



BUYER GROUP

HANDREIKING; OP WEG NAAR EEN REGENERATIEF FM

NOVEMBER 2023

AUTEURS

Deze Buyer Group is in samenwerking tussen Rijkswaterstaat en PHI Factory tot stand gekomen. De onderstaande deelnemende organisaties hebben bijgedragen aan het tot stand komen van deze handreiking:



Dienst Justitiële Inrichting:

Angelique Coojmans

Gerrit Rietveld Academie:

Arnoud Kortebout

Hogeschool Leiden:

Marit van Zuilekom

Nederlands Instituut Publieke Veiligheid:

Leonie Brouwer

PHI Factory

Geerke Versteeg

Michelle van Rooijen-Goedendorp

Rijkswaterstaat:

Floor Dijkhoorn-van Dalen

Klaas van der Sterren

Stichting Lucas Onderwijs:

Dominique Bribosia

Victoria Bachnoe

Marieke Bosdijk-Booister

Tennet:

Freek Colle

Doranne Gerritse

Triodos:

Sasja Smit

Technische Universiteit Eindhoven:

Jeroen Zegveld

Universiteit Utrecht:

Merijn Smelt

Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond:

Jeannette Kruijthof

Mariëtte Wittenberg-Saarloos

Opmaak en productie: Xerox | Osage

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	4	4 Randvoorwaarden	19
1 Regeneratief Facility Management	5	Inkoopvolwassenheidsmodel en maatschappelijke impact	20
1.1 Wat is regeneratief?	5	Bijlagen	22
1.2 Fysieke & sociale netwerken	6	Bijlage 1: Groeimodel	22
1.3 Regeneratief kompas	6	Bijlage 2: Checklist ambitieformulering inkooptraje	23
1.4 Regeneratief Inkopen in FM	8	Bijlage 3: Voorbeeld uitwerking Waardenwiel	25
2 Duurzame ambitie	10	Bijlage 4: Voorbeeld meten en monitoren	27
2.1 Ambitie bepalen met het Waardenwiel	10	Bijlage 5: invullen droompartner	28
2.2 Transitie model de X-curve	12	Bronvermelding	30
2.3 Stappenplan	12		
3 Samenwerken	14		
3.1 Communicatie	14		
3.2 Hoe geef je deze samenwerking vorm?	16		
3.3 Samenwerkingsvormen transactioneel VS relationeel	17		

INLEIDING

Facility management is het volledig besturen en beheersen van alle huisvesting en werkomgeving gebonden processen en services. Dit gebeurt op strategisch tot en met operationeel niveau. Als facilitair professional kun je inspelen op de werkprocessen van een organisatie en op de besturingsprocessen daarvan. Deze unieke positie geeft jou de mogelijkheid om maatschappelijke impact en de doelstellingen van een organisatie te realiseren.

Wat is een Buyer Group?

Binnen een Buyer Group werken publieke en private opdrachtgevers gezamenlijk aan een gedeelde Marktvisie en -strategie op het verduurzamen van een specifieke productcategorie.

De Buyer Groups zijn een initiatief vanuit het Rijk, IPO, VNG en UVW. Zij worden gefinancierd uit de Klimaatveloppe (ministerie van Infrastructuur en Waterstaat) en het budget circulair bouwen (ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties). De Buyer Groups worden getrokken door Rijkswaterstaat en PIANOo.

(<https://www.pianoo.nl/nl/themes/maatschappelijk-verantwoord-inkopen/buyer-groups-duurzaamheid>)

Doel

Het doel van de Buyer Group FM is om duurzaam inkopen naar de FM-praktijk te brengen. We hebben gewerkt naar een gezamenlijke visie voor duurzaam inkopen binnen FM. Dit is wat we in onderstaand document hebben uitgewerkt en de volgende stap is om dit te vertalen naar de aanbestedingspraktijk.

