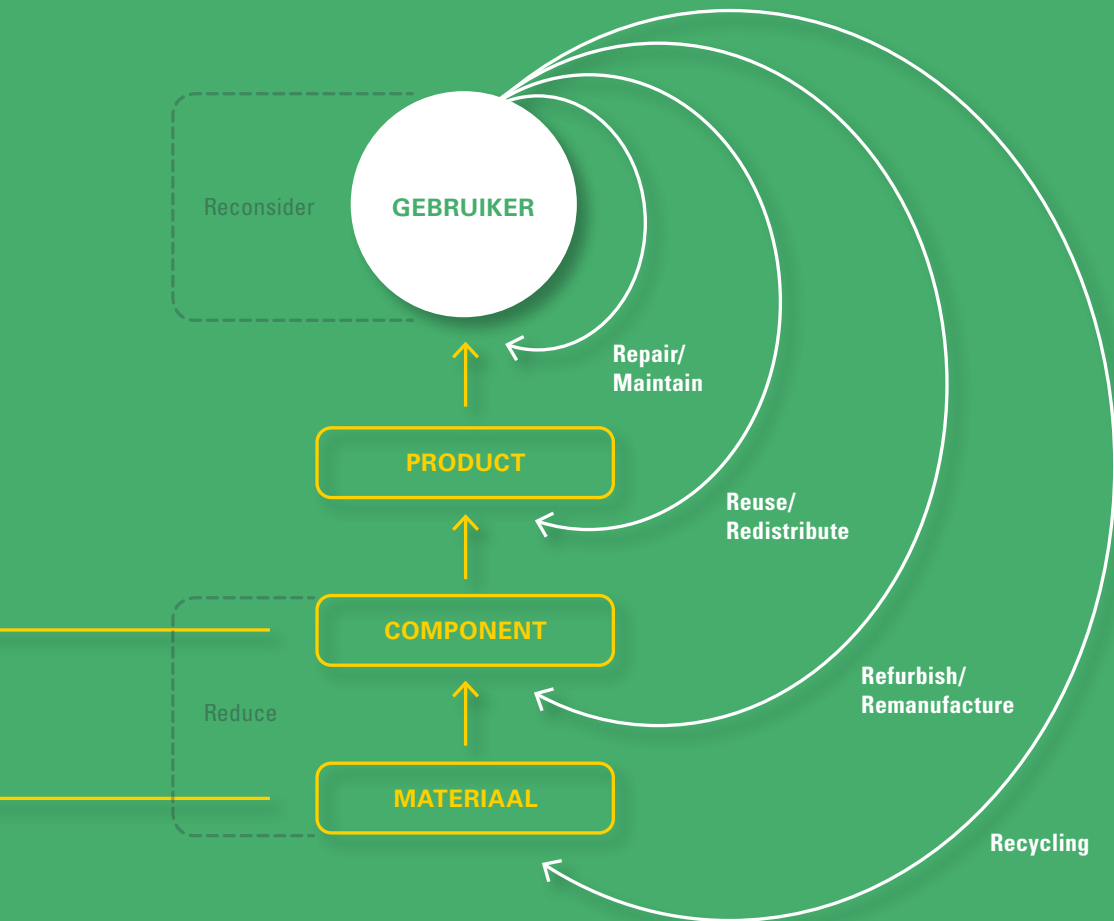
De ambitie van de circulaire economie is om de grondstoffen zo hoogwaardig mogelijk in te zetten. In theorie is daarbij de volgende hiërarchie te hanteren (naar Ellen MacArthur Foundation, 2012), waarbij je de volgorde van remanufacture en repurpose ook om kunt draaien, afhankelijk van de context van het vraagstuk:

1. Hergebruik op productniveau door dezelfde gebruiker, bijvoorbeeld door de bestaande producten te onderhouden (repair, maintain);
2. Hergebruik op productniveau door een andere gebruiker (reuse, redistribute);
3. Hergebruik op productniveau, waarbij je het product herstelt of reviseert. In deze revisie pas je nieuwe of hergebruikte componenten toe, maar de meerderheid van het aantal componenten blijft behouden, bijvoorbeeld 75% (refurbish);



Figuur 5. Verschillende vormen van hergebruik (Copper8, 2016) naar Ellen MacArthur Foundation (2012).

4. Hergebruik op componentniveau, waarbij je het product uit elkaar haalt tot op componentniveau. Minder dan bijvoorbeeld 75% van de hoeveelheid oorspronkelijke componenten gebruik je in een nog nieuw te vervaardigen product met dezelfde functie (remanufacture);
5. Hergebruik op product- of componentniveau waarbij er sprake is van een functiewijziging, bijvoorbeeld een bureaublad dat een akoestisch scherm wordt (repurpose);
6. Hergebruik op materiaalniveau, waarbij je de materialen hergebruikt (recycling).



Een product kun je ontwerpen en produceren conform de principes van circulariteit, maar je wilt ook borgen dat het product circulair wordt gebruikt. Denk daarbij aan de Cradle2Cradle-gecertificeerde (C2C) stoel uit Box II: in theorie is een dergelijke stoel circulair, maar als deze stoel op de afvalberg eindigt, draagt die niet bij aan de circulaire economie, want de grondstoffen van deze stoel worden dan niet hoogwaardig hergebruikt en mogelijk zelfs verbrand.

Hoe vertaal je dit naar het inkoopproces? Circulair inkopen betreft niet alleen inkopen van circulaire producten, maar juist ook zorgen voor circulair gebruik. Met circulair inkopen bied je de mogelijkheid om op *andere wijze* invulling te geven aan de bestaande behoefte. Dit heeft vijf belangrijke en met elkaar verweven consequenties voor het inkoopproces:

1. *Of je inkoopt.* Bij het meest circulaire inkoopproces koop je immers geen producten in. Het terugdringen van vraag, verbruik en daarmee productievolume is essentieel voor het creëren van een houdbare maatschappij.
2. *Wat je inkoopt.* Bij de inkoopbeslissing zet je niet per definitie in op de aanschaf van nieuwe producten. Bijvoorbeeld: een organisatie heeft honderd stoelen nodig. In het traditionele inkoopproces plaatst de organisatie een inkooporder voor honderd stoelen. In een circulair inkoopproces kijkt de organisatie in hoeverre een inkooporder nodig is: kunnen ze ook hergebruikte stoelen inkopen, of kunnen ze bestaande stoelen met wat onderhoud terugbrengen naar de gewenste functionaliteit?
3. *Bij wie je inkoopt (1).* De formulering van wat je inkoopt kan leiden tot het benaderen van een ander soort leverancier. Bijvoorbeeld: de organisatie vraagt geen nieuwe meubels uit, maar het onderhoud van bestaande meubels. In de aanbesteding stelt ze de vraag zo dat partijen die expertise en ervaring hebben in het onderhoud van meubels zich kwalificeren.
4. *Bij wie je inkoopt (2).* Wellicht nog interessanter is samenwerking tussen ketenpartners. Dit is wel iets complexer. Een organisatie kan gedeeltelijk nieuwe meubels aanschaffen en tegelijk bestaande meubels laten onderhouden. Het kan zijn dat niet één partij een antwoord geeft op deze vraag, maar twee partijen samen tot de meest circulaire aanbieder komen, namelijk een leverancier van meubels en een onderhoudspartij. Een circulaire economie creëer je immers niet alleen.
5. *Hoe je inkoopt.* Volgend uit *wat je inkoopt*, is het circulaire inkoopproces niet een transactie waarvan het eindpunt de vervulling van de inkooporder is, maar juist de start van een relatie tussen opdrachtgever en leverancier. Want wanneer zij samen op een of andere manier een gedeelde verantwoordelijkheid nemen voor de producten, ontstaan langetermijnrelaties tussen die twee.

BOX V REGULIERE INKOOPPROCESSEN VERSUS AANBESTEDINGEN

Er bestaat een verschil tussen inkoopprocessen waarbij de opdrachtgever gunt zonder voorgeschreven procedure of beoordelingsmethodiek en aanbestedingen waarbij de opdrachtgever aan Europese of nationale regelgeving moet voldoen. Private partijen zijn vrijwel zonder uitzondering vrijgesteld van de aanbestedingsplicht. (Semi-)publieke organisaties zijn aanbestedende diensten en juist verplicht om de Europese aanbestedingsregels te volgen vanaf een bepaalde inkoopsom. Private partijen mogen er echter wel voor kiezen om aan te besteden volgens de Europese richtlijnen. In dat geval zijn ze verplicht om deze regels ook volledig toe te passen.

Wij merken dat organisaties aanbestedingen vaak ten onrechte zien als een belemmering voor innovatieve en circulaire inkoopprocessen. Binnen de aanbestedingsregels zijn genoeg mogelijkheden om samen met leveranciers circulaire producten en diensten te ontwikkelen; als private partij heb je daarbij net iets meer vrijheden. Bovendien zijn wij ervan overtuigd dat ook voor private partijen de beginselen van aanbesteden (stap 5) juist kunnen helpen om tot een meer circulaire aanbidding te komen.

AANBESTEDINGSWET 2016

Elke Europese lidstaat is verplicht de Europese aanbestedingsregels te vertalen naar nationaal beleid. In Nederland is per 1 juli 2016 een vernieuwde aanbestedingswet van kracht. Het is een herziening van de wet die in 2012 van kracht werd. De Aanbestedingswet bevat regels voor aanbestedingen, zowel boven de Europese drempelbedragen als daaronder. Een aantal bepalingen uit de Aanbestedingswet 2012 is nader uitgewerkt in een Algemene Maatregel van Bestuur (Aanbestedingsbesluit).

De wet- en regelgeving is constant in beweging. Een actueel overzicht staat op de website www.pianoo.nl. PIANOo is het Nederlands expertisecentrum voor aanbesteden.

Financieel-economische aspecten


In aanvulling op de technisch-inhoudelijke en procesmatige aspecten zijn er twee financieel-economische aspecten zijn om rekening mee te houden:

1. Creëer een financiële prikkel om circulair gebruik te borgen. Leveranciers en opdrachtgevers kunnen van alles beloven, maar een financiële prikkel is de beste manier om de daadwerkelijke circulariteit of circulair gebruik van de aanbieder te borgen. Een voorbeeld van zo'n financiële prikkel is, dat de leverancier een terugnameverplichting van het product verbindt aan een retourwaarde; een soort statiegeld. Zo'n prikkel borgt dat het product na de gebruiksduur fysiek teruggaat naar de leverancier. Daardoor kan de leverancier het product, de componenten of de materialen hergebruiken. Dit punt komt aan de orde bij Stap 7.
2. Bevorder de bewustwording dat circulariteit invloed heeft op het bestaande business- of verdienmodel van de leverancier. Terugdringen van het grondstoffengebruik betekent dat je van de leverancier ook kunt vragen om te adviseren *minder* nieuwe producten aan te schaffen. Omdat het businessmodel van leveranciers nu vaak nog gericht is op het zoveel mogelijk verkopen (volume), ontstaat er echter een dilemma voor de leverancier: moet hij minder producten leveren en gaat hij daardoor minder verdienen? Als je rekening houdt met dit dilemma en de bijbehorende verschuiving in businessmodellen in het inkoopproces, kun je uiteindelijk ook een betere vraag stellen.



SAMENVATTING

Inkoop is een belangrijk middel om tot een circulaire economie te komen. Door de juiste vragen te stellen kun je de markt in beweging zetten en kunnen meer circulaire producten ontstaan. Circulair inkopen is méér dan alleen het inkopen van circulair ontworpen producten: besteed ook aandacht aan circulair gebruik ervan.

A large, grey, wheeled trash bin is positioned on a concrete sidewalk. The bin has a lid with a handle and a latch. The word "CONTINENTAL" is embossed on the side, and "DIXIE" is embossed on the lid. The bin is set against a red corrugated metal wall. There is some blue graffiti on the wall to the left of the bin. The bin has four wheels and a small handle on the side.

*"Afval is eigenlijk een heel slecht
verdienmodel. Want waarom zou je
iets maken wat geen waarde heeft of
zelfs geld kost om er vanaf te komen?
Afval is in de basis gewoon stom."*

BILL MCDONOUGH

HOE CIRCULAIR INKOPEN HET VERSCHIL MAAKT

Dit hoofdstuk benoemt de verschillen tussen lineair en circulair inkopen. Verder behandelt het de aspecten waarin circulair inkopen zich onderscheidt van maatschappelijk verantwoord inkopen, duurzaam inkopen en biobased inkopen.

VERSCHIL TUSSEN CIRCULAIR EN LINEAIR INKOPEN

Circulair inkopen vergt een verschuiving van denken op technisch-inhoudelijk, procesmatig en financieel-economisch vlak, op het hele IPF-model. Dat betekent een heel andere insteek van de inkoopende organisatie en van de markt. De belangrijkste verschuivingen bij circulair inkopen⁴ zijn:

- van inkoper naar inkoop;
- van transactioneel naar relationeel;
- van business case naar lange termijn;
- van technisch naar functioneel specificeren.

⁴ Sommige genoemde veranderingen zijn niet uniek voor circulair inkopen, maar hebben ook betrekking op professioneel inkopen; deze veranderingen zijn echter nodig voor succesvolle circulaire inkooptrajecten.

Verschuiving van inkoper naar inkoop

De verschuiving van de inkoopprofessional naar inkoop in algemene zin is veelomvattend. Inkoop is niet langer de verantwoordelijkheid van de inkoper alleen en reikt verder dan het transactiemoment. De mate waarin het inkoopproces bijdraagt aan de circulaire economie gaat niet alleen over de technische aspecten van het product, maar juist ook over het gebruik. Dat betekent dat de inkopende organisatie het circulaire gebruik moet organiseren. Bijvoorbeeld door op voorhand de werkelijke behoefte voor nieuwe producten in kaart te brengen en de producten na aanschaf administratief te beheren.

Voor circulair inkopen is interne samenwerking nodig tussen verschillende disciplines om de juiste kaders te scheppen. De specifieke samenstelling van het inkoopteam is uiteraard afhankelijk van het inkoopvraagstuk. Denk daarbij aan de volgende disciplines:

- de interne klant die de inkoopbehoefte heeft;
- de inkoper die het inkoopproces begeleidt;
- de financiële afdeling die advies geeft over het budget;
- de juridisch adviseur die advies geeft over het inkoopproces en de contracten;
- de duurzaamheidsafdeling die input levert voor de invulling van circulariteit;
- de afdeling logistiek die toeziet op hergebruik.

Stap 2 behandelt de interne samenwerking tussen disciplines verder.

Verschuiving van transactioneel naar relationeel

In een traditioneel inkoopvraagstuk is er vaak sprake van één transactiemoment. In een ideaal circulair inkoopvraagstuk is er juist een langetermijnrelatie tussen de inkopende organisatie en de leverancier. Allereerst vanwege het belang van circulair gebruik: dat is deels de verantwoordelijkheid van de inkopende organisatie door op te treden als een goed huisvader van de producten. Daarnaast is het de verantwoordelijkheid van de leverancier om de producten zo te produceren, te leveren en eventueel ook te onderhouden, dat hun levensduur maximaal is. Daardoor blijft de waarde van het product zo hoog mogelijk.

De transitie naar een circulaire economie is nog volop in ontwikkeling; producten zijn nog niet 100% circulair⁵. De inkopende organisatie en de leverancier zorgen er samen voor dat zowel de producten als het gebruik van die producten zo circulair mogelijk zijn. Dit pleit ook voor een langetermijnrelatie.

Wij willen minder hiërarchische verhoudingen stimuleren tussen de inkopende organisatie en de leverancier. Dit is namelijk een belangrijke factor voor een succesvolle samenwerking en een circulair inkoopproces, waarin ook juist gebruik is meegenomen. Stap 5 bespreekt hoe je deze gelijkwaardigheid in het inkoopproces kunt creëren en versterken.

5 Het idee dat producten 100% circulair kunnen zijn trekken wij sowieso in twijfel. Wij streven er vooral naar om producten zo circulair mogelijk te maken, waarbij 100% waarschijnlijk een onhaalbaar maar ambitieus einddoel is.



Licht als dienst | CASE 3

Een mooi theoretisch voorbeeld is de verschuiving van de verkoop van lampen naar een lichtuur. Een gebruiker betaalt niet langer voor een lamp, maar voor het gebruik van licht. De producent verzorgt alles: lamp, energierekening en vervanging van een kapotte lamp.

Een win-win situatie: de consument krijgt licht en de producent wordt beloond als de lamp zuinig is en lang meegaat. Omdat de lamp eigendom blijft van de producent, is die erbij gebaat om de lamp slim te ontwerpen en slim om te gaan met het gebruik van materialen, zodat die na de eerste levensduur zo goed mogelijk kunnen worden hergebruikt.

Verschuiving van business case naar lange termijn

Het budget voor een circulair inkoopproces verschilt van het budget van een traditioneel, lineair inkoopproces. Sta daarom voorafgaand aan het inkoopproces stil bij de uitgangspunten van het inkoopvraagstuk. Wat zijn de werkelijke kosten van een circulair product in relatie tot een minder circulair product? Schaf je producten aan, koop je diensten in of maak je een combinatie van beide? En als je diensten inkoop, voor welke periode geldt dan de overeenkomst? Wat is het budget voor de diensten? Al deze vragen leiden tot een andere businesscase dan bij een pure transactie.

Sta daarnaast stil bij de effecten van het inkoopproces van je product. Als je het product lineair zou inkopen, welke effecten heeft dit dan op de keten? Vaak werkt de sturing op prijs in aanbestedingen negatief door in de keten, waardoor er ongewenste effecten kunnen optreden, zoals kinderarbeid, een toename in de logistieke kilometers en CO₂-uitstoot. De druk op prijs leidt ook tot andere keuzes van grondstoffen: bijvoorbeeld gebruik van goedkopere materialen die lastiger te recycleren zijn en minder zorgvuldigheid in de assemblage.

Wij merken bij veel organisaties dat het aangaan van relaties voor een langere termijn tot discussie leidt: zit de inkoopende organisatie dan vast aan de leverancier? En blijft de leverancier wel doorontwikkelen gedurende de contractduur? Het is daarom goed om een solide businesscase op te bouwen waarbij je het huidige scenario vergelijkt met het toekomstige scenario. In veel gevallen leidt circulariteit op lange termijn juist tot een financieel gunstiger scenario, waarbij de Total Cost of Ownership (TCO) of de Total Cost of Usership (TCU) lager uitvalt dan in een traditioneel transactiemodel. Een manier om dit te overbruggen is door te betalen voor gebruik van de producten in plaats van de producten aan te schaffen of om de restwaarde van het product te verrekenen aan het einde van de gebruiksduur; de statiegeldconstructie. Stap 7 gaat dieper in op borging van circulaire ambities in langere contracttermijnen en de toepasbaarheid van circulaire verdienmodellen.

Ook is het interessant om een maatschappelijke business case te maken, waarbij niet alleen wordt gekeken naar de financiële waarde, maar juist ook de niet-financiële waarden worden meegenomen. Denk hierbij aan zowel beprijzing van de negatieve effecten zoals het opnemen van een CO₂-prijs, het koppelen van een prijs aan grondstoffen die wij als 'gratis' zijn gaan zien zoals water, maar ook het koppelen van baten aan positieve effecten zoals bijvoorbeeld op biodiversiteit. Zo'n 'True Price' berekening zorgt ervoor dat de bijkomende 'externaliteiten' op maatschappelijk- en milieuvlak adequaat meegenomen kunnen worden in de business case.

Verschuiving van technisch naar functioneel specificeren

In traditionele inkoopprocessen maak je vaak technische bestekken of programma's van eisen. Door deze aanpak kunnen gegadigden zich alleen onderscheiden op een plan van aanpak of de aangeboden prijs. Daarnaast kun je op deze manier maar beperkt gebruik maken van de innovatie en creativiteit van marktpartijen die je nodig hebt, gezien de snelle ontwikkelingen in de markt en de algemene tendens naar circulariteit. Stel daarom een open vraag en specificeer zo functioneel mogelijk. Stel bij dergelijke inkoopprocessen wel duidelijke kaders waarbinnen de innovatie moet plaatsvinden; ruimte zonder kaders is leegte. Stap 3 gaat dieper in op functioneel specificeren.

VERSCHIL TUSSEN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD, DUURZAAM, BIOBASED EN CIRCULAIR INKOPEN

Naast de verschillen tussen lineair en circulair inkopen staan we ook stil bij de relatie tussen maatschappelijk verantwoord inkopen, duurzaam inkopen, biobased inkopen en circulair inkopen. Voor deze publicatie vinden wij het van belang om een heldere afbakening te bieden. Ons uitgangspunt is dat de termen niet tegengesteld zijn.

Maatschappelijk verantwoord inkopen

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) let naast de prijs ook op de sociale effecten en de effecten op het milieu. De verschillende MVI-thema's zijn (PIANOO, 2017):

- Internationale sociale voorwaarden
- Social return
- Milieuvriendelijk inkopen
- Biobased inkopen
- Circulair inkopen
- Innovatiegericht inkopen
- Kansen voor MKB

Dit betekent dat MVI eigenlijk de verzamelterm is voor alle wijzen waarop je in het inkoopproces extra aandacht besteedt aan mens en milieu. Dit kunnen directe lokale effecten zijn, zoals bij social return, maar ze kunnen ook een grotere systeemgrens hebben, zoals in het geval van internationale sociale voorwaarden.

Duurzaam inkopen

Duurzaam inkopen (DI) werd in 2005 geformaliseerd. Omdat overheden een hoog inkoopvolume hebben, kunnen zij invloed uitoefenen op de ontwikkeling van duurzame markten door het toepassen van milieucriteria en sociale criteria bij hun inkoop. In 2010 zou duurzaamheid in alle inkoopprocessen van de Rijksoverheid een zwaarwegend criterium zijn; voor andere overheden gold de norm van 50%. Gemeentes hebben zelfstandig de norm verhoogd naar 75%.

Destijds heeft de voorganger van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, SenterNovem, criteria opgesteld aan de hand waarvan je duurzaam kon inkopen. De meeste criteria waren eigenlijk normen waaraan partijen wel of niet voldeden. Daarmee waren de criteria als het ware 'vinkjes' die partijen wel of niet konden zetten. Hiermee heeft SenterNovem een duidelijke en verifieerbare ondergrens neergezet voor duurzaam inkopen, maar beloofde zij het onderscheidend vermogen (boven de gestelde ondergrens) tussen leveranciers slechts beperkt. SenterNovem had vooral veel aandacht voor de duurzaamheid van het productieproces, zoals ISO-certificaten; en eerlijke sociale arbeidsvoorwaarden zoals die van de Fair Labor Association (FLA).

Biobased inkopen

Biobased inkopen legt een nadruk op het inkopen van producten die gebaseerd zijn op hernieuwbare grondstoffen. Biobased inkopen zet de transitie in van fossiele brandstoffen naar biomassa voor niet-voedsel toepassingen zoals bioplastics, biochemicalïën en biomassa voor energie. Bij biobased inkopen is er daarmee vooral aandacht voor de herkomst van producten uit de biosfeer, conform de C2C-definitie.

Biobased inkopen leidt niet in alle gevallen tot circulair gebruik. In de definitie van biobased is bijvoorbeeld de toekomstige herbruikbaarheid⁶ niet opgenomen. Bovendien:

- Biobased zegt niets over de volledige samenstelling van een product. Zo is een houten kozijn dat verlijmd en geveerd is wel biobased;
- Biobased zegt niet per definitie iets over de afwegingen die gemaakt zijn. Zo zijn biologische producten die als voedsel hadden kunnen dienen en katoen vol pesticiden ook biobased;
- Biobased zegt niets over de biologische afbreekbaarheid van het product. Zo is Bio-PE een polyetheen op basis van rietsuiker een polyetheen als elk ander en dus niet biologisch afbreekbaar, maar wel technisch recyclebaar;
- Biobased zegt ten slotte ook niets over de hernieuwbaarheid van de grondstof. Zo is papier biobased, maar als je een boom van 20 jaar kapt om er papier van te maken wat in een jaar drie keer gerecycled wordt en daarna verbrand, ben je nog altijd grondstoffen en vruchtbare bodem aan het uitputten.

Biobased inkopen is, afhankelijk van de context, te combineren met circulair inkopen. Veel van bovengenoemde aandachtspunten gelden eveneens voor circulair inkopen, bijvoorbeeld de samenstelling en herbruikbaarheid van producten.

De grootste verschillen

Hoewel het duurzaam inkoopbeleid inmiddels is geïntegreerd met MVI, willen wij de verschillen alsnog benoemen. De belangrijkste verschillen met circulair inkopen zijn:

1. MVI en DI bieden een breder perspectief op maatschappelijke thema's dan circulair inkopen. Los van de vraag of arbeid en uitstoot onderdeel zijn van de definitie van circulair inkopen, staat dit boek voornamelijk stil bij het grondstoffenperspectief. Die afbakening is puur functioneel voor het begrip van circulair inkopen en de overwegingen daarbij. Wij vinden de andere thema's even goed belangrijk voor een houdbare maatschappij en zelfs voor een circulaire economie.
2. Circulair inkopen is gericht op het vergroten van de positieve impact van het inkoopproces. Waar de DI-criteria uit 2005 voornamelijk een ondergrens stelden waarop de marktpartijen 'vinkjes' moesten halen, waardeert en beloont circulair inkopen vooral het onderscheidend vermogen van aanbieders. Daarmee stimuleert het de koplopers om steeds meer positieve impact te realiseren.
3. Biobased inkopen is vooral gericht op de biologische herkomst van producten. Dit kan een onderdeel zijn van circulair inkopen. Om succesvol biobased of circulair in te kopen moet je naast de herkomst ook naar de samenstelling, het effectieve gebruik van materialen en producten en de herbruikbaarheid als product of materiaal in de toekomst kijken.

⁶ De aandachtspunten zijn mede tot stand gekomen op basis van een gesprek met Hein van Tuijl, directeur van EPEA Nederland.



SAMENVATTING

Wanneer je circulair gaat inkopen heeft dat invloed op de traditionele rol van de inkoper en de wijze van inkopen. Het gaat bij circulair inkopen niet zozeer om de transactie, maar om de relatie tussen opdrachtgever en de opdrachtnemer. De waarde zit in de lange termijn. Circulair inkopen gaat niet zozeer over het minimaliseren van de negatieve impact (eco-efficiency), maar het vergroten van de positieve impact (eco-effectiviteit).



LEESWIJZER

In de hoofdstukken hierna nemen wij je mee in de acht stappen die nodig zijn om circulair inkopen toe te passen in jouw organisatie. Het is geen lineair, maar juist een cyclisch proces: het eerste project geeft inzichten voor het tweede project. Gaandeweg word je steeds vaardiger in het maken van afwegingen voor wat je gaat inkopen en hoe je dit maximaal circulair kunt doen.

Het proces is opgebouwd aan de hand van de theorie van de Golden Circle (Simon Sinek, 2009). In de Golden Circle maakt Sinek onderscheid in drie lagen. Deze drie lagen zijn eveneens van belang voor een circulair inkoopproces:

Het waarom: de diepere bedoeling, overtuiging of intentie van je organisatie. In een circulair inkoopproces kijk je vooral naar de visie van de organisatie: wat is de reden dat jouw organisatie een bijdrage wil leveren aan de circulaire economie? Dit valt onder stap 1.

Het hoe: de werkwijze van je organisatie. Hoe organiseren je interne en externe samenwerking? En hoe richt je een circulair inkoopproces in? Stap 2 tot en met 5 behandelen dit.

Het wat: de producten die je organisatie koopt of de diensten die zij levert. In een circulair inkoopproces kijk je naar de samenstelling van de aanbestedingsdocumenten en contracten. Dit staat in stap 6 tot en met 8.



Figuur 6. Golden Circle (Sinek, 2009)

CIRCULAIR INKOPEN IN 8 STAPPEN

In dit boek nemen we je mee in de 8 stappen van een circulair inkoopproces. De hoofdstukken hierna behandelen telkens één van die stappen.

De stappen zijn:

STAP 1. Waarom en wat. Waarom wil je met je organisatie circulair inkopen? Wat is de definitie die je organisatie hanteert? Dit hoofdstuk geeft bovendien een afwegingskader voor het bepalen van de productgroepen om circulair in te kopen.

STAP 2. Interne organisatie. Wat betekent circulair inkopen voor je eigen organisatie? Wat zijn de consequenties van een circulair inkoopproces? Hoe betrek je interne afdelingen om tot een geslaagd inkoopproces te komen?

STAP 3. Vraagstelling. Bepaal de functionele vraagstelling en de wijze waarop je de vraag formuleert. De ervaring leert dat de mate van functioneel specificeren verschilt per sector.

STAP 4. Multidisciplinaire samenwerking. Een circulaire economie creëer je niet alleen. Soms is het wenselijk om niet een bilaterale relatie aan te gaan, maar alle ketenpartijen te betrekken die daadwerkelijk de kringloop sluiten. Wanneer en hoe doe je dat?

STAP 5. Aanbestedingsprocedure. Welke procedure kies je om tot een optimaal circulaire aanbidding te komen? Hoe kun je hier de balans vinden tussen concurrentie en samenwerking?

STAP 6. Meten en beoordelen van circulariteit. Wat is het verschil tussen meten en beoordelen? En hoe kun je de circulariteit van de aanbiedingen objectief meten?

STAP 7. Borging. Hoe borg je de circulaire ambities op lange termijn? Dit hoofdstuk geeft inzicht in de toepasbaarheid van verschillende verdienmodellen en geeft voorstellen voor een circulair contract.

STAP 8. Contractmanagement. Blijf de samenwerking monitoren na het afronden van de transactie voor daadwerkelijk circulair gebruik. Dit hoofdstuk biedt advies voor circulair contractmanagement.

Voor geïnteresseerden staat achterin het boek een lijst met literatuur en andere bronnen die je kunt raadplegen om nog meer over circulariteit te leren.



