

# Titel: Inkopen met Impact, krachten bundelen

## Auteurs:

- Bart de Haan, Significant Synergy
- Arjan Visser, Antea Group

## SAMENVATTING

Het is voor opdrachtgevers binnen de bouw en infra vaak lastig om duurzaam inkopen concreet te maken, de praktijk is weerbarstig. Antea Group en Significant Synergy ervaren dagelijks dat opdrachtgevers hulp nodig hebben.

### Achtergrond

Het ingenieurs- en adviesbureau Antea Group en (inkoop)adviesbureau Significant Synergy behoren beide tot de top van hun markt en vullen elkaar perfect aan. Door de optimale bundeling van kennis en expertise in deze nieuwe samenwerking willen beide bureaus meer duurzame impact realiseren, wat in lijn ligt met onder andere de Rijksinkoopstrategie *Inkopen met impact*. Om dit te bereiken en deze samenwerking te bekrachtigen, ondertekenden de bureaus begin 2021 een intentieovereenkomst. Samen gaan ze (semi)publieke organisaties nog beter helpen hun maatschappelijke ambities te realiseren op het gebied van de publieke ruimte: milieu, infrastructuur, stedenbouw en waterbouw.

### Samenwerken

Beide organisaties zijn gedreven en kunnen samen meer bereiken dan alleen. Zo werd in 2018 ervaren bij de gezamenlijke ondersteuning van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), bij het uitvoeren van diverse pilots op het vlak van klimaatgericht en circulair inkopen via de klimaatenvelop.

Sinds de getekende intentieovereenkomst voerden ze projecten in opdracht van de gemeenten Rotterdam en Amsterdam samen uit en deden praktijkinzichten op die bijdragen aan maken van duurzame impact. In beide opdrachten is beleid verbonden met de uitvoering om duurzaamheid te concretiseren. Voorwaarden om dit goed te doen zijn: draagvlak van het bestuur en de brede organisatie en kennis over toepassing van duurzaamheid.

## PRAKTIJKPAPER:

### Inleiding:

Steeds meer begrijpen we waarom het belangrijk is om bewust en duurzaam te leven en te ondernemen en voelen we hiervoor ook de noodzaak. Zeker bij extreem weer worden we gewezen op het veranderen van het klimaat, denk bijvoorbeeld aan de overstromingen in de zomer van 2021. Overheden hebben duurzaamheidsdoelen verankerd in beleid en wet- en regelgeving. In het bedrijfsleven kiezen steeds meer ondernemingen voor duurzaam ondernemerschap. Zo moet de CO<sub>2</sub>-uitstoot in Nederland al in 2030 met de helft omlaag en in 2050 zelfs met 95 procent. Dit heeft de Nederlandse regering in 2019 vastgelegd in de Klimaatwet naar aanleiding van het akkoord van Parijs uit 2015. In 2021 is daarbij het doel van de EU (Fit for 55) bijgekomen om in 2030 de uitstoot van broeikasgassen al met 55 procent te verminderen en in 2050 het eerste klimaatneutrale continent te zijn. Overheden en het bedrijfsleven zullen samen moeten werken om deze vergaande CO<sub>2</sub>-reducties te realiseren.

### De noodzaak wordt gevoeld, nu de uitvoering nog

We weten dat veel overheidsorganisaties nog veel moeite hebben de klimaatambities te vertalen naar concrete doelen in hun projecten. Dit wordt onderschreven in recent promotieonderzoek van Rob Vluggen (2021)<sup>1</sup> en onderzoek naar Duurzaamheid in openbare aanbestedingen door Bouwend Nederland (2021)<sup>2</sup>. Uit deze onderzoeken blijkt dat inkopend Nederland vanuit de overheid veel meer kan doen dan nu, maar vooral tegengehouden wordt door kennisgebrek en juridificering (duurzaamheid ondergeschikt maken aan de kans op falen, fouten maken). Dit speelt al langer. Zo is in 2011 in de CROW publicatie 800 Specificeren van duurzaamheid de term ‘erosie van duurzaamheid’ geïntroduceerd. Hiermee werd bedoeld op de ervaring dat waardevol beleid veelal erodeert tot weinig of geen toepassing van duurzaamheid in de praktijk. Argumenten te over: ... ‘het beleid is te vaag, kan ik als projectleider niks mee’, ‘het is te duur, het wijkt af van standaarden, we kennen de risico’s niet’, (et cetera), dus doen we het maar niet. En de goedwillende durfal die wél duurzaamheid in het project laat landen, kan uiteindelijk het effect niet meetbaar maken en terugkoppelen ter lering van de organisatie.