Handreiking; op weg naar regeneratief FM

Deze handreiking dient het doel om opdrachtgevers en aanbestedende diensten handvatten te geven aan hoe zij een duurzame ambitie formuleren voor FM en hoe ze er vervolgens voor kunnen zorgen dat de inkopen die zij doen bijdragen aan deze duurzame ambitie. Het document is daarom in eerste instantie gericht op deze doelgroep.

Daarnaast willen we met deze handreiking ook de markt informeren over hoe opdrachtgevers de komende jaren hun inkoopvraag in de markt gaan zetten. Leveranciers kunnen met de handvatten in deze handreiking ook aan de slag met hun eigen duurzame organisatie-ambitie en inzoomen op hoe zij hun producten en diensten inkopen of aanbieden.

In deze handreiking gaan we in op hoe je een duurzame ambitie voor je organisatie formuleert, hoe je verder kunt kijken dan alleen het verduurzamen van de status quo, welke samenwerkingsvormen daarbij passen en hoe je ervoor zorgt dat je de duurzame ambitie vertaalt naar je aanbestedingen zodat je gezamenlijk met je (gecontracteerde) leveranciers kan werken aan een regeneratieve bedrijfsvoering.

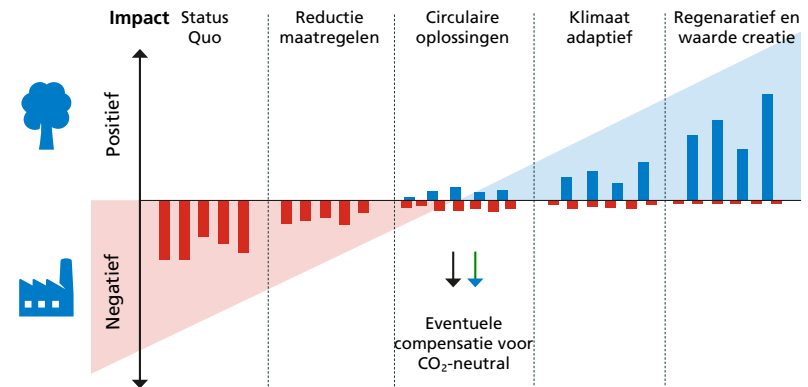
De aanpak en de bijbehorende modellen en instrumenten die in deze tekst verder aan bod gaan komen zijn door de Buyer Group gekozen als uitgangspunt. Er zijn uiteraard veel meer instrumenten die gericht zijn op het verduurzamen van de bedrijfsvoering. Het staat organisaties uiteraard vrij om te kiezen wat het beste past.

1 REGENERATIEF FACILITY MANAGEMENT

1.1 Wat is regeneratief?

Op dit moment leven we in een wereld waarin we meer van de aarde nemen dan dat we teruggeven. Veel systemen zijn ingericht op oneindige groei en focussen met name op financiële impact in plaats van maatschappelijke impact. De oneindige groeistrategie die we al jaren volgen past niet binnen de planetaire grenzen die de aarde heeft. Grondstoffen raken op, verzuring vindt plaats en global warming neemt toe. Het verduurzamen van onze omgeving is een goed begin, maar we moeten meer doen dan dat. We moeten dingen slimmer doen. Heroverwegen of producten en diensten wel echt nodig zijn. We moeten niet de status quo willen verduurzamen, maar we moeten toe naar een regeneratief systeem.

Deze verandering is weergegeven in figuur 1. Met regeneratief bedoelen we dat de impact van een organisatie onderaan de streep méér moet teruggeven dan dat het verbruikt, en dat geldt voor de hele cyclus van producten en diensten.