Figuur 7. Circulair inkopen in 8 stappen

STAP 1

“Mensen kopen niet wat je doet, maar zij kopen bij jou om waarom jij het doet. Wat je doet bewijst wat je gelooft!”

SIMON SINEK

CIRCULAIR INKOPEN: WAAROM EN WAT?

In stap 1 van het proces van circulair inkopen bepaal je de werkdefinitie voor de circulaire economie in relatie tot jouw inkoopvraagstuk. Voordat je circulair gaat inkopen is het relevant om te weten waarom je dit met je organisatie wilt. Dit hoofdstuk stelt de vraag: wat betekent circulair inkopen voor jouw organisatie? Als je dat weet, kun je een werkdefinitie maken om met circulair inkopen aan de slag te gaan. Deze werkdefinitie biedt een belangrijke basis voor het circulaire inkooptraject.

Verder behandelt dit hoofdstuk de selectie van de productgroep. Die kan leiden tot andere nuances in je werkdefinitie.

1.1 MAAK EEN WERKDEFINITIE

Circulair inkopen is vaak nieuw voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. In combinatie met de borging van het circulaire gebruik in de relatie, betekent dit dat er een nieuwe relatie ontstaat. Je gaat samen met elkaar op reis en dat wil je doen met iemand die gelooft wat jij gelooft; iemand die dezelfde principes belangrijk vindt, zodat je gezamenlijk kunt werken naar een geslaagd resultaat.

Het belang van het 'waarom'

Als opdrachtgever en opdrachtnemer ga je samen op reis. De circulaire economie is immers een onderwerp in transitie, wat betekent dat er met een rap tempo nieuwe ontwikkelingen op de markt komen. We benadrukken de reis, omdat je als opdrachtgever én als opdrachtnemer in staat moet zijn om je aan te passen aan deze ontwikkelingen en innovaties moet kunnen omarmen, om gezamenlijk de juiste keuzes en afwegingen te maken.

Waar wil je dan naartoe? De opdrachtgever bepaalt weliswaar grotendeels het doel, maar je wilt ook een passende reispartner vinden voor dat doel. Om je gezamenlijke doel te duiden, is het vooral van belang om te doorgronden *waarom* je als organisatie daarnaartoe wilt. De onderliggende drijfveren van een organisatie zullen immers niet gauw wijzigen en juist daarop kun je jouw reispartner vinden.

De leeswijzer introduceerde al kort de *Golden Circle* van Simon Sinek. Die is bij het bepalen van het *waarom* een fijn hulpmiddel. Zoals hoofdstuk 2 duidelijk maakt, vraagt circulair inkopen om een gedragsaanpassing. Je wilt immers niet alleen producten kopen die voldoen aan circulaire principes, maar ze ook circulair gaan gebruiken. In het circulaire inkoopproces wil je dan ook zakendoen met mensen die "geloven wat jij gelooft", zoals Sinek het pakkend omschrijft.

Deel daarom als opdrachtgever jouw 'waarom' en vind een opdrachtnemer die jouw 'waarom' onderschrijft. Kies vanuit het Limbische brein dus (zie Box 1A)! Hoe je dit vorm kunt geven in selectie- en gunningscriteria staat in stap 6.

BOX 1A GOLDEN CIRCLE

De *Golden Circle*, zo stelt Sinek, is tevens een weergave van het menselijk brein van bovenaf. De buitenste laag komt overeen met de Neocortex, die verantwoordelijk is voor het verwerken van analyse, taal en feiten. De binnenste twee lagen komen overeen met het Limbische brein, dat verantwoordelijk is voor emotie, gevoelens en gedrag (Sinek, 2009). Sinek geeft voor zijn model aan dat mensen denken dat de ratio allesbepalend is, maar dat vaak die onbewuste lagen doorslaggevend zijn voor iemands keuze of oordeel. En die onbewuste lagen gaan altijd over iemands intentie, iemands 'waarom'. Waarom doe je als organisatie wat je doet? Als je dat kunt achterhalen en goed kunt uitdragen, zul je ook partijen aantrekken die een vergelijkbare motivatie of intentie hebben.

Stadskantoor Venlo vs. Alliander Duiven | CASE 4

De Gemeente Venlo hanteert de volgende definitie van de circulaire economie:

"Gemeente Venlo vindt een gezonde, prettige en duurzame leefomgeving een absolute must. Venlo loopt hierin voorop en laat zich hierbij leiden door Cradle to Cradle (C2C). Gemeente Venlo vindt het gedachtegoed inspirerend: vanaf het begin de juiste, gezonde keuzes te maken en geen keuzes maken die minder slecht zijn. Door dit te doen voegen we waarde toe en werken we tegelijk aan een gezonde samenleving waar welzijn centraal staat en materialen in de toekomst kunnen blijven circuleren."

Alliander hanteert de volgende definitie van de circulaire economie bij haar herhuisvestingsopgave in Duiven:

"Circulariteit gaat uit van zelfdragende systemen. De wereld is in een circulair systeem geen 'onuitputtelijke hulpbron' meer, in plaats daarvan houden de systemen zichzelf in stand. Afval wordt verwerkt tot grondstof, productieketens versmelten in elkaar en samenwerking komt centraal te staan. In een circulair systeem staat langetermijndenken centraal – er wordt niet gedacht in termen van een eindproduct maar slechts tussenproducten."

Deze definities laten net een andere nuance zien: waar Venlo zich richt op het nú maken van de juiste keuzes om in de toekomst geen afval te creëren, wil Alliander optimaal gebruik maken van alles wat er al is én daarnaast zorgen dat er zo min mogelijk afval wordt gecreëerd in de toekomst. Beide projecten zijn circulair, maar ieder op een andere manier.

Voorkom de Babylonische spraakverwarring

Bij een relatief nieuw en complex onderwerp als de circulaire economie ontstaat al gauw het risico van spraakverwarring. Veel van de gebruikte woorden zijn voor meerdere interpretaties vatbaar of worden verschillend gebruikt. Wat betekent recycling? Betekent dit dat je bijvoorbeeld een kozijn terugbrengt tot de grondstoffen waar het uit gemaakt is, of dat je het als kozijn (op productniveau) opnieuw inzet in een gebouw? Kun je grondstoffen überhaupt wel hergebruiken, of moet je ze dan materialen noemen?

Wat is de betekenis van businessmodellen zoals *pay-per-use*? Dat wordt al enkele jaren als toverformule neergezet om een circulair bedrijf te realiseren. Maar is *pay-per-use* wel een businessmodel? Of is dat slechts een verdienmodel? En is een product dat wordt geleverd op basis van *pay-per-use* dan ook automatisch circulair?

Uit onderzoek blijkt dat er inmiddels 114 definities van circulaire economie in gebruik zijn (Kirchherr et al., 2017) en dat kan nog groeien. Dat komt de eenduidigheid niet ten goede en kan zelfs de transitie naar een circulaire economie belemmeren.

Daarnaast is de circulaire economie ook zeer contextafhankelijk. Wat voor een stad aan de Noordzee logische circulaire speerpunten zijn, betekenen voor een dorp op de Veluwe weer heel iets anders. En andersom. Om de transitie op gang te brengen is het vooral van belang dat alle betrokkenen besluiten wat ze hierin essentieel vinden. De projecten Alliander Duiven en Stadskantoor Venlo hanteren bijvoorbeeld verschillende uitgangspunten, hoewel beide projecten bijdragen aan de circulaire economie.



Figuur 8. Babylonische spraakverwarring



Huisvesting Voedingscentrum | CASE 5

In 2017 wil het Voedingscentrum in Den Haag gaan verhuizen naar een nieuwe locatie. Vanwege zijn maatschappelijke karakter wil het graag invulling geven aan de ambitie 'circulair', maar wel zo dat het ook past bij het Voedingscentrum als organisatie:

"Het Voedingscentrum is het centrale onafhankelijke orgaan in de voedingsvoorzichting in Nederland. De missie van het Voedingscentrum is om consumenten te informeren over en te stimuleren tot een gezonde, veilige en meer duurzame voedselkeuze. Dit gebeurt onder andere door de wetenschap en de samenleving van Nederland dichter bij elkaar te brengen."

Deze missie vertaalt het centrum naar de volgende omschrijving van de ambities die ze meegeeft aan de markt:

"De ambitie naar 2025 toe is dat individuen gemotiveerd zijn om goed (samen) te werken en kunnen beschikken over passende en aansprekende faciliteiten. Daarbij is de ambitie om geïnspireerd te worden om kennis en vaardigheden optimaal in te zetten ten dienste van het primaire proces van het Voedingscentrum. Het stimuleren van het maken van gezonde, veilige en duurzame keuzes is waar het Voedingscentrum dagelijks mee bezig is. Het vertalen, behouden en versterken van deze eigen en herkenbare identiteit is bij de vormgeving van de nieuwe werkomgeving van essentieel belang. De werkomgeving is zo ingericht dat gezond, veilig en duurzaam gedrag vanzelfsprekend, bereikbaar en begrijpelijk is voor iedereen in de context van een lerende organisatie."

Deze omschrijving leidt uiteindelijk tot een circulaire huisvesting waar gezondheid en voeding nadrukkelijk terugkomen als thema's. Zo hebben ze bijvoorbeeld groene wanden (met levende planten) neergezet om het binnenklimaat te bevorderen, hangen er lampen die gemaakt zijn van champignons en zijn de lockers gemaakt van oude cateringkarretjes van KLM.

Een definitie om mee te werken

Nadat het duidelijk is *waarom* je circulair wilt inkopen, wil je zelf begrijpen wat je organisatie eronder verstaat. Met andere woorden: wat is de werkdefinitie van circulair die je terug wilt zien in de aanbiedingen? En welke aspecten zou je dan idealiter invullen? Wil je dat bestaande materiaalstromen optimaal worden ingezet, of kies je juist voor *virgin* materialen die in de toekomst geen afval meer kunnen worden? Met dergelijke vragen bepaal je wat je binnen jouw circulaire project echt relevant vindt. Door de werkdefinitie uit te werken weet je ook dat marktpartijen je doelstellingen beter zullen begrijpen en daar hun aanbieding zo goed mogelijk op zullen laten aansluiten. Ook kan deze werkdefinitie een basis vormen voor het gunningskader.

Hoe kom je aan een werkdefinitie van circulaire economie? Veel organisaties hebben nog geen definitie, al bestaat er vaak wel een beleidsstuk over duurzaamheid. Ons advies is om te kijken welke aspecten uit het duurzaamheidsbeleid werkbaar zijn om als circulaire speerpunten aan te merken. Ga op zoek naar de ‘haakjes’ in het beleid waaraan je de definitie van de circulaire economie kunt ophangen, zoals in de case van het Voedingscentrum.

Positioneer je werkdefinitie ook intern. Overweeg een interne werksessie te houden om tot de werkdefinitie te komen. Wanneer je het een werkdefinitie noemt, kun je de definitie mogelijk herijken na je ervaring met een eerste of zelfs tweede project.

BOX 13 DEFINITIEBEPALING CIRCULAIRE ECONOMIE

Zoals ook duidelijk is geworden uit de caseomschrijvingen eerder in dit hoofdstuk, kunnen verschillende aandachtspunten in de definitie ook leiden tot verschillende uitkomsten. Je kunt op verschillende manieren bijdragen aan de circulaire economie, bijvoorbeeld:

Circulair ‘van Nu naar de Toekomst’. Deze school gaat uit van het maken van producten die in de toekomst geen afval meer kunnen zijn. Zij maakt gebruik van gezonde materialen die in de toekomst recyclebaar zijn en de producten zijn zo geassembleerd dat ze ook weer gemakkelijk uit elkaar gehaald kunnen worden.

Circulair ‘van het Verleden naar Nu’. Deze school wil daarnaast optimaal gebruik maken van alle producten en materialen die nu al in omloop zijn. Volledig circulair ‘van Nu naar de Toekomst’ zou betekenen dat nagenoeg alles wat je nu omringt in je fysieke omgeving afval zou worden na de gebruiksduur. Dit is onhoudbaar voor de aarde; kijk daarom ook naar levensduurverlenging van bestaande producten en het hergebruik van materialen van het verleden naar nu.

Uiteraard is een mengvorm van bovenstaande scholen ook mogelijk. In beide gevallen is het van belang om (1) geen end-of-life products te maken, houd rekening met het toekomstig hergebruik; en (2) rekening te houden met de menselijke gezondheid in het gebruiken van niet-schadelijke stoffen.

1.2 SELECTIE VAN PRODUCTGROEP

Als je de werkdefinitie hebt bepaald, selecteer je de productgroep. Het kan zijn dat je de werkdefinitie iets moet bijschaven op basis van de gekozen productgroep en de scope van de uitvraag.

Mogelijk is het de eerste keer dat je circulair gaat inkopen en wil je hulp bij het selecteren van een productgroep. Kies er dan één die relatief gemakkelijk is om circulair in te kopen. De rest van dit hoofdstuk gaat daarom in op dit keuzeproces en de verschillende afwegingen die meespelen in de selectie van een geschikte circulaire inkoop-pilot. We maken hierbij onderscheid tussen de interne afwegingen en de externe of productgroep-gerelateerde afwegingen.

Interne afwegingen

Om te kunnen bepalen welke productgroepen zich goed lenen voor circulariteit in jouw organisatie zul je eerst een paar vragen moeten beantwoorden, tenminste als je nog enigszins invloed kunt uitoefenen op de selectie van een eerste pilotproject. Welk doel wil je organisatie realiseren met circulair inkopen? Heb je al eerder ervaringen opgedaan of is het jouw eerste circulaire project?

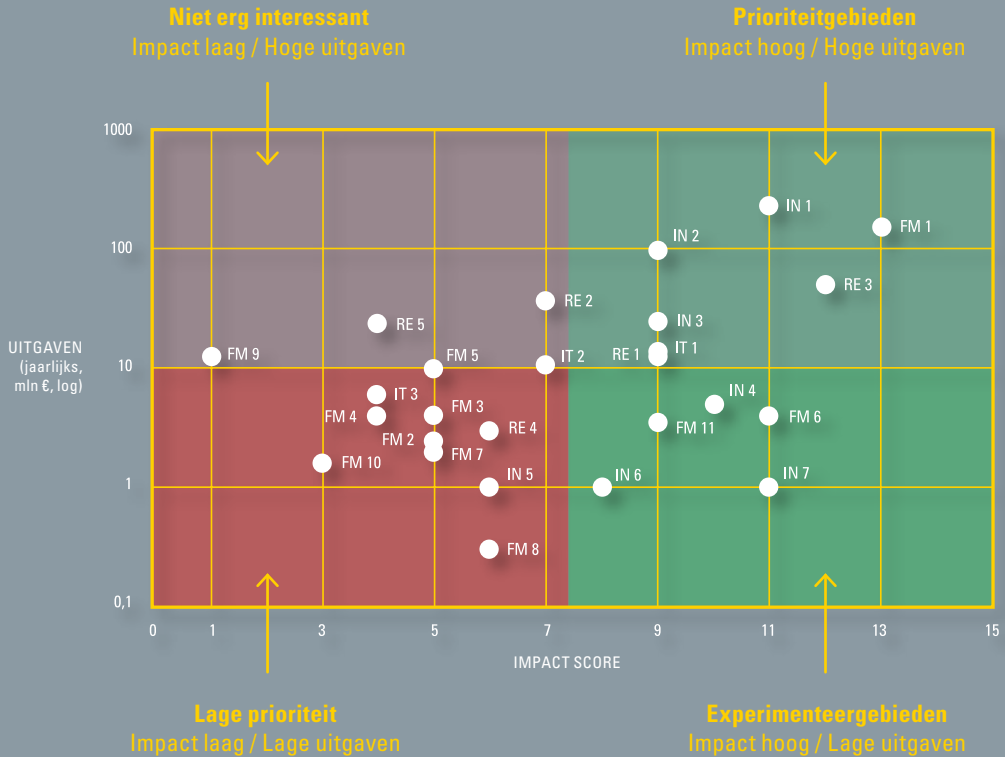
Voor veel organisaties is circulair inkopen betrekkelijk nieuw. Kies daarom een productgroep die zichtbare impact heeft, maar een beperkt risico. Dit kun je doen door de uitgaven van de aanstaande aanbestedingen te inventariseren, want dat heeft invloed op het risicoprofiel vanwege de omvang van de vraag. Zet dit af tegen de mate waarin de productgroepen van de betreffende aanbestedingen kunnen bijdragen aan de circulaire economie; de impact. Deze twee variabelen kun je vervolgens plotten in een grafiek, zie figuur 9:

- Kijk voor de uitgaven naar de verwachte omvang van de aanbestedingen of de jaarlijkse uitgaven⁷.
- Geef voor de impact een score (bijvoorbeeld 1 tot 5) aan de drie of vier thema's die terugkomen in je werkdefinitie voor de circulaire economie⁸.

Door deze scores te plotten in een grafiek ontstaat een helder overzicht van productgroepen die voldoende zichtbare impact opleveren en tegelijk een wat lager risicoprofiel hebben. Bij het maken van een dergelijke grafiek zul je merken dat veel aanbestedingen binnen het facilitaire domein vaak rechtsonder in de grafiek zullen uitkomen. Dit zijn bij uitstek geschikte experimenteergebieden omdat de (gepercipieerde) risico's hier vaak wat lager zijn.

⁷ Het is aan te bevelen om de verticale as van uitgaven logaritmisch in te delen.

⁸ Voor de bepaling van de 'impact' kun je natuurlijk ook leunen op LCA-scores van de verschillende productgroepen. Wees er wel van bewust dat de LCA-scores mogelijk niet alle onderwerpen binnen jouw focusgebied weergeven. Bovendien zijn er mogelijk geen LCA-scores beschikbaar voor alle in te kopen productgroepen. Vandaar dat we hier aanraden om met indicatieve scores te werken.



Figuur 9. Impact versus uitgaven (Copper8, 2015)

Andere interne afwegingen die een rol spelen zijn:

- De timing van de gekozen aanbesteding: neem bij een eerste project voldoende voorbereidingstijd. Probeer niet overhaast een eerste pilotproject circulair te maken.
- Het enthousiasme bij de betreffende projectleider: volg de positieve energie van je organisatie bij het kiezen van een eerste project. De projectleider of portefeuillehouder moet ook geloven in het nut van een circulaire inkoop-pilot.

Externe afwegingen

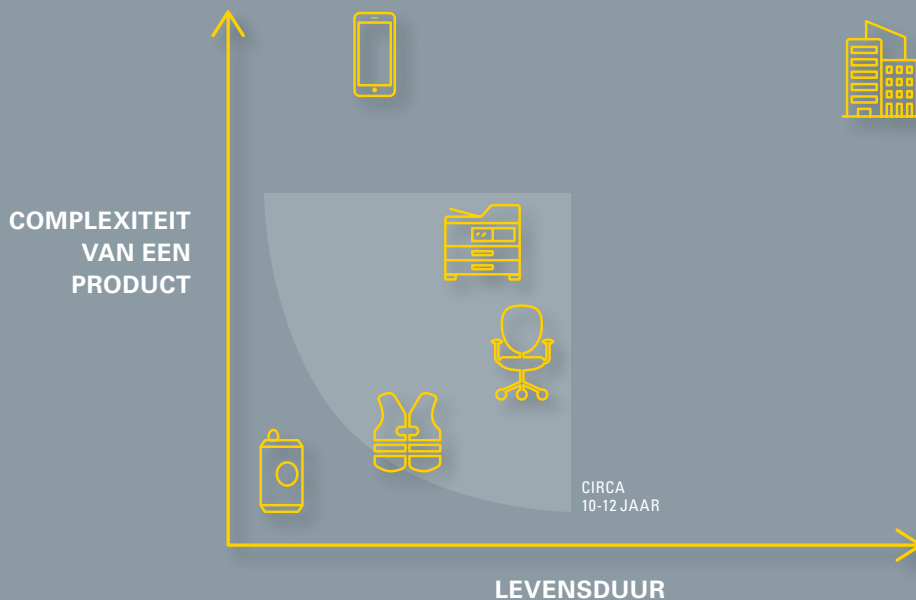
Waarom koop je kantoormeubilair al snel circulair in, maar is het lastiger om computers circulair in te kopen? Elk product en elke sector heeft specifieke kenmerken die het makkelijker of moeilijker maken om de betreffende producten

circulair in te kopen. Met de afweging tussen complexiteit en levensduur wordt duidelijk in welke sectoren circulariteit eenvoudiger is uit te vragen, uitgaand van volledige circulariteit conform het IPF-model. Dat betekent:

- Technisch-inhoudelijk: Technisch voldoen de producten aan de principes van de circulaire economie;
- Procesmatig: Opdrachtgever en -nemer hebben procesmatige afspraken gemaakt over het circulaire gebruik;
- Financieel: Er is een financiële prikkel die daadwerkelijk circulair gebruik van de producten of materialen borgt op de lange termijn.

Een **complex product** is vaak een weerspiegeling van een complexe keten. Neem bijvoorbeeld een koffiebekertje: het is een vrij eenvoudig product en waarschijnlijk zijn er ook weinig ketenpartijen betrokken bij de productie. Een mobiele telefoon⁹ daarentegen, bestaat uit 34 componenten en 62 verschillende metalen die afkomstig zijn uit acht verschillende landen (Desjardins, 2016; South China Morning Post, 2016)! Kortom: hoe complexer het product, hoe complexer de keten.

⁹ Op basis van de iPhone 6s



Figuur 10. Complexiteit versus Levensduur (Copper8, 2014)

Het is ingewikkeld om binnen lange en gefragmenteerde ketens de circulaire ambities volledig door te laten dringen tot de allerlaatste ketenstap. Het is dus lastig om producten die voortkomen uit complexe ketens volledig circulair te maken - maar niet onmogelijk.

De tweede variabele van de externe afwegingen is de **levensduur**. Hoe langer een product meegaat, hoe lastiger het is om afspraken te maken die het circulaire gebruik borgen. Hoewel organisaties contractueel afspraken maken, zijn het mensen die de afspraken moeten naleven. Als organisaties een contract afsluiten voor 25 jaar, is de kans groot dat de mensen die het contract afsluiten niet de zelfde mensen zijn die de volledige 25 jaar het contract beheren. In zo'n situatie wordt het managen van een circulair contract een administratieve handeling die ver verwijderd kan zijn van de intenties.

Kies zakelijk werkbare termijnen bij het afsluiten van circulaire contracten. Contracten met een langere looptijd brengen veel risico's en onzekerheden met zich mee. Effectieve afspraken over circulair gebruik kunnen in onze ervaring gemaakt worden voor producten met een maximale levensduur (of contractduur) van tien tot twaalf jaar.

Dat deze producten makkelijker zijn om circulair in te kopen, betekent niet dat je langcyclische producten zoals gebouwen of wegen niet circulair kunt inkopen. Van een product met een lange technische levensduur is het wel lastiger om het circulaire gebruik te borgen met procesmatige of financiële afspraken.

Aan de andere kant van de levensduur-as moet je rekening houden met productgroepen die juist een zeer korte levensduur hebben, zoals koffiebekertjes. Hergebruik is voor dergelijke producten vaak alleen op materiaalniveau haalbaar. Lees: *recycling*. Ga voor dit soort productgroepen niet mee in de begripsinflatie en noem het dus gewoon recycling.

SAMENVATTING

Stap 1 laat je doorgronden waarom jij met je organisatie circulair wilt inkopen. Alleen als je duidelijk hebt wat circulair voor jouw organisatie betekent, kun je ook leveranciers vinden die willen bijdragen aan het behalen van dat doel.

In het tweede gedeelte van het hoofdstuk staat hoe je intern de afwegingen kunt maken om te komen tot een eerste circulaire inkoop-pilot. Projecten met een lager risicoprofiel en een zichtbare impact op circulair vlak zijn sterke pilotprojecten om circulair inkopen in je organisatie op de kaart te krijgen. Tot slot is inzichtelijk geworden dat productgroepen met een beperkte complexiteit en levensduur zich makkelijker lenen voor circulair inkopen.

STAP 1: WAAROM EN WAT

1. Wat is het 'waarom' van jouw organisatie?
2. Wat bedoelt je organisatie met circulaire economie? Maak een werkdefinitie.
3. Zoek een productgroep die zichtbaar is met een laag risicoprofiel.
4. Kies voor een productgroep met een maximale levensduur van 10-12 jaar en met een lage complexiteit.

*“Een organisatie zou een
weerspiegeling moeten zijn
van de natuur: een netwerk
van verbindingen die
elkaar versterken.”*

GEANNE VAN ARKEL

INTERNE ORGANISATIE EN DRAAGVLAK

Stap 1 definieert het ‘waarom’ van jouw organisatie. Stap 2 begint met het invullen van het ‘hoe’. Dit hoofdstuk behandelt het interne veranderproces vanuit twee perspectieven: eerst een beknopt overzicht van de mogelijke consequenties van circulair inkopen, daarna een opsomming van de interne disciplines die nodig zijn voor een optimaal circulair inkoopproces.

2.1 INTERNE CONSEQUENTIES

Circulair inkopen is meer dan inkopen alleen; wil je een optimaal circulair resultaat behalen, dan moet je eerst kijken óf er überhaupt een inkoopbehoefte is en zo ja, hoe je die zo klein mogelijk kunt houden. Het meest circulaire wat je inkoopt is immers wat je niet inkoopt. En als je eenmaal iets hebt ingekocht, wil je de levensduur van de producten en componenten zo lang mogelijk maken.

Wat zijn de mogelijke interne gevolgen van een circulair inkoopproces? Uiteraard zijn de consequenties project-specifiek. Met onderstaande opsomming willen wij vooral aangeven dat een bredere interne oriëntatie nodig is om tot optimale circulaire resultaten te komen.

Behoeftebepaling

Ons motto is: Een betere wereld begint bij het stellen van een betere vraag. Deze vraag, met name de behoeftebepaling, is een belangrijk startpunt van circulair inkopen. Wat heb je nog in huis? En wat is er echt nodig?

De omvang van je organisatie, de productgroep en de gekozen werkdefinitie zijn richtinggevend in de bepaling van de behoefte. Inventariseer wat er aanwezig is, met name wanneer je kiest voor hoogwaardig hergebruik. Zo kun je goed bepalen wat er nodig is. Op basis van een goede inventarisatie kunnen marktpartijen inschatten voor welk gedeelte van de producten levensduurverlenging mogelijk is en of je componenten of materialen hoogwaardig kunt hergebruiken.

Financiën

Houd rekening met de financiële consequenties van circulair inkopen. Maak vooraf een businesscase en geef daarin ruimte voor de kostenbesparingen op lange termijn (TCO en TCU) en eventuele baten als gevolg van een geslaagde circulaire inkoop. Uiteraard zijn de financiële gevolgen van een circulair inkoopproces afhankelijk van de gekozen productgroep, de bestaande inventarisatie en de gehanteerde werkdefinitie:

- Veranderende investeringskosten. De investeringskosten kunnen stijgen door circulair inkopen, bijvoorbeeld als je kiest voor nieuwe circulaire producten. Maar ze kunnen ook dalen, bijvoorbeeld als je kiest voor levensduurverlenging van bestaande producten die je niet nieuw hoeft

in te kopen. Bovendien kunnen ze verschuiven, bijvoorbeeld van materiaalkosten naar arbeidsuren.

- Veranderende terugkerende kosten. Circulair inkopen kan leiden tot lagere kosten op lange termijn. Bijvoorbeeld lagere onderhoudskosten of juist hogere onderhoudskosten die leiden tot een lagere inkoopbehoefte. Circulair inkopen vergt in elk geval een langetermijnperspectief, dat je ook moet vertalen naar de businesscase.
- Aanspraak op verschillende potjes van je organisatie. Het langetermijnperspectief vraagt om reserveren van financiële ruimte in de toekomst, bijvoorbeeld exploitatiebudgetten. Bij overheidsorganisaties kan dit uitdagend zijn, omdat er veel kan veranderen in de politieke aansturing. In onze ervaring ligt de financiële ruimte vaak bij verschillende afdelingen, zo is de betalend opdrachtgever voor de investeringskosten vaak een andere afdeling dan de afdeling die het onderhoud financiert.
- Ook kan een ander verdienmodel leiden tot baten in de toekomst, bijvoorbeeld wanneer je restwaardes verrekent bij een koop-terugkoopconstructie.

Kortom: neem alle scenario's mee in de businesscase.

Gebruiksfase en onderhoud

Een product is pas circulair als je het ook circulair gebruikt. Neem daarom ook de gebruiksfase van het product mee in je overwegingen. Naast goed gebruik, kan ook goed onderhoud de waarde van producten behouden.

Wanneer je onderhoud uitbesteedt, neem je het mee als discipline in de aanbesteding. Dat is een belangrijke keuze in het circulaire inkoopproces. Goed onderhoud draagt bij aan levensduurverlenging van de producten en draagt dus in belangrijke mate bij aan de circulaire economie.

Het circulaire gebruik van het product creëert een raakvlak tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Maak daarom goed inzichtelijk welke interne processen je als opdrachtgever al hebt voor bijvoorbeeld het bijhouden van de inventaris, levensduurverlenging en eventuele afvalverwerking. Hiermee geef je de opdrachtnemer waardevolle informatie om tot een optimaal circulaire aanbidding te komen.

Ketenmanagement

Als gevolg van circulair inkopen verschuift de inkoop van een *transactie* naar een *relatie*. Wil je een bijdrage leveren aan de circulaire economie, dan gaat het niet alleen om wat de opdrachtnemer bij aanvang van het contract levert, maar juist ook hoe je gedurende de gebruiksfase en daarna omgaat met de producten. Er is dus behoefte aan een persoon die langere tijd betrokken is bij de relatie tussen opdrachtgever en –nemer; een *ketenmanager*. De ketenmanager zorgt voor alle aspecten van het contract die betrekking hebben op de organisatie van de opdrachtgever, waaronder het goed gebruik van de producten.