Een doembeeld, helaas vaak nog de praktijk, waar we overigens wel verandering in kunnen brengen en de laatste jaren ook een verbetering in te zien is. Zo is uit andere recent onderzoek gebleken dat focus op het creëren van zo veel mogelijk maatschappelijke impact – duurzaam, sociaal en innovatief als tegenhanger van kostenefficiënt – werkt. In oktober 2019 presenteerde het Rijk haar nieuwe Rijksinkoopstrategie ‘Inkopen met Impact’. Uit onderzoek blijkt dat in de zes maanden na lancering al duurzamer werd ingekocht dan daarvoor. Binnen een jaar tijd is het percentage aanbestedingen met aandacht voor ‘groen’ gegroeid van 30 tot 55 procent. Dit terwijl een controlegroep van gemeenten (waar de Rijksinkoopstrategie niet voor geldt) geen groei liet zien (Van Berkel & Schotanus, 2021)<sup>3</sup>.

Inkopen met impact kan dus wel, maar het gebeurt nog lang niet altijd. **Maar hoe kan het dan?**

---

<sup>1</sup> Drie hoofdstukken uit het proefschrift van Vluggen zijn gepubliceerd: Vluggen, R., Gelderman, C. J., Semeijn, J., & van Pelt, M. (2019). Sustainable Public Procurement—External Forces and Accountability. *Sustainability*, 11(20), 5696. doi:10.3390/su11205696

<sup>2</sup> Bouwend Nederland. (2021, 26 oktober). *Duurzaamheid in openbare aanbestedingen Analyse 2021 (Cijfers 2020)*. Geraadpleegd op 20 december 2021, van <https://www.bouwendnederland.nl/actueel/nieuws/21524/duurzaamheid-in-openbare-aanbestedingen-kloof-koplopers-en-achterblijvers-wordt-groter>

<sup>3</sup> van Berkel, J.R.J. and Schotanus, F. (2021), "The impact of "procurement with impact": measuring the short-term effects of sustainable public procurement policy on the environmental friendliness of tenders", *Journal of Public Procurement*, Vol. 21 No. 3, pp. 300-317.

## Samenwerking tussen twee gedreven bedrijven voor maatschappelijke impact

Alvorens we op deze vraag ingaan stellen we vast dat Antea Group en Significant Synergy dagelijks ervaren dat hun opdrachtgevers meer zouden willen of kunnen bereiken op dit gebied. Door kennis over duurzaamheid, circulariteit en inkopen te bundelen en gezamenlijk aan te bieden denken wij dat we deze overheidsorganisaties nog beter kunnen helpen om hun ambities waar te maken. Antea Group en Significant Synergy behoren beide tot de top van hun markt, zijn gedreven en kunnen samen nog meer bereiken dan alleen. De bedrijven hebben daarom de handen ineen geslagen en gaan samen overheidsorganisaties nog beter helpen hun maatschappelijke ambities te realiseren op het gebied van milieu, infrastructuur, stedenbouw en water.

