



MRA Klimaatneutrale en Circulaire Inkoop

metropool
regioamsterdam

Handreiking
Competentie-ontwikkeling





Voorwoord

Nederland staat voor een grote opgave op het gebied van klimaat en circulaire economie. Voor publieke opdrachtgevers betekent dit dat er veel moet veranderen aan de wijze waarop projecten worden uitgevoerd: de CO2-uitstoot, de stikstofuitstoot en het materiaalverbruik moeten flink worden teruggebracht. Om dat goed te kunnen doen, is structurele competentie-ontwikkeling binnen publieke organisaties hard nodig.

Beton en asfalt hebben een groot aandeel in de milieu-impact die indirect door overheden veroorzaakt wordt. Het gunnen van infrastructuurwerken aan opdrachtnemers die de werkzaamheden met de laagste milieu-impact kunnen realiseren is een manier om hiermee aan de slag te gaan. Daarvoor is het nodig om in aanbestedingen niet alleen op prijs en kwaliteit te beoordelen, maar ook op de milieu-impact.

Voor het inzichtelijk maken van de milieu-impact van projecten is de Milieukostenindicator (MKI) ontwikkeld. Met behulp van de MKI worden de milieueffecten omgerekend naar een milieu-impact, uitgedrukt in euro's. Sturen op een lagere MKI vanuit het inkoopproces stimuleert toeleveranciers en aannemers om producten te leveren en werkzaamheden uit te voeren met een lagere milieu-impact.

Om MRA-overheden te ondersteunen bij het inkopen met de MKI, is de Handreiking Klimaatneutraal en Circulair Inkopen Asfalt- en Betonproducten opgesteld. Die handreiking geeft inhoudelijke achtergrondinformatie over de ketens van asfalt en beton, en biedt een stappenplan om op projectniveau in te kopen met behulp van de MKI.

Om binnen het inkoopproces op een effectieve manier te kunnen sturen op de MKI, is echter ook ontwikkeling van de interne organisatie van de opdrachtgever nodig. Deze Handreiking Competentie-ontwikkeling geeft handvatten aan interne

opdrachtgevers, managers en bestuurders om hier binnen hun eigen organisatie aan te werken. Als eerste stap richting competentie-ontwikkeling is tevens een e-learningmodule ontwikkeld.

Door zowel te werken aan competentie-ontwikkeling van de interne organisatie als aan het verankeren van de MKI in inkoopprocessen van asfalt- en betonproducten, geven we met elkaar invulling aan de ambities op circulair inkopen. Daarmee dragen we bij aan de intentie om in 2030 volledig circulair in te kopen, die op de eerste MRA Duurzaamheidstop in 2018 is ondertekend door alle 35 MRA-overheden.

We zijn benieuwd naar jullie ervaringen en de eerste resultaten. Veel succes!

Auteurs,

Bouke Bakker, EcoReview

Paul Prinssen, EcoReview

Pieter Stadhouders, EcoReview

Stuurgroep,

Annemiek Vos, Gemeente Amsterdam

Titus Reijntjes, Vervoerregio Amsterdam

Freek Rebel, Gemeente Almere

Marc Montauban, Gemeente Beverwijk

Sybrein Bosch, MRA Regisseur Circulaire Inkoop

Yolanda Musson, MRA Programmamanager

Circulaire Economie





Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	4
1. Interne organisatiestructuur	5
1.1. Rollen & verantwoordelijkheden	5
1.2. Interne samenwerking	6
1.3. Eerste ervaringen	6
2. Organisatie-ontwikkeling	8
2.1. Start: heldere ambities	8
2.2. Inbedding: coördinator MVI / KCI	8
2.3. Randvoorwaarde: tijd en capaciteit	9
2.4. Kennisdeling: tussen overheden en met de markt	9
3. Competentie-ontwikkeling	11
3.1. Bestuurlijk niveau	11
3.2. Opdrachtgevend niveau	11
3.3. Uitvoerend niveau	13
4. Organisatorische borging	14
4.1. Stappenplan: van doelstellingen tot monitoring	15
4.2. Huidige ervaringen	16
5. Aanbevelingen	18
5.1. Twee essentiële rollen: coördinator en strategisch inkoopadviseur	18
5.2. Aanbevelingen op organisatieniveau	18
5.3. Aanbevelingen voor specifieke rollen	19
Bijlage A: Taakomschrijving coördinator	20
Bijlage B: Afgenomen interviews	21

Interne organisatiestructuur

Een van de randvoorwaarden voor klimaatneutraal en circulair inkopen is professioneel opdrachtgeverschap. Daar hoort een duidelijke verdeling van rollen en verantwoordelijkheden in de interne organisatie bij. Uit interviews die gevoerd zijn, blijkt dat verschillende overheden hier nog stappen op kunnen zetten. Wij zien werken aan klimaatneutraal en circulair inkopen als onderdeel van de verdere professionalisering van inkoop.

1.1. Rollen & verantwoordelijkheden

In iedere publieke organisatie zijn verschillende rollen en verantwoordelijkheden nodig om op een professionele manier in te kunnen kopen. Daarbij zijn er verschillen tussen de diverse MRA-overheden: zowel in de inrichting van hun organisatie, als in de benaming van functies. Voor deze handreiking bundelen we dit tot vier essentiële rollen, die ieder een belangrijke rol hebben in het inkopen met de

MKI: de intern opdrachtgever, de projectleider, de inkoopadviseur en de contractmanager.

Deze personen hebben allereerst een 'reguliere' verantwoordelijkheid, die hoort bij professionele invulling van hun rol. Om stappen te zetten op klimaatneutraal en circulair inkopen, komt daar per rol een aanvullende verantwoordelijkheid bij. Deze zijn samengevat in onderstaande tabel.

Rol	'Reguliere' verantwoordelijkheid	Aanvullende verantwoordelijkheid
Interne opdrachtgever	<ul style="list-style-type: none">Eindverantwoordelijk voor het projectOpdrachtgeverschap aan projectteam	<ul style="list-style-type: none">Sturen op milieu-impact
Projectleider	<ul style="list-style-type: none">Dagelijkse projectverantwoordelijkheidAansturing van projectteam	<ul style="list-style-type: none">Structurele aandacht voor lage milieu-impact
Inkoopadviseur	<ul style="list-style-type: none">Ontwerp van aanbestedingsprocedureBegeleiding aanbestedingsprocedureFormulering eisen en criteria	<ul style="list-style-type: none">Formulering eisen en/of criteria rondom MKI
Contractmanager	<ul style="list-style-type: none">Eindverantwoordelijk voor het projectOpdrachtgeverschap aan projectteam	<ul style="list-style-type: none">Sturing op nakomen toegezegde MKI-waarden