In 2016 onderzoekt Rijkswaterstaat samen met Turntoo de mogelijkheden van het circulair inkopen van het kantoormeubilair van het Rijk. Hoewel het onderzoek niet al het meubilair van de ruim honderdduizend werkplekken inventariseert, constateren ze wel dat levensduurverlenging van het bestaande meubilair de belangrijkste bijdrage kan leveren aan de circulaire economie.

De studie met Turntoo (De route naar een Circulaire Kantoorinrichting, 2016) leidt tot de volgende prioritering:

1. Gelijkblijvende behoeftes zo lang mogelijk bedienen met bestaand meubilair;
2. Bij invulling van nieuwe behoeftes gebruik maken van materiaal dat reeds in omloop is, zowel binnen als buiten de organisatie;
3. Nieuwe producten toetsen op strenge circulariteitseisen, zowel voor product, proces als financiële waardering;
4. Producten, componenten en materialen optimaal inzetten in volgende cycli om de kringlopen te sluiten, rekening houdend met meerdere milieueffecten.

Door deze prioritering aan te houden, kan het Rijk daarnaast ook flinke kosten besparen. Zo berekent het onderzoek dat een strategie van onderhoud leidt tot een besparing van € 1,3 tot € 4 miljoen per jaar.

Naast de prioritering en het inzichtelijk maken van de kostenbesparingen, geeft de studie ook inzicht in de consequenties die deze strategie kan hebben op de interne organisatie. Zo constateert Turntoo dat andere categorieën binnen het Rijk invloed kunnen uitoefenen op de gebruiks- en levensduurverlenging van het meubilair, in dit geval logistiek en opslag. Ook blijkt dat de budgetten en verantwoordelijkheden voor de aanschaf en het onderhoud van het meubilair onder andere afdelingen vallen, namelijk inkoop en facilitaire afdelingen.

Al met al geeft de studie in belangrijke mate inzicht in de interne consequenties van het circulair inkopen van, in dit geval, kantoormeubilair.

Planning

Neem ten slotte voldoende voorbereidingstijd voor de publicatie van een circulaire aanbesteding en de uitvoering. De opdrachtnemers zullen andere processen moeten doorlopen dan het lineaire aanschafproces, zeker bij hoogwaardig hergebruik van bestaande producten en materialen.

Hierboven staan slechts een aantal interne consequenties als gevolg van circulair inkopen. Het gaat erom dat je inzicht krijgt in de gebruikspatronen van het product in je organisatie en dit transparant deelt met de marktpartijen.

2.2 BETREK DE INTERNE ORGANISATIE

De eigen organisatie meekrijgen in het inkooptraject is wellicht nog belangrijker dan inzicht in de consequenties van circulair inkopen. Betrek daarom de interne organisatie.

Het belang van interne samenwerking

Een circulair inkoopproces is niet alleen de verantwoordelijkheid van de inkoper, maar de inkoper kan wel de rol nemen van aanjager en spil. Deze rol is cruciaal omdat verschillende afdelingen van een organisatie uiteenlopende belangen kunnen hebben vanuit hun rol en taak. De inkoper verbindt deze belangen met elkaar voor een geslaagd circulair inkoopproces.

Kijk dus goed welke afdelingen je nodig hebt voor het circulair inkopen en gebruiken van de producten. Inventariseer vervolgens wat de belangen zijn van de verschillende afdelingen. Daarbij kunnen de onderstaande vragen helpen. Formuleer zelf vragen die relevant zijn voor jouw inkooptraject om alle belangen in kaart te brengen.

- Heeft de afdeling een interne of externe focus? Een facilitaire afdeling is bijvoorbeeld intern gericht, terwijl een strategieafdeling juist weer een externe focus heeft.
- Is de afdeling gericht op de korte of de lange termijn? Zo kan de financiële afdeling gericht zijn op de korte termijn, terwijl de strategieafdeling juist bezig is met de verre toekomst van de organisatie.
- Heeft de afdeling een strategische of uitvoerende rol? Waar de inkoopafdeling vaak uitvoerend wordt gepositioneerd, is de afdeling duurzaamheid of MVO bezig met de overkoepelende strategie.
- Hoe gaat de afdeling om met risico's? Is dat risicomijdend of juist risiconemend zoals een innovatieafdeling?
- Heeft de afdeling bepaalde targets die in lijn zijn of juist strijdig zijn met circulair inkopen?

De antwoorden op deze vragen bieden een kader om de betreffende afdelingen mee te nemen met de circulaire inkoop. Definieer waar mogelijk een gezamenlijk belang dat rekening houdt met de verschillende perspectieven op het inkooptraject.

Te betrekken afdelingen en expertises

Welke afdelingen en expertises zijn nodig voor het inkooptraject? Uiteraard is dit afhankelijk van de productgroep in kwestie en je visie op circulariteit. Essentiële disciplines beperken zich niet tot het bestuurlijk niveau. Het zijn onder meer de interne opdrachtgever, de duurzaamheidsadviseur, financiën, juridische zaken, communicatie, inkoop en ketenmanagement.

Bestuurlijk niveau

Betrek een bestuurder als ambassadeur van het inkooptraject. De bestuurder kan helpen om het project op strategisch niveau op de agenda te zetten en voldoende ruimte te bieden om te experimenteren. Bij eventuele tegenslagen, zoals een uitlopende planning, kan de bestuurder helpen om dit intern te verdedigen.

Interne opdrachtgever

Waar in de organisatie ontstaat de inkoopbehoefte? Spar met de interne opdrachtgever over de daadwerkelijke functionele inkoopbehoefte. Bedenk samen hoe je die optimaal circulair kunt maken. Betrek hier ook de contractmanager bij!

MVO

Een duurzaamheidsadviseur kan bijdragen om de ambities van circulariteit te versterken en op peil te houden. De duurzaamheidsadviseur kan de strategie op het vlak van de circulaire economie helpen vorm te geven, want die is vaak ook op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen die in de markt spelen.

Financiën

Schrijf een goede businesscase voor het inkooptraject om intern draagvlak te verkrijgen. Betrek vroegtijdig een financieel expert die open staat voor het in kaart brengen van andere, niet-financiële vormen van waarde voor een langetermijn business case.

Juridische zaken

Een circulair contract zit anders in elkaar dan een traditionele overeenkomst. Betrek daarom vroegtijdig een juridisch adviseur. Neem die mee in de intenties van het inkooptraject, zodat hij ook vanuit dat perspectief de leidraden en het contract tegen kan lezen.

Communicatie

Intern communiceren over een circulair inkooptraject vergroot het draagvlak binnen de organisatie. Een communicatieprofessional helpt daarnaast om externe activiteiten te organiseren, zoals een markconsultatie en andere berichtgeving om marktpartijen te interesseren en voor te bereiden op het aankomende inkooptraject.

In de aanbesteding van veiligheids- en bedrijfskleding van Alliander staan vijf doelstellingen centraal. Drie doelstellingen zijn inhoudelijk van aard:

1. Veiligheid
2. Gebruikersgemak
3. Circulariteit

Twee doelstellingen zijn middelen om bovenstaande doelstellingen te realiseren:

4. Ketenregie
5. ICT

Deze aanbesteding is voor Alliander een belangrijk en tegelijk gevoelig dossier. Het gaat immers om de veiligheid van de medewerkers. Het circulair maken van de kleding is in die zin een bijzaak.

De projectorganisatie bestaat uit een Kernteam, verschillende zogenaamde 'Taartpunten' en een Stuurgroep. De volgende disciplines zijn in deze groepen vertegenwoordigd:

Het Kernteam bestaat uit vertegenwoordigers van de afdeling inkoop, de toekomstig contractmanager met expertise in de textielbranche, een extern adviseur die zich richt op circulariteit en een vertegenwoordiger van de gebruikersgroep. Het Kernteam is eerste aanspreekpunt, schrijft de nodige stukken en voert de aanbesteding uit.

Er zijn verschillende Taartpunten die de volgende disciplines vertegenwoordigen: gebruikers, veiligheid, circulariteit, IT en financiën. De Taartpunten zijn betrokken bij het opstellen van een ambitiesdocument, de selectie- en gunningscriteria zijn met hen opgesteld en bij hen getoetst en ook fungeren zij als deel van de beoordelingscommissie. Belangrijk is dat zij ook een rol hebben in het ingebruiknemen van de kleding; de implementatie.

De Stuurgroep bestaat uit vertegenwoordigers met mandaat vanuit de disciplines gebruikers, Shared Services, inkoop en IT. De Stuurgroep is gevraagd om op strategische momenten goedkeuring te geven of bij te sturen.

De afdelingen juridische zaken en communicatie zijn waar nodig geconsulteerd, maar maken geen deel uit van de projectorganisatie.



Inkoop en ketenmanagement

Indien je niet zelf de inkoper bent, betrek dan een inkoper die graag wil leren circulaair in te kopen. Stel bovendien vroegtijdig een ketenmanager aan, die het circulaire gebruik van de productgroep gedurende het contract borgt.

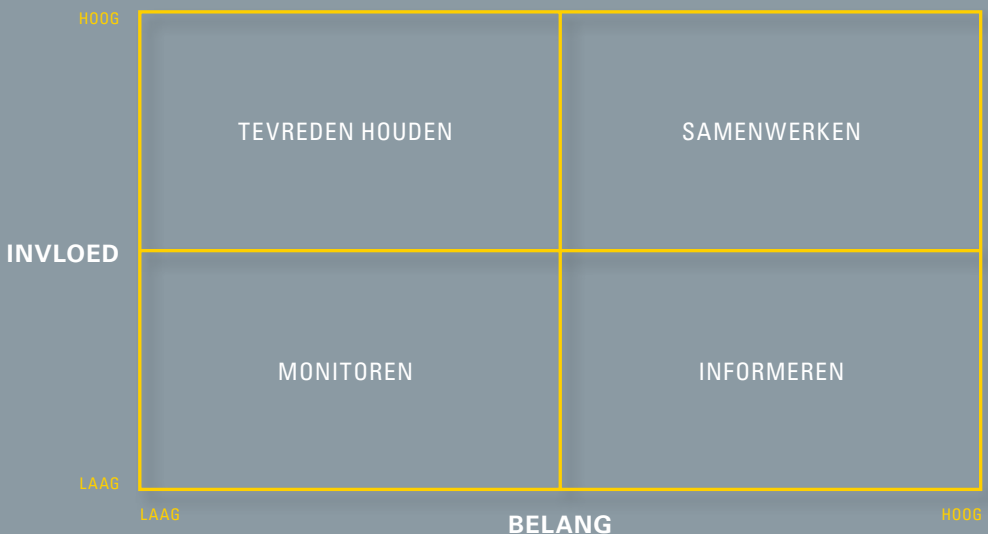
Deze disciplines zijn minimaal nodig voor het doorlopen van een geslaagd circulaire inkoopproject. Afhankelijk van de productgroep kun je ook andere afdelingen betrekken, bijvoorbeeld een logistiek manager of een ketenmanager van de afvalverwerking.

Betrekken van de interne organisatie

Hoe moet je omgaan met al deze verschillende disciplines? Het schema van Johnson et al. (2008) kun je gebruiken om per afdeling te bepalen:

1. de mate van **invloed** die de afdeling heeft op het circulaire inkoopproject en
2. de mate van **belang** die de afdeling heeft bij het circulaire inkoopproject.

Als je deze matrix invult, krijg je een overzicht van de gewenste betrokkenheid per afdeling. Zo kun je ervoor kiezen om partijen met veel invloed en veel belang in een kernteam te zetten, partijen met veel invloed en weinig belang in de stuurgroep en partijen met een hoog belang maar lagere invloed te betrekken in bijvoorbeeld een beoordelingscommissie of gebruikerstoets. Let op: dit overzicht kan wijzigen, afhankelijk van de gekozen productgroep.



Figuur 11. Betrekken van de interne organisatie (Johnson et al., 2008)

SAMENVATTING

Stap 2 bespreekt de interne organisatie. Door aan te geven wat de consequenties zijn van een circulair inkooptraject, is duidelijk dat circulaire inkoop meer is dan een eenmalige transactie. De samenwerking tussen interne afdelingen bepaalt of je tot een geslaagd circulair inkooptraject kunt komen. Overbrug interne belangen en betrek en informeer de belanghebbenden voor een succesvol circulair inkoopproces.

STAP 2: INTERNE ORGANISATIE EN DRAAGVLAK

1. Wees bewust van de interne consequenties van circulair inkopen.
2. Betrek tijdig en regelmatig de disciplines en afdelingen van je organisatie die nodig zijn voor een geslaagd circulair inkooptraject.

STAP 3

*“Een betere wereld
begint met het stellen
van een betere vraag.”*

CÉCILE VAN OPPEN

VRAAGSTELLING

Naast een zorgvuldige voorbereiding vergt circulair inkopen ook een nauwkeurige en gestructureerde uitvoering. Dat start in stap 3, de vraagstelling. Stap 3 helpt jou en de potentiële leveranciers om scherp te krijgen wat de behoefte is en hoe je die het best kunt (laten) invullen. Je hebt een werkdefinitie bepaald voor de circulaire economie en je hebt een productgroep gekozen, maar hoe vertaal je dit naar een goede vraag?

3.1 NOGMAALS: EEN BETERE WERELD BEGINT BIJ HET STELLEN VAN EEN BETERE VRAAG

Stel als opdrachtgever de juiste vraag, waardoor opdrachtnemers zich kunnen kwalificeren met een creatieve, hoogwaardige en circulaire aanbieding. Maar hoe begin je het inkoopproces? Hoe kom je tot iets beters, terwijl je als inkoper slechts de contouren voor een oplossing geeft? De sleutel ligt in de vraag.

Behoeft in kaart brengen

Het formuleren van de vraag begint bij de behoefte in beeld brengen. Wat heeft je organisatie echt nodig? Omdat niet inkopen de meest concrete bijdrage is die je kunt leveren aan de circulaire economie, kun je de vraag omkeren: welke inkoop kun je vermijden? In de circulaire theorie heet dit *reconsider* of *refuse* (Box IV).

Stel, er komen vijftig arbeidsplaatsen bij. Moet je voor deze nieuwe werknemers dan ook vijftig stoelen bestellen? Welke voorraad is er al waarmee je in een deel van de behoefte kunt voorzien? Zijn er misschien plannen om met minder zitplekken te werken en meer stapplekken te gebruiken? Mochten er stoelen nodig zijn van een externe bron, mag een ander die dan al hebben gebruikt? Een 'stoel met ervaring' kan even goed zitten, bespaart de organisatie geld en draagt bij aan de levensduurverlenging van wat al bestaat.

Voorkom hierbij ongewenste situaties; verdiep je goed in de belangen van marktpartijen. Borg de keuze voor een bepaalde oplossing stevig, zowel aan de kant van de opdrachtgever als aan de kant van de leverancier. Een gemiddelde leverancier is immers niet gewend om producten te onderhouden, maar drijft met zijn businessmodel nu voornamelijk op het verkopen van nieuwe producten. Deze transitie voor leveranciers is een proces dat niet binnen één jaar of één project is gerealiseerd. Intern kun je wel kiezen voor hoogwaardig hergebruik, maar houd deze ambitie ook vast gedurende de uitvoering van het project. Onderzoek de mogelijke gevolgen van je keuze.



Alliander Duiven | CASE 8

Wat is de behoefte van Alliander voor haar huisvesting in Duiven daadwerkelijk? De oorspronkelijke vraag was om een nieuwe kantoortoren neer te zetten op een vrijstaande kavel op hun terrein, die voldeed aan hoge BREEAM-certificering. Maar de behoefte is niet zozeer het neerzetten van een nieuwe kantoortoren, maar het realiseren van voldoende nieuwe werkplekken. Doordat Alliander de vraag functioneel specificiert en heldere kaders meegeeft, kan de markt optimaal invulling geven aan de gestelde ambities. Eén van de ambities is circulariteit; door optimaal gebruik te maken van bestaande gebouwen en producten, kan Alliander uiteindelijk veel inkoop van nieuwe grondstoffen vermijden en de bestaande gebouwen op het terrein gebruiken als basis voor de huidige huisvesting.



Scope van de opdracht

Nadat je de behoefte in kaart hebt gebracht, bepaal je de scope van de opdracht: wat valt straks binnen de opgave en wat niet? Hoe lang wil je een samenwerking aangaan met de opdrachtnemer?

In stap 1 heb je een werkdefinitie bepaald voor de circulaire economie, maar hoe verhoudt deze definitie zich tot de gekozen productgroep? De combinatie van je werkdefinitie en de productgroep kan betekenen dat je de scope van je opdracht moet verbreden of juist versmallen om tot een optimaal circulair project te komen.

Hoe pak je dat aan als jouw organisatie bijvoorbeeld haar kantoormeubilair wil aanbesteden? Jouw organisatie heeft al meubilair en in de werkdefinitie staat dat je “optimaal en hoogwaardig gebruik wilt maken van bestaande producten, componenten en materialen”. Verbreed dan de scope van alleen de levering van nieuw meubilair met de dienst ‘onderhoud en levensduurverlenging’ van bestaand meubilair.

Wanneer je kiest voor een dienst in plaats van een productlevering, betekent het dat je een langdurige samenwerking aangaat met de leverancier. Een meerjarige samenwerking geeft de leverancier een reden om aan je organisatie verbonden te blijven en geeft je organisatie meer zekerheid dat de leverancier de circulaire belofte ook zal waarmaken.

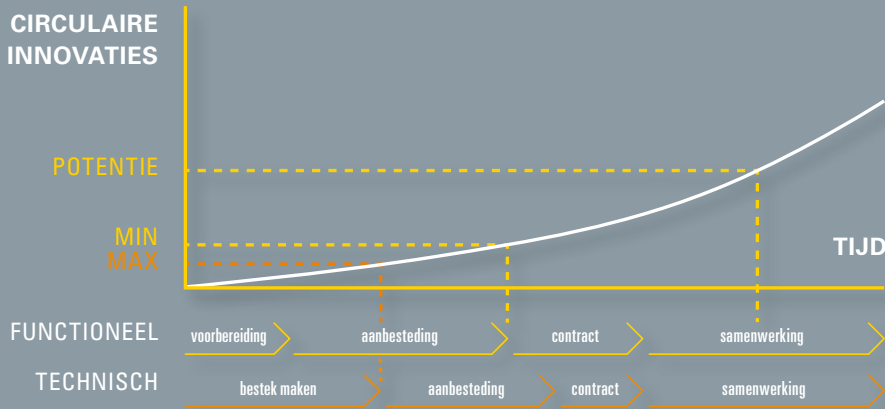
Zo kun je in veel sectoren, mits goed gemotiveerd, de looptijd zodanig oprekken, dat investeringen terug te verdienen zijn.

In een contract van twee of vier jaar is het vaak niet mogelijk om investeringen in circulair gebruik terug te verdienen. In een contract van acht tot tien jaar zijn de kansen hiervoor veel beter. Bepaal de duur van het contract dat je aan wilt gaan en bevestig met marktpartijen hierover tijdens de voorbereiding. In de ene branche kun je investeringen gemakkelijker terugverdienen dan in de andere. De lengte van contracten, de juridische mogelijkheden en de consequenties van verlengde contracttermijnen komen in stap 7 aan de orde.

Functionele vraagspecificatie

Specificeer tot slot de vraag zo functioneel mogelijk in plaats van technisch. De functionele vraagspecificatie geeft de markt meer kans om met innovatieve oplossingen te komen. Juist in de circulaire economie volgen technologische innovaties elkaar snel op.

Wanneer je technisch specificeert, leg je in je aanvraag de circulaire innovaties vast die op het moment van het schrijven van het bestek beschikbaar zijn; de oranje lijn in figuur 12. Wanneer je functioneel specificeert, geef je ruimte aan marktpartijen om de actueel beschikbare circulaire innovaties op te nemen in hun aanbieding of zelfs op grond van de aanbieding zelf met een innovatie te komen; de gele lijn in figuur 12.

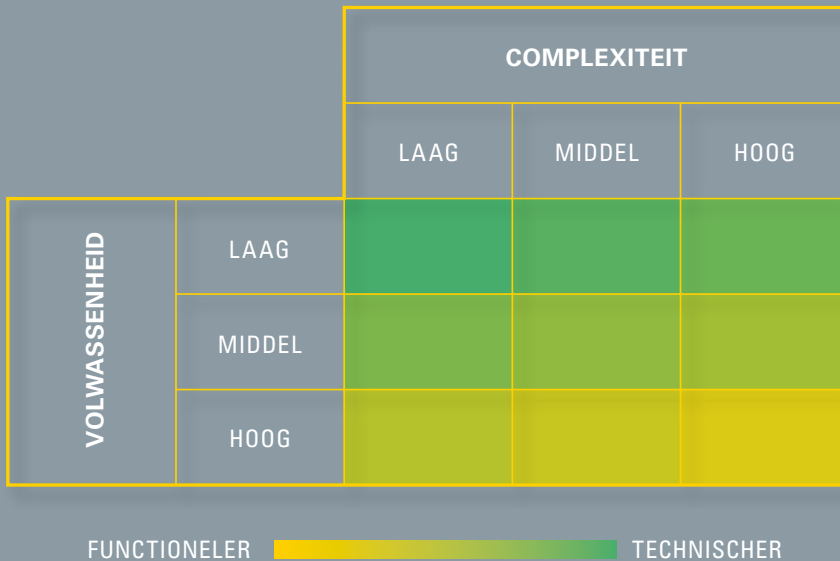


Figuur 12. Functioneel versus technisch specificeren

Daarnaast bestaat er een goede kans dat jouw circulaire uitvraag sommige marktpartijen voor de eerste keer laat nadenken over een circulaire variant. Je zult niet eens precies de technische specificaties kunnen opgeven, al zou je willen.

Voor een functionele specificatie mogen leveranciers zelf bepalen met welke technische oplossingen ze die functie willen invullen. Je vraagt daarmee een functie van een product om je behoefte te vervullen, ongeacht de technische aspecten.

Er bestaan productcategorieën waarvan de branche nog helemaal niet is ontwikkeld op het gebied van circulariteit. Hoe minder ontwikkeld een branche, hoe meer hulp ze nodig hebben om hun product meer circulair te maken. Meer technisch specificeren kan deze partijen hierbij juist helpen, is onze ervaring. Als handreiking bieden we een matrix om te helpen bij het bepalen van balans tussen technisch en functioneel specificeren (figuur 13).



Figuur 13. Mate van technisch vs. functioneel specificeren

Deze matrix is gebaseerd op twee externe variabelen: complexiteit van het product en volwassenheid van de sector ten aanzien van circulariteit.

- De **complexiteit** van het product. De complexiteit van een product is vaak een weerspiegeling van de complexiteit van de keten. Hoe complexer een product, hoe groter het verschil in kennisniveau tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Bij een complex product is de opdrachtnemer expert. Hoe functioneler je specificeert, hoe meer ruimte de opdrachtnemer krijgt voor innovatie. Een eenvoudig product als een koffiebeker heeft minder aspecten om innovatief in te vullen.
- De **volwassenheid** van de sector ten aanzien van circulariteit. Hoe volwassen een markt, hoe functioneler je de vraag kunt stellen. Een volwassen markt kan de ruimte van een functioneel bestek beter invullen. Een branche die nog niet echt begonnen is aan circulariteit, moet je meer aan de hand nemen.

Fair Meter van Stedin en Alliander | CASE 9

De 'slimme meter' positioneren wij in de rechterbovenhoek van figuur 13 hoge complexiteit, lage volwassenheid. De opdrachtgever wil ruimte bieden voor de technische innovaties van de markt, maar tegelijkertijd is er behoefte aan richting voor de gewenste circulariteit. Mede daarom hebben we een Fair Prestatieladder ontwikkeld waarin we concrete thema's benoemen op basis waarvan de partijen een aanbieding moeten maken. De thema's hierin zijn onderverdeeld naar het productieproces en het product:

Ten aanzien van het productieproces:

- Energie en emissies
- Grondstoffen en materialen
- Eerlijke materialen
- Arbeid
- Transparantie

Ten aanzien van het product:

- Energieverbruik
- Grondstoffen en materialen
- Software en data

		COMPLEXITEIT		
		LAAG	MIDDEL	HOOG
VOLWASSENHEID	LAAG			
	MIDDEL			
	HOOG			

Figuur 14. Technischer specificeren van 'Fair Meter'

Ambitiedocument

Met je werkdefinitie uit stap 1 kun je heldere ambities meegeven aan de markt: waar wil je over vijf of tien jaar staan? Wat is jouw droom? Hoe ziet de ideale situatie eruit? Werk deze speerpunten uit in een ambitiedocument dat je stuurt aan de marktpartijen, zodat je hen meeneemt in jouw visie.

Schrijf in het ambitiedocument per doelstelling van de opgave een kort stukje over de gewenste situatie. Je kunt een duidelijke ondergrens neerzetten of aangeven waar je heen wilt groeien in de aankomende jaren. Naast de omschrijving van de ambities kun je ook de behoefte, scope en vraagspecificatie opnemen in het ambitiedocument om de markt al enigszins mee te nemen in de aankomende vraag. Het ambitiedocument kun je gebruiken als bespreekdocument in een marktconsultatie of meesturen met de aankondiging van de aanbesteding. Ten slotte kun je het ambitiedocument gebruiken als bijlage bij de aanbesteding of zelfs als toetsingsdocument in de beoordeling.

SAMENVATTING

Stap 3 gaat over het formuleren van jouw vraag. Start met het in kaart brengen van je behoefte; niet inkopen is immers de meest concrete bijdrage aan de circulaire economie. Probeer vervolgens de oplossing niet technisch te formuleren, maar geef ruimte in de vraagstelling zodat de marktpartijen met oplossingen kunnen komen.

STAP 3: VRAAGSTELLING

1. Breng je behoefte in kaart en minimaliseer de inkoopbehoefte.
2. Geef ruimte in de scope van de opdracht voor gevraagde diensten en de lengte van het contract.
3. Geef ruimte in de vraagstelling door zo functioneel mogelijk te specificeren.
4. Vat het samen in een ambitiedocument, waarin je duidelijk je visie geeft.

*“Ik pleit voor wat ik noem:
een ecologie van organisaties
met het oog op duurzaamheid.
Dat impliceert dat organisaties
toegroeien naar het georganiseerd
met elkaar samenwerken in
netwerken, teneinde collectief
(en ten gunste van elkaar)
duurzaamheid te realiseren.”*

JAN JONKER



SAMENWERKING

Een circulaire economie creëer je niet alleen. Samenwerking is het sleutelwoord voor een geslaagd circulair project, zowel tussen opdrachtgever en -nemer als tussen ketenpartners. In stap 2 kwam de interne samenwerking tussen afdelingen van je eigen organisatie ter sprake. Dit hoofdstuk licht toe waarom samenwerking met marktpartijen bijdraagt aan een circulaire economie en hoe je die samenwerking kunt organiseren.

4.1 HET BELANG VAN SAMENWERKING

Dát samenwerking van belang is voor een circulaire economie wordt breed onderschreven (EMF, 2012). Maar waarom? En wat betekent dit voor circulair inkopen?

De huidige economie is vrij lineair georganiseerd. De consument stuurt vaak op kosten en die kostenfocus sijpelt door in de hele keten. Het gevolg is dat de hele keten op kosten stuurt en niet op kwaliteit. Om een circulair product te realiseren, is het van belang dat de hele keten gaat denken in termen van (circulaire) kwaliteit. Dat kan gevolgen hebben voor de kosten. Op lange termijn (TCO, TCU) vallen de totale kosten vaak lager uit voor een circulair product. Dit hoofdstuk gaat dieper in op de P van het IPF-model: Proces en organisatie.

Zoals uit Box 4A blijkt, spelen er vaak tegengestelde belangen in een keten. Voor circulair inkopen is het noodzakelijk om deze belangen zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen. Dit begint bij doorgronden van de keten, inzicht krijgen in de belangen die er spelen en een gezamenlijk belang definiëren.

4.2 SAMENWERKING TUSSEN OPDRACHTGEVER EN -NEMER

Circulair inkopen vergt een andere verhouding tussen opdrachtgever en -nemer. Omdat langdurige samenwerking het uitgangspunt is, ontstaat een relatie tussen beide partijen. De mogelijk tegengestelde belangen tussen opdrachtgever en -nemer moeten boven tafel komen, zodat zij gezamenlijk toe kunnen werken naar een situatie die prettig is voor beide partijen en bijdraagt aan een circulaire economie.

In de eerdere hoofdstukken staan een aantal belangrijke stappen die je als opdrachtgever doorloopt, maar hoe betrek je marktpartijen hierbij? Werk zo min mogelijk op basis van aannames over de marktpartijen, want dit is een van de grootste valkuilen voor inkopers. Soms zijn het aannames over de technische mogelijkheden waar de markt toe in staat is of over het verdienmodel. De beste manier om dit te voorkomen is in gesprek te gaan met de markt. Een marktconsultatie kun je op verschillende manieren houden:

- Een Request for Information (RFI), waarbij je marktpartijen schriftelijk bevroegt;
- Een-op-eengesprekken met marktpartijen;
- Een plenaire marktconsultatie in aanwezigheid van verschillende partijen.

BOX 4A PRISONER'S DILEMMA

Het traditionele *prisoner's dilemma* gaat uit van een denkbeeldige casus waarbij twee vrienden samen een misdaad hebben gepleegd. De politie zet ze in aparte verhoorkamers en stelt ze voor de keuze:

- Als ze beiden toegeven de misdaad te hebben gepleegd krijgen ze beiden 8 jaar cel;
- Als ze beiden ontkennen de misdaad te hebben gepleegd, krijgen ze beiden 6 maanden cel;
- Als de één de ander verraadt, gaat de één vrijuit en krijgt de ander 20 jaar cel.