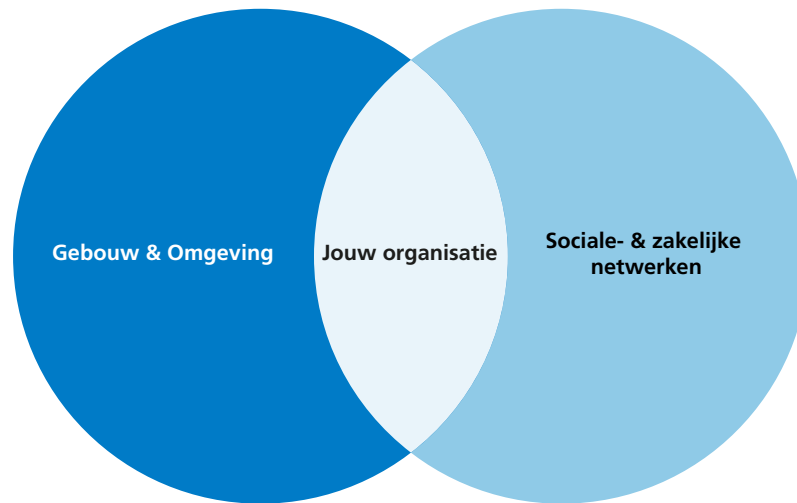
Figuur 1: Transitie van status quo naar regeneratief en meervoudige waardecreatie. Bron PHI Factory

Paul Hawkin heeft de volgende definitie geformuleerd;

“Regeneration means putting life at the centre of every action and decision. It applies to all of creation - grasslands, farms, people, forests, fish, wetlands, coastlands and oceans - and it applies equally to families, communities, cities, schools, religions, cultures, commerce and governments.” Ook de korte film **“What is Regeneration?”** van Damon Gameau, Nick Maher en het **“2040”** team legt in het kort uit wat regeneratie is.

1.2 Fysieke & sociale netwerken

Om deze systeemverandering naar een regeneratief systeem teweeg te brengen is samenwerking met het ecosysteem om ons heen cruciaal. We moeten inzicht hebben in de hele keten en samenwerken om met elkaar een regeneratief systeem te ontwikkelen. Het is een integrale aanpak binnen een organisatie, in samenwerking met de gecontracteerde leveranciers. Dit betekent dat we de huidige processen in een organisatie moeten doorbreken en systemen moeten veranderen en soms moeten afbreken. Wat daarbij helpt is niet alleen denken vanuit jouw organisatie alleen, maar te kijken naar het ecosysteem om je heen. Maak verbinding met je burens, de wijk, de natuur en het bos om je gebouw(en). Niet alleen fysiek, maar ook vanuit de sociale- en zakelijke netwerken (zie figuur 2).



*Figuur 2: Samenwerking met het ecosysteem om je heen.
Bron: Regeneratie Coöperatie bewerkt door PHI Factory*

1.3 Regeneratief kompas

[De Regeneratie Coöperatie](#) heeft een kompas ontwikkeld om regeneratief te worden. Deze hebben we op maat gemaakt voor de facilitaire context (zie figuur 3). Wanneer alle 12 de principes zijn ingevuld ben je een regeneratieve organisatie. Er zijn op dit moment nog geen organisaties die alle 12 principes toepassen, maar er zijn al wel herstellende organisaties. Die passen de gouden regel toe (principe 1) plus nog 1 of 2 andere principes. Je hoeft niet de principes opvolgend qua nummer te kiezen maar kan bijvoorbeeld ook principe 3 en 11 kiezen.



Figuur 2: Samenwerking met het ecosysteem om je heen.
Bron: Regeneratie Coöperatie bewerkt door PHI Factory

1.4 Regeneratief Inkopen in FM

Voor deze integrale aanpak is Facility Management (hierna: FM) de perfecte schakel binnen de organisatie. Als we alleen naar onze eigen diensten en producten blijven kijken en op ons eigen eiland blijven zitten, zullen we deze systeemverandering namelijk niet gaan bereiken. De samenwerking die nodig is om in een regeneratief systeem te werken vraagt om een dienst- en productoverstijgende samenwerking.