1.2. Interne samenwerking

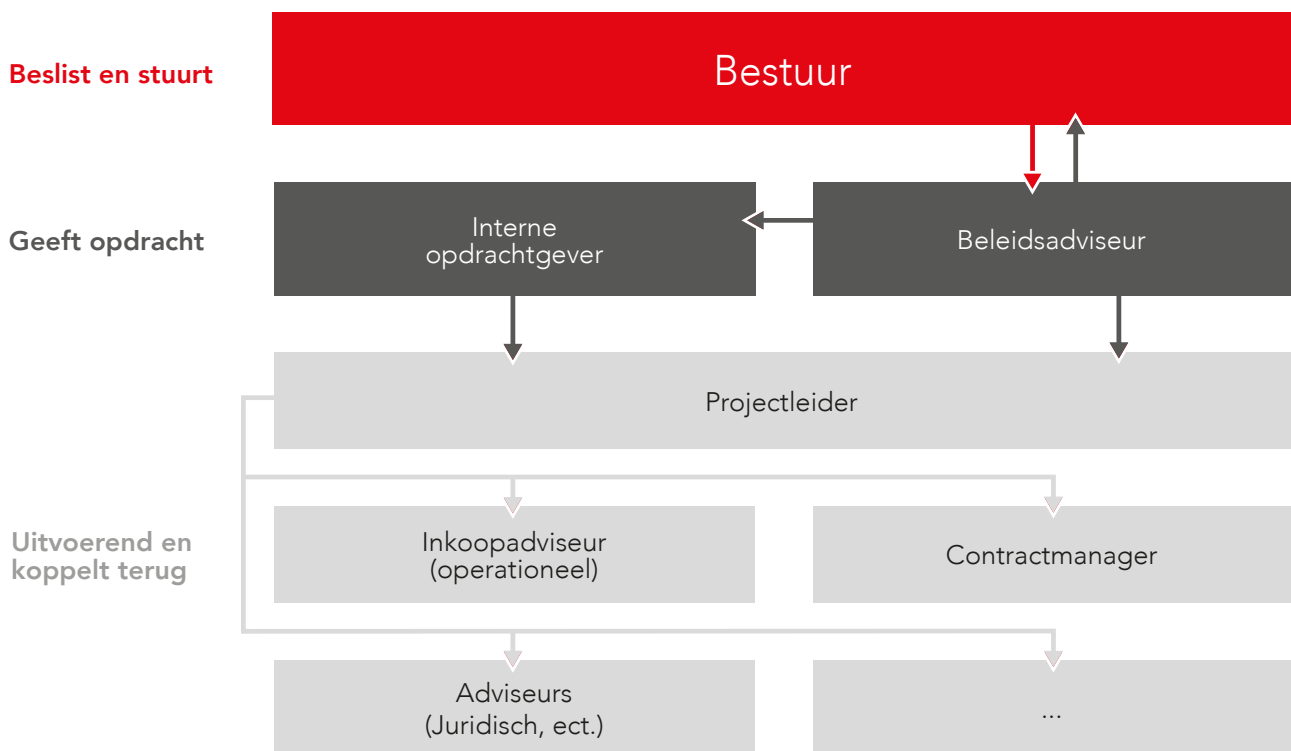
Om succesvol klimaatneutraal en circulair in te kopen, is interne samenwerking tussen de verschillende betrokkenen van groot belang. De Stakeholderanalyse Maatschappelijke Verantwoord Inkopen (Schuttelaar & Partners, 2020) stelt dat inkoopambities starten op bestuurlijk niveau. MRA-breed is daar invulling aan gegeven middels de Intentieverklaring Circulair Inkopen. De volgende stap is om hier ook in de interne organisatie voldoende aandacht aan te geven:

- Het bestuurlijk niveau bepaalt de ambities en de richting, en stuurt hier binnen de interne organisatie op.

- Het opdrachtgevend niveau neemt deze ambities mee in te realiseren projecten. De beleidsadviseur zet de bestuurlijke ambities om in beleid, en de interne opdrachtgever gebruikt dit beleid in zijn opdrachtgeverschap aan en aansturing van het project.
- De uitvoerende organisatie vertaalt dit vervolgens naar het project, en neemt de ambities op in de vraagstelling, het contact met de markt en de aanbesteding.

Dit is tevens samengevat in onderstaande figuur.

Figuur 1. Verbeelding van de organisatiestructuur, inclusief de drie niveaus en vier rollen.



1.3. Interne samenwerking

Uit interviews met diverse MRA-overheden blijkt dat er op dit moment onvoldoende gestuurd wordt op duurzaamheidsambities bij het doorlopen van inkooptrajecten. Dat start met een te beperkte sturing vanuit het bestuurlijk niveau naar de interne opdrachtgevers, waardoor ook sturing vanuit de interne opdrachtgevers naar de projectteams niet volgt.

Het komt vaak voor dat er op bestuurlijk niveau wel duurzaamheidsambities zijn vastgesteld, maar dat deze ambities te generiek blijven en onvoldoende vertaald worden naar de praktijk van projecten. Een gevolg hiervan is dat de interne opdrachtgevers niet of onvoldoende sturen op duurzaamheid, en dat beleidsadviseurs in een vergevorderde projectfase aandacht vragen voor duurzaamheid. Op dat

moment zijn de kaders, planningen en budgetten meestal al vastgesteld. Ook zijn er vaak weinig of geen extra financiële middelen, en wordt geen extra capaciteit vrijgemaakt om de duurzaamheidsambities vanuit inkoop te realiseren.

In andere woorden: duurzaamheidsambities worden te laat in het project geïntegreerd doordat de vertaalslag van bestuurlijke ambities naar intern opdrachtgeverschap onvoldoende is.





2 Organisatie-ontwikkeling

Om op het gebied van inkoop te sturen op het realiseren van klimaatneutrale en circulaire ambities is ontwikkeling van de gehele organisatie nodig. Daarbij gaat het allereerst om het bepalen van een heldere ambitie. Een coördinator klimaatneutraal en circulair inkopen kan helpen om die toepasbaar te maken op projectniveau. Ook is voldoende tijd en capaciteit nodig voor de inkoopafdeling. Tot slot is kennisdeling essentieel: zowel met andere publieke opdrachtgevers als met de markt.