Hoewel het optimale scenario is dat ze beiden zeggen dat ze het niet hebben gedaan (rechtsonder), kiezen ze vaak voor verraad. Uit angst voor de ander, en omdat ze tegengestelde belangen hebben. Echter, als ze dit beiden doen, eindigen in ze het minst gewenste scenario linksboven.

		PIET	
		CONCURRENTIE	SAMENWERKING
KEES	CONCURRENTIE	Piet: 8 jaar cel Kees: 8 jaar cel	Piet: 20 jaar cel Kees: vrijuit
	SAMENWERKING	Piet: vrijuit Kees: 20 jaar cel	Piet: 6 mnd cel Kees: 6 mnd cel

Figuur 15. Prisoner's dilemma

Deze zelfde dynamiek zie je ook bij circulair inkopen: de opdrachtgever wil immers wel circulair inkopen, maar moet ook strak sturen op het budget. De opdrachtnemer, daarentegen, wil een portfolio opbouwen en heeft meer belang bij het vasthouden van de circulaire ambities, maar niet ten koste van alles. Door deze, vaak tegengestelde belangen, zien wij ambities vaak verwateren gedurende het proces. De uitdaging is om het win-win scenario (rechtsonder; circulair binnen budget) als uitgangspunt te nemen en vast te houden gedurende de aanbesteding én de realisatie en eventuele contractperiode. Dit boek beschrijft verschillende wijzen waarop je dit kunt doen, waaronder een open dialoog aan te gaan met de markt (later in dit hoofdstuk), functionele vragen te stellen (stap 3) en door op financieel vlak de win-win op te zoeken (stap 7).

		OPDRACHTGEVER	
		CONCURRENTIE	SAMENWERKING
OPDRACHTNEMER	CONCURRENTIE	Niet circulair Niet binnen budget	Niet circulair Binnen budget
	SAMENWERKING	Circulair Niet binnen budget	Circulair Binnen budget

Figuur 16. Prisoner's dilemma van circulair inkopen



Fair Meter van Stedin en Alliander | CASE 10

Om een beeld te krijgen van de mogelijkheden in de markt organiseren Stedin en Liander vóór de aanbesteding van de SMR5-meters een marktconsultatie. In deze marktconsultatie dagen zij marktpartijen uit om het onderwerp 'Fair' uit te werken en toe te passen op de meter. Potentiële leveranciers moeten nadenken over een duurzame meter en wat dat voor hen betekent. Daarnaast vragen ze ook welke oplossingen de leveranciers op dat moment al kunnen leveren en wat de verwachtingen zijn voor doorontwikkeling.

Onderwerpen variëren van het uitbannen van conflict-mineralen tot keten-transparantie om kinderarbeid uit te bannen. Ook energieverbruik van de meter, de CO₂-footprint van het proces en de mate van circulariteit van de meter worden veel genoemd.

Uiteindelijk zijn de inzichten van de leveranciers verwerkt in de *Fair prestatieladder*. Deze ladder noemt acht fair-onderwerpen. De opdrachtgevers gebruiken die vervolgens in de aanbesteding als format voor de prestaties over het onderwerp 'Fair'. Leveranciers kunnen aan de hand van dit format aangeven welk niveau ze halen bij oplevering en welke verbeterstappen zij willen doorvoeren gedurende het contract.

De marktconsultatie draagt bij aan begrip bij de leveranciers over het onderwerp en het maakt de weg vrij om de *Fair prestatieladder* als onderdeel van de aanbesteding uit te vragen. Hoewel het doel van de consultatie is om een volledig beeld te krijgen van volledige status quo van de sector, blijkt dat niet mogelijk. Partijen voelen zich niet volledig vrij om deze informatie te delen, omdat zij daarmee hun concurrenten aangeven waar zij staan. Ze kunnen daardoor een eventueel nadeel ondervinden tijdens de aanbesteding. Een RFI zou hierbij een geschikte aanvulling zijn.

Uiteraard zijn er voor- en nadelen van elk van bovenstaande vormen. Zo biedt bijvoorbeeld een RFI beperkte ruimte voor verdiepende vragen, maar vanwege de openbare publicatie kunnen ook onbekende partijen hierop reageren. In een plenaire marktconsultatie zullen marktpartijen minder onthullen van hun technische mogelijkheden, maar die biedt wel weer mogelijkheden om combinatievorming te stimuleren. Sta daarom van tevoren stil bij je doel voor de marktconsultatie en stem de vorm daarop af.

Met een marktconsultatie krijg je een inventarisatie van de technische en organisatorische mogelijkheden van de markt. Je kunt daarmee je eigen uitgangspunten en de vraagstelling toetsen en herijken. Stel open vragen, zodat je inzicht krijgt in wat er speelt. Een van de grote fouten die speelt bij circulair inkopen is dat je over en weer aannames doet: de opdrachtgever weet bijvoorbeeld niet wat er technisch mogelijk is, wat er wettelijk bepaald is, wat er in de standaard programma's van eisen strijdig is met circulariteit of hoe de kostenstructuur van de leverancier wijzigt als gevolg van een keuze van levensduurverlenging of circulair inkopen. De leverancier weet op zijn beurt niet wat de organisatorische uitdagingen zijn bij het in de markt zetten van een circulaire aanbesteding en aan welke financiële kaders de opdrachtgever zich moet houden. De marktconsultatie kun je daarnaast gebruiken om de beoogde aanbestedingsprocedure te toetsen en om intern draagvlak te versterken.

4.3 SAMENWERKING TUSSEN KETENPARTNERS

Naast de samenwerking tussen opdrachtgever en -nemer is ook de samenwerking tussen ketenpartners van belang om tot een circulaire aanbidding te komen. Wie betrek je bij je vraag en hoe?

Allereerst maak je een systeemanalyse om inzicht te krijgen in je keten. Hoe werkt de keten op dit moment? Welke partijen kunnen invloed uitoefenen op de circulariteit van het product en het circulaire gebruik? Waar zitten de partijen geografisch en ten opzichte van elkaar? Hoe werkt het huidige businessmodel van de verschillende ketenpartners en hoe werken de partijen elkaar op dit moment mogelijk tegen door traditionele sturingsmechanismen? Welke rol speelt de opdrachtgever hierin? Welke rol moet je innemen en welke vraag moet je stellen om tot een vloeiend functionerende keten te komen?

Met een systeemanalyse kom je erachter welke disciplines relevant zijn om het product zo circulair mogelijk te maken. Het is verstandig om deze analyse nog toetsen in een (plenaire) marktconsultatie (figuur 18). Denk daarbij aan de volgende disciplines:

- Voor laag-complexe producten met een kortere levensduur zoals kleding zoek je marktpartijen die kunnen helpen om de keten te sluiten, zoals met onderhoud of recycling.

Stadstuin Overtoom Eigen Haard | CASE 12

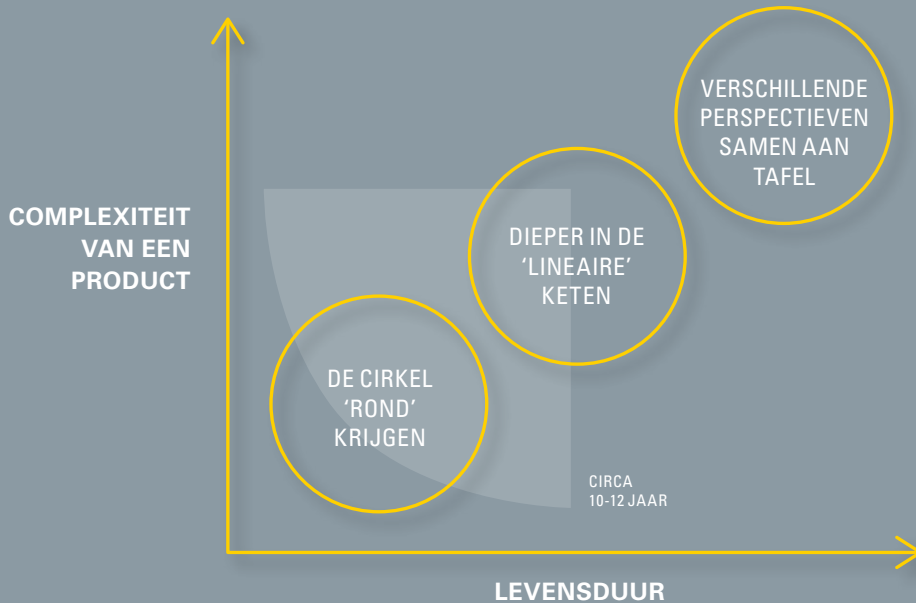
In 2008 staat Woningcorporatie Eigen Haard voor de uitdaging van de sloop en nieuwbouw van de wijk Overtoomse Veld/Middengebied Zuid in Amsterdam. De organisatie wil meer experimenteren met duurzaamheid en besluit dit project 'klimaatneutraal' te realiseren.

Sloop is onontkoombaar vanwege de slechte sociale cohesie; op dat moment is het Vogelaarwijk #1. Wij willen echter verder gaan dan alleen klimaatneutraal; we willen ook optimaal circulair omgaan met de grondstoffen. Daarom versterken we de ambitie tot 'klimaatneutraal van sloop tot sloop'. Zo kijken we niet alleen naar energie, maar ook naar de grondstoffen.

Om deze ambitie vorm te geven doen we een uitvraag waarbij de aanbiedende combinaties minimaal moeten bestaan uit:

- een architect,
- een sloopbedrijf,
- een aannemer.

De experts kijken vanuit verschillende invalshoeken naar het project, waardoor een gezamenlijke visie en aanpak ontstaat. De winnende combinatie 'Co-Green' bestaat uit architectenbureau KOW, amoveerder Oranje BV en Era Contour als ontwikkelend bouwer.



Figuur 18. Welke disciplines betrekken?

- Voor hoog-complexe producten met een middellange levensduur zoals ICT betrek je toeleveranciers om de circulaire ambities dieper in de keten te laten doorsijpelen.
- Voor hoog-complexe producten met een lange levensduur zoals gebouwen betrek je partijen die verschillende perspectieven vertegenwoordigen, bijvoorbeeld een architect, een installatieadviseur en een aannemer, omdat het grootste innovatiepotentieel hier ligt op het raakvlak van disciplines.

De systeemanalyse geeft daarnaast beter inzicht in de rol die je zelf kunt vervullen om de keten zo circulair mogelijk te maken. De gebruiker in je organisatie is namelijk een essentiële schakel voor circulariteit. Maak de interne belanghebbenden hier bewust van en zorg dat je bij hen draagvlak creëert als dat nog ontbreekt.

Indien je ervoor kiest om een plenaire marktconsultatie te houden voorafgaand aan de publicatie, kun je de verschillende disciplines die je hebt geïdentificeerd daarvoor uitnodigen. Door die disciplines met elkaar in verbinding te brengen, kun je de vorming van combinaties stimuleren. Een andere manier om dit te stimuleren, is het benoemen van de verschillende disciplines, bijvoorbeeld in de technische bekwaamheidseisen. In sommige productcategorieën is hier al ervaring mee opgedaan, maar voor de meeste producten is zo'n samenwerking niet zo vanzelfsprekend. Wees hiervan bewust en bouw ook de nodige tijd in voor partijen om zo'n samenwerking op te tuigen.

SAMENVATTING

Samenwerking is een belangrijk middel om te komen tot een circulaire economie en een circulair project, maar dat is niet vanzelfsprekend. Je moet samenwerking vaak als opdrachtgever initiëren en dat geldt ook voor de samenwerking tussen verschillende ketenpartners. Neem hierin daarom in de aanbesteding de rol van de regisseur.

STAP 4: SAMENWERKING

1. Maak een systeemschets, waaruit blijkt welke disciplines nodig zijn om jouw productgroep circulair te krijgen.
2. Doe geen aannames over de markt, maar ga met hen in gesprek door een marktconsultatie te organiseren.
3. Start met het regisseren van samenwerking door de marktpartijen met elkaar in verbinding te brengen.

STAP 5

5

*“Twee monologen maken
nog geen dialoog”.*

JEFF DALY

AANBESTEDINGS- PROCEDURE

In de voorgaande stappen heb je een vraagstelling geformuleerd en je weet nu welke disciplines je wilt betrekken bij jouw vraagstuk. De volgende stap is stap 5: je keuze van de aanbestedingsprocedure. Houd hierbij rekening met de juridische uitgangspunten in geval van een aanbestedingsplicht en zorg dat de procedure een reflectie is van je ambities als opdrachtgever. Dit hoofdstuk geeft de afwegingen voor die keuze.

5.1 WEL OF GEEN AANBESTEDENDE DIENST?

Ben je als organisatie wel of niet aanbestedingsplichtig? Overheden¹⁰ en publiek-rechtelijke instellingen¹¹ zijn gebonden aan de aanbestedingsregels voor opdrachten vanaf een bepaalde omvang. Een organisatie valt onder het publiekrechtelijke domein wanneer zij "...is opgericht met het specifieke doel te voorzien in behoeften van algemeen belang die niet van industriële of commerciële aard zijn" (PIANOo, 2018).

Als private partij heb je meer vrijheden, omdat je niet bent gebonden aan Europese of nationale aanbestedingsregels. De oorsprong van aanbestedingsregels is echter om marktwerking te stimuleren op een eerlijke manier. Zelfs als private partij kun je dus overwegen om je procedure vorm te geven volgens de aanbestedings-uitgangspunten. Let op: zodra het lijkt op een aanbesteding, moet ook een private partij zich confirmeren aan de Aanbestedingswet. Ben je als private partij niet gebonden aan het aanbestedingsreglement, maar wil je wel het 'eerlijke vehikel' voor marktwerking gebruiken, benadruk dan helder in de documenten dat je niet aanbestedingsplichtig bent en gebruik bijvoorbeeld consequent 'uitvraag' in plaats van 'aanbesteding'.

5

5.2 DE ZES BEGINSLEN VAN CIRCULAIR AANBESTEDEN

Ben je aanbestedingsplichtig, dan moet je je houden aan de vier beginselen van aanbesteden. Die zijn algemeen en wettelijk bepaald (PIANOo, 2018). Voor het gemak staan ze hieronder nog eens in punt 1 tot en met 4. Wij voegen daaraan nog twee beginselen toe, specifiek voor circulair aanbesteden:

1. Non-discriminatie: je mag geen onderscheid maken naar nationaliteit.
2. Gelijke behandeling: elke marktpartij die meedoet aan de aanbesteding moet gelijke informatie krijgen. Je moet ook elke partij op dezelfde, objectieve manier beoordelen.
3. Transparantie: het moet voor elke marktpartij duidelijk zijn wat je van hem verwacht. Beslissingen moet je als opdrachtgever duidelijk motiveren.
4. Proportionaliteit: de procedure zelf en de inhoud ervan, inclusief de eisen en criteria, moeten in verhouding staan tot aard en omvang van de opdracht.

¹⁰ Rijksoverheid, provincies, gemeentes en waterschappen

¹¹ Voorbeelden van publiekrechtelijke instellingen zijn onder andere uitvoeringsorganisaties die vallen onder de verantwoordelijkheid van Ministeries, Netbeheerders, Universiteiten en Academische ziekenhuizen.

5. Samenwerking: stimuleer binnen de juridische kaders samenwerking tussen opdrachtgever en marktpartijen en overbrug met de aanbesteding de kloof die traditioneel aanwezig is tussen beide partijen.
6. Innovatie: maak het mogelijk om binnen de aanbesteding innovatie en circulaire ontwikkelingen te stimuleren.

5.3 SAMENWERKEN BEGINT IN DE AANBESTEDING

Samenwerking tussen opdrachtgever en -nemer en tussen ketenpartijen begint met een marktconsultatie en wordt versterkt in de aanbestedingsprocedure. Hieronder volgt een uitwerking van de laatste twee beginselen die specifiek zijn voor circulair aanbesteden.

Stimuleren van samenwerking

Er zijn twee vormen van samenwerking mogelijk in de aanbesteding: de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en die tussen verschillende disciplines.

Samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer kun je beter faciliteren wanneer er enige vorm van gesprek plaatsvindt. Organiseer dus niet alleen een papieren procedure, maar zoek echt contact met de markt. Dit kan bijvoorbeeld met een plenaire marktconsultatie of door een dialoog te organiseren tijdens de aanbesteding. Omdat een dialoog kán leiden tot een hogere tijdsinvestering voor de marktpartijen, weeg je de noodzaak af tegen de proportionaliteit.

Samenwerking tussen disciplines ontstaat vaak niet uit zichzelf; je moet het faciliteren. Er zijn twee belangrijke middelen om dit te doen:

- Deel de procedure op in een selectie- en een gunningsfase, bijvoorbeeld een niet-openbare procedure, een concurrentiegericht dialoog of een innovatiepartnerschap. In de selectiefase kun je partijen of combinaties van partijen selecteren die bij je passen. Combinatievorming kun je stimuleren door technische bekwaamheidseisen te koppelen aan referentieprojecten, zie ook de casebeschrijving van Alliander Duiven.
- Maak dialoog mogelijk. In de dialoog komen de disciplines écht met elkaar in gesprek, brokkelen de traditionele verhoudingen tussen de disciplines af en wordt de combinatie echt een team.

Vernieuwend karakter

Kies een procedure die naast samenwerking het mogelijk maakt dat partijen hun creatieve ideeën aanbieden. Weeg hierbij af of het circulaire product of proces al eerder is uitgevraagd; het is dus afhankelijk van de sector. Is het proces vernieuwend (bijvoorbeeld een nieuw ketenontwerp) of de uitkomst vernieuwend (bijvoorbeeld een onbestaand product of een oplossing voor een uniek gebouw), dan is het

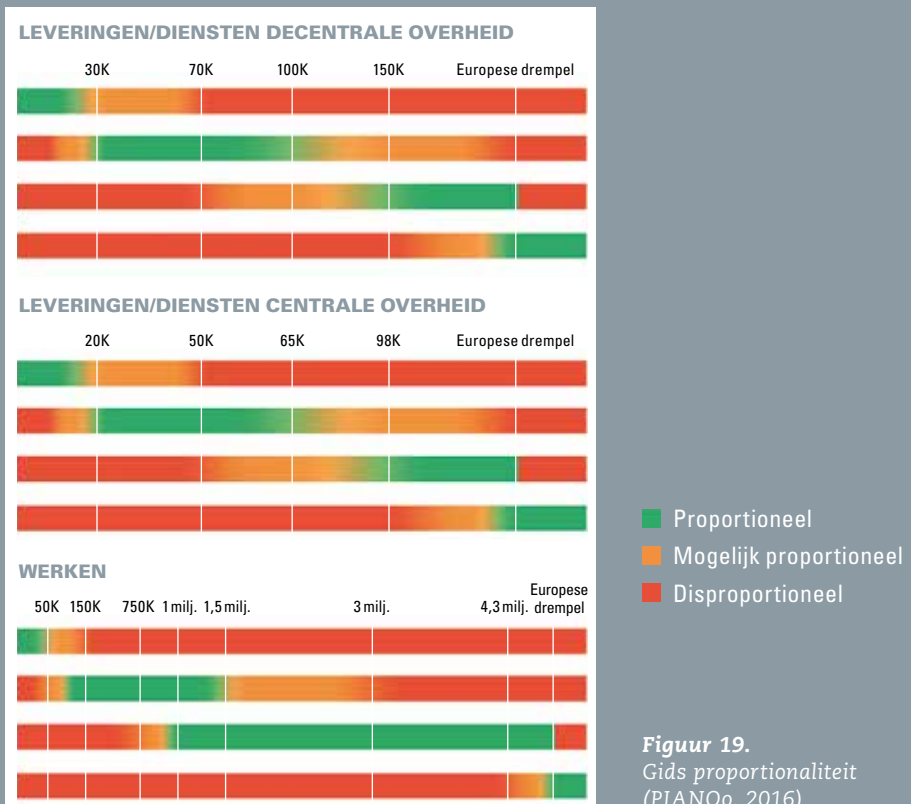
BOX 5A PROPORTIONALITEIT

De Gids Proportionaliteit (PIANOo, 2016) geeft richtlijnen aan aanbestedingsplichtige organisaties, waarmee een organisatie kan bepalen wanneer zij onderhands kan aanbesteden, de opdracht nationaal moet publiceren of wanneer zij moet voldoen aan de Europese aanbestedingsregels.

Het belangrijkste uitgangspunt is dat de procedure in verhouding staat met wat er te winnen is; de omvang van de opdracht. Marktpartijen mogen geen onnodig hoge transactiekosten hebben gedurende de procedure, die zij onmogelijk kunnen terugverdienen met het winnen van de opdracht.

Daarnaast geldt dat de procedure in verhouding moet staan tot de markt: zijn er maar een beperkt aantal aanbieders aanwezig, dan is het aan te raden om een openbare procedure te kiezen omdat een voorselectie in zo'n geval gepaard gaat met onnodige transactiekosten.

Proportionaliteit geldt ten slotte ook als uitgangspunt bij de keuze van een aanbestedingsprocedure en voor private partijen die een circulair inkoopproces willen vormgeven.



Figuur 19.
Gids proportionaliteit (PIANOo, 2016)

A blurred background image showing a meeting or workshop in progress. In the foreground, the back of a person's head with dark hair tied up is visible. In the background, a man is looking towards the camera, and another person is partially visible. The setting appears to be a modern office or meeting room with large windows.

Alliander Duiven | CASE 13

De aanbestedingsprocedure voor de herhuisvestingsopgave van Alliander Duiven betreft formeel een 'Onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking' vanwege de juridische mogelijkheden op dat moment (2011). Binnen de huidige aanbestedingswet is de procedure te vergelijken met een concurrentiegerichte dialoog.

In de selectiefase daagt Alliander partijen uit om een combinatie te vormen van verschillende disciplines. Alliander stimuleert dat partijen zich als combinatie aanmelden voor de opdracht, door technische bekwaamheidseisen te koppelen aan ervaring met bepaalde disciplines. Concreet houdt dat in: ontwerp, binnenhuisarchitectuur, ontwerp en realisatie van installaties en realisatie en onderhoud van gebouwen.

Omdat de standaard bouwteamconstructie niet vaak leidt tot andere verhoudingen tussen de verschillende disciplines en om beter wederzijds begrip te krijgen over de opgave, houdt Alliander na de selectiefase een dialoog met de combinaties. In deze dialoog spreekt men in een plenaire setting over de procesmatige aspecten die in het gemeenschappelijke belang zijn. In de individuele dialoogsessies hebben de combinaties de kans om hun ideeën te toetsen.

Het is juist in deze dialoog dat niet alleen een groter begrip groeit aan de kant van zowel de opdrachtgever als van de combinaties, maar ook tussen de verschillende disciplines in een combinatie. De échte combinatievorming vindt dus plaats in de dialoog.

UMCU Los Meubilair | **CASE 14**

Als het Universitair Medisch Centrum Utrecht in 2016 een aanbesteding doet voor los meubilair is zij wellicht niet de eerste die een circulaire aanbesteding doet in deze productgroep, maar een van de uitgangspunten is wel degelijk anders. In tegenstelling tot andere circulaire aanbestedingen van kantoor-meubilair is levensduurverlenging (naast gezonde materiaalkeuzes en demonteerbaar ontwerp) de primaire insteek van deze aanbesteding. Ook krijgt het raamcontract een looptijd van 10 jaar, eveneens ongewoon binnen de branche. Het UMCU wil daarom graag met geschikte marktpartijen in dialoog om te kijken (1) hoe zij de aanbesteding moet vormgeven om levensduurverlenging te realiseren en (2) om ook met marktpartijen te spiegelen hoe ze haar interne processen wellicht moet aanpassen om tot de gewenste situatie te komen.

Om deze reden kiest zij een concurrentiegerichte dialoog. Vanwege het proportionaliteitsbeginsel houdt het UMCU de dialoog wel kort en licht, om de inzet van de marktpartijen te beperken.

aan te raden om in de keuze van een procedure hier ook ruimte voor te laten. De twee middelen waarmee je dit kunt faciliteren zijn wederom:

- Deel de procedure op in een selectie- en gunningsfase. Selecteer eerst op aanbieder, dan scheid je het kaf van het koren en kun je vervolgens de innovatieve vraag voorleggen aan partijen die al gekwalificeerd zijn.
- Maak dialoog mogelijk. In een dialoog leren de marktpartijen de ambities van de opdrachtgever beter kennen. De dialoog maakt het mogelijk om vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen. Bovendien versterken persoonlijke gesprekken de relatie en het wederzijds vertrouwen.

5.4 KEUZE VAN EEN PROCEDURE

De keuze van een procedure is onder meer afhankelijk van de waarde van de opdracht, het aantal aanbieders in de markt en of je wel of niet expliciet samenwerking wilt stimuleren tussen disciplines. Onderstaand schema (figuur 20) geeft een overzicht van de meest voorkomende Europese aanbestedingsprocedures in combinatie met de verschillende afwegingen.

Uit het schema blijkt groot voordeel bij de concurrentiegerichte dialoog, omdat deze procedure het mogelijk maakt om echt in verbinding te komen met partijen en omdat die vraag en aanbod beter op elkaar afstemt. Uiteraard moet je bij deze procedure wel rekening houden met de transactiekosten van de marktpartijen volgens het principe van proportionaliteit. Deze procedure wordt ten onrechte vaak aangezien voor een zware procedure. Een concurrentiegerichte dialoog kan natuurlijk zo lang duren als je wilt, maar wij hebben deze procedure doorlopen in totaal slechts zes maanden. Deze lichtere vorm van de dialoog noemen wij ook wel de *Copper8tive Dialogue* waarbij er een balans is tussen concurrentie en samenwerking, en bovendien de transactiekosten voor de marktpartijen niet hoog oplopen.

Type procedure	Proportionaliteit		Samenwerking		Vernieuwend karakter	Zekerheid van resultaat
	Aantal aanbieders	Transactiekosten voor markt	Tussen OG en ON	Tussen ketenpartije		
Openbare procedure	Laag	Laag	--	--	Laag	+
Niet-openbare procedure	Hoog	Middel	-	-	Laag	+
Concurrentiegerichte dialoog	Hoog	Hoog	+	+	Hoog	+
Mededingingsprocedure met onderhandeling	Hoog	Hoog	+/-	+/-	Hoog	+
Innovatiepartnerschap	Nvt (product bestaat niet)	Hoog	+	+	Hoog	-

Figuur 20. Afwegingskader voor aanbestedingsprocedures

SAMENVATTING

Je aanbestedingsprocedure moet een weerspiegeling zijn van wat je wilt bereiken met de aanbesteding; wil je samenwerken, straal dit dan ook uit met de procedure die je kiest. De aanbestedingsbeginselen volgens de Europese Commissie bieden een helder kader voor zowel aanbestedingsplichtige als private partijen. Voor circulair inkopen voegen wij daar nog de principes 'samenwerking' en 'innovatie' aan toe. Geef ruimte aan partijen om in dialoog te gaan met zowel jou als opdrachtgever als met elkaar.

STAP 5: AANBESTEDINGSPROCEDURE

1. Ben je wel of geen aanbestedende dienst? En binnen welk aanbestedingsregime valt jouw project? Maak dit vroegtijdig helder zodat je weet aan welke regels jij je moet houden.
2. Maak helder wat je wilt bereiken met de aanbestedingsprocedure en stem je keuze daarop af.

*"Niet alles dat kan worden geteld,
telt, en niet alles dat telt,
kan worden geteld".*

WILLIAM BRUCE CAMERON

6

**METEN EN
BEOORDELEN VAN
CIRCULARITEIT**

Nu de vraagstelling helder is, je de juiste disciplines in kaart hebt gebracht en een keuze hebt gemaakt voor een procedure, ga je de selectie- en gunningscriteria invullen – stap 6. Na de aandacht voor het ‘hoe’ bepaal je vanaf deze stap het ‘wat’. Op basis van je selectie- of gunningskader selecteer je de juiste partijen en gun je de opdracht aan de partij met de meest circulaire aanbieding.

Dit hoofdstuk gaat in op het verschil tussen eisen en criteria en hoe die van toepassing zijn op de selectie- en de gunningsfase. Welke vragen wil je stellen in de selectie- en gunningsfase en belangrijker nog, hoe beoordeel je die? Hoe zwaar weeg je de prijs in de aanbesteding en hoe beoordeel je de aangeboden prijzen op een goede manier?

6.1 EEN SELECTIE- EN GUNNINGSKADER VORMGEVEN

Wat maakt een partij de beste aanbieder en wat bepaalt wat de beste aanbieding is? Dit zijn de twee leidende vragen om te komen tot een selectie- en gunningskader. Er zijn bepaalde uitgangspunten waar het selectie- en gunningskader aan moet voldoen, wanneer je een aanbestedingsplichtige organisatie bent. Voor elke organisatie geldt echter dat het selectie- en gunningskader een reflectie moet zijn van de opdracht en de wijze van uitvoering.

Uitgangspunten

Om het selectie- en gunningskader goed te kunnen vormgeven, moet je allereerst het onderscheid tussen eisen en criteria kennen. Vervolgens moet je weten welke vragen je mag stellen in de selectiefase en welke in de gunningsfase.

Vershil tussen eisen en criteria

Hoewel de gemiddelde inkoper echt wel het verschil kent tussen eisen en criteria, zien wij regelmatig dat zij onvoldoende gebruik maken van met name criteria in de selectiefase.

Een eis is een ondergrens die de opdrachtgever vaststelt. Of de opdrachtnemer of aanbieder eraan voldoet is simpelweg met *ja* of *nee* te beantwoorden, wellicht aangevuld met bewijsmateriaal. Alle marktpartijen die kans willen maken om de opdracht gegund te krijgen, moeten hieraan voldoen. Er zijn verschillende categorieën van eisen: bijvoorbeeld technische bekwaamheidseisen, financiële geschiktheidseisen en zelfs maatschappelijke geschiktheidseisen. In alle gevallen moet die ondergrens reëel zijn. Stel dus niet te hoge ondergrenzen waarmee je innovatieve partijen uitsluit.