De leveranciers die de diensten en producten leveren kunnen vanuit de gezamenlijke duurzame ambitie de ketens op elkaar laten aansluiten en met elkaar de juiste duurzame oplossingen bedenken. Om vervolgens gezamenlijk naar een regeneratieve bedrijfsvoering toe te werken.

De samenwerking tussen FM en inkoop is hiervoor een krachtig middel om de juiste samenwerking tussen organisaties en leveranciers te stimuleren zodat er samengewerkt wordt vanuit een gezamenlijke ambitie. Om dit op je juiste manier te doen onderscheiden we drie belangrijke pijlers voor regeneratief inkopen en de uitvoering van het contract:

1. **Ecologische en sociale pijler:** maatschappelijke impact en de mens centraal stellen zodat organisaties niet alleen tijdens de huidige generatie bestaansrecht hebben, maar ook voor de generaties na ons. Dit betekent dat de duurzame ambitie van een organisatie een integraal onderdeel moet zijn van het businessmodel. Niet alleen prijs en kwaliteit zijn hier belangrijk, maar vooral het bredere perspectief waar ook de mens en het milieu centraal staan.
2. **Samenwerkingspijler:** integraal samenwerken aan de duurzame ambitie van de organisatie. Zowel binnen de eigen organisatie als met de leveranciers en de gehele keten. Dit betekent bijvoorbeeld samenwerken in coalities en diensten collectief inkopen zodat er gezocht kan worden naar oplossingen die dienst- en productoverstijgend de kringlopen op elkaar aan laten sluiten.

Deze samenwerking stopt niet bij het sluiten van een contract, maar is tijdens de gehele contractduur van essentieel belang om continu te blijven ontwikkelen en te groeien met elkaar. Samenwerkingen die de toegevoegde waarde van elkaar inzien en elkaar een plek gunnen in de keten. Ook hier is het hogere doel om gezamenlijk maatschappelijke impact te maken in plaats van financieel gewin voor één specifieke organisatie.

3. **Gedragsveranderingspijler:** pas als mensen het gevoel hebben dat het anders kan, raken ze gemotiveerd om het ook daadwerkelijk anders te doen. Dit betekent dat je in je organisatie op zoek moet naar de actieve ambassadeurs (zie bijlage 1 – Groeimodel). Dit zijn de koplopers in de organisatie. Mensen die ervan overtuigd zijn dat duurzaamheid belangrijk is en zich hard maken om de duurzame ambitie waar te maken. De opdrachtgever (in dit geval de FM-afdeling kan samen met inkoop en de ambassadeurs bijdragen aan de ambitie. Deze mensen durven te experimenteren. De informatie uit deze experimenten kan ervoor zorgen dat de intuïtieve volgers en de afwachtende realisten ook overtuigd en gemotiveerd raken.



Figuur 4: De drie pijlers voor regeneratief inkopen en uitvoeren van het contract

Bovenstaande pijlers dienen verankerd te zijn in de strategie en het DNA van een organisatie zodat dit is geborgd bij alle facilitaire producten en diensten die een organisatie biedt. Om deze systeemverandering teweeg te brengen is een vereiste dat een organisatie een concrete duurzame ambitie heeft waar iedereen naartoe kan werken. Deze ambitie wordt vervolgens breed gedeeld met alle betrokken stakeholders (intern en extern) zodat iedereen vanuit zijn kracht en expertise daaraan bij kan dragen. Vervolgens dienen alle onderdelen van de organisatie deze ambitie te omarmen en te vertalen wat dit voor hen betekent.

Zodat iedereen toewerkt naar dezelfde ambitie. De doelen van de facilitaire afdelingen moeten in lijn liggen met de duurzame ambitie van de organisatie.