2.1. Start: heldere ambities

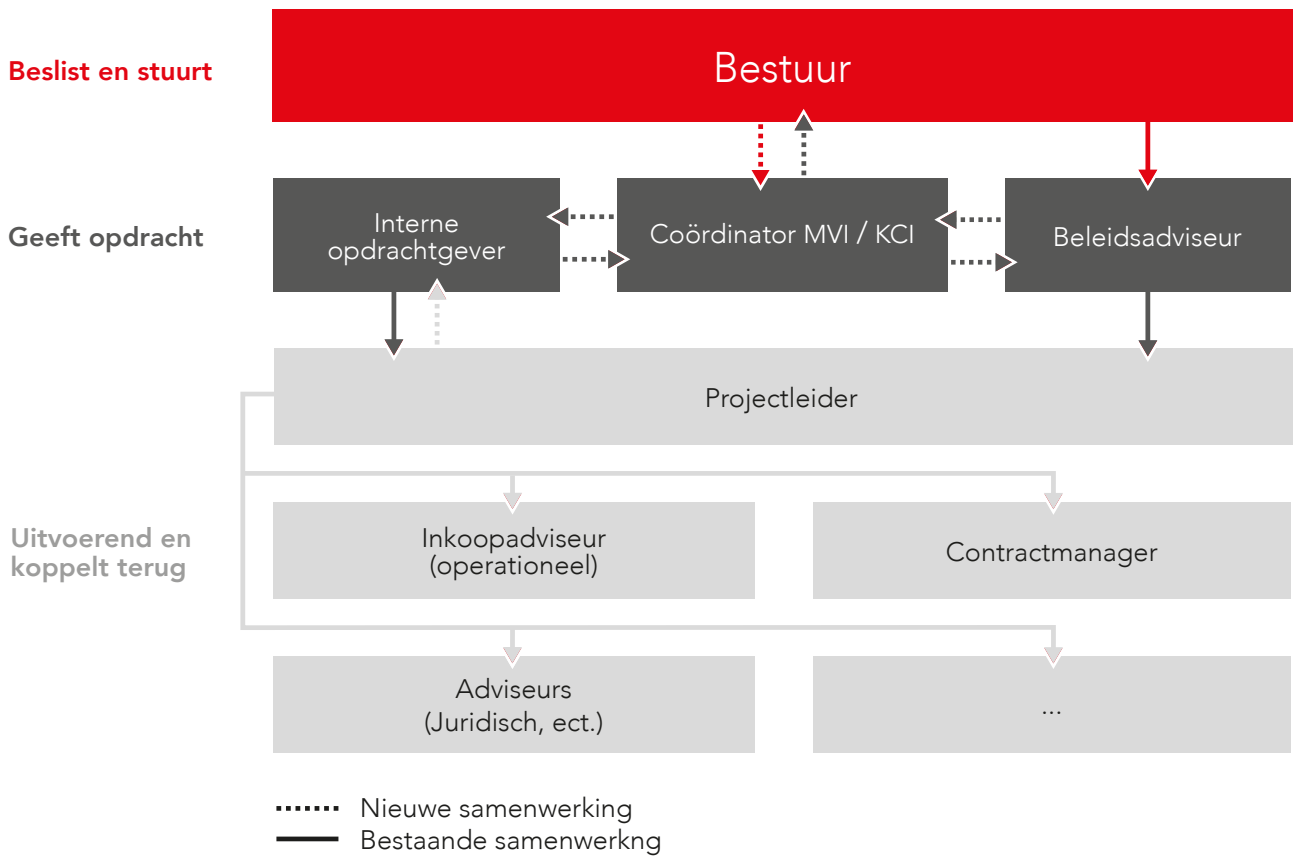
Om vanuit inkoop bij te dragen aan de duurzaamheidsambities van de organisatie, is het belangrijk dat deze ambities zijn vertaald in scherp en duidelijk beleid. Daarmee zijn deze voor interne betrokkenen goed uitvoerbaar. Vervolgens is het van belang dat alle spelers in de inkoopketen deze duurzaamheidsambities en het daaruit volgende beleid kennen, en weten wat de toepassing hiervan vraagt van hun inzet. Wanneer bestuurlijke ambities zijn vertaald naar helder beleid en hier via het opdrachtgevende naar het uitvoerende niveau op wordt gestuurd, kunnen er in de projecten duurzaamheidsresultaten worden behaald.

2.2. Inbedding: coördinator MVI / KCI

Ook duurzaamheid is een specifiek kennisveld, waar veel ontwikkelingen op plaatsvinden. Het advies is daarom om een **coördinator** Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) of Klimaatneutraal en Circulair Inkopen (KCI) aan te stellen. Dit is een rol die in de Roadmap Circulair Inkopen en Opdrachtgeverschap eerder is geduïd als 'kwartiermaker'.

De verantwoordelijkheid van deze persoon is om de ambities van bestuurlijk niveau via het opdrachtgevende niveau te vertalen naar uitvoerend niveau. Daarmee heeft hij / zij een sleutelrol in het creëren van handelingsperspectief rondom klimaatneutraal en circulair inkopen. Ook kan een coördinator ondersteunen bij het opnemen van ambities in aanbestedingsdocumenten, het monitoren van kansen en barrières, en terugkoppelen van behaalde resultaten.

Figuur 2. Een coördinator MVI / KCI is projectoverstijgend actief, en ondersteunt bij de vertaling van ambities van het bestuurlijke naar het uitvoerende niveau.



2.3. Randvoorwaarde: tijd en capaciteit

Een belangrijke randvoorwaarde om goed te kunnen sturen op klimaatneutrale en circulaire ambities, is om voldoende tijd en capaciteit beschikbaar te hebben. Tijd gaat in dit geval zowel over procestijd (voor het voorbereiden van een aanbesteding) als tijd van betrokkenen (voor ontwikkeling van kennis en competenties). Daaruit volgt dat er voldoende capaciteit moet zijn om deze tijd te kunnen besteden. Ook de (mogelijk aanvullende) inzet van een coördinator vraagt extra capaciteit.

2.4. Kennisdeling: tussen overheden en met de markt

Naast het ontwikkelen van de eigen organisatie blijft ook kennisuitwisseling essentieel: zowel met andere inkopende organisaties als met de markt. Kennisdeling met andere organisaties vindt momenteel vooral plaats tussen inkopers, onder meer binnen de MRA Werkgroep Klimaatneutraal en Circulair Inkopen – en dus op uitvoerend niveau. Een uitbreiding van kennisdeling met andere spelers uit de

verschillende organisaties, inclusief betrokkenen van opdrachtgevend en bestuurlijk niveau, kan helpen om sneller van elkaar te leren.

Ook structureel contact met marktpartijen is van belang, onder meer om te zorgen dat het ambitieniveau van de uitvraag overeenkomt met de (innovatieve) mogelijkheden die marktpartijen momenteel kunnen bieden. Ook helpt begrip van de markt om een vraag te stellen en eisen en criteria vorm te geven, die onderscheidend vermogen tussen marktpartijen mogelijk maken.

Op dit moment lijkt het contact tussen publieke overheden als opdrachtgever en marktpartijen als opdrachtnemer vaak beperkt. Daardoor worden vaak uitvragen gedaan die niet aansluiten bij het ambitieniveau van marktpartijen. Daarmee worden partijen beperkt uitgedaagd, en wordt het voor marktpartijen lastig om lange-termijn investeringen te doen in verduurzaming van hun producten en processen.