### De intentie om samen op te trekken was aanwezig, maar hoe maak je dit tot een succes?

Dat beide organisaties gedreven zijn en samen veel meer kunnen bereiken dan alleen werd in 2018 ervaren bij hun eerste samenwerking. In opdracht van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) ondersteunden beide bureaus gemeenten en waterschappen bij het uitvoeren van diverse pilots op het vlak van klimaatgericht en circulair inkopen via de klimaatenvelop<sup>4</sup>. Begin 2021 hebben de bureaus besloten om het niet meer aan het toeval over te laten en te wachten op de volgende opdracht, maar te investeren in de samenwerking. Hiervoor ondertekenden de bureaus een intentieovereenkomst. Om kennis te delen, elkaar regelmatig op te zoeken, samen vooruit te kijken of daar waar mogelijk samen te werken in opdrachten. Investeren in samenwerking, zoals zij ook adviseren aan onze opdrachtgevers, als het gaat om betrekken van de markt in hun projecten. Door samenwerking, kennis slim te bundelen, synergie te creëren, mensen te ontwikkelen en de mogelijkheden van morgen te omarmen benutten we het maximale marktpotentieel voor het realiseren van de maatschappelijke ambities.

Sinds de intentieovereenkomst zijn projecten in opdracht van de gemeenten Rotterdam en Amsterdam samen uitgevoerd. Daarbij zien beide bureaus kansen in samenwerking om de maatschappelijke opgaven rondom duurzaamheid – energietransitie, klimaatadaptatie en transitie naar een circulaire economie – te realiseren.

## Praktijkvoorbeelden

Om antwoord te geven op de vraag “Maar hoe kan het dan?” staan we stil bij twee praktijkvoorbeelden die invulling geven aan maken van duurzame impact. Daarbij geldt dat bij beide praktijkvoorbeelden de bureaus hebben samenwerkt vanuit de overtuiging dat we met bundeling van kennis meer bereiken dan alleen. Kortom, het is niet bij intenties gebleven.

### Praktijkvoorbeeld 1: circulair opdrachtgeverschap

Deze opdracht werd uitgevoerd onder het programma Rotterdam Circulair van de gemeente Rotterdam en focust zich op het ontwikkelen van circulair opdrachtgeverschap. Om dit te doen vroeg de gemeente Rotterdam aan Significant Synergy om als pilot een segmentplan voor de implementatie van circulair opdrachtgeverschap binnen de asset Wegen op te stellen. Hierbij zijn de richtinggevende ambities en beleidsdoelstellingen op duurzaamheid en circulariteit vertaald naar concrete doelen voor de asset. Dit is gebeurd aan de hand van een viertal actielijnen die zijn afgestemd op de beheerstrategie van de asset. Parallel zijn alle lopende initiatieven binnen de asset geïnventariseerd en opgehangen aan deze actielijnen.

Om invulling te geven aan de doelen uit deze actielijnen organiseerden de twee bedrijven de verdiepingssessies per actielijn, waarbij het ingenieurbureau praktische kennis inbracht over

---

<sup>4</sup> <https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/klimaatneutraal-en-circulair-inkopen>

duurzame wegenbouw. Hierbij was een brede afvaardiging uit de Rotterdamse gemeentelijke organisatie aanwezig. In deze werksessies, zijn acties en interventies benoemd om invulling te geven aan de doelen. Tevens zijn deze acties en interventies uitgezet in tijd (heden, 2025 en 2030). Dit resulteerde in een segmentplan voor de asset Wegen waarin de abstracte ambities uitgewerkt zijn naar concrete veranderopgaves. Hiermee geeft de gemeente Rotterdam invulling aan de circulaire beleidsdoelstellingen.

### Praktijkvoorbeeld 2: verduurzamen asset via categoriemanagement

De gemeente Amsterdam werkt voor het beheer van hun assets met assetmanagement- en instandhoudingsplannen. Daarnaast wordt binnen de inkoopfunctie categoriemanagement toegepast voor het verbinden van vraag en aanbod voor de korte en langere termijn. Dit wordt uitgewerkt in categorieplannen. Voor de assets straatmeubilair en speel- en sporttoestellen ondersteunt Significant Synergy de gemeente bij het opstellen van dit plan. Dit plan bevat een omschrijving van de scope van de categorie, ontwikkelingen in de behoefte en markt, de visie en (beleids)doelstellingen, de marktbenaderingsstrategie (inclusief make-or-buy afweging) en een implementatieplan. Naast doelen vanuit de asset is een van de pijlers in het huidige plan het inzichtelijk maken en verbeteren van de duurzaamheidsprestaties van de asset. In dit kader heeft Significant Synergy Antea Group betrokken bij werksessies waarbij de beleidsdoelstellingen uit *Inkopen met invloed* (visiedocument) vertaald zijn naar concrete inkoopdoelstellingen voor de verschillende inkooptrajecten die komende jaren binnen deze asset uitgevoerd gaan worden. De categorieplannen zijn immers uitgangspunt voor inkopen binnen deze asset. Hierbij geldt dat de grote praktijkervaring waarover Antea Group beschikt in combinatie met de inkoop- en beleidsmatige kennis van Significant Synergy een zeer tevreden klant opleverde. Én nog belangrijker, een duurzamer Amsterdam.