Op criteria kunnen marktpartijen zich onderscheiden. De criteria kun je beoordelen of meten met een daarvoor vastgestelde meetlat. Marktpartijen moeten in de beantwoording van deze vragen zichzelf of hun aanbieder kwalificeren door een *zo goed mogelijk* antwoord te geven op de vraag. Stimuleer bij het opstellen van de criteria het onderscheidend vermogen, doe dit door voldoende ruimte te bieden in de vraagstelling en de bijbehorende beoordelingsmethodiek.

Vershil tussen selectie- en gunningsfase

Als je gekozen hebt voor een procedure met een voorselectie, maak je onderscheid tussen de selectiefase en de gunningsfase. In de selectiefase mag je alleen vragen stellen die betrekking hebben op de aanbieder. In de gunningsfase mag je alleen vragen stellen die betrekking hebben op de aanbieder. Dus in een selectiefase kwalificeert de aanbieder partij zich, terwijl die de opdracht kan winnen in de gunningsfase op basis van de aanbieder die hij doet.

Een circulair selectiekader

Een procedure met voorselectie stelt één vraag centraal in het selectiekader: wat maakt een partij of combinatie de beste aanbieder? De antwoorden kun je vervolgens onderverdelen in eisen en criteria.

Selectie-eisen

Selectie-eisen zijn eisen die meer zekerheid geven dat een partij geschikt is om de producten te leveren. Een aantal uitgangspunten zijn:

1. Proportionaliteit. Zorg dat de selectie-eisen proportioneel zijn. De Aanbestedingswet 2012 bepaalt dat "...uitsluitend geschiktheidseisen gesteld mogen worden die kunnen garanderen dat de marktpartij in kwestie over de juridische capaciteiten, financiële middelen, de technische bekwaamheid en beroepsbekwaamheid beschikt om de opdracht uit te voeren" (PIANOo, 2018).
2. Sluit geen innovatieve partijen uit. Hoewel proportionaliteit wettelijk is vastgelegd om het MKB niet uit te sluiten, gebeurt dit toch regelmatig door te hoge selectie-eisen. Denk daarbij aan financiële eisen zoals omzeteisen. Wanneer je die te hoog stelt, kunnen ze strijdig zijn met de wens om kleinere innovatievere partijen een kans te geven. Op circulair vlak zien wij daarnaast dat het uitvragen van referenties van ervaring met de circulaire economie of circulaire projecten ook niet altijd leidt tot de gewenste voorselectie. Omdat dit onderwerp nog sterk in ontwikkeling is, kun je innovatieve partijen uitsluiten wanneer je te hoge eisen stelt. Kijk daarom goed bij het opstellen van selectie-eisen of er door voldoende partijen ervaring is opgedaan met circulaire referentieprojecten voordat je dit als selectie-eis opneemt.

3. **Combinatievorming.** Je kunt combinatievorming stimuleren door de technische bekwaamheidseisen goed te formuleren. Vraag naar de technische bekwaamheid van een discipline, gesteund door bijvoorbeeld twee referentieprojecten. Daarmee kun je stimuleren dat verschillende disciplines met elkaar aanbieden zonder expliciet te vragen naar een combinatie. Wanneer je wilt dat een combinatie zich aanmeldt, eis dan niet dat alle selectie-eisen van toepassing zijn op *alle* combinanten, omdat dit kan leiden tot uitsluiting van geschikte partijen. Bijvoorbeeld: wanneer je in een bouwopgave wilt dat er financieel draagkrachtige partijen inschrijven en dus een omzeteis opneemt, wil je niet dat hierdoor de combinatievorming wordt beperkt omdat geschikte architecten niet voldoen aan diezelfde eis.

Doe daarom voorafgaand aan de selectiefase een onderzoek naar de eisen die je kunt stellen en welke gevolgen dat heeft voor de markt. Hoeveel en welke partijen voldoen aan de financiële draagkracht eisen? En als je voor combinatievorming kiest: zijn er dan wel voldoende combinaties te vormen? Deze vragen kun je uiteraard ook toetsen in de marktconsultatie.

Selectiecriteria

Met de selectiecriteria maak je een voorselectie van de partijen of combinaties die het beste kwalificeren volgens jouw beoordeling. Uiteraard is circulair als onderwerp vertegenwoordigd in het selectiekader, naast andere projectdoelstellingen (vergeet die niet, we gaan hieronder daar niet verder op in).

Wij maken onderscheid tussen twee aspecten van circulariteit:

- De visie van de leverancier op circulaire economie, waarmee die aangeeft waarom circulariteit van belang is in die specifieke branche.

BOX 6A MAATREGELEN VOOR EEN CIRCULAIRE ECONOMIE

In de selectiefase wil je partijen vinden die niet alleen een visie hebben, maar die deze ook kunnen waarmaken. Houd daarom rekening met de volgende factoren:

- Wanneer circulariteit betrekkelijk nieuw is in een sector, geef dan méér aandacht aan de maatregelen die een partij nog wil gaan treffen en laat dit onderbouwen met een concreet plan van aanpak.
- Wanneer circulariteit al gemeengoed is in de branche, kun je ook vragen naar de maatregelen die al zijn getroffen. Vraag dan ook om deze te laten ondersteunen door 'Verifieerbare Prestatie Informatie' (Van de Rijt et al., 2011), ofwel cases met meetbare resultaten.

- De wijze waarop de partij concrete maatregelen treft om de eigen bedrijfsvoering meer circulair te maken.

De Leeswijzer op pagina 41 geeft een toelichting op de Golden Circle en het van belang om het 'waarom', ofwel de visie van partijen, uit te vragen en hierop te selecteren. Als je een visie vraagt op de circulaire economie, creëer je de mogelijkheid om precies die partij te waarderen die jouw visie onderschrijft. Verderop in dit hoofdstuk staat hoe je een kwalitatief selectie criterium als dit toch objectief kunt beoordelen.

De wijze waarop een aanbiedende partij concrete maatregelen treft die bijdragen aan een meer circulaire bedrijfsvoering, maakt de visie concreet. Welke doelstellingen hebben ze al gehaald? Welke doelstellingen willen ze in de toekomst behalen? Kan de partij de toekomstige doelstellingen concreet maken met een plan van aanpak? Dit geeft allemaal meer vertrouwen dat een partij niet alleen een visie heeft, maar die ook kan en wil waarmaken.

Naast de visie op circulariteit en concrete maatregelen daartoe, vinden wij de visie op samenwerking belangrijk. Vooral wanneer je samenwerking tussen ketenpartijen wilt stimuleren. Wat is het belang van samenwerking en hoe maakt de aanbieder dit concreet?

Na het vaststellen van de selectiecriteria bepaal je de weging van de verschillende onderdelen: wat is de prioriteit van de verschillende vragen? Als de doelstellingen van de opdracht ook een prioriteit kennen, is die dan terug te vinden in de weging van de selectiecriteria? Toets deze weging ten slotte met je kernteam.

Een circulair gunningskader

De kernvraag van het gunningskader is: welke eisen en criteria leiden tot de beste aanbidding? En in welke verhouding wegen de verschillende onderdelen mee?

Gunningseisen

Gunningseisen geven een ondergrens voor de kwaliteit en prestaties van de aanbidding. Wat moet de aanbidding minimaal bevatten of wat mag er juist niet in zitten? Denk aan:

- Een minimale garantietermijn;
- Continue monitoring van de circulariteit van producten gedurende de contracttermijn;
- Transparante onderbouwing dat bepaalde stoffen niet voorkomen in het product;
- De bevestiging dat de leverancier transparant is over de grondstoffen en materialen die worden gebruikt voor de totstandkoming van het product (Bill of Materials).

Gunningeisen zijn vaak sectorspecifiek en daarom is het lastig om hier al een handreiking voor te geven. Daarnaast gaan de ontwikkelingen zo snel dat mogelijke gunningeisen ook continu in ontwikkeling zijn.

Denk bij het bepalen van de gunningeisen vooral kritisch na over de mogelijkheden van de markt. Sluit ook hier partijen niet onnodig uit met je formulering van de eisen. Een marktconsultatie biedt hiervoor vaak het nodige inzicht.

Gunningscriteria

Veel inkopers vinden het opstellen van de juiste gunningscriteria voor circulariteit ingewikkeld. Wat maakt iets de meest circulaire aanbieder? Kijk hiervoor terug naar de werkdefinitie zoals je die hebt vastgesteld in stap 2. Deze werkdefinitie kan zowel richtinggevend zijn voor de vraag die je wilt stellen, als voor hoe je de antwoorden wilt beoordelen.

Staar je niet blind op de circulariteit van de aanbieder, net als bij de selectiecriteria: er zijn mogelijk ook andere projectdoelstellingen waarover je vragen wilt stellen om te bepalen wat de beste aanbieder is. Geef helder aan waar circulariteit staat in de hiërarchie van de projectdoelstellingen. Daarnaast kun je ook uitvragen hoe de leverancier de afwegingen gaat maken tussen circulariteit en andere projectdoelstellingen.

BOX 6B HOE GUN JE IN EEN STERK ONTWIKKELEND THEMA?

Omdat circulariteit zo sterk in ontwikkeling is, adviseren wij om het circulariteitsniveau in een uitvraag niet vast te pinnen, zeker niet bij langer lopende samenwerkingen.

Maar hoe zorg je dat je nú een partij aan je bindt die een hoog niveau van circulariteit blijvend waar kan maken? Zoek een balans tussen wat de partij nu kan waarmaken -de circulariteit van de aanbieder- en het ontwikkelpad waar de partij zich in de toekomst aan wil committeren.

De weging is afhankelijk van de productgroep:

- Wanneer je de circulariteit van de aanbieder nog niet kunt toetsen, bijvoorbeeld bij de realisatie van een gebouw of weg, ken je meer gewicht toe aan het ontwikkelpad;
- Wanneer de circulariteit van de aanbieder al wel getoetst kan worden, bijvoorbeeld bij de levering van circulair meubilair uit een bestaande catalogus, laat je de circulariteit van de aanbieder zwaarder wegen.

Je gunningskader voor de circulaire aspecten kan de volgende elementen bevatten:

- De circulariteit van de aanbidding.
- Het ontwikkelpad van de circulariteit van de aanbidding: het plan van aanpak om gedurende het contract continu bij te dragen aan de circulaire economie.
- De procesmatige of financiële afspraken die de circulariteit van de aanbidding borgen.

Geschiede gunningskaders verschillen per productgroep. Bij een bestaand, relatief kortcyclisch product dat je in wilt kopen, bijvoorbeeld meubilair, kleding of ICT, vraag je wat de circulariteit van het product nu is; je wilt weten hoe de leverancier zich gaat ontwikkelen om het product meer circulair te maken en hoe die het circulaire gebruik gaat borgen om daadwerkelijk een bijdrage te leveren aan de circulaire economie. Bij een langcyclisch eenmalig product, bijvoorbeeld een gebouw, een brug of een weg, gaat het meer om de doelstellingen waaraan de leverancier zich wil committeren voor de realisatie en hoe de leverancier dit commitment wil realiseren en borgen. Ook hier geldt dus: circulair inkopen is maatwerk.

Prijscomponent

In een circulaire uitvraag ligt de nadruk van je vraag op de circulariteit van de oplossingen in combinatie met vragen over andere projectdoelstellingen. Maar ook de prijs moet een weerspiegeling zijn van de intenties van de opdrachtgever. De investeringskosten kunnen in sommige gevallen hoger uitvallen dan bij niet-circulaire aanbiddingen, zeker bij de keuze van een aanbidding ter vervanging van een niet-circulair product. Maar op lange termijn kunnen de kosten (TCO en TCU) lager uitvallen. Zorg daarom dat je op voorhand een businesscase maakt en die toetst bij marktpartijen, bijvoorbeeld met een marktconsultatie, zodat je uiteindelijk een prijs uitvraagt die ook gekoppeld is aan de circulaire ambities.

Wij zien vaak in marktconsultaties dat marktpartijen graag een circulair product willen leveren, maar dat door de wijze waarop prijs is meegenomen, het lastig is om te concurreren met de minder circulaire alternatieven. Levensduurverlenging van bestaande producten bijvoorbeeld, leidt wel tot een lagere aanschafprijs, maar leidt ook tot een hogere inzet van arbeid voor het onderhoud of hermaken van de producten. Houd dus rekening met deze dynamiek bij de marktpartijen. Indien je wilt inzetten op circulariteit van het verleden naar nu, laat dan niet alleen de producten prijzen maar óók de diensten die eraan gekoppeld zijn.

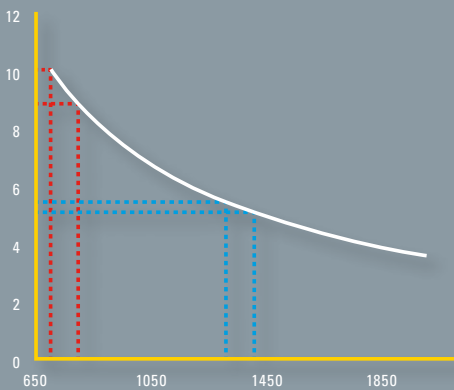
Hoe beoordeel je vervolgens de financiële aanbiddingen? Een veelvoorkomende formule in aanbestedingen is: score (a) = maximale score * (beste prijs/prijs a). Het lastige is dat deze beoordelingswijze voor prijs niet-lineair is en uiteindelijk leidt tot een aanzienlijk nadeel voor de inschrijver met de een-na-laagste prijs. Bij de beoordeling van prijs zijn wij daarom wél voorstander van lineariteit. De grootste uitdaging hierbij is het van een realistisch plafond- en eventueel bodembedrag vaststellen (zie Box 6C).

BOX 6C BEOORDELEN VAN PRIJS

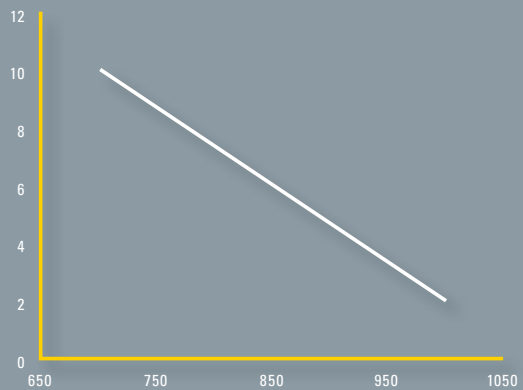
Bij het converteren van prijs naar punten in een aanbesteding is een veelgebruikte formule:

$$Score (a) = max\ score * \left(\frac{beste\ prijs}{prijs\ a} \right)$$

Deze formule leidt echter tot een curve (figuur 21), waardoor je een leverancier met een fictief € 100 verschil ten opzichte van de aanbieder met de laagste prijs naar rato meer straft (rode stippellijn, verschil is 1,25 punten) dan twee leveranciers die ook € 100 verschil in prijs hebben, maar verder verwijderd zitten van de laagste prijs (blauwe stippellijn, verschil is 0,38 punten).



Figuur 21. Relatieve beoordeling van prijs



Figuur 22. Lineaire beoordeling van prijs

Wij adviseren daarom om een lineaire beoordeling van prijs toe te passen, waarbij je een plafondbedrag en eventueel een bodembedrag vastlegt en daartussen een lineaire beoordeling toepast. Indien je alleen het plafondbedrag vastlegt, krijgt de aanbieder met de laagste prijs een 10, het plafondbedrag staat gelijk aan een 2 en de rest van de aangeboden prijzen krijgen een score die hiertussen valt. Gebruik hierbij een 2 in plaats van een 0 om de scores voor prijs enigszins gelijk te trekken aan de beschikbare scores voor kwaliteit.



Beste prijs-kwaliteitsverhouding

Nadat je de gunningscriteria en de wijze van beoordeling van prijs hebt bepaald, stel je een weging vast voor de verschillende onderdelen (zie hiervoor ook Box 6A en 6B). Zorg ervoor dat de weging je prioriteiten in de aanbesteding goed weergeeft. Om dit te toetsen maak je een gevoeligheidsanalyse, bijvoorbeeld een Excelbestand waarin je het gunningskader en de gewichten weergeeft. Vul fictieve inschrijvingen en hun scores in om te zien wat de dynamiek is tussen de verschillende gunningscriteria. Zo kun je zien of een prijsvechter met een aanzienlijk lagere prijs en een matige kwaliteit wint van een partij die hoog scoort op alle kwalitatieve criteria en net onder de plafondprijs heeft ingeschreven.

Een analyse van afgeronde circulaire inkooptrajecten laat zien dat de weging voor prijs vaak niet meer is dan 30% (Phi Factory, 2017). Een zwaardere weging voor prijs kan leiden tot een verstoorde balans tussen de gewenste kwaliteit (ook ten aanzien van circulariteit) en het sturen op kosten. Je kunt borgen dat de prijs alsnog binnen de gewenste bandbreedte ligt door een plafondprijs op te nemen in de aanbesteding: hiermee heb je verzekerd dat alle aanbiedingen betaalbaar blijven.

6.2 METEN EN BEOORDELEN VAN CIRCULARITEIT

Dit tweede deel van het hoofdstuk gaat dieper in op het meten en beoordelen van circulariteit. Het duidt eerst het verschil tussen meten en beoordelen, waarna het dieper ingaat op hoe je circulariteit kunt meten en welke aspecten je kunt beoordelen. Na de behandeling van deze theoretische onderwerpen volgt de beoordeling van de selectie- en gunningscriteria uit het eerste gedeelte van dit hoofdstuk.

METEN	BEOORDELEN
"Bepalen hoe groot of lang of breed iets is"	"Ergens een mening over vormen"
Kwantitatief	Kwalitatief
Duidelijke meetlat	Te vormen oordeel en geen duidelijke meetlat
Objectief	Deels subjectief

Figuur 23. Verschillen tussen meten en beoordelen

Meten versus beoordelen

Wanneer je iets meet, geef je een kwantitatief en objectief oordeel. Je meet op basis van een duidelijke en algemeen geaccepteerde meetlat.

Wanneer je iets beoordeelt, geef je een mening; dit is een kwalitatief en vaak subjectief oordeel. Je beoordeelt dus niet op basis van een duidelijke en geaccepteerde meetlat.

Metten en beoordelen van circulariteit

De afgelopen jaren zijn talloze instrumenten en formules ontwikkeld die de circulariteit van producten en gebouwen meten¹². Wij zijn echter van mening dat de circulariteit van een product of gebouw niet uitsluitend te meten is. Kijk bijvoorbeeld naar de C2C-bureaustoel uit hoofdstuk 2 (Box II): je kunt weliswaar meten hoe circulair de stoel nu is, maar eigenlijk wil je ook weten of de stoel circulair gebruikt gaat worden.

De circulariteit van deze stoel is dus als volgt te ontleden:

1. Wat is de gerealiseerde circulariteit van de stoel. Met andere woorden: hoeveel van de stoel voldoet nu al aan de uitgangspunten van hergebruik (op product-, component- of materiaalniveau)?
2. Wat is de potentiële circulariteit van de stoel. Met andere woorden: hoeveel van de stoel kun je hergebruiken in de toekomst en wat is de kans dat dit daadwerkelijk gebeurt?

Je kunt het antwoord op vraag 1 meten, maar je moet het antwoord op vraag 2 zowel meten als beoordelen. De mate waarin de materialen in theorie hergebruikt kunnen worden (recycling) is te meten, maar de kans dat dit daadwerkelijk gebeurt, wordt mede bepaald door de wijze waarop stoel ontworpen en geassembleerd is en door de afspraken omtrent het hergebruik. Deze laatste twee variabelen zul je eerder beoordelen dan meten. Maak bij potentiële circulariteit ook nog een kwalitatieve afweging of het circulaire gebruik geborgd is met het IPF-model.

Kortom, circulariteit is niet alleen te meten, er komen ook kwalitatieve beoordelingsaspecten aan te pas. Afhankelijk van de productgroep en je werkdefinitie van de circulaire economie, kun je spelen met de weging van de verschillende onderdelen.

Beoordelen van circulaire selectiecriteria

De vragen die je in een eventuele voorselectie stelt, zul je waarschijnlijk moeten beoordelen¹³. Hoewel de antwoorden op deze vragen vaak kwalitatief van aard zijn, kun je ze nog wel steeds objectief beoordelen. Daarbij zijn er twee belangrijke aandachtspunten:

¹² Denk aan de Material Circularity Indicator (MCI) van the Ellen MacArthur Foundation (2015) voor producten, of de CirculariteitsPrestatie Gebouw (CPG) voor gebouwen.

¹³ Het kan zijn dat de markt zich zodanig ontwikkelt, dat het in de toekomst ook mogelijk is om bijvoorbeeld de mate van circulaire bedrijfsvoering objectief te meten en op te nemen als selectie criterium. In dit geval zijn de selectiecriteria wél te meten. Ten tijde van deze publicatie is zo'n tool nog niet beschikbaar.

Het Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMCU) doet in 2015 een circulaire aanbesteding voor haar los meubilair. Zij kiezen voor een lichte vorm van de concurrentiegerichte dialoog. In de selectiefase stellen ze vier vragen:

1. Een visie op de circulaire economie, inclusief hun eigen rol in de transitie naar een circulaire economie.
2. Een visie op de gezondheidszorg in relatie tot de vraag.
3. De stakeholders en hoe zij wensen deze stakeholders te betrekken.
4. Resultaten en concrete plannen voor de circulaire economie: de maatregelen en behaalde resultaten van de afgelopen vijf jaar op gebied van de circulaire economie en de maatregelen en doelen voor de aankomende tien jaar.

Ter inspiratie staan hieronder de beoordelingsaspecten voor de eerste en vierde vraag:

SELECTIECRITERIA	BEOORDELINGSASPECTEN
1. Visie op Circulaire Economie	De mate waarin de aangedragen visie aansluit op de definitie van het UMCU
	De mate van integraliteit van de visie
	De rol die partij voor zichzelf ziet
	De mate waarin een eigen visie is aangedragen
4. Resultaten en concrete plannen t.a.v. Circulaire Economie	De mate waarin de resultaten, doelen en maatregelen SMART worden omschreven
	De mate waarin de resultaten, doelen en maatregelen overeenkomen met de eigen visie (vraag 1)
	De mate van integraliteit van de behaalde resultaten en beoogde doelen

Figuur 24. Beoordelingsaspecten Circulaire aanbesteding los meubilair UMCU

- Bepaal samen met je aanbestedingsteam wat de beoordelingsaspecten zijn om de marktpartijen te beoordelen. Wat maakt een bedrijf de beste aanbieder? Leg hierin een duidelijke relatie met je werkdefinitie voor de circulaire economie en deel de beoordelingsaspecten op een hoger abstractieniveau (functioneel) met de marktpartijen. Hierdoor voorkom je zogenaamde *tick-boxing*. Zorg dus dat partijen zich nog voldoende kunnen onderscheiden binnen de beantwoording en geef de antwoorden niet zomaar weg met de beoordelingsaspecten.
- Zorg ervoor dat je een multidisciplinair beoordelingsteam samenstelt dat vanuit verschillende perspectieven de antwoorden leest en beoordeelt. Train de beoordelingscommissie, waardoor ze een eenduidig beeld ontwikkelen over de beoordelingswijze. Laat elk teamlid eerst individueel een score en een kwalitatieve toelichting geven. Organiseer vervolgens een consensusoverleg waarbij de individuele beoordelaars in gesprek gaan met elkaar om uiteindelijk te komen tot één eindoordeel. In zo'n consensusoverleg kun je de verschillende zienswijzen bespreken, waardoor er meervoudige subjectiviteit ontstaat, en dus een objectiever oordeel.

Metten en beoordelen van circulaire gunningscriteria

Afhankelijk van de gekozen productgroep moet je voor de circulaire gunningscriteria waarschijnlijk zowel meten als beoordelen. Informeer naar de mogelijkheden van de markt; in sommige sectoren is het immers nog geen gemeengoed om de circulariteit van de producten te meten. Toets in een marktconsultatie goed welke meetmethodes de markt hanteert en sluit aan bij al bestaande meetmethodes die in eerdere aanbestedingen zijn gebruikt om de transactiekosten beheersbaar te houden. Het is mogelijk dat elke individuele partij een eigen meetmethodiek heeft en je kunt natuurlijk niet één partij hierin voortrekken.

In sectoren waar circulariteit nog betrekkelijk nieuw is, kun je meer aandacht geven aan de toekomstige prestaties die een partij wil realiseren, in combinatie met een plan van aanpak hoe zij denken die beloftes waar te maken.

Zorg er in elk geval voor dat de meetmethodiek en beoordelingswijze je eigen werkdefinitie goed weerspiegelen. Met andere woorden, als je binnen je werkdefinitie de nadruk legt op hoogwaardig hergebruik van bestaande producten (circulariteit van het verleden naar nu), ga dan niet beoordelen op de hoeveelheid C2C-producten in een aanbieding. Het tegenovergestelde geldt ook: kies je voor het C2C-gedachtegoed, ga dan niet sterk inzetten op een beoordelingsmethodiek waarbij het hoogwaardig hergebruik van producten en materialen meer punten krijgt.

BOX 6D MAATWERK IN JE BEOORDELINGSMETHODIEK

Welk gebouw is meer circulair? Deze vraag is bijna onmogelijk om te beantwoorden.

Elk gebouw is op een eigen manier circulair en het is lastig om deze met elkaar te vergelijken. Meten en beoordelen is vrijwel altijd maatwerk, zeker als het gaat om producten of diensten die complex en vernieuwend zijn. Vaak zijn er dan geen nulmetingen of vergelijkbare producten of diensten beschikbaar die kunnen helpen om deze inschatting te maken. Toch is er in toenemende mate behoefte aan methodes die zo objectief mogelijk vaststellen hoe circulair producten en aanbiedingen zijn.

Onderstaand ter illustratie drie voorbeelden van bouwprojecten waarin op een andere manier principes van de circulaire economie zijn toegepast.

**GEMEENTEHUIS BRUMMEN**

- Draagconstructie, gevel en vloeren zijn gemaakt van hout, prefab
- Minimaal gebruik van beton
- Gebouw kan aan het einde van de gebruiksduur weer uit elkaar gehaald worden
- Grondstoffendepot

**STADSKANTOOR VENLO**

- Maximale toepassing van Cradle2Cradle producten
- Demontabel ontwerpen
- Materiaalpaspoort
- WKO
- PV (1000m² en zonneboiler)
- Energiemonitoring
- Groene daken en gevels
- Hergebruik van water

**ALLIANDER DUIVEN**

- Hergebruik oude materialen: toiletputten, plafondplaten, betonrecycling, gevel
- Nieuwe materialen recyclebaar
- Hergebruik gebouwen
- Materiaalverbruik verminderen
- Kostenbesparing (1,5 milj)

BOX 6E INSTRUMENTEN VOOR HET METEN VAN CIRCULARITEIT

Er zijn natuurlijk legio voorbeelden van instrumenten en processen die proberen circulariteit te meten. Het is belangrijk om vast te stellen dat het 'waarom' invloed heeft op de toepassing van de tool. Sommige tools zijn gemaakt vanuit het perspectief van de producent: die wil zijn ontwikkelproces sturen en telkens perfect inzichtelijk hebben hoe zijn product presteert op circulariteit. Andere tools zijn meer bedoeld voor opdrachtgevers: zij vragen leveranciers en producenten hun product te toetsen aan de hand van een bestaande tool. Ook hier geldt: er is niet één waarheid, alleen een best passende oplossing. In bijlage 2 staat een overzicht van tools die momenteel beschikbaar zijn om duurzaamheid en circulariteitsprestaties van producten inzichtelijk te maken.

Circulariteit meten

Wanneer je de gerealiseerde circulariteit meet, kijk je op basis van een aantal circulariteitscriteria naar het product of de aanbieding. Je kunt hierbij alleen kwantificeerbare indicatoren meten die te valideren zijn op basis van beschikbare data. Bijvoorbeeld het percentage gerecycled materiaal waaruit een product is opgebouwd. Hieruit volgt dat je alleen het niveau van technische circulariteit kunt meten dat een product op dat moment heeft. Het is dus niet mogelijk om vast te stellen wat dit niveau exact zal zijn in de toekomst, gedurende de gebruiksfase of na einde levensduur.

Een product kan technisch gezien circulair zijn: het is dan bijvoorbeeld gemaakt uit een hoog percentage gerecycled materiaal. Idealiter is het product of componenten ervan na levensduur ook hoogwaardig her te gebruiken. Deze twee elementen bepalen gezamenlijk in welke mate een product technisch circulair is. De gerealiseerde circulariteit is weliswaar goed te meten, maar de potentiële circulariteit wordt al lastiger. Wij vinden het wenselijk om beide aspecten binnen een inkooptraject te meten, waarbij de potentiële circulariteit meestal berust op aannames van de circulariteit in de toekomst.

Als je circulariteit meet, moet het natuurlijk inzicht geven in de mate van circulariteit van een product, maar de uitkomsten van de meting moet je ook nog begrijpen. Als de uitkomst te technisch gedetailleerd is, wordt het moeilijk om er een conclusie uit te trekken. Over het algemeen hebben de volgende factoren invloed op deze balans:

- Waarom wil je meten? De meting kun je gebruiken om inzicht te krijgen in het circulariteitsniveau van een product, maar ook als sturingsmiddel na gunning. Een meting die je ook gebruikt voor sturing, hoef je niet noodzakelijkerwijs in

de gunningscriteria uit te vragen. Wanneer je de meting wilt gebruiken voor sturing, kun je bijvoorbeeld in de gunningseisen de verplichting opnemen om gedurende het contract het circulariteitsniveau continu te monitoren.