3 Competentie-ontwikkeling

Voor het structureel borgen van de duurzaamheidsambities in inkoop is ook competentie-ontwikkeling van de verschillende interne betrokkenen nodig. Dat geldt voor alle drie de niveaus: bestuurlijk, opdrachtgevend en uitvoerend. Iedere rol op ieder niveau heeft een aantal belangrijke sleutelcompetenties die nodig zijn voor klimaatneutraal en circulair inkopen.

3.1. Bestuurlijk niveau

Bestuurders hebben als taak om richting te geven aan de organisatie. In relatie tot de duurzaamheidsambities betekent dit dat van hen wordt verwacht dat zij deze ambities intern agenderen en hier hun eigen organisatie op aansturen. Bij organisaties waar het bestuur actief over de ambities communiceert blijkt de organisatie succesvoller in het realiseren van maatschappelijk verantwoord inkopen (Schuttelaar & Partners, 2020), onder meer omdat dit ervoor zorgt dat verschillende betrokkenen hier vanuit hun eigen rol invulling aan gaan geven.

3.2. Opdrachtgevend niveau

Het opdrachtgevende niveau heeft als taak om de bestuurlijke ambities te vertalen naar concreet beleid (beleidsadviseur) en de uitvoeringsorganisatie aan te sturen met de juiste middelen en voldoende tijd en capaciteit (interne opdrachtgever). Uit de praktijk blijkt dat het opdrachtgevend niveau in veel organisaties juist als belangrijkste knelpunt voor duurzaam inkopen wordt ervaren.

Interne opdrachtgever

Interne opdrachtgevers zijn ambtelijk eindverantwoordelijk voor de uitvoering van een project. Daar zou een eindverantwoordelijkheid voor de te realiseren duurzaamheidsambities onderdeel van moeten zijn. Het is daarom belangrijk dat deze interne opdrachtgever de duurzaamheidsambities integreert in de inkoopopdracht, en de voortgang hierop bij de faseovergangen met de projectleider evalueert. Daarnaast is het voor de projectleider essentieel dat de interne opdrachtgever toereikende kaders, plannings en budgetten biedt om de klimaatneutrale en circulaire ambities te realiseren.

Beleidsadviseur

De beleidsadviseur is de schakel tussen bestuurders en de organisatie. De beleidsadviseur begeleidt de bestuurder bij het opstellen van de ambities en vertaalt deze naar beleid. Het integreren van beleid rondom duurzaamheidsambities is in veel organisaties momenteel onvoldoende geborgd (Schuttelaar & Partners, 2020). Het is daarom belangrijk dat een beleidsmedewerker vooral samenwerkt met de (nieuw aangestelde) coördinator en de uitvoerende organisatie om het beleid praktisch uitvoerbaar te maken, en aan te scherpen op basis van eerste ervaringen.

Bestuurlijke sleutelcompetenties

Bestuurder

- **Leiderschap**, om een continue (hoog) ambitieniveau uit te dragen en dit vast te houden
- **Overtuigingskracht**, om interne betrokkenen mee te krijgen in deze ambitie

Opdrachtgevende sleutelcompetenties

Interne opdrachtgever

- **Duidelijkheid**, om onder meer de duurzaamheidsambities te formuleren als onderdeel van de inkoopopdracht

Beleidsadviseur

- **Kennis** van duurzaamheidsopgaven en van de markt, om anderen mee te nemen in (i) wat er inhoudelijk nodig is voor het realiseren van de duurzaamheidsambities en (ii) wat er technisch mogelijk is door de markt

Coördinator MVI / KCI

- **Verbindend**, om de bruggen tussen verschillende delen van de organisatie te kunnen leggen en mensen mee te kunnen nemen.
- **Snel schakelend**, om zowel te kunnen schakelen tussen verschillende abstractieniveaus (bestuurlijk – uitvoerend) en verschillende projecten

Uitvoerende sleutelcompetenties

Projectleider

- **Overzicht** van voortgang, om inhoudelijk terug te kunnen koppelen en bij te kunnen sturen waar nodig
- **Kennis** van de mogelijkheden van de markt, om op projectniveau de juiste keuzes te kunnen maken

Strategisch inkoopadviseur

- **Inzicht** in lange-termijnontwikkelingen en het functioneren van de organisatie, om het inkoopinstrument zo goed mogelijk in te kunnen zetten

Operationeel inkoopadviseur

- **Nauwkeurig en georganiseerd**, om te zorgen dat de juiste procedures en stappen op een goede manier worden doorlopen.

Contractmanager

- **Pro-activiteit**, om duurzaamheidskansen contractueel mogelijk te maken na gunning
- **Kennis** van MKI-methoden, om hier in het contract op te kunnen sturen

Coördinator MVI / KCI

Een coördinator Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) of Klimaatneutraal en Circulair Inkopen (KCI) is eindverantwoordelijk voor het organiseren en faciliteren van de interne inkoopketen rondom duurzaamheid. Bij veel kleinere organisaties zal zo'n coördinator nog niet bestaan, en zal deze functie nieuw gecreëerd dienen te worden. De coördinator werkt nauw samen met beleidsadviseurs en de interne opdrachtgevers om te komen tot het juiste beleid en borging van duurzaamheid in inkoopopdrachten.

De coördinator werkt twee richtingen op: enerzijds vertaalt hij beleid naar de praktijk, anderzijds koppelt hij resultaten terug en adviseert hij het bestuur over de voortgang en eventueel benodigde bijsturing om de ambities te behalen. De coördinator is bekend met verschillende handreikingen rondom

klimaatneutraal en circulair inkopen, waaronder de Handreiking Beton & Asphalt, en richt zich op het invullen van de organisatorische randvoorwaarden om duurzaam inkopen – waaronder inkopen met de MKI – succesvol te implementeren.

Tot slot beschikt de coördinator over een 'helikopterview', werkt hij in hoofdlijnen en heeft hij oog voor detail. Sterke communicatieve, analytische en adviserende vaardigheden met gevoel voor politiek helpen om de invulling van zijn rol effectiever te kunnen doen. Een persoonlijke drijfveer op het gebied van duurzaamheid is een pré, maar geen vereiste. Om te ondersteunen bij het zoeken naar een coördinator, is in Bijlage B een mogelijke functieomschrijving ten behoeve van een vacaturetekst opgenomen.

3.3. Uitvoerend niveau

Projectleider

De hoofdverantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de projectleider, wanneer die een interne opdracht heeft ontvangen waarin duurzaamheidsambities zijn verwerkt. Om hier invulling aan te geven, selecteert de projectleider een projectteam en stuurt deze aan. Door bij de start van het project de duurzaamheidsambities al terug te laten komen, creëert de projectleider een omgeving waarin het mogelijk is om hier stappen op te zetten.

Inkoopadviseur

De inkoopadviseur houdt zich bezig met het opstellen van de aanbestedingsdocumentatie, vormgeven van selectie- en gunningcriteria, het begeleiden van de aanbestedingsprocedure en het onderhouden van contacten met de markt tijdens de procedure.