### De oplossing: verbinden van beleid en uitvoering om duurzaamheid te concretiseren

Op basis van voorgaande praktijkvoorbeelden gaan we verder in op de vraag “Maar hoe kan het dan?”. Om invulling te geven aan maken van duurzame impact, kun je op basis van het voorbeeld van de gemeente Amsterdam het volgende concluderen. In dit voorbeeld is beleid (strategie) vertaald naar categorieplannen (tactiek), die concreet toegepast worden in de projecten (operationeel). Het is een directe lijn van beleid tot projecten.



Uiteraard zijn in Rotterdam en Amsterdam ook hobbels genomen en bijvoorbeeld afgeweken op standaarden. Maar dat kon ook, want het categorieplan is van de beheerder van de standaard zélf.

Eigenaarschap en kennis om de standaard te veranderen. Stapje voor stapje, samen met de marktpartijen. Drie zaken zijn dan erg belangrijk voor de ontwikkeling:

1. **Draagvlak vanuit het bestuur**, de kans om het te doen. Dit zit met name in het beleid, maar tevens in de terugkoppeling van de praktijktoepassing. 'Wat is geleerd?', 'wat zijn de kosten en risico's' en bovenal 'wat is de toegevoegde waarde (in CO2 termen bijvoorbeeld)?'
2. **Draagvlak vanuit de brede organisatie**, bij het vertalen van beleidsdoelstellingen naar concrete acties is het van belang een multidisciplinaire aanpak te hanteren, dus niet enkel vanuit het perspectief van de inkoper of de assetmanager, maar ook het primaire proces daarachter. Hiervoor is het van belang zicht te hebben op alle stakeholders in de keten, zodat de belangrijkste stakeholders betrokken kunnen worden in dit proces.
3. **Kennis over toepassing van duurzaamheid**. Kennis per onderwerp, in het geval van gemeente Amsterdam per categorie/type asset, bijvoorbeeld straatmeubilair en sport- en speeltoestellen. Zonder kennis blijft het vaag en vrijblijvend.

Uiteraard is het ook van belang dat de marktpartijen de concrete inkoopdoelstellingen en acties kunnen invullen. Onze ervaring is dat de markt dat zeker kan, sterker nog, vaak voorloopt op de overheid en met smart zit te wachten op meer uitvragen waar zij hun kennis en producten in kwijt kunnen. Een beetje uitdagen kan hier ook geen kwaad, wederzijds. Om hierover zekerheid te krijgen is het aangaan van een dialoog met de markt, bijvoorbeeld via marktconsultaties of afwijken van de standaard (niet-)openbare aanbestedingsprocedure, een oplossing. Voortdurend kennis uitwisselen is ook een must, daar dragen we met hulp van CROW nu aan bij met onder andere dit artikel.

## Conclusie

Samenwerken loont, door inkoopkennis en technische kennis in te zetten kunnen klanten veel beter worden geholpen hun duurzame ambities waar te maken en worden ondernemers via inkoop meer uitgedaagd om duurzaam te werken. Dat blijkt in de praktijk ook prima te kunnen, sterker nog, veel ondernemers zitten op concrete duurzame inkoop te wachten. Er is dus kennis en enthousiasme zat (wij betwisten het onderzoek (1) dat er te weinig kennis is), het is een kwestie van inzetten en durven.