- Op welk detailniveau meet je de circulariteit? Als je op materiaalniveau meet, wordt de meting al snel complex. In dat geval moet je van elk component inzichtelijk maken uit welk materiaal het bestaat en vervolgens voor elk materiaal nagaan of het bijvoorbeeld gerecycled is of virgin materiaal. Denk na op welk niveau de informatie voor jou de meeste waarde heeft en verlies je niet in een extreem gedetailleerde meting die niets toevoegt.
- Hoeveel onderwerpen wil je meten? Soms neem je ook energieverbruik, ketenemissies en sociale factoren in de toeleveringsketen mee. Voor elk onderwerp dat je toevoegt, groeit de hoeveelheid benodigde data en daarmee de moeite om die data te verkrijgen. Tegelijkertijd kan het voor kortcyclische producten waar je juist ook het circulaire gebruik centraal stelt, erg interessant zijn om ook de duurzaamheid van de processen inzichtelijk te maken en daarop te sturen. Ga na welk niveau en welke onderwerpen het meest relevant zijn. Je bespaart hiermee kostbare tijd voor zowel je eigen organisatie, als die van de leveranciers.
- Hoeveel producten wil je meten? Is het noodzakelijk om voor alle producten in de aanbidding de circulariteit in kaart te brengen, of wil je een representatieve vertegenwoordiging uitvragen? In de wetenschap dat het meten van circulariteit nog betrekkelijk nieuw is in een aantal sectoren, is het belangrijk dat de gevraagde inspanning proportioneel is.

Beoordelen van circulariteit

Het beoordelen van circulariteit is relevant bij zowel kortcyclische producten die een aantal malen vervangen worden gedurende de looptijd van een contract (bijvoorbeeld kleding), als bij langcyclische producten die 'eenmalig' gerealiseerd worden (bijvoorbeeld een gebouw of een weg). Hoe circulair een product in de toekomst is, hangt af van twee variabelen:

1. Ontwerp en assemblage. Deze zijn kwalitatief van aard, maar je kunt ze eenvoudig vertalen naar een cijfer. Denk hierbij aan modulariteit, de losmaakbaarheid en de toegankelijkheid van de verbindingen. Wanneer je dit doet in een aanbesteding, hanteer dan wel duidelijke definities voor deze begrippen, zodat het toetsbaar is wanneer een product aan die definitie voldoet.

Alliander wil een combinatie van partijen selecteren die veiligheidskleding kan ontwerpen, produceren, leveren, onderhouden, repareren en kan zorgen voor recycling. Hoewel circulariteit vaker voorkomt in de textielbranche, is het realiseren van deze ambities een flink stuk lastiger wanneer het hoog-technische kleding betreft met veiligheidseigenschappen. De noodzaak tot investeren is hierdoor groot, maar de gegunde combinatie moet ook de kans krijgen om de gemaakte investeringen terug te verdienen. Bij goed presteren is het uitgangspunt daarom een raamcontract voor een periode van 15 jaar. Alliander wenst echter wel dat de combinatie nu al een hoge mate van circulariteit biedt en zich bovendien blijft ontwikkelen gedurende de contractperiode.

Naast de uitvraag van de huidige mate van circulariteit van een viertal producten, introduceert zij ook een gunningscriterium over de toekomstige mate van circulariteit van producten. Dit gunningscriterium weegt voor 7,5% mee* en bestaat uit twee elementen:

- i. De mate van circulariteit van vier producten in jaar 2 en 6 van het contract. Dit wordt gemeten met een speciaal ontwikkelde beoordelingsmodule op het platform Circular IQ. Voor deze beoordelingsmodule moeten de partijen informatie aanleveren over het gewenste niveau van circulariteit door de herkomst (bijvoorbeeld % recycled content, biologische oorsprong), toxiciteit (bijvoorbeeld Oeko-tex of Bluesign certificering) en de recyclebaarheid. Deze informatie resulteert in een cijfer (0-10) per kledingstuk. Hiervan maakt opdrachtgever vervolgens een gewogen gemiddelde, dat resulteert in een eindcijfer (0-10).
- ii. Een plan van aanpak waarmee de leveranciers de toekomstige circulariteitsprestaties kunnen onderbouwen. Met deze kwalitatieve onderbouwing maken zij aannemelijk dat zij de ambities ook daadwerkelijk kunnen realiseren. Deze antwoorden resulteren in een cijfer (0, 2, 4, 6, 8, 10) dat de beoordelingscommissie in consensus vaststelt.

De twee verkregen scores worden vervolgens vermenigvuldigd en passend gemaakt binnen de beschikbare 7,5%. Onderstaande berekening is een voorbeeld van hoe deze beoordeling kan werken. Hier is te zien dat een hoge ambitie alleen tot een hoge eindscore leidt, wanneer ook de onderbouwing in de vorm van het plan van aanpak hoog scoort.

Leverancier	Cijfer (i) C scores	Cijfer (ii) PvA	Vermenigvuldiging	Punten (max 7,5%)
A	7,1	8	56,8	4,26
B	6,8	8	54,4	4,08
C	8,3	6	49,8	3,735

Figuur 25. Beoordelingswijze toekomstige circulariteit Alliander veiligheidskleding

* Dit percentage komt over als vrij laag, maar het was slechts één van de gunningscriteria die de circulariteit van de aanbidding bepaalde. Daarnaast was er in deze aanbesteding ook sprake van andere doelstellingen.

2. De manier waarop het product gebruikt en hergebruikt wordt. Dit is lastiger te vatten in een cijfer. De wijze waarop partijen samenwerken, de contractafspraken en financiële afspraken zijn alle middelen om het circulaire gebruik te borgen in een aanbidding. Als een leverancier slimme structuren aanbiedt waarin hij het circulaire gebruik borgt, is het waarschijnlijker dat hij de circulariteitspotentie van een product ook daadwerkelijk haalt. Maar misschien wil je juist weten wat de leverancier gaat doen om hogere prestaties te behalen van een relatief kortcyclisch product, waarvan hij de circulariteitsprestaties continu verbetert gedurende de looptijd van het contract. Je kunt hiervoor bijvoorbeeld een plan van aanpak vragen. Een goed plan van aanpak maakt het aannemelijk dat de leverancier de prestaties daadwerkelijk gaat halen.

Een methode, die wij al vaker succesvol hebben toegepast, is het vermenigvuldigen van de score voor toekomstige circulariteitsprestaties (1 uit bovenstaande lijst) met de scores voor de plannen van aanpak (2 uit de lijst). Zodoende zorg je ervoor dat de partij niet de hoogste score krijgt als ze weliswaar de hoogste circulariteitsprestaties belooft, maar niet aannemelijk kan maken dat ze deze daadwerkelijk realiseert, zie ook de casebeschrijving van Alliander veiligheidskleding.

SAMENVATTING

Het vormgeven van een circulair selectie- en gunningskader is misschien wel de meest uitdagende stap. Waar in de selectiefase vragen gaan over de aanbieder, gaan ze in de gunningsfase over de aanbidding. Deze stap kijkt ook naar de beoordeling van kwalitatieve vragen en geeft inzicht in het meten en beoordelen van circulariteit. Kies in elk geval een werkbaar format. Zorg ervoor dat de markt niet onevenredig veel werk moet verzetten om circulariteit inzichtelijk te maken. Zorg er bovendien voor dat het uiteindelijke inzicht genoeg zegt over het circulariteitsniveau van een product en dat een bredere doelgroep dit ook begrijpt.

STAP 6: METEN EN BEOORDELEN VAN CIRCULARITEIT

1. Beantwoord de vraag: wat maakt iemand de beste aanbieder?
2. Beantwoord de vraag: wat maakt iets de beste aanbidding?
3. Bepaal hoe je de circulariteit van de aanbidding gaat meten en beoordelen.
4. Bepaal hoe je de prijs betreft in de beoordeling en hoe zwaar die weegt.

STAP 7

7

*“Hoe dikker het contract, hoe
groter het wantrouwen”.*

MARCEL DE NES KOEDAM

**CIRCULARITEIT
BORGEN**

Hoe borg je circulariteit op lange termijn? Stap 7 beantwoordt deze vraag vanuit twee perspectieven: circulaire verdienmodellen en circulair contracteren.

7.1 CIRCULAIRE VERDIENMODELLEN

Betalen voor licht in plaats van lampen (Philips), verkopen van verticale beweging (Mitsubishi liften) en leasen van jeans (Mud Jeans): er zijn talloze voorbeelden waarbij de leverancier een ander verdienmodel hanteert omdat die een bijdrage wil leveren aan de circulaire economie.

Deze stap maakt onderscheid in circulaire verdienmodellen en circulaire businessmodellen. Vervolgens behandelt dit hoofdstuk de rol van circulaire verdienmodellen in de circulaire economie in algemene zin. Hierna krijg je een toelichting van verschillende verdienmodellen en advies wanneer je welk verdienmodel kunt gebruiken,¹⁴ vooral in relatie tot het inkoopvraagstuk.

Een circulaire economie

Het creëren van een circulaire economie is meer dan een technische opgave. Naast anders ontwerpen en produceren van producten, verander je ook je relatie tot deze producten. Hieronder een illustratie van de verschuiving van je relatie tot de producten.

In een lineaire economie eindigt de verantwoordelijkheid van de producent op het moment van verkoop. In sommige gevallen rekt de producent zijn verantwoordelijkheid ten dele op met een garantie. De gebruiker consumeert de goederen en zal ze gebruiken tot ze technisch of economisch zijn afgeschreven. Feitelijk betekent dit dat de economische waarde aan het einde van de levensduur nul euro is. Er is dus geen economisch belang bij hoogwaardig hergebruik van de producten of componenten. De gebruiker voert de producten af en eigenlijk is hergebruik alleen op materiaalniveau mogelijk wanneer dit economisch aantrekkelijk is. Doordat de gebruiker de verantwoordelijkheid draagt over het product aan het einde van de levensduur en hij eigenlijk de minste kennis en mogelijkheden heeft om het hoogwaardig her te gebruiken, kiest hij voor de bekende route: weggooien.

Een van de manieren om een circulaire economie te stimuleren, is de verantwoordelijkheid van de producent te verlengen. Hierdoor houdt de producent gedurende het gebruik gedeelde verantwoordelijkheid over het waardebehoud van de producten. De rol van de producent verschuift daarmee naar die van rentmeester van de producten. Door bijvoorbeeld eigenaar te blijven van de producten (Stahel, 1981) is er een economisch belang voor de producent om de waarde van de producten steeds te maximaliseren. De producent is de partij met de meeste kennis en mogelijkheden tot hoogwaardig hergebruik. Eigendom is voor hem een middel om circulair

¹⁴ Deze publicatie behandelt het onderwerp 'Circulaire Verdienmodellen' kort en bondig. Copper8 is daarnaast bezig met een publicatie over Circulaire Verdienmodellen (verwachte publicatiedatum 2019).

gebruik te stimuleren omdat aan het einde van de gebruiksperiode hij het beste zijn kennis kan inzetten over demontage, reparatie, machines en gereedschap, materialen, inkoopkanalen en afzetmarkt. Door de middelen voor het produceren van het product ook in te zetten voor hergebruik, zal hij eerder een rendabele business case hebben. Het leidt bovendien tot lagere kosten dan wanneer iedere gebruiker individueel hoogwaardig hergebruik nastreeft. De gebruiker consumeert niet langer als verbruiker, maar is echt een gebruiker van producten.

Producenten in de circulaire economie hebben een intrinsiek belang om kwalitatief hoogwaardige producten te maken. Als gevolg hiervan verandert het businessmodel van de producent en is het mogelijk dat ook het verdienmodel verschuift om zijn verantwoordelijkheid te borgen.

Het verschil tussen circulaire businessmodellen en circulaire verdienmodellen

Deze handleiding onderscheidt circulaire businessmodellen enerzijds en circulaire verdienmodellen anderzijds.

Een **businessmodel** beschrijft hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Osterwalder et al. (2005) omschrijven helder in hun Business Model Canvas (figuur 26) welke elementen tezamen het businessmodel van een organisatie vormen. Dit zijn onder andere een combinatie van de activiteiten die een organisatie uitvoert, de kostenstructuur, de klantgroepen en de kanalen van verkoop.

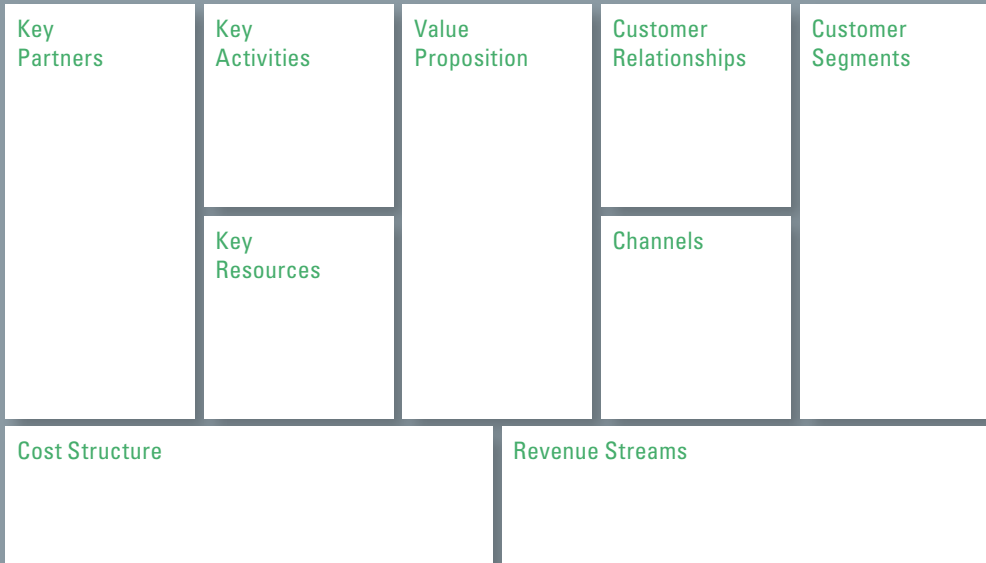
Afgeleid van deze definitie is een circulair businessmodel een beschrijving van hoe een organisatie in de circulaire economie waarde creëert, levert en behoudt. Binnen elk van de segmenten van het Business Model Canvas zijn verschuivingen in een circulair businessmodel: zo zal het bedrijf mogelijk andere grondstoffen gebruiken, andere partnerschappen in de keten zoeken en verandert mogelijk de relatie met de klant van transactioneel naar relationeel.

Het **verdienmodel** van een organisatie is de wijze waarop een organisatie geld verdient. Denk aan de verkoop van producten, abonnementen of licenties. Binnen het Business Model Canvas is dit de invulling van het element *Revenue Streams* en *Cost Structure*. Vanzelfsprekend heeft een verandering op het verdienmodel ook consequenties voor de andere elementen van het Business Model Canvas.

Een circulair verdienmodel omschrijft daarmee alleen de wijze waarop een organisatie haar verdienmodel zo heeft vormgegeven, dat het ook bijdraagt aan de circulaire economie, zoals dus betalen voor licht in plaats van lampen (pay-per-use).

Het verdienmodel als borging voor circulair gebruik

Het inkopen van circulaire producten is een belangrijke stap naar een circulaire economie. Maar onderschat niet de volgende stap: circulair gebruik stimuleren. Dit vergt een andere relatie tussen producent en product en bovendien een andere relatie tussen gebruiker en product. Wij zien het circulaire verdienmodel als een middel om circulair gebruik te borgen. Echter komen wij in de praktijk ook veel

BUSINESS MODEL CANVAS

Figuur 26. Business Model Canvas (Osterwalder et al., 2005)

van onderstaande verdienmodellen tegen zonder dat deze gekoppeld zijn aan een circulair product. Een verdienmodel is een middel, geen doel: vergeet niet waarom je het doet!

De meeste circulaire verdienmodellen die aan bod komen leiden in theorie tot verlengde producentenverantwoordelijkheid.

Stap 5 beschrijft het Prisoner's Dilemma, waarbij er vaak tegengestelde belangen zijn tussen opdrachtgever en -nemer. Het ideale circulaire verdienmodel stimuleert het collaboratieve scenario (win-win) zoals omschreven in figuur 16.

7.2 VERSCHILLENDE SOORTEN CIRCULAIRE VERDIENMODELLEN

In dit hoofdstuk staat een kort overzicht van veelgebruikte circulaire verdienmodellen die tevens toepasbaar zijn op inkoop. Per verdienmodel beschrijft het de werkwijze van het verdienmodel, de voor- en nadelen en de toepasbaarheid van het verdienmodel op productgroepen.

Er bestaat een verschil in producten met een hoge en een lage restwaarde. Een product dat voor een groot deel uit metaal bestaat, zoals een lift, heeft doorgaans een hogere restwaarde, mede door de hoge waarde van metalen. Verpakking van voeding bestaat daarentegen vaak uit verschillende soorten (vaak samengestelde) plastics en heeft mede daardoor een lagere restwaarde.

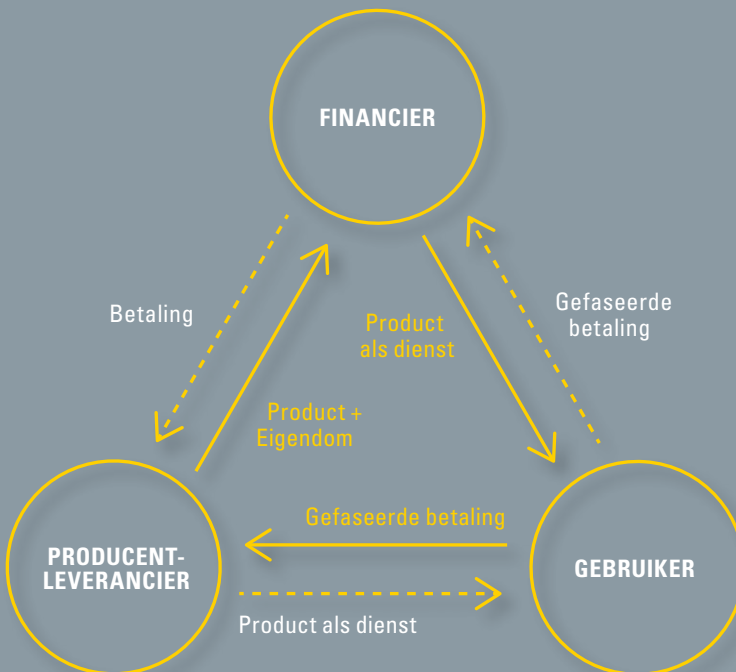
Deze paragraaf bespreekt de verdienmodellen:

- Lease
- Huur
- Pay-per-use
- Retourwaarde; koop en terugkoop
- Product-dienstcombinatie

Een zesde model, het Dynamisch Verdelingsmodel (Box 7A) is geen echt verdienmodel, maar wel geschikt om als financiële prikkel toe te passen in circulaire contracten.

Lease

Het leasemodel wordt ten onrechte vaak neergezet als hét model om de circulaire economie te versnellen. Een leaseconstructie is in essentie een financieel product waarbij een financier de schakel vormt tussen de producent en de gebruiker. Het is daarom steeds van belang om onderscheid te maken tussen drie partijen: de producent-leverancier, de financier en de gebruiker. De producent-leverancier draagt het juridische eigendom van de producten over aan de financier. De financier gaat



Figuur 27. De werking van het lease model

op zijn beurt een relatie aan met de gebruiker en kan in deze relatie het eigendom behouden of voorbehouden. Er is dus géén directe relatie tussen de producent-leverancier en de gebruiker, tenzij dit nader is gespecificeerd, zie figuur 27.

Deze constructie heeft gevolgen voor de daadwerkelijke borging van de circulariteit, zowel vanuit economisch perspectief, als vanuit het perspectief van eigendom.

De financier koopt het product van de producent-leverancier. De financier wil door het beschikbaar stellen van geld een opbrengst creëren en zal het product nooit fysiek in handen hebben, want de gebruiker heeft de fysieke beschikking over het product. Het juridische eigendom blijft bij de financier om risico's af te dekken, het eigendom is zodoende als onderpand onderdeel van het financiële product. De financier wil de aanschafwaarde van het product terugverdienen en hanteert een aanvullende marge voor kosten, rente en risico. Deze totaalprijs (aanschafwaarde + kosten + rente + risicomarge – restwaarde) vertaalt hij naar een termijnbedrag; het leasebedrag. Dit heeft twee cruciale gevolgen:

1. De producent-leverancier heeft geen verlengde producentenverantwoordelijkheid, omdat het eigendom bij de financier ligt.
2. Helaas is de restwaarde vaak nul euro. In dat geval betaalt de gebruiker méér dan wanneer hij het product had aangeschaft, en is er zodoende geen incentive om het product circulair te gebruiken.

Ondanks deze nadelen is het leasemodel in enkele gevallen wel geschikt om het circulaire gebruik te borgen. Vooral als er sprake is van bewezen restwaarde (>€0) is het leasemodel een aantrekkelijk circulair verdienmodel, denk daarbij aan de succesvolle leasemarkt voor auto's. Wel is een belangrijk aandachtspunt dat de leaseafspraken de terugname van het product door de leverancier borgen, wat in standaard leaseovereenkomsten niet het geval is.

Huur

Het huurmodel is een constructie waarbij de producent-leverancier het product verhuurt aan de gebruiker. Dit boek gaat uit van een langetermijnhuurcontract en laat kortetermijncontracten buiten beschouwing. Er ontstaat bij huur dus een directe relatie tussen de producent-leverancier en de gebruiker.

In het huurmodel treedt de producent-leverancier zelf op als financier. Dit betekent dat de producent-leverancier in staat moet zijn om het product voor te financieren, zodat de gefaseerde inkomsten niet te zwaar drukken op de balans. Deze voorfinanciering is de grootste uitdaging bij het toepassen van het huurmodel; niet elke organisatie heeft immers de financiële middelen om één of meer huurcontracten voor te financieren.

Mede daarom is dit verdienmodel vooral geschikt om in tijdelijke behoeftes te voorzien met een product van relatief lage aanschafwaarde (zie hierna de Case over de gemeente Leiden).

Kantoormeubilair gemeente Leiden

CASE 17

De gemeente Leiden staat de komende jaren voor een grote huisvestings-opgave. Een aanbesteding voor de grootschalige vernieuwing van haar kantoormeubilair vindt daarom in een latere fase plaats. Omdat een aantal bureaustoelen niet meer voldoet aan de arbonormen, is er een tijdelijke oplossing nodig. Daarnaast is er behoefte aan een beperkt aantal in hoogte verstelbare bureaus, om kennis te maken met flexwerken. Circulair inkopen is – vanuit de tijdelijkheid van de behoefte – een belangrijke ambitie.

Voor deze tijdelijke invulling bepaalt de gemeente het plafondbudget. Vervolgens rekent zij verschillende verdienmodellen door: koop, koop-terugkoop, huur en lease, voor zowel nieuw als gebruikt meubilair. De uitkomst van deze businesscase is dat huur de meest positieve businesscase zal opleveren met bovendien een daadwerkelijke bijdrage aan de circulaire economie.

Zowel de bureaustoelen als de bureaus zijn eerder gebruikt door anderen. De gemeente kiest voor een huurconstructie, inclusief beheer en onderhoud van de stoelen. Het aantal bureaustoelen en bureaus dat zij huurt is tijdens de huurperiode flexibel. Na de periode van maximaal drie jaar neemt de leverancier het meubilair weer mee, waardoor de meubels opnieuw inzetbaar kunnen zijn bij een derde gebruiker. Daarmee is circulair gebruik vanuit het verleden en in de toekomst mogelijk.

Pay-per-use

Het pay-per-use model is een verbijzondering van het lease- of het huurmodel. In een pay-per-usemodel is echter de gebruiks- of verbruikscomponent onderdeel van de prijs. Dit betekent dat er daadwerkelijk sprake is van een gebruiks- of verbruikscomponent en dat die ook gemakkelijk te meten is, bijvoorbeeld in Kwh, gereden kilometers of bijvoorbeeld het aantal bewegingen. Het pay-per-usemodel wordt in aanbestedingen vaak gebruikt voor multifunctionals, waarbij je betaalt per print. In dat geval stimuleert dit verdienmodel niet echt duurzaamheid, aangezien de leverancier gebaat is bij het verkopen van zoveel mogelijk prints.

Het pay-per-usemodel is voor circulaire doeleinden vooral geschikt wanneer er meer dan één betalende gebruiker is. Dan ontstaat er ook daadwerkelijk een win-winsituatie voor zowel de producent-leverancier als voor de gebruikers.

Een goed voorbeeld van hoe pay-per-use kan leiden tot verhoogde circulariteit door efficiënt gebruik van assets is vorkheftruckleverancier UniCarriers. Deze partij hanteert een verdienmodel waarbij ze horizontale en verticale bewegingen verkopen. Als gevolg van dit pay-per-use model kan UniCarriers haar vloot effectiever inzetten bij haar klanten, want door seizoensgebonden werk hebben haar klanten niet het hele jaar evenveel vorkheftrucks nodig. De klant betaalt dus minder omdat hij niet de vorkheftruck aanschaft maar alleen het aantal benodigde bewegingen en UniCarriers kan met dezelfde assets meer omzet halen: win-win! Let wel op: deze vorkheftrucks zijn niet circulair geproduceerd. Wel is hier sprake van minder assets om dezelfde functionaliteit in te vullen, waardoor het enigszins te rechtvaardigen is als circulair voorbeeld. Idealiter is de vorkheftruck écht circulair ontworpen en geassembleerd!

Retourwaarde (koop-terugkoop)

Het retourwaardemodel is een afspraak tussen de producent-leverancier en de gebruiker, waarbij de producent-leverancier de geleverde producten aan het einde van de gebruiksduur terugneemt tegen een vooraf vastgesteld bedrag. Dit model veronderstelt dat de producent een waarde ziet in het gebruikte product, de componenten of de gebruikte materialen. Hij wil die terugnemen aan het eind van de gebruiksduur om ze hoogwaardig opnieuw in te zetten bij een andere klant.

Het bekendste voorbeeld van dit model is statiegeld. Het grootste nadeel van statiegeld is echter dat er geen zekerheid is dat de PET-flessen daadwerkelijk terugkomen. Dit nadeel kleeft ook aan andere *Business to Consumer* (B2C)-modellen met retourwaardes. In een *Business to Business* (B2B)-omgeving schrijven internationale boekhoudkundige regels (IFRS) voor dat een producent-leverancier geen *significant economic incentive* mag hebben om de producten aan het einde van de gebruiksduur terug te nemen. Deze wetgeving, ooit bedacht om creatief boekhouden te voorkomen, staat helaas haaks op de circulaire economie. Het is echter wel een regel die je op dit moment niet kunt omzeilen.

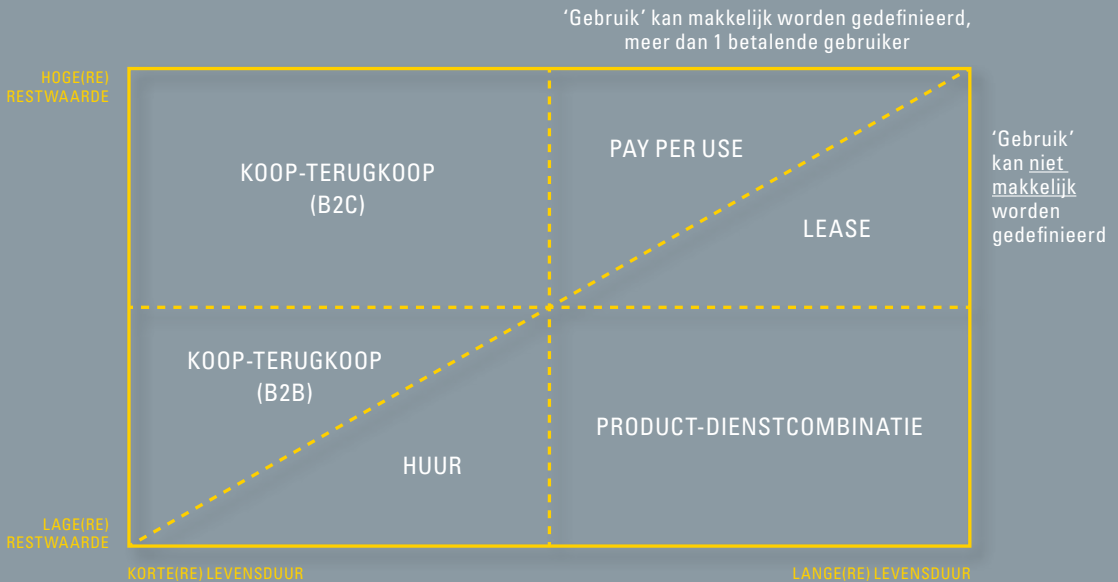


Alliander meubilair | CASE 18

In 2014 besteedt Alliander haar kantoormeubilair aan. De wens is om het circulaire gebruik ook te borgen met een financieel incentive. Alliander kiest voor de toepassing van een retourwaardemodel, waarbij ze initieel een ambitieus percentage als 'gegarandeerde retourwaarde' hanteert van 20% na een periode van maximaal vier jaar. Middels open boekhouding keert Gispén een werkelijke retourwaarde uit, waarbij Alliander en leverancier Gispén zich gezamenlijk willen inspannen om de hoogte van deze werkelijke retourwaarde te maximaliseren. Alliander doet dit door op te treden als 'goed huisvader' van de meubels, Gispén door preventief en correctief onderhoud uit te voeren en de partijen gezamenlijk door bijvoorbeeld de vraag naar circulair meubilair aan te wakkeren in de markt.

Deze 20% blijkt echter te hoog, waardoor de accountant van Gispén de gegarandeerde retourwaarde al bij het aangaan van het contract moet opnemen in de boeken als 'toekomstige verplichting'. Gispén stelt intern de gegarandeerde retourwaarde bij naar 10%, met een ambitie om 20% te realiseren. Hierdoor wordt zij boekhoudkundig niet gestraft, en streeft zij dezelfde mate van circulariteit na.