Doordat inkopen steeds complexer is geworden, is de rol van inkoper in veel organisaties uitgebreid. Naast het inkoopproces wordt er adviserende, analytische en strategische inzet verwacht. Zo denkt de inkoper steeds vaker mee bij het opstellen van het inkoopbeleid, het uitdenken van nieuwe inkoopstrategieën en vormen van (circulaire) samenwerkingen in de markt. In een aantal organisaties is de rol dan ook gesplitst naar strategisch inkoopadviseurs en operationeel inkoopadviseurs.

Strategisch inkoopadviseur

De strategisch inkoopadviseur werkt aan het optimaliseren van het gehele inkoopproces, zowel binnen aanbestedingen als projectoverstijgend. Daarbij vertaalt strategische inkoop de ambities en uitgangspunten van inkoopbeleid naar aanbestedingstrajecten. Naast het optimaliseren van de eigen aanbestedende dienst werkt de 'strategische' inkoper aan het stimuleren van verdere verduurzaming vanuit inkoop. De strategische inkoper is daarom op hoofdlijnen op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen in de markt.

Operationeel inkoopadviseur

De operationeel inkoopadviseur houdt zich bezig met de administratieve en organisatorische taken van het aanbestedingsproces. Daarbij wordt alle informatie omtrent duurzaamheid en circulariteit op zo'n manier uitgevraagd, verwerkt en beheert, dat prestaties eenvoudig kunnen worden gemeten en vergeleken tijdens de aanbesteding en gedurende de contractfase. Specifiek voor beton en asfalt volgt de operationeel inkoper het stappenplan uit de handreiking om de MKI effectief toe te passen in de aanbesteding.

Contractmanager

De contractmanager is na gunning verantwoordelijk voor het contractmanagement met de opdrachtnemer. De contractmanager onderhoudt het contact en stuurt op de gemaakte afspraken. Dit is extra relevant bij raamcontracten, waarbinnen meerdere projecten worden uitgevoerd. Wanneer er (innovatieve) mogelijkheden zijn om te werken aan verdere verduurzaming, zoekt een contractmanager pro-actief naar de mogelijkheden om dit binnen het contract in de praktijk te brengen. Die ambitie is immers begonnen bij de opdrachtgever, die daarmee ook een verantwoordelijkheid heeft om hier op te blijven sturen.

Gedurende de looptijd van het contract is de contractmanager verantwoordelijk voor het beoordelen en managen op geld, kwaliteit en tijd. Op contractniveau vindt monitoring, rapportage en evaluatie van duurzaamheid en circulariteit plaats. Het is van belang dat de contractmanager kennis heeft van duurzaamheidsprestaties en inkopen met de MKI, om hier in het contractmanagement op te kunnen sturen.

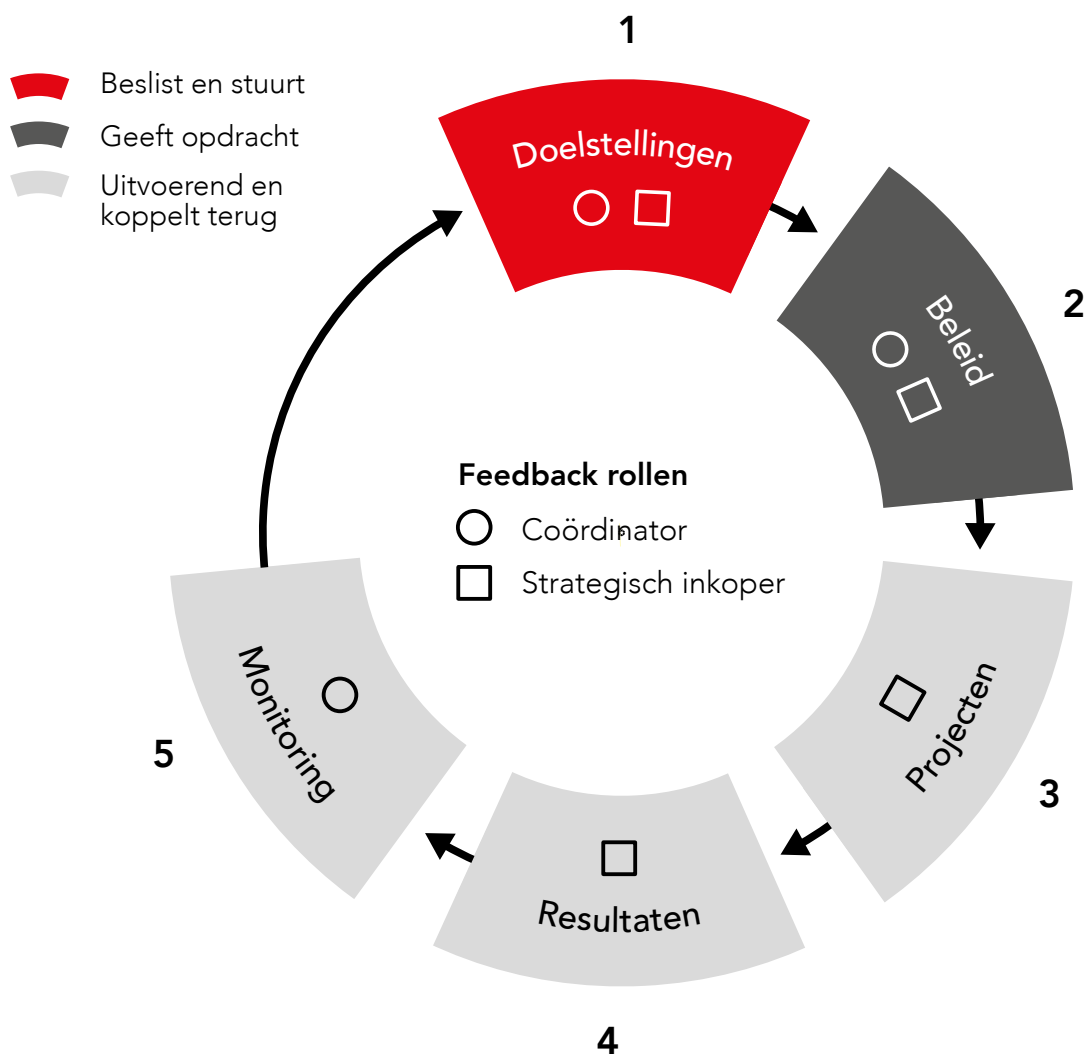


4 Organisatorische borging

Naast het werken aan organisatieontwikkeling (H2) en competentie-ontwikkeling (H3) is het belangrijk om duurzaamheidsambities organisatorisch te borgen. Dat begint op bestuurlijk niveau met het formuleren van doelstellingen (1), die op opdrachtgevend niveau worden vertaald naar beleid (2). Op uitvoerend niveau wordt dit meegenomen in projecten (3), worden resultaten inzichtelijk gemaakt (4) en wordt hierop gemonitord (5).