2 DUURZAME AMBITIE

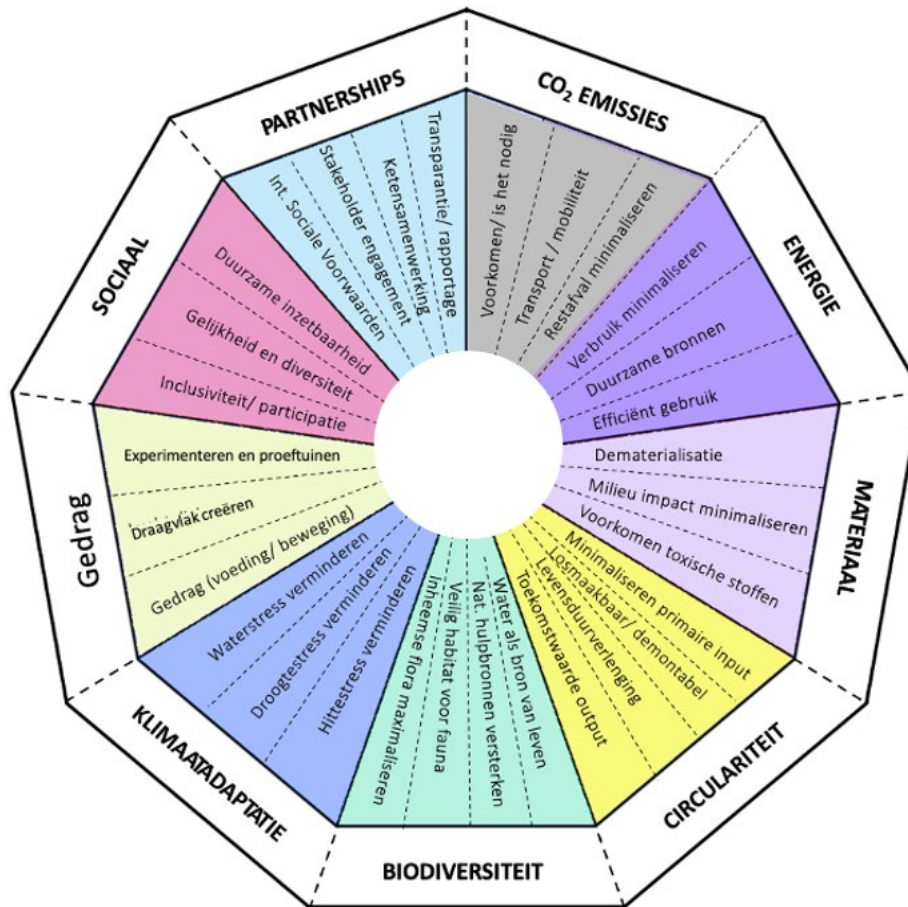
Waar begin je als je aan de slag wilt met de ontwikkeling naar een regeneratief systeem?

De eerste en belangrijkste stap is het formuleren van een duurzame ambitie op organisatieniveau. Als een facilitaire afdeling geen concrete duurzame ambitie heeft, is het bijna onmogelijk voor de afdeling inkoop om de facilitaire afdeling te ondersteunen om goed richting te geven aan het zo duurzaam mogelijk inkopen van de producten en diensten. De ambitie op organisatieniveau moet door de afdeling vertaald worden naar afdelingsniveau om vervolgens goed te kunnen vertalen naar de uitvraag richting de leveranciers. Alleen met een concrete ambitie kun je gezamenlijk aan een doel werken. Op basis hiervan kun je met je inkopen een balans vinden waarmee het handelen van de mens de natuur niet belast, maar verrijkt.