Figuur 28. Toepasbaarheid van circulaire verdienmodellen (Copper8, 2016) op basis van restwaarde en levensduur

Het toepassen van het retourwaardemodel is geschikt in gevallen waarin de restwaarde relatief laag is; wij hanteren hierbij de grens van 10% op basis van onze ervaring. Deze 10% is gekoppeld aan de *significant economic incentive*.

De meest gehoorde zorg bij inkopende organisaties over dit model, is dat zij bang zijn dat de inschrijvers bij hun inschrijving de retourwaarde al verrekenen in de aanschafprijs. Die zorg is terecht, maar tegelijkertijd biedt dit juist kansen voor organisaties die daadwerkelijk waarde zien in het terugnemen van hun producten: zij kunnen zich onderscheiden op prijs bij een aanbesteding.

Product-dienstcombinatie

De product-dienstcombinatie is een model waarbij je het product inclusief aanverwante diensten uitvraagt. De grond-, weg- en waterbouw en bijvoorbeeld publiek-private samenwerkingen in de gebouwde omgeving passen dit model veel toe. Deze bouw gerelateerde sectoren vragen vaak tegelijk het ontwerp, de realisatie en het onderhoud van het werk uit.

Ook andere sectoren kunnen product-dienstcombinaties toepassen, door bijvoorbeeld naast de aanschaf van circulaire producten ook het onderhoud van die producten uit te vragen.

De leverende partij heeft er in dit model baat bij om een kwalitatief hoogwaardig en circulair product te leveren, waardoor hij minder onderhoud hoeft uit te voeren en daar dus op kan besparen.

Toepasbaarheid van verdienmodellen

Op basis van onze ervaring met verschillende verdienmodellen hebben wij een matrix ontwikkeld (zie figuur 28) als handleiding voor wanneer je welk verdienmodel kunt toepassen.

Dynamisch verdelingsmodel

Tot slot nog het dynamisch verdelingsmodel; niet een verdienmodel *an sich*, maar in sommige gevallen wel geschikt om als borging te fungeren voor circulaire prestaties in een overeenkomst.

Het dynamisch verdelingsmodel gaat uit van een situatie waarin opdrachtgever en -nemer een financiële pot delen. Het gezamenlijk doel is om de omvang van de pot te vergroten. Uitkering van de pot gebeurt naar rato van de gehaalde ambities. Dit model is uitgewerkt in Box 7A.

7.3 CIRCULAIR CONTRACTEREN

Hoe dikker het contract, hoe groter het wantrouwen. Wat zijn de succesfactoren van een circulair contract? En hoe borg je met een contract circulariteit op de lange termijn?

Vertrouwen als basis

Een contract bezegelt de relatie die je bent begonnen in de aanbesteding. Het is daarom ook van belang dat je de sfeer van samenwerking in de aanbesteding voortzet in het contract. Natuurlijk moet je in deze fase de zaken goed regelen, maar het zou zonde zijn om te vervallen in traditionele reflexen van wantrouwen.

BOX 7A DYNAMISCH VERDELINGSMODEL

Het dynamisch verdelingsmodel gaat ervan uit dat je gerealiseerde besparingen als gevolg van een goede samenwerking beschikbaar stelt aan de marktpartijen om hun R&D-inspanningen terug te laten verdienen.

Stel: je besteedt een nieuwe generatie slimme energiemeters aan, waarbij je als eis hebt meegegeven dat ze 20% energiezuiniger moeten zijn dan de generatie ervoor. Deze situatie leidt tot aanzienlijk lagere kosten voor de netbeheerder, die betaalt immers het energieverbruik van de meters. Je kunt ervoor kiezen om de verwachte besparing voor een aantal jaar apart te zetten in een pot en dit voor 50% beschikbaar te stellen aan de marktpartijen.

De marktpartijen kunnen vervolgens in hun aanbieding KPI's benoemen, die ze relateren aan de beschikbare pot. Op deze manier ontstaat een win-winsituatie die zowel de opdrachtgever als -nemer belooft voor het behalen van de prestaties:

- De opdrachtgever krijgt een meer circulair product en realiseert een aanzienlijke kostenbesparing;
- De opdrachtnemer kan haar inspanningen terugverdienen.

De behoefte aan extra clausules neemt toe, wanneer vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer ontbreekt. Betrek vroegtijdig juristen in het aanbestedingsproces, dat kan bijdragen aan een geslaagde contractfase. Vraag één onafhankelijk jurist om de contractfase te begeleiden en laat deze in het belang van beide partijen werken.

Langetermijncontracten

Je kunt vertrouwen uitstralen door langetermijncontracten aan te gaan. Als opdrachtgever geef je hierbij de intentie aan om langdurig samen te werken met de opdrachtnemer. Daarnaast stelt dit voor bepaalde productgroepen de opdrachtnemer in staat om belangrijke investeringen te doen met een lange terugverdientijd die ten goede komen aan circulariteit. Het is dus in beider belang.

De maximale looptijd van een contract is wettelijk niet bepaald. Wel geeft de wet als uitgangspunt dat de duur van een overeenkomst de "...mededinging op de markt niet verder mag beperken dan nodig is" (PIANOo, 2018). Kortom: er moet een balans zijn tussen de financiële belangen van de opdrachtnemer en de concurrentie in de markt. Wanneer je gebruik maakt van een product-dienstcombinatie waar ook een onderhoudscontract deel van uitmaakt, geeft de wet de richtlijn dat de duur van het contract vaak gelijk is aan de economische afschrijving van de producten (PIANOo, 2018)¹⁵.

In geval van een raamovereenkomst is de maximale looptijd wel wettelijk vastgesteld, namelijk op vier jaar. Maar wanneer je het goed kunt motiveren is een langere looptijd toegestaan. Wanneer je bijvoorbeeld de opdrachtnemer vraagt om significante investeringen te doen om zijn productieproces circulair te maken, kan deze motivering volstaan om de raamovereenkomst op te rekken.

Een veelgehoorde zorg bij langetermijncontracten is de borging van het prestatieniveau van de opdrachtnemer; kun je het contract openbreken als de prestaties tegenvallen? Er zijn twee manieren om dit te ondervangen:

1. Benoem de intentie voor een langetermijncontract, maar bouw het op uit verschillende kortetermijncontracten die de mogelijkheid bieden tot verlenging. Bijvoorbeeld: een contractduur van tien jaar kun je opbouwen uit een contract van vijf jaar met verlengingsmogelijkheden met respectievelijk drie en twee jaar.
2. Benoem de intentie voor een langetermijncontract en geef aan dat je het contract kunt openbreken wanneer de opdrachtnemer niet presteert conform afspraak.

In beide gevallen is het belangrijk om te duiden wat 'presteren' of 'niet presteren' betekent. Het is dus aan te raden om KPI's op te stellen op basis waarvan je de prestaties van de opdrachtnemer kunt meten. Van sommige productgroepen is het lastig om de KPI's al gedurende de aanbesteding uit te vragen. Bijvoorbeeld wanneer je nog niet geïnventariseerd hebt wat je als product opnieuw in kunt zetten.

¹⁵ Economische afschrijving is een term die vaak ter discussie wordt gesteld in de circulaire economie, omdat de technische levensduur vaak langer is dan de vooraf vastgestelde economische levensduur. Daarnaast gaat afschrijven van producten vaak uit van afschrijving naar 0, en dat er dus géén economische waarde meer is aan het einde van de gebruiksduur.



Aanbesteding meubilair het Rijk | CASE 19

Rijkswaterstaat is verantwoordelijk voor de aanbesteding van het kantoormeubilair van het Rijk. Zij zet in op het hoogwaardig hergebruik van het bestaande meubilair. In de wetenschap dat deze focus ook leidt tot mogelijke investeringen voor de leveranciers, biedt ze het perspectief van een langetermijnraamovereenkomst: in de basis is de contractduur drie jaar, met de optie tot verlenging voor een aanvullende drie plus twee plus twee jaar; totaal tien jaar.

De optie om te verlengen beschrijft Rijkswaterstaat duidelijk in de Aanbestedingsleidraad. De leverancier krijgt de verlenging op basis van het halen van de KPI's. De KPI's zijn voor een gedeelte vastgesteld door Rijkswaterstaat, voor een gedeelte uitgevraagd in de vorm van Gunningcriteria en worden verfijnd na de definitieve gunning.

De leveranciers geven in de aanbesteding het type KPI aan op basis waarvan zij kunnen worden beoordeeld, bijvoorbeeld het percentage refurbished meubilair. Na ingangsdatum van het contract koppelen Rijkswaterstaat en de leverancier in onderling overleg een norm aan de KPI. Door deze volgtijdelijkheid stelt zij de KPI's realistisch vast.

Contracteren voor een onzekere toekomst

Hoe maak je een langetermijncontract als de toekomst onzeker is? Deze onzekerheid over de toekomst speelt altijd, ongeacht of het om een circulair contract gaat of een niet-circulair contract en ongeacht de duur van de overeenkomst. Dus is het zaak om in een contract flexibiliteit in te bouwen in plaats van harde zekerheden.

Als opdrachtgever ben je van nature geneigd te denken dat de prestaties wellicht niet gehaald gaan worden. Maar die onzekere toekomst kan ook betekenen dat de opdrachtnemer de prestaties overtreft. Wat als er door de snelheid van technologische ontwikkelingen ineens meer mogelijk is? Deze kansen wil je niet uitsluiten met een dichtgetimmerd contract.

Je kunt hier rekening mee houden door prestatieafspraken te maken en mogelijk ook een prestatie-afhankelijke bonus in te stellen, zoals bij het dynamisch verdelingsmodel. Belangrijk hierbij is dat het contract de basisafspraken omschrijft over de relatie, de verantwoordelijkheden van beide partijen, het proces en de monitoring van de prestaties. Het contract kan dan doorverwijzen naar een bijlage waarin de prestaties staan omschreven. In zo'n constructie is het mogelijk om de prestaties aan te passen wanneer de omstandigheden hierom vragen, in positieve en in negatieve zin.

Een tweede belangrijke bijlage omschrijft de risico's en beheersmaatregelen. In de oude economie is het gebruikelijk om risico's toe te wijzen aan één partij, om vooral de eigen invloedssfeer zo klein mogelijk te maken. In de circulaire economie zoek je als opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk naar de reikwijdte waarbinnen beide partijen invloed kunnen uitoefenen op de risico's en dus ook deze risico's kunnen beheersen. Binnen die invloedssfeer kijk je vervolgens welke partij het beste de betreffende risico's kan beheersen.

Omdat de relatie zo belangrijk is, moet je in het contract de intenties van beide partijen benadrukken, het gezamenlijke doel omschrijven en contractueel vastleggen met welke regelmaat je de relatie en de prestaties zult monitoren. Maar zoals in elke relatie is het ook realistisch om aandacht te besteden aan het exit-scenario: wat als de opdrachtnemer de prestaties niet haalt? Wat als de relatie niet meer goed is? Plan daarom uitwegen in het contract die haalbaar zijn voor beide partijen en focus daarbij op het proces in plaats van op het toewijzen van risico's.

SAMENVATTING

In stap 7 kijken wij naar de wijze waarop circulaire prestaties en circulair gebruik geborgd kunnen worden. Circulaire verdienmodellen kunnen een middel zijn om circulair gebruik te borgen, door een financiële prikkel te koppelen aan de circulaire prestaties. Ook kunnen de prestaties in een contract opgenomen worden als KPI's.

7

STAP 7: BORGEN VAN CIRCULARITEIT EN CIRCULAIR GEBRUIK

1. Bepaal welk circulair verdienmodel kan helpen om circulair gebruik te borgen.
2. Geef je contract op zo'n manier vorm dat samenwerking en ontwikkeling de uitgangspunten zijn.

*“Als je snel wilt gaan,
ga dan alleen.
Als je ver wilt komen,
ga dan samen.”*

OUD AFRIKAANS GEZEGDE

8

**HOE MANAGE JE
EEN CIRCULAIR
CONTRACT?**

Stap 8 sluit het inkoopproces niet af, maar is een centraal onderdeel van het circulaire proces van contractmanagement.

8.1 TIPS VOOR CIRCULAIR CONTRACTMANAGEMENT

In de huidige fase van de transitie naar een circulaire economie en circulair inkopen ligt de focus vanzelfsprekend nog veel op experimenteren. Binnen het inkoopdomein spelen kwesties zoals:

- Met welke vraag behaal je het optimale resultaat?
- Waar moet je waarde aan toekennen?
- Welke disciplines zijn nodig om je behoefte optimaal te vervullen?
- Hoe functioneel moet je je vraag stellen?
- Met welke procedure kun je het beste resultaat boeken?
- Welke eisen kun je daarbij stellen?
- Hoe borg je retourname het beste?
- Hoe lang moet het contract duren?

Deze vragen zijn in de eerdere hoofdstukken uitgebreid aan de orde gekomen. Voor veel productcategorieën moet je nog veel experimenteren en ontdekken, voordat circulair inkopen een gangbaar concept is. Maar zijn circulaire inkoopprojecten tegen die tijd dan ook effectief en circulair in de praktijk?

Als je eenmaal de juiste partner met het juiste aanbod hebt gevonden, hoe behaal je dan ook de beste resultaten tijdens de uitvoering? Regelmatig horen we van inkopende organisaties de zorg dat na een succesvol inkooptraject zowel de inkopende organisatie als de leverancier vervallen in traditioneel gedrag. Dan lijkt alle moeite voor niets geweest. Hoe ga je daarmee om?

Omdat er nu pas enkele circulaire contracten echt in de uitvoeringsfase zijn, is onze ervaring nog mondjesmaat. We geven graag inzicht in alles wat we tot nu toe hebben geleerd, mede op basis van gesprekken met de inkopers die al een aantal jaar werken met een circulair contract.

We beseffen ons dat elke organisatie contractmanagement anders organiseert. Zo kan het zijn dat de betrokkenheid van de contractmanager soms pas later tot stand komt, terwijl hij in andere organisaties juist de initiator van een circulair project is. Omdat we dit boek in eerste instantie schrijven voor inkopers, beredeneren wij de tips vanuit die positie.

Redenen voor afspraken

Om tijdens het contract effectief op afspraken te kunnen sturen, is het belangrijk om de achtergrond en redenen voor die afspraken te begrijpen. Daarom zou de contractmanager bij voorkeur de context van alle afspraken moeten doorgronden. Juist bij de onderwerpen over circulariteit zal dat afwijken van wat hij gewend is. Zorg er dus voor dat de contractmanager goed in de materie is ingevoerd, dat ieder zijn bedoelingen expliciet uitsprekt en dat iedereen in het team elkaar goed begrijpt.

Juiste competenties

Kies een contractmanager met de juiste competenties. Het helpt hierbij als hij intrinsiek gemotiveerd is om een circulair contract tot een succes te maken en de langetermijnvisie deelt. In veel circulaire contracten staat samenwerking centraal. Het past dan niet om in zo'n contract keihard te onderhandelen of zaken op de spits te drijven. Zoek daarom iemand die sterke kwaliteiten heeft op interpersoonlijk vlak.

Blijf betrokken

Blijf als inkoper of circulair initiator betrokken tijdens het contractmanagement. Een interne opdrachtgever of projectleider die niet betrokken was in de aanbestedingsfase, kan later in oud gedrag vervallen. Zo iemand kan zich laten verleiden om star te sturen op kosten of de duimschroeven aan te draaien zonder daarbij de oorspronkelijke ambities in het achterhoofd te houden. Je kunt ook de rollen van inkoper en contractmanager combineren in één persoon. Zorg dan wel dat je voor beide rollen voldoende tijd beschikbaar hebt.

Houd KPI's scherp

Houd KPI's scherp in evaluaties met de leverancier voor een effectief contractmanagement en houd regelmatig contact. Het is zonde om maar één of twee keer per jaar over KPI's te praten als de kans op afwijkingen daardoor toeneemt. Blijf ook vragen naar rapportages die zijn ingericht volgens de speerpunten en ambities van het project. Als bijvoorbeeld refurbishing tijdens het contract belangrijk is, moet je daar wel informatie over verzamelen en moet de leverancier er proactief over communiceren.

Werk samen

Als circulaire opdrachtgever is het moeilijk om alle consequenties van je nieuwe project te overzien. Bepaal dus samen met de gegunde partij de KPI's. Op welke succesfactoren wil je de KPI's baseren? Als je deze KPI's en hun drempelwaarden eenmaal hebt bepaald en afgesproken, kan het vervolgens gebeuren dat deze toch

niet realiseerbaar blijken. Zorg dan dat je alternatieven hebt, in plaats van directe sanctionering met boetes. Je kunt bijvoorbeeld met de opdrachtnemer afspreken dat hij bij tekortschieten bij zal dragen aan bewustwording van de circulaire economie, door bijvoorbeeld op een school onderwijs te geven over dit thema.

Wederkerigheid

Het is mooi als de opdrachtnemer bereid is allerlei toezeggingen te doen over hoe hij zijn circulaire aanbod gaat waarmaken en over de waarden die hij hiervoor afgeeft. Maar in de praktijk blijkt het succes van een circulair project ook deels te liggen bij de inkopende organisatie. Het is daarom wel zo redelijk om ook als opdrachtgever KPI's af te geven waar jouw organisatie verantwoordelijk voor is.

Wees flexibel

Het kan zijn dat je tijdens het maken van afspraken nog niet alles kunt overzien bij gunning, voordat de uitvoering van start gaat. Juist bij contracten met een lange looptijd is het waarschijnlijk dat zich onvoorziene ontwikkelingen voordoen. Evalueer de afspraken dan met enige regelmaat. Pas ze zoveel mogelijk aan naar de nieuwste inzichten. Zorg dat niemand zich hoeft te houden aan niet-realistische afspraken of afspraken waarvan het nut in de praktijk niet bewezen is.

Interne communicatie

Het kan gebeuren dat je in het contract met de leverancier wel goede KPI's hebt opgenomen, maar dat er in je eigen organisatie onvoldoende bewustzijn is van de mogelijkheden en afspraken van dat contract. Als een belangrijk onderdeel van het contract bestaat uit refurbished items, helpt het om de gebruikers hierover te blijven informeren. Idealiter heb je de potentiële leveranciers voor gunning al gevraagd hoe zij dit zelf bij gebruikers kunnen stimuleren en neemt de gegunde partij in de contractfase hier ook een proactieve rol in.

Voldoende capaciteit

Circulair contractmanagement is niet alleen afhankelijk van het gewenste gedrag van de leverancier, maar het succes hangt ook af van interne medewerking tijdens het contract, bijvoorbeeld van technici. Betrek collega's bij de aanbesteding die kennis hebben van de producten, processen of belangrijke facilitaire items. Laat hen meedenken over bijvoorbeeld het programma van eisen. Betrek hen ook tijdens het contract en wijzigingen die zich gedurende het contract voordoen. Zorg er dan voor dat zij hiervoor worden vrijgemaakt. Dit is vooral relevant voor facilitaire zaken die minder standaard zijn.

Regelmatige afstemming

Wees ervan bewust dat een innovatief project meer tijd vooraf en tijdens de contractfase vergt van zowel de opdrachtnemer als de opdrachtgever. Stem regelmatig af om elkaar goed te blijven begrijpen en ontwikkelingen in het contract te kunnen verwerken. Blijf daarnaast collega's betrekken en inspireren wiens werkzaamheden ook worden geraakt door het contract, zodat zij ook de relevantie inzien. Zorg dat hier budget voor is.

Menselijke relatie

De relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer kan onder spanning komen te staan tijdens het maken, uitwerken en handhaven van afspraken. Dat kan leiden tot een neerwaartse spiraal. Zodra partijen afzien van het gezamenlijke doel en neigen naar eigen gewin, gaat het de verkeerde kant op. Dit is alleen te voorkomen door elkaars reacties te blijven begrijpen, kritisch na te denken over de eigen houding en elkaar wat te gunnen. Het is menselijk om in een onveilige situatie terug te vallen in zelfbescherming en te focussen op eigen belang. Doorbreek daarom een onveilige sfeer als die zich voordoet. Als het goed is, zal de geselecteerde partner hier een proactieve rol in nemen, maar wacht daar niet op; neem zelf ook het initiatief tot toenadering. En is de partner inderdaad proactief en neemt hij een initiatief in het algemeen belang, dan mag je hem hiervoor zeker belonen!

Projectorganisatie en -beheer

Sommige opdrachtnemers werken standaard vanuit een projectaanpak en hebben minder gevoel voor de aandachtspunten tijdens het beheer. In sommige branches zijn deze twee kwaliteiten niet vaak terug te vinden onder één dak, want vaak valt een van de twee niet onder hun *core business*. Ga dus na of de leverancier bij de aanbesteding voldoende let op wie het beheer uitvoert en hoe. Mogelijk kun je hier in het contract nog op bijsturen.

8.2 PROFESSIONEEL CONTRACTMANAGEMENT

In de kern komt circulair contractmanagement neer op professioneel contractmanagement. De structuur van goed georganiseerd contractmanagement blijft hetzelfde. Circulair contractmanagement heeft vooral een langere looptijd. Dat heeft tot gevolg dat er meer nadruk komt te liggen op flexibiliteit, als gevolg van nieuwe inzichten en ontwikkelingen. Dat vergt dus wat van de interne organisatie, maar ook van de contractmanager. Daarnaast zijn de onzekerheden groter bij een ontwikkelend thema als circulariteit. Het succes van een circulair contract komt voor een groot deel aan op een gezonde relatie met ruimte voor doorontwikkeling voor de gezamenlijke ambities.

SAMENVATTING

Vergeet bij een circulair inkooptraject niet om het contractmanagement ook goed vorm te geven. Feitelijk is de aanbesteding de start van de relatie tussen opdrachtgever en -nemer; de samenwerking zelf krijgt pas echt vorm gedurende de looptijd van het contract. Onderhoud de relatie en zorg voor voldoende momenten waarop de samenwerking wordt geëvalueerd.

STAP 8: CONTRACTMANAGEMENT

1. Blijf in gesprek met elkaar gedurende de looptijd van het contract.
2. Monitor gedurende het contract de circulariteit van de aanbidding, maar ook de samenwerking: wat gaat er goed en wat kan beter?



HANDEN UIT DE MOUWEN!

In dit boek hebben wij onze lessen gevat van tien jaar circulair inkopen. Het begon bij het sloop-nieuwbouwproject van Eigen Haard in Overtoomse Veld, waarbij wij de gedurfde vraag stelden: “Waarom sloop?” Op het onbevredigende antwoord besloten we om met de geplande sloop op zijn minst 95% van het vrijgekomen sloopafval terug te laten komen in de nieuwe bebouwing. De methode die we daar hebben ontwikkeld bleek succesvol: stimuleer samenwerking! Samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en vooral ook tussen de verschillende disciplines aan de opdrachtnemende kant. Geef de markt bovendien voldoende ruimte om hun kennis en expertise toe te passen.

Vervolgens kwam Alliander Duiven, tot op de dag van vandaag nog steeds een circulair iconproject. Hier hanteerden we dezelfde methodiek en plaatsten die binnen een Europese Aanbestedingscontext. Spannend, maar af en toe moet je uit je comfortzone stappen om te blijven leren en vooral om te innoveren. Sindsdien en (sinds 2013) onder de vlag van Copper8 hebben we talloze circulaire inkooptrajecten mogen begeleiden: van slimme meters tot aan kantoormeubilair,; voor kleinere gemeentes zoals Baarn tot aan de aanbesteding van meubilair van de Rijksoverheid, van een meervoudig onderhandse procedure van € 200.000 tot aan een Europese procedure van € 600 miljoen.

Vanuit onze ervaringen weten we dat de methodiek breed toepasbaar is, maar dat de context bepaalt welke afwegingen je maakt.

In de afgelopen tien jaar hebben we fouten gemaakt en daar hebben we van geleerd. De succesfactoren en onze lessen hebben wij gebundeld in dit boek. Alles wat in dit boek staat is informatie die je tot je neemt, maar de informatie komt pas tot leven op het moment dat je het gaat toepassen. Mathieu Weggeman (2000) vatte dit samen in de formule:

$$K = I * EVA$$

ofwel

$$\text{Kennis} = \text{Informatie} * (\text{Ervaringen, Vaardigheden en Attitude})$$

We willen je daarom vooral uitnodigen om je handen uit de mouwen te steken en wat hier staat toe te passen op jouw inkoopproces. Ook jij zult ervaringen rijker worden, vaardigheden ontwikkelen en een attitude ten opzichte van circulair inkopen ontwikkelen. En dat is maar goed ook, want dan wordt de informatie verrijkt en kunnen we daadwerkelijk spreken van kennis.

Ons streven als bureau is om misbaar te zijn. Dat kan alleen wanneer wij onze kennis actief delen. Dat doen wij onder andere door in de Circulair Inkopen Academy onze kennis actief over te brengen aan de deelnemers. Dit boek is daar ook een product van. Onze oproep is dan ook: ga het doen, word ook expert en deel jouw opgedane kennis. Samen creëren we de circulaire economie en inkoop is daar een belangrijk middel voor!

DEFINITIES

Biobased inkopen: stimuleren van de markt om producten aan te bieden die zijn gemaakt van hernieuwbare, organische grondstoffen in plaats van fossiele grondstoffen.

Businessmodel: hoe een bedrijf zijn activiteiten heeft georganiseerd en zijn klanten van dienst is; hoe het waarde creëert, levert en behoudt. Dit begrip is dus veel breder dan de term verdienmodel, maar wordt daarmee wel vaak verward.

Circulaire economie (holistische definitie): een economisch systeem waarin opdrachtgevers, opdrachtnemers en gebruikers de waarde van grondstofstromen maximaliseren, zonder daarbij het functioneren van de biosfeer of de integriteit van de maatschappij te belemmeren.

Circulaire economie (toegespitste definitie voor in dit boek): De circulaire economie is een economisch systeem, waarin het gebruik en verbruik van materialen wordt geminimaliseerd en waardebehoud wordt gemaximaliseerd. Door de functionele levensduur te optimaliseren en te borgen dat producten, componenten en materialen in verschillende hoog- en laagwaardige cycli kunnen en zullen worden hergebruikt, wordt waardevernietiging voorkomen.

Circulair inkopen: inkoop van een levering, dienst of een werk, waarbij is gestuurd op circulaire technisch-inhoudelijke aspecten, rekening wordt gehouden met onderhoud en retourname aan einde levensduur en financiële prikkels zijn ingebouwd om de toezeggingen te borgen.

Circulair inkoopproces: het proces vanaf ambitie- en behoeftestelling tot en met het contractmanagement en de retourname door leverancier.

Circulariteit: gaat over de technische aspecten van een product waarbij rekening is gehouden met materiaalgebruik, ontwerp, productie en assemblage.

Component: een kleiner, op zichzelf staand deel van een groter geheel, namelijk het product.

Contractmanagement: de methodiek van afspraken met leveranciers duidelijk en transparant vastleggen en hier actief op sturen.

Duurzaamheid: creatie van langetermijnwaarde op de drie gebieden sociaal, milieu en (bedrijfs-)economisch.

Grondstof: een ruwe, onbewerkte stof. Van fossiele grondstoffen worden door een kunstmatig proces materialen gemaakt, die niet makkelijk weer kunnen worden teruggebracht tot de oorspronkelijke grondstof. Denk aan ijzererts (grondstof) dat tot ijzer (materiaal) wordt verwerkt. Van dat ijzer zal niet eenvoudig weer ijzererts en andere primaire bestanddelen kunnen worden gemaakt. Hernieuwbare, organische grondstoffen (ook wel: biobased, zoals hout) zullen hun eigenschappen behouden als zij direct worden ingezet als materiaal. Daarnaast kunnen door kunstmatige processen bepaalde stoffen uit een hernieuwbare grondstof worden onttrokken, zoals cellulose en lignine. Deze worden op hun beurt vaak ingezet om een materiaal mee te maken.

Inkoop: het gehele proces waarbij:

1. de opdrachtgever vanuit een behoefte een vraag formuleert voor de realisatie van een werk of levering van een product of dienst;
2. de opdrachtgever dit vervolgens inkoopt in samenwerking met de leverancier;
3. de leverancier het product, het werk of de dienst levert gedurende de looptijd van een contract op basis van overeengekomen voorwaarden.

Innovatiegericht inkopen: een inkooptraject waarbij de inkopende organisatie de markt stimuleert om met innovatieve en unieke nieuwe oplossingen te komen om haar (publieke) taken beter te kunnen uitvoeren. Deze innovatieve oplossingen richten zich vaak op het goedkoper, duurzamer, sneller, betrouwbaarder of veiliger uitvoeren van (publieke) taken.

Internationale sociale voorwaarden: deze richten zich op het bevorderen van de internationale arbeidsnormen, zoals het tegengaan van dwangarbeid, slavernij, kinderarbeid en discriminatie.

Lineair inkopen: een proces waarbij niet is gestuurd op circulaire technisch inhoudelijke aspecten, waarbij geen rekening wordt gehouden met onderhoud en retourname aan einde levensduur en waarbij geen financiële prikkels zijn ingebouwd om de toezeggingen te borgen.

Materiaal: een natuurlijke of kunstmatig geproduceerde stof, bestemd om verwerkt te worden tot bruikbare producten. De vorm van het materiaal is niet relevant.

DEFINITIES

Milieuvriendelijk inkopen: Bij milieuvriendelijke inkopen gaat het om het voorkomen of minimaliseren van een negatieve impact op het milieu, of het leveren van een positieve bijdrage aan het milieu, bijvoorbeeld door het creëren van natuurlijke waarden. Er worden verschillende onderwerpen onderscheiden zoals: energie en klimaat, materialen en grondstoffen, water en bodem, leefomgeving, natuur, biodiversiteit en ruimte, gezondheid en welzijn.