Veel grotere publieke organisaties hebben al doelstellingen en beleid, waarbij het vooral de uitdaging is om dat beleid te vertalen naar het juiste abstractieniveau om goed toepasbaar te zijn voor projecten. Veel kleinere publieke organisaties hebben dit beleid nog niet, waarbij dat een kans biedt om het direct specifiek te formuleren. Het gezamenlijk ontwikkelen van dit beleid en verbinden van de verschillende niveaus in een organisatie kan een rol zijn van de coördinator MVI / KCI. Het vroeg betrekken van strategisch inkoopadviseurs helpt om het beleid specifiek naar inkoop te vertalen. Dit is samengevat in onderstaande figuur.

Figuur 3. Schematisch weergave van de cyclus van doelstellingen, beleid, projecten, resultaten en monitoring op de verschillende niveaus, inclusief de rol van coördinator en strategisch inkoper.



4.1. Stappenplan: van doelstellingen tot monitoring

Om als organisatie voortgang te boeken, is een aanpak van vijf stappen geïdentificeerd. Die is verder uitgewerkt in onderstaande stappenplan.

1. Doelstellingen

Zowel op internationaal als op nationaal niveau zijn er diverse doelstellingen geformuleerd. Het internationale Klimaatakkoord van Parijs (2015) stelt als doel om klimaatverandering te beperken tot maximaal twee graden, en te streven naar anderhalve graad temperatuurstijging. In Europa is dit vertaald in beleid om netto CO₂-neutraal te zijn in 2050, met een reductie van 55% in 2030. Nederland heeft dit uitgewerkt in een Klimaatakkoord, waar dezelfde afspraak is gemaakt om in 2030 de CO₂-uitstoot

met 55% terug te dringen. Daarnaast is er nationaal een Grondstoffenakkoord, waarin partijen hebben afgesproken om het primair ('nieuw') materiaalgebruik in 2030 te halveren.

Het formuleren van een organisatiebrede doelstelling helpt om invulling te geven aan projecten. Om het specifiek te maken, helpt het om een reductiepercentage te koppelen aan een jaartal waarvoor het mogelijk is om een referentie te bepalen. Een manier om de doelstellingen meer vrijblijvend te benoemen, is deze als 'ambities' te formuleren. Een voorbeeld van een organisatiebrede doelstellingen is samengevat in onderstaande tekstbox.¹

¹ Zie voor toelichting van Scopes 1, 2 en 3 het Handboek CO₂-Prestatieladder (SKAO)

Voorbeeld: doelstelling op organisatieniveau

Onze organisatie heeft als doel om de milieu-impact, waaronder de CO2-uitstoot, van haar projecten en eigen bedrijfsvoering terug te dringen (t.o.v. 2020): in 2025 met 30%, en in 2030 met 60%. Met het terugdringen van de totale milieu-impact wordt (indirect) ook het primair materiaalgebruik teruggebracht.

Daarbij kijken we naar de hele productieketen (scope 1, scope 2 en scope 3), wat betekent dat de uitstoot van de gehele keten wordt meegenomen in deze reductie.

2. Beleid

De doelstelling moet vervolgens worden uitgewerkt tot beleid, om op projectniveau stappen te kunnen zetten. Goed beleid omschrijft niet alleen de doelstellingen, maar ook de middelen waarmee de doelen behaald worden. Betrek bij het opstellen van dit beleid de verschillende niveaus in de organisatie, om te zorgen dat dit zowel goed aansluit bij de doelstellingen (voor het bestuur) als bij de wijze van werken in projecten (uitvoerend niveau).

Een voorbeeld van een beleidsdocument is bijvoorbeeld een Actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. In zo'n beleidsdocument kunnen de volgende zaken zijn opgenomen:

- Processtappen voor de interne organisatie, zoals het meenemen van duurzaamheid in interne opdrachtverlening en het uitwerken van (referentie) ontwerpen op basis van hoge duurzaamheidsprestaties;
- Uitgangspunten voor het inkoopproces, zoals het bepalen van een projectspecifieke ambitie of in gesprek gaan met de markt over de mogelijkheden;
- Richtlijnen voor het gunnen van opdrachten, zoals een minimumpercentage voor duurzaamheid of MKI.

3. Projecten

Het beleid wordt vervolgens toegepast op projectniveau. Daarbij wordt een vraag geformuleerd, waarbij het voor marktpartijen mogelijk is om duurzaamheidsprestaties waar te maken. Bij de vertaling naar een inkoopopdracht, zeker bij het gunnen op MKI, is het belangrijk om te werken met de juiste standaarden en protocollen. Daarbij is het advies om toe te werken naar een standaard format voor aanbestedingsleidraden, waarmee eenduidige richting wordt gegeven aan de markt. Voorbeelden van onderwerpen die passen binnen zo'n standaard format zijn opgenomen in de Handreiking Beton & Asfalt.

4. Resultaten

Op basis van de uitvraag doen inschrijver een aanbieding, met daarin onder meer de MKI-berekeningen. Het is belangrijk om meer met deze gegevens te doen dan alleen het bepalen van de winnende inschrijving. Analyseer de oplossingen: in hoeverre verschillen de aanbiedingen van elkaar? Zitten er grote verschillen in milieukosten? Hoe verhoudt de inschrijfprijs zich hiertoe? Geef de resultaten op zo'n manier vorm, dat voor intern opdrachtgevers duidelijk is wat de duurzaamheidswinst is van de gegunde partij als gevolg van de gestelde ambitie.

5. Monitoring

Wanneer projecten worden gerealiseerd, komt hier informatie uit voort. Om bij volgende projecten beter te kunnen sturen, is het belangrijk om deze informatie op te slaan en te evalueren. De contractmanager is daarbij verantwoordelijk voor het ophalen van de informatie; de coördinator MVI / KCI voor het analyseren van projectoverstijgende inzichten en het vertalen hiervan naar volgende projecten. Op basis daarvan wordt duidelijk wat de voortgang op de doelstellingen is, en of aanpassing van het beleid wenselijk en nodig is. Ook kan op deze manier voortgang worden teruggekoppeld naar het bestuur.

4.2. Huidige ervaringen

Om de duurzaamheidsambities vanuit inkoop te realiseren is het nodig om de inkooporganisatie daarvoor in te richten. Om te komen tot effectieve aanbevelingen is in de tweede helft van 2020 een onderzoek gedaan naar de vraag in hoeverre inkooporganisaties binnen MRA-overheden hierop zijn voorbereid. Er is een heldere hoofdconclusie, waarbij er wel duidelijke verschillen zichtbaar zijn tussen grotere, middelgrote en kleinere organisaties. Een lijst met geïnterviewden is opgenomen in Bijlage B.

De hoofdconclusie is dat decentrale overheden voornamelijk onvoldoende aandacht besteden aan het vertalen van de duurzaamheidsambities naar de praktijk, het monitoren van de resultaten en het terugkoppelen hiervan op bestuurlijk niveau. Er zijn verschillende oorzaken te benoemen, waaronder het ontbreken van beleid, ontoereikende opdrachtverstrekking vanuit interne opdrachtgevers, onvoldoende kennis over klimaatneutraal en circulair inkopen en een te beperkt zicht op de mogelijkheden van de markt.

Grote organisaties

Bij grotere organisaties, zoals Provincies of de Gemeente Amsterdam, wordt al gewerkt aan organisatie- en competentieontwikkeling: er zijn coördinatoren en strategisch adviseurs om de inkoopketen te faciliteren en er wordt gebruik gemaakt van verschillende instrumenten om duurzaamheid en circulariteit te borgen. De uitdaging voor deze organisaties is om een goede monitoringsystematiek op te stellen, om inzicht te creëren in de voortgang en bij te kunnen sturen waar nodig.

Middelgrote organisaties

Bij middelgrote overheden, zoals grotere gemeenten, zijn vaak ook al eerste stappen gezet, bijvoorbeeld met het benoemen van coördinatoren. De invulling van de coördinerende rol is veelal nog ontwikkeling. Het kan helpen om hierbij gebruik te maken van de voorgestelde functieomschrijving van coördinator (Bijlage A). Voor middelgrote organisaties wordt aanbevolen om gebruik te maken van de organisatorische instrumenten. Met name het voorschrijven van gunning op MKI in de standaarddocumentatie en opzetten van een monitor zijn belangrijke vervolgstappen.

Kleinere organisaties

Voor kleinere overheden, zoals middelgrote en kleinere gemeenten, zijn de ontwikkelingen vaak nog beperkt in gang gezet. Gelet op de benodigde organisatie- en competentieontwikkeling is het de vraag of al deze overheden hier individueel invulling aan kunnen geven. Veel van deze overheden maken reeds gebruik van diensten van Stichting Rijk. Voor de implementatie van circulaire inkoop is het echter belangrijk dat zij eerder worden betrokken: niet alleen op het operationele inkoopniveau, maar ook op het strategische. Stichting Rijk kan hierbij ondersteunen, maar heeft daarvoor opdracht nodig vanuit deze kleinere overheden.





5 Aanbevelingen

Op basis van de geschetste organisatie-ontwikkeling (H2), competentie-ontwikkeling (H3) en borging in de organisatie (H4) is duidelijk dat er stappen gezet moeten worden. De coördinator MVI / KCI en strategisch inkoopadviseur hebben beiden een verantwoordelijkheid om hiermee aan de slag te gaan.

5.1. Twee essentiële rollen: coördinator en strategisch inkoopadviseur

Om als organisatie stappen te zetten op klimaatneutraal en circulair inkopen, zijn er twee essentiële rollen die hier verantwoordelijkheid voor zouden moeten krijgen: de coördinator MVI / KCI en een strategisch inkoopadviseur. Daarbij vertaalt de coördinator de doelstellingen en het beleid naar projectniveau, en geeft de strategisch inkoopadviseur het inkoopproces zo vorm, dat hier door de interne organisatie én aanbiedende marktpartijen invulling aan gegeven kan worden. Beide betrokkenen werken nauw samen.

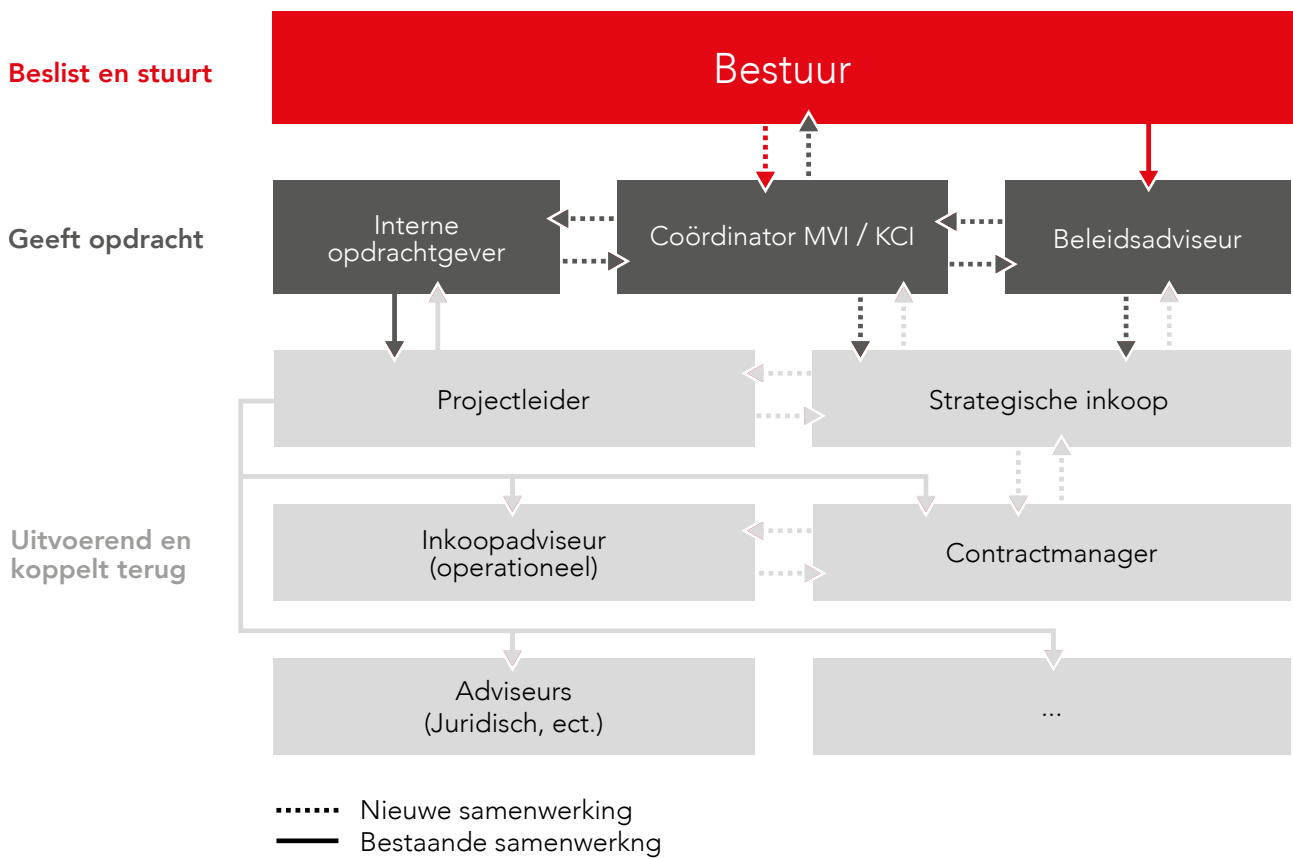
De coördinator en strategische inkoopfaciliteren, begeleiden en ondersteunen de overige functies in de inkoopketen. De taken en verantwoordelijkheden van de andere betrokkenen in de inkoopketen wijken daardoor niet veel af van de oorspronkelijke functie. Het is vooral van belang dat er enige mate van kennis is over de ambities, de beschikbaarheid van instrumenten en de mogelijkheden tot uitvoering. Door gebruik te maken van de handreiking, standaarden af te spreken en een systeem voor monitoring op te zetten wordt het eenvoudiger om de juiste stappen te doorlopen en resultaten te behalen.