MKB-vriendelijk inkopen: Een belangrijke doelstelling van de Aanbestedingswet 2012 is de toegang tot aanbestedingen voor het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) te verbeteren. Dit kan onder meer door bijvoorbeeld de administratieve lasten te verminderen of proportionele geschiktheidseisen te stellen.

Social return: hierbij worden bij de inkoop afspraken gemaakt met opdrachtnemers over het creëren van extra arbeidsplekken, werkervaringsplekken of stageplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Total cost of ownership (TCO): kostenmethode, waarbij wordt gekeken naar de kosten over de gehele levensduur (TCO) of gebruiksduur (TCU), dus de kosten van aanschaf inclusief onderhoud en minus mogelijke retourwaarde over een vaste gebruikspe-riode. Door met deze methode te werken wordt duidelijk welke aanbieder op de lange termijn de meest economisch rendabele is. Dit in tegenstelling tot regulier inkopen, waarbij meestal alleen wordt gekeken naar de (laagste) aanschafwaarde.

Verdienmodel: de wijze waarop een ondernemer geld verdient. Dat kan binnen circulaire aanbiedingen op diverse manieren worden vormgegeven, door: een koop/terugkoop afspraak aan te gaan (met een vooraf bepaalde restwaarde), een product te verhuren, een product te verkopen en een aanverwante dienst te leveren, te betalen voor gebruik (*pay-per-use*) of een leaseconstructie. Let op: geen enkel verdienmodel *an sich* garandeert dat het product zelf circulair is (technisch-inhoudelijk) of dat het in de toekomst ook hergebruikt zal worden. Het is dus slechts een mogelijk onderdeel van een circulaire propositie.

MEETINSTRUMENTEN

In deze bijlage bespreken we kort een paar (Nederlandse) instrumenten die momenteel worden ingezet bij circulaire inkooptrajecten en die specifiek circulaire aspecten meten en inzichtelijk maken. Uiteraard bestaan er meer instrumenten die circulaire aspecten meten, maar we hebben deze instrumenten gekozen vanwege de bekendheid ervan in de circulaire inkoopwereld of vanwege onze eigen goede ervaringen ermee. De drie instrumenten bieden alle zicht op verifieerbare informatie en de ingevoerde product- en procesinformatie is door onafhankelijke derden te verifiëren.

Kenmerkend voor de circulaire economie is dat er andere gegevens van een product nodig zijn om materialen en hun gebruik te kunnen beoordelen. Betrouwbaar inzicht in materialen vereist samenwerking met ketenpartners. Voor sommige partijen is dat eenvoudig, vanwege goede samenwerking of het al beschikbaar hebben van de data. Voor partijen die lange, ondoorzichtige ketens hebben en betrouwbare informatie willen krijgen kan het lastig zijn dat in het tijdsbestek van een aanbesteding voor elkaar te krijgen. Daarnaast zien wij dat inkopers en aanbieders nog niet overal gewend zijn aan het inzetten van software voor duurzaamheids datamanagement.

Circular IQ

Waar is het voor bedoeld?

Circular IQ is ontwikkeld om gebruikers te ondersteunen bij het verzamelen, digitaliseren, analyseren en communiceren van duurzaamheidsinformatie. Het is bijna onmogelijk om als inkopende organisatie de circulariteit van leveranciers en gebruikte materialen en componenten objectief te beoordelen. De applicatie stelt inschrijvers in staat om in samenwerking met hun ketenpartners waardeverlies en risico's te identificeren in de keten, zodat zij zich continu kunnen verbeteren.

Wat meet het?

Circular IQ gebruikt indicatoren uit leidende duurzaamheidsprogramma's. Van C2C Certified tot GRI en de MCI's (*Material Circularity Indicators*) van EMF. Via Circular IQ kun je informatie verzamelen over onder andere verbindingen, losmaakbaarheid, CO₂, inzet van energie en energiebronnen, veiligheid van materialen, gebruik van chemische stoffen, hergebruiksmogelijkheden, afspraken over terugname, sociale aspecten, water en de oorsprong en karakteristieken van gebruikte materialen (recycled content/rapidly renewable). De ingevoerde informatie is te verifiëren door onafhankelijke derden.

Wat is de kracht van Circular IQ?

Circular IQ is gebruiksvriendelijk en heeft aansprekende en flexibele rapportagemogelijkheden op basis van betrouwbare gegevens. Dat maakt het voor inkopers mogelijk om op basis van completere en betrouwbare informatie besluiten te nemen over leveranciers en in te zetten materialen. Het ondersteunt de gesprekken met collega's, partners en klanten via Product Circularity Reports, die laten zien wat de circulariteitskenmerken van een product zijn. Dit vereenvoudigt de selectie, de monitoring van voortgang en de sturing op verbetering gedurende de contractfase.

Hoe goed is Circulair IQ bruikbaar voor inkoopprojecten?

Circular IQ is momenteel goed geschikt voor circulaire inkooptrajecten in de sectoren kantoormeubilair, ICT-hardware en werkkleding. Op dit moment verbetert men de applicatie om die ook voor catering en andere facilitaire producten en diensten goed inzetbaar te maken. Klanten zoals ABN AMRO die naast Circular IQ andere tools hebben ingezet om functionaliteit en geschiktheid te beoordelen, geven aan de beste ervaring met Circular IQ te hebben.

Wat zijn de kosten voor het gebruik van Circular IQ?

Indien je Circular IQ in wilt zetten voor een inkooptraject of op projectbasis, kan dit vanaf € 6.500 voor een pilot. De licentiekosten bedragen € 1.900 per jaar en daarvoor kun je ongelimiteerd inkooptrajecten opstarten, indien je hetzelfde filter toepast. Gebruik door aanbieders en hun leveranciers is altijd gratis. Ondersteuning is beschikbaar tussen de € 75 en € 125 per uur. Alle bedragen exclusief btw. Daarnaast kun je functionaliteiten ook op maat laten ontwikkelen.

In welke circulaire inkooptrajecten is de tool al toegepast?

Sinds de oprichting eind 2016 is de tool in negen circulaire inkooptrajecten gebruikt, vooral in aanbestedingen van kantoorinrichting.

PRP®***Waar is de tool voor bedoeld?***

De tool is bedoeld voor het versnellen van de circulaire transitie van zowel de opdrachtgevers (inkopende organisaties) als van de totale keten: voor, tijdens en na gebruik.

Wat meet het?

De tool kent verschillende modules en die kunnen vier aspecten meten: de circulaire intenties van inschrijvers, het circulair potentieel van elk van de inschrijvers, de totale hoeveelheid producten met alle daaraan gekoppelde documenten voor

gebruiksfase en contractbeheer en de verwachte verbruikshoeveelheden tijdens de gebruiksfase. Bij het “circulair potentieel” wordt gekeken naar de uiteindelijke recyclebare output na alle vormen van hergebruik en naar de *social fairness* positie van de betrokken mensen aan begin en einde van het traject.

Wat is de kracht van PRP?

PRP is specifiek ontwikkeld voor het circulaire doel en heeft een wetenschappelijke insteek, want het is gebaseerd op de vier CUDOS principes. Alle ingevoerde informatie moet verifieerbaar zijn. De inspanning geleverd door inschrijvers is ook van waarde voor degene die niet gegund krijgt. De informatie geeft de inschrijver namelijk een helder inzicht in de eigen keten en proces om van daaruit de transitie te starten en of de prestaties in de keten te verbeteren.

Hoe goed is PRP bruikbaar voor inkoopprojecten?

Elk inkooptraject is anders en moet je afstemmen op de ambitie van de inkopende organisatie en de mogelijkheden in de markt. De tool kent vier niveaus van diepgang en binnen elk niveau zijn er 80 criteria mogelijk. Het inzetten hiervan binnen de tool is eenvoudig mogelijk als maatwerk. De inkopende organisatie kan elke denkbare combinatie aanvinken van zowel diepgang als criteria waarmee je altijd kunt aansluiten op ambities en mogelijkheden in de markt. De tool vergelijkt inschrijvingen op de gekozen diepgang en criteria. De inschrijving met ingevulde data kan meteen het startpunt zijn van de data voor contractmanagement en de gebruiksfase.

Voor welke productcategorieën is deze tool speciaal geschikt en waarom?

De tool is geschikt voor alle categorieën die grondstof-gerelateerd zijn. De tool kijkt naar het circulair potentieel en dat is geheel product- en procesonafhankelijk. Voor diensten die niet grondstof-gerelateerd zijn is de module Matrix® geschikt voor het meten van circulaire intentie en *mindset*.

Wat is de gemiddelde tijdsinvestering om een product met deze tool te beoordelen?

De tijdsinvestering is geheel afhankelijk van de gekozen diepgang. De tool zelf werkt eenvoudig en snel. De tijdsinvestering zit in het verzamelen van de juiste data en stukken om dit te kunnen verifiëren. Hoe meer diepgang en criteria, des te groter de tijdsinvestering en omgekeerd. Uiteraard is hierin ook een belangrijke factor of een gebruiker al over informatie beschikt of nog aan het begin van deze ontdekkings-tocht staat. Afhankelijk van de diepgang en beschikbaarheid van informatie ligt dit tussen enkele uren en enkele weken. Voor gebruik van de tool is het dus belangrijk om de ambitie, diepgang, beschikbare tijd in het inkooptraject en de ontwikkelingen in de markt op elkaar af te stemmen.

Wat zijn de gerelateerde kosten voor het gebruik van PRP?

De tool heeft een vast tarief van € 3.600 per jaar voor een onbeperkt aantal inkoop- of analyse- trajecten. Daarnaast is er een variabel tarief van € 450 per afzonderlijk traject voor maximaal acht gelijktijdige gebruikers, zowel inkopers als markt. Bij veel gelijktijdige inkooptrajecten en gelijktijdige gebruikers biedt de tool een maatwerkoplossing aan. Deze bedragen zijn exclusief btw.

In welke circulaire inkoopprojecten is deze tool al toegepast?

De tool is de afgelopen zes jaar toegepast in ruim dertig circulaire inkoopprojecten binnen de volgende productcategorieën: bouw en inrichting, warme dranken, ICT, maakindustrie en gebruiksvoorwerpen.

EcoChain**Waar is de tool voor bedoeld?**

EcoChain biedt bedrijven real-time controle over hun eigen milieudata en rapportages. De tool vertaalt verkregen inzichten door naar relevante informatie voor stakeholders, zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten. Hierdoor biedt EcoChain organisaties de mogelijkheid om duurzame, winstgevende bedrijfsvoering na te streven.

Wat meet het?

Met EcoChain kan elk bedrijf op basis van een wetenschappelijk gevalideerde methodiek (Levenscyclusanalyse; LCA) haar milieu-impact berekenen op bedrijfs-, proces- en productniveau. EcoChain maakt vervolgens milieuhotspots inzichtelijk.

Wat is de kracht van EcoChain?

EcoChain maakt alle milieuhotspots inzichtelijk van de eigen bedrijfsprocessen, de schade die wordt veroorzaakt door de verbruikte energie in alle processen, het gebruik van materialen (soort en hoeveelheid) uit de productieketen en de uitstoot van de gebruiks- en afdankfase van het geproduceerde product. Met EcoChain is het makkelijk en (kosten)efficiënt om de milieu-impact van een grote hoeveelheid productlijnen simultaan door te rekenen, op basis van een wetenschappelijk gevalideerde methodiek. LCA is de internationale standaard voor het berekenen van de footprint van producten en diensten.

EcoChain maakt specialistische milieu-informatie direct interpreteerbaar voor zowel interne als externe stakeholders. Het biedt dashboards van waaruit procurement, process engineering, marketing en finance makkelijk informatie kunnen onttrekken. De grootste winst biedt het door toeleveranciers te betrekken zodat zij gezamenlijk de hele waardeketen kunnen verbeteren.

Hoe goed is EcoChain bruikbaar voor inkoopprojecten?

Met deze tool kun je als inkoopprofessional de milieu-impact en daarmee circulariteit gemakkelijk meenemen in de inkoopprocessen. Op basis van branchegemiddelden kun je een benchmark bepalen voor de milieu-impact van een type toeleverancier. De specifieke aanbieders kunnen vervolgens binnen het EcoChain-platform aan inkopers informatie leveren, waarin ze met productspecifieke data kunnen concurreren op de benchmark. De applicatie levert wetenschappelijke gevalideerde data op basis van onder andere ISO-gecertificeerde standaarden. Dit maakt dat de uitkomsten betrouwbaar zijn en eenduidig te interpreteren.

Voor welke productcategorieën is de tool speciaal geschikt?

LCA's zijn te maken van alle mogelijke producten en diensten. Binnen productcategorieën waar de LCA al een bekend instrument is, kun je het als gunningcriterium meenemen. Hier is vaak al voldoende data beschikbaar en zijn er voldoende benchmarkgegevens. Echter, in productcategorieën waarin LCA nog niet gemeengoed is, is vaak benchmarkdata nog niet beschikbaar. In dat geval heeft het de voorkeur de marktpartijen wel te stimuleren een LCA op te stellen door dit wel een eis te maken, maar partijen nog niet te belonen voor de hoogte ervan.

Wat is de gemiddelde tijdsinvestering om een product met de tool te beoordelen?

Er geldt een doorlooptijd voor de implementatie en invoer van gegevens. De doorlooptijd hangt af van het aantal productlijnen en de specificaties van bijvoorbeeld de Bill of Materials. Eenmaal geïmplementeerd kan de tool van elk product vrijwel direct verschillende output rapportages genereren, zoals milieukosten, CO₂-uitstoot en waterverbruik.

Wat zijn de gerelateerde kosten voor het gebruik van EcoChain tool?

De tool kent eenmalige implementatiekosten vanaf ongeveer € 2.500 berekend op basis van een uurtarief, met meestal minimaal een paar dagen implementeren. Daarnaast zijn er maandelijkse gebruikskosten, afhankelijk van het aantal productlijnen dat je wilt monitoren. Meestal komt dit neer op ongeveer € 250 per maand. De prijzen zijn exclusief btw.

In welke circulaire inkoopprojecten is deze tool al toegepast?

EcoChain is de afgelopen jaren toegepast in ongeveer vijfendertig inkoopprojecten, hoofdzakelijk voor het doorberekenen van de milieu-impact van beton en asfalt, voor andere producten als kleding en papier is de tool inmiddels ingezet.

DANKWOORD

Allereerst willen wij Noor Huitema bedanken. Haar naam staat weliswaar niet als auteur op dit boek, maar zonder haar samenwerking met Cécile zo'n tien jaar geleden was de propositie Circulair Inkopen nooit tot stand gekomen zoals wij deze hebben beschreven in dit boek. Noor: je bent een kanjer! Dankjewel!

Uiteraard willen wij ook alle (oud)-collega's van Copper8 bedanken. Innovatieve processen zoals deze ontwikkelen zich continu en elke collega die wij hebben gehad heeft op enigerlei wijze aan onze kennisontwikkeling bijgedragen. Dankjewel Anouk, Stefanos, Emma, Werner, Fedde, Ilse, Sybren, Gopal, Karin, Jeroen, Floris en Rose.

Naast onze collega's willen wij natuurlijk ook onze geweldige opdrachtgevers bedanken. Dit zijn mensen die in het prille begin vertrouwen hebben gegeven aan een jong team. Mensen die het lef hebben gehad om als pionier circulair in te kopen of aan te besteden. Zonder jullie waren deze projecten er niet geweest, was Copper8 er misschien ook wel niet geweest en was circulair inkopen geen veelbesproken onderwerp geworden. In het bijzonder willen wij bedanken: Jurgen van de Laarschot en Ilse van Andel (Eigen Haard, Stadstuin Overtoom), Koen Eising, Ton Bernts, Paul Wentink, Martha van den Hengel, Hendrik van Zantvoort en Dennis van Wieringen (Alliander Duiven), Bart Blokland en Mark Hamstra (Alliander meubilair), Hans Nooter en Reinout Wissenburg (Fair Meter van Alliander en Stedin), Michiel Plancken, Annemarie van den Berg en Joep van Breukelen (UMCU meubilair), Sabien van der Leij, Wieke Lubbers en Ellen Hoog Antink (RWS meubilair), Ariaan de Jong en Joris de Kroon (Alliander kleding), Caroline Gerritsma en Esther van Drongelen (Gemeente Leiden), Jelle Jager (Voedingscentrum). Daarnaast hebben wij waardevolle gesprekken gehad met Onno Dwars, Thoms Rau (o.a. Alliander Duiven), Diana Schram en Karin Killaars (Gemeente Venlo), Erik Koudijs (UniCarriers), Koen van der Kroon (RWS), Roy Vercoulen (Circular IQ), Bas van de Westerlo (C2C ExpoLab) en Hein van Tuijl (EPEA Nederland). Wij willen alle deelnemers van de Circulair Inkopen Academy bedanken, zij hebben ons uitgedaagd om het gedachtegoed steeds verder te brengen. Ook willen wij een aantal mensen in het zonnetje zetten die circulair inkopen op de kaart hebben gezet binnen Nederland en ons hebben gestimuleerd om ons gedachtegoed verder te ontwikkelen en te verspreiden: Take Padding (PIANOo), Cuno van Geet, Joan Prummel (RWS) en Michel Schuurman (MVO Nederland) en natuurlijk Staatssecretaris Van Veldhoven. Dank ook voor jullie vertrouwen. En Joan, jou willen we nog extra bedanken voor het geven van dat laatste zetje om tot deze publicatie te komen.

Tot slot, maar zeker niet onbelangrijk, willen we die mensen bedanken die ons hebben geholpen om onze kennis te vertalen naar het boekwerk dat voor je ligt. Caroline D. van Wijk: dank voor jouw kritische reacties en reflecties op onze tekst; Dominic Jansen: je bent een held met beelden en hebt er een kunstwerk van gemaakt; Petra de Boer: je bent naast de duurzaamste ook de leukste drukker van Nederland!

Extra dankwoord Dirk Bijl de Vroe

Ik wil graag Copper8 bedanken voor de ruimte die ik daar heb gekregen om mijzelf te ontwikkelen. Dit boekje was er niet geweest zonder deze vrijheid en al helemaal niet zonder de volharding van Cécile en Godard voor het afmaken van dit boekje, nadat ik in oktober 2017 naar Stedin overstapte.

Extra dankwoord Godard Croon

Ik wil graag Els de Wind bedanken voor haar lessen in doortastendheid, Thomas Rau voor mij inspireren met een thema waarin ik meteen heil zag, Michel Schuurman en Take Padding voor hun verdiepende gesprekken en inzichten in verschillende sectoren en uiteraard mijn collega's van Copper8 voor het continue 'nerden' op dit geweldig inspirerende thema! We staan pas aan het begin van een grote mondiale transitie en het is mooi daar deel van uit te maken.

Extra dankwoord Cécile van Oppen

Allereerst wil ik nóg een keer Noor bedanken. De propositie die wij nu 'circulair inkopen' noemen hebben wij samen in 2008 bedacht en werd versterkt toen we de gedurfde stap zetten naar het ondernemerschap met Copper8. Je houdt me altijd scherp en geeft mij onvoorwaardelijk vertrouwen. Hoewel je weet dat dit wederzijds is, blijft het bijzonder. Ik wil ook Dirk en Godard bedanken voor de tijd, de kritische discussies en het enthousiasme ondanks het uit de hand gelopen project. Ook wil ik Tijs bedanken voor zijn geduld en kopjes koffie op mijn vrije dagen.

BRONNEN

Bronnen Hoofdstuk 1:

Anderson, R., 2009. Confessions of a Radical Industrialist. St Martin's Press, New York.

Braungart, M. en McDonough, W., 2002. Cradle to Cradle. North Point Press, New York.

Commoner, B., 1971. The Closing Circle. Nature, Man and Technology. Alfred A. Knopf, Inc, New York.

The Ellen MacArthur Foundation, 2012. Towards the Circular Economy. (vol. 1). Beschikbaar via: <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/>.

Hawken, P., Lovins, A., Lovins, H., 1999. Natural Capitalism. US Green Building Council.

Jackson, T. 2009. Prosperity without growth. Economics for a finite planet. London, New York: Earthscan.

Leonard, A., 2011. "Story Of Stuff, Referenced and Annotated Script". Beschikbaar via: <http://storyofstuff.org/wp-content/uploads/movies/scripts/Story%20of%20Stuff.pdf>

London, B., 1932. "Ending the Depression through Planned Obsolescence". Beschikbaar via: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/27/London_%281932%29_Ending_the_depression_through_planned_obsolescence.pdf

Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., Behrens III, W., 1972. The Limits to Growth. Universe Books, New York.

Pauli, G., 2010. The Blue Economy. Paradigm Publications, Taos, New Mexico, USA.

Rau, T., en Oberhuber, S., 2016. Material Matters. Bertram + de Leeuw.

Raworth, K., 2017. Doughnut Economics, Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. Random House, London.

Stahel, W., 1981. "The Product-Life Factor". (pp. 72- 96). In S. Grinton Orr. (Eds.). An inquiry into the nature of sustainable societies: the role of the private sector. Houston, Texas: HARC.

Turner, G., 2014. "Is Global Collapse Imminent?" An updated Comparison of the Limits to Growth with Historical Data". *MSSI Research paper*, No. 4, 116-124.

Bronnen Hoofdstuk 2:

Braungart, M. and McDonough, W., 2002. *Cradle to Cradle*. North Point Press, New York.

The Ellen MacArthur Foundation, 2012. *Towards the Circular Economy*. (vol. 1). Beschikbaar via: <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/>.

Chiodo, J. 2013. "Smart materials use in active disassembly". *Assembly Automation*, Vol. 1, nr 32

Durmisevic, E., Ciftcioglu, Ö, Anumba, C. (2006). *Knowledge Model for Assessing Disassembly Potential*. Delft.

Landis + Gyr, 2017. "Smarter Design Enables Massive Savings in Material Usage". Beschikbaar via: <http://eu.landisgyr.com/blog/smarter-design-saves-tons-of-materials?hsCtaTracking=82761888-9ccf-4105-a118-99ca404f7107/d28d70b6-ed44-4cbb-8ec5-92fc9bbd1aba>.

Van Oppen, C. en Eising, K. 2012. "Grenzeloos werken leidt tot grenzeloze ambities", Nijmegen School of Management.

Bronnen Hoofdstuk 3:

PIANOo, 2017. "MVI Thema's". Beschikbaar via: <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s>

Bronnen Leeswijzer:

Sinek, S. 2009. *Start With Why*. New York: Penguin.

Bronnen Stap 1:

Desjardins, J., 2016. "The Extraordinary Raw Materials in an iPhone 6s". Beschikbaar via: <http://www.visualcapitalist.com/extraordinary-raw-materials-iphone-6s/>

Gemeente Venlo, 2017. Beschikbaar via: <https://www.venlo.nl/>

Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M., 2017. "Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions". *Resources, Conservation and Recycling*, Volume 127, 221-232.

Sinek, S. 2009. *Start With Why*. New York: Penguin.

South China Morning Post, 2016. "Anatomy of an iPhone: what's in it and where the parts come from". Beschikbaar via: <http://www.scmp.com/infographics/article/2017191/iphone-sum-parts>

Bronnen Stap 2:

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., 2008. *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education.

Turntoo, 2016. “De route naar een Circulaire Kantoorinrichting”. Beschikbaar via: <https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/deroutenaareencirculairecategoriekantoorinrichting.pdf>

Bronnen Stap 4:

The Ellen MacArthur Foundation, 2012. *Towards the Circular Economy*. (vol. 1). Beschikbaar via: <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/>.

Kraaijenhagen, C., van Oppen, C., Bocken, N., 2016. *Circular Business: Collaborate and Circulate*. Circular Collaboration.

Bronnen Stap 5:

PIANOo, 2016. Gids proportionaliteit. Beschikbaar via: <https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/gids-proportionaliteit-1e-herziening-april-2016.pdf>.

PIANOo, 2018. Publiekrechtelijke instelling – Behoeften van algemeen belang. Beschikbaar via: <https://www.pianoo.nl/publiekrechtelijke-instelling-behoeften-van-algemeen-belang>.

PIANOo, 2018. Wat zijn de beginselen van Europees aanbesteden? Beschikbaar via: <https://www.pianoo.nl/metrokaart/wat-zijn-beginselen-van-europees-aanbesteden>.

Bronnen Stap 6:

Ellen MacArthur Foundation, 2015. *Circularity Indicators, An Approach to Measuring Circularity*. Beschikbaar via: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/insight/Circularity-Indicators_Project-Overview_May2015.pdf.

PIANOo, 2018. Opstellen selectiecriteria. Beschikbaar via: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/opstellen-selectiecriteria>.

Rijt, van der, J., Santema, S., 2011. *Prestatieinkoop, Wie steekt er boven het maaiveld uit?* Graphicom.

Femke Nagel en Geerke Hooijmeijer-Versteeg, 2017, *Vooronderzoek Rijkswaterstaat Analyse proces & toegepaste criteria bij 11 Nederlandse circulair inkoop projecten*

Bronnen Stap 7:

Kraaijenhagen, C., van Oppen, C., Bocken, N., 2016. Circular Business: Collaborate and Circulate. Circular Collaboration.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2005. Clarifying business models: Origins, Present, and future of the concept, Communications of AIS, 15 (May).

PIANOo, 2018. Raamovereenkomsten. Beschikbaar via: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/raamovereenkomsten>.

Stahel, W., 1981. "The Product-Life Factor". (pp. 72- 96). In S. Grinton Orr. (Eds.). An inquiry into the nature of sustainable societies: the role of the private sector. Houston, Texas: HARC.

Bronnen Handen uit de mouwen!:

Weggeman, M., 2000. Kennismanagement, de praktijk. Schiedam: Scriptum.

FOTOCREDITS

Paul Morris – *pagina 10*
Rawpixel – *pagina 18*
John Reign Abarintos – *pagina 22/23*
Siarhei Plashchynski – *pagina 32*
David von Diemar – *pagina 35*
Gabriel Jimenez – *pagina 40*
Igor Ovsyannykov – *pagina 59*
Ant Rozetsky – *pagina 62/63*
Marcel van der Burg – *pagina 68/69*
Nicolas Thomas – *pagina 73*
Patrick Brinksma – *pagina 80*
Alexander Andrews – *pagina 82*
Charles Deluvio – *pagina 90*
Jordan Sanchez – *pagina 91*
Nik Macmillan – *pagina 104*
Petra Appelhof – *pagina 106/links*
Dan Schiumarini – *pagina 109*
New Data Services – *pagina 118*
Oli Dale – *pagina 120/121*
Mitch Moondae – *pagina 125*
Dylan Gillis – *pagina 134*

OVER DE AUTEURS

Cécile van Oppen

Als bevlogen wereldverbeteraar bouwt Cécile iedere dag aan de circulaire economie. In de kern draait een circulaire economie om andere vormen van samenwerking en een ander economisch systeem. Die verandering jaagt zij onder andere aan via een verrassende route: het organiseren van inkoop, waardoor hele ketens worden getransformeerd. Al tien jaar zet zij zich actief in voor het neerzetten van baanbrekende circulaire projecten. Sinds 2013 doet zij dit onder de vlag van Copper8, wat zij samen met compagnon Noor Huitema opzette. In het kader van 'practice what you preach' geeft Copper8 niet alleen in advies, maar ook in de eigen bedrijfsvoering invulling aan de circulaire economie. Dat leidde onder andere tot B-Corp certificering en benoeming als Social Enterprise. Dit is haar tweede boek over de Circulaire Economie. In 2016 verscheen 'Circular Business: Collaborate and Circulate'.

Godard Croon

De eerste baan van Godard was in de advocatuur. Daar heeft hij ervaren hoe divers ieders perspectieven kunnen zijn, dat de waarheid altijd in het midden ligt en dat alleen samenwerking vanuit gedeeld belang kan leiden tot een bevredigend resultaat voor beide partijen. Na zijn overstap naar duurzame advisering in 2010 heeft hij op 12 januari 2012 het licht gezien in het thema circulaire economie. Een onderwerp dat zowel voor enorme positieve impact kan zorgen, maar ook daadwerkelijk een lonkend perspectief biedt voor ondernemers. Maar die ondernemers hebben wel klanten nodig. Dat deed hem besluiten om aan de vraagkant te willen bijdragen; zijn leidraad is te zorgen voor de juiste vraag, zodat 'vanzelf' de juiste antwoorden volgen. Eerst deed hij dat onder andere als projectmanager van de Green Deal Circulair Inkopen. Sinds 2015 zet hij zijn kennis en drive naar een nieuwe, betere wereld in bij Copper8.

Dirk Bijl de Vroe

Wat door de mens is gemaakt, kan ook door de mens worden veranderd. En om onze wereld leefbaar te houden in de toekomst is verandering hard nodig. Dirk houdt zich sinds 2008 bezig met duurzaamheidsvraagstukken die raken aan deze uitdaging. Na een studie geschiedenis en internationale betrekkingen, innovatie- en duurzaamheidsvraagstukken oplossen bij adviesbureau Squarewise, het opzetten van een eigen bedrijf rond conceptontwikkeling en bijna vier jaar advieswerk bij Copper8, is Dirk nu verantwoordelijk voor het aanjagen van de duurzaamheidsstrategie bij netbeheerder Stedin.

Circulair inkopen is voor velen van ons nieuw. Leren wat het beste werkt, gaat met vallen en opstaan. Dat hoort erbij. Om dit proces wat makkelijker te maken, is dit boek een handig hulpmiddel. Het staat vol met goede voorbeelden, praktische tips en mooie resultaten. Zodat u als professionele inkoper of opdrachtgever niet telkens zelf het wiel hoeft uit te vinden, maar kunt leren van anderen. En hopelijk bent u dan straks zélf weer een goed voorbeeld voor anderen. En zo maken we Nederland stap voor stap circulair.

Stientje van Veldhoven – Staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Copper (8)

ISBN 978-90-828454-0-2



9 789082 845402 >