5.2. Aanbevelingen op organisatieniveau

Om volgende stappen te zetten naar meer klimaatneutraal en circulair inkopen, doen we de volgende aanbevelingen voor de gehele organisatie:

- Stel een coördinator Maatschappelijk Verantwoord Inkopen / Klimaatneutraal en Circulair Inkopen aan, omdat deze een belangrijke rol speelt in het vertalen van de bestuurlijke ambities naar het uitvoerende niveau.
- Werk aan competentieontwikkeling bij alle betrokken spelers in de inkoopketen, om hen in staat te stellen duurzaamheid volwaardig mee te nemen in het selecteren van een marktpartij.
- Werk aan standaardisatie van documenten en protocollen om duurzaamheid op een eenduidige manier uit te vragen, om duidelijkheid en uniformiteit te bieden aan marktpartijen.
- Besteed voldoende aandacht aan kennisdeling, zowel met andere publieke opdrachtgevers als met marktpartijen. Van grotere overheden binnen de MRA wordt een voortrekkersrol verwacht om deze kennisdeling te organiseren.
- Ontwikkel een organisatiebrede monitoringsystematiek, om voortgang inzichtelijk te kunnen maken en beleid aan te kunnen scherpen wanneer dat nodig is.

Figuur 4. Schematische weergegeven organisatiestructuur, met verbindende rollen Coördinator & Strategisch Inkoopadviseur.



5.3. Aanbevelingen voor specifieke rollen

Om volgende stappen te zetten naar meer klimaatneutraal en circulair inkopen, doen we de volgende aanbevelingen voor specifieke rollen.

Bestuur

- Communiceer de doelstellingen en ambities op het gebied van duurzaamheid breed binnen de gehele organisatie, om bewustzijn te creëren en betrokkenen in beweging te krijgen.
- Creëer ruimte in de eigen organisatie om structureel te werken aan kennis- en competentie-ontwikkeling.

Interne opdrachtgever

- Neem duurzaamheidsdoelstellingen mee in de interne opdrachtverstrekking aan projectleiders, om te zorgen dat zij het mandaat hebben om hiermee aan de slag te gaan.
- Zorg voor de juiste randvoorwaarden: een planning waarbinnen duurzaamheidsambities gerealiseerd kunnen worden, en capaciteit en voldoende budget binnen het projectteam om dit mogelijk te maken.

Coördinator MVI / KIC

- Werk nauw samen met beleidsadviseurs én projectteams om te zorgen dat de duurzaamheidsdoelstellingen op de juiste manier in projecten worden opgenomen.
- Zorg voor een goede, projectoverstijgende monitoring van de resultaten, om te zorgen dat inzichten in volgende projecten kunnen worden meegenomen en beleid waar mogelijk aangescherpt kan worden.

Strategisch inkoopadviseur

- Richt inkoopprocessen in op een manier die marktpartijen uit kan dagen op duurzaamheidsambities. Dat betekent onder meer voldoende aandacht hiervoor in eisen en criteria, en voldoende (mondeling) contact om te komen tot beter onderling begrip.
- Creëer projectoverstijgend eenduidigheid in uitvragen, bijvoorbeeld in de manier waarop gestuurd wordt op klimaatneutrale en circulaire ambities. Het standaard werken met de MKI voor beton en asfalt kan hier een mogelijkheid voor zijn.

Contractmanager

- Stuur op het nakomen van de gemaakte toezeggingen, waaronder eventueel ingediende MKI-waarden, om de toegezegde prestaties ook daadwerkelijk te realiseren.
- Zorg voor een goede monitoring van de effecten en evalueer de genomen stappen met marktpartijen, zodat de coördinator dit mee kan nemen naar volgende projecten.

A Taakomschrijving coördinator

Opdracht

De coördinator Maatschappelijk Verantwoord Inkopen / Klimaatneutraal Circulair Inkopen heeft als taak om te zorgen dat de duurzaamheidsdoelstellingen worden vertaald naar projectniveau, dat er projectoverstijgend geleerd wordt en dat beleid waar nodig wordt aangescherpt op basis van projectervaringen.

Samenvattend is de coördinator verantwoordelijk voor:

- Het vertalen van duurzaamheidsdoelstellingen naar projectniveau;
- Het borgen van duurzaamheid in interne opdrachtverlening;
- Het projectoverstijgend leren rondom duurzaamheidsprestaties in opdrachten.

Invulling van de opdracht

De kwartiermaker / coördinator van heeft de volgende verantwoordelijkheden:

- Opstellen van een *two-pager* over de implementatie van klimaatneutraal en circulair inkopen, op basis van de stappen uit de *Roadmap*.
- Verkrijgen van bestuurlijke opdracht om structureel aan klimaatneutraal en circulair inkopen te werken
- Informeren en meenemen van stakeholders in de interne organisatie, om te komen tot inzicht in wat er nodig is om klimaatneutraal en circulair te werken;
- Vertalen van duurzaamheidsdoelstellingen naar organisatiebeleid en projectniveau;
- Rapporteren van resultaten op de duurzaamheidsdoelen, en het inrichten van een rapportagesystematiek hiervoor.
- Onderhouden van contacten met MRA-collega's ten behoeve van kennisuitwisseling.

B Afgenomen interviews

Om de huidige stand van zaken rondom klimaatneutraal en circulair inkopen inzichtelijk te maken, zijn een aantal interviews afgenomen. Deze zijn samengevat in onderstaande tabel.

Grote organisaties

Provincie Noord-Holland

Martijn Weening & Juul Nederhorst

Gemeente Almere

Marc van der Loo (nieuw)

Middelgrote organisaties

Gemeente Purmerend

Rolf van Heeringen

Gemeente Zaanstad

Marc van de Loo (vertrekkend) & Juul Nederhorst (vertrekkend)

Kleinere organisaties

Stichting Rijk

Olaf Lugten



**metropool
regioamsterdam**

Dit is een uitgave van het MRA Bureau
Strawinskylaan 1779, 1077 XX Amsterdam

info@metropoolregioamsterdam.nl
www.metropoolregioamsterdam.nl