2.1 Ambitie bepalen met het Waardenwiel

Een tool om deze ambitie vorm te geven is het Waardenwiel (zie figuur 5). Je zou hier ook het Ambitiweb kunnen gebruiken. In de buitenste witte rand is gedefinieerd wat duurzaamheid voor de organisatie betekent aan de hand van thema's. Door al deze thema's neer te zetten integreer je zowel de ecologische als sociale pijler in je organisatiebeleid. Het Waardenwiel is een tool die je kunt gebruiken om de ambitie op organisatieniveau te bepalen, maar ook om de ambitie op organisatieniveau door te vertalen naar een specifieke afdeling of je specifieke dienst of product dat je wilt gaan inkopen. De thema's van het Waardenwiel in de buitenste rand blijven hetzelfde, maar de concretisering daarvan kan per afdeling of product

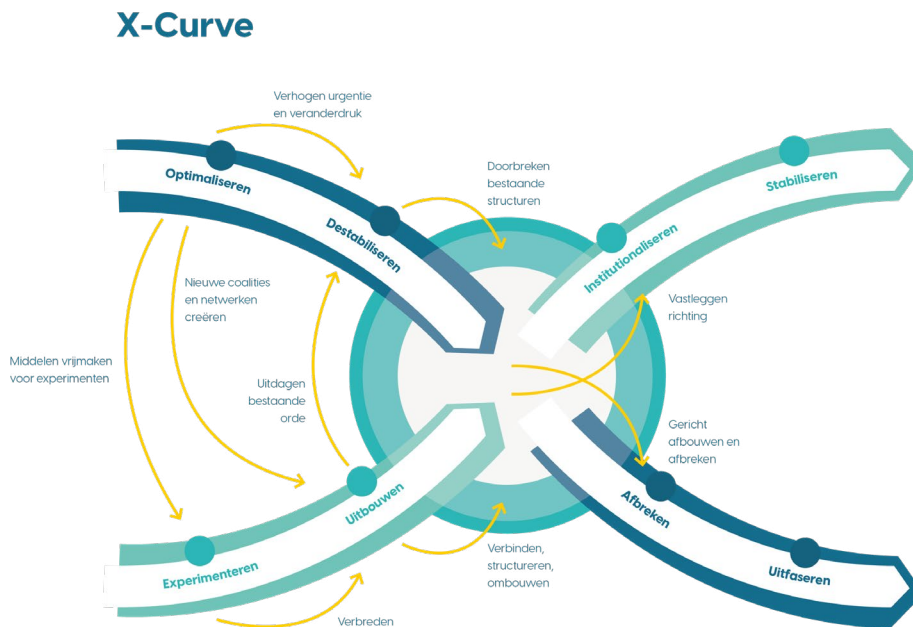
of dienst verschillen. Door het Waardenwiel word je gedwongen om verder te kijken dan alleen kwaliteit en prijs en worden thema's zoals CO₂- uitstoot, klimaatadaptatie en/of samenwerking een belangrijk onderdeel van de ambitie van de afdeling of producten en diensten die je inkoop. Nadat de thema's gekozen zijn geef je hier invulling aan met de subthema's. Belangrijk is dat minimaal de drie inkooppijlers (ecologische en sociale pijler, samenwerkingspijler en gedragsveranderingspijler) zoals genoemd in hoofdstuk 1 terugkomen in het Waardenwiel. Wanneer er geen duurzame ambitie is op organisatieniveau, kan het waardenwiel ook gebruikt worden om een duurzame ambitie te formuleren voor bijvoorbeeld de afdeling FM.



Figuur 5: Waardenwiel t.b.v. definiëring van duurzaamheidsthema's, PHI Factory 2023

2.2 Transitie model de X-curve

Als de duurzame ambitie staat zal je een strategie moeten kiezen om deze ambitie te implementeren en de verandering vorm te geven. Een mooi instrument dat hier goed bij helpt is de X-curve, welke is ontwikkeld door het wetenschappelijke transitie-instituut Drift. De X-curve, een transitie model, geeft inzicht in hoe we de verandering kunnen helpen door het ombouwen en afbouwen van het oude systeem (pijl van boven naar beneden) en het opbouwen en institutionaliseren van het nieuwe gewenste systeem (pijl van onder naar boven). Deze twee transitiedynamieken zijn beiden, tegelijkertijd nodig om de verandering te brengen. Zie figuur 6 voor het volledige model.



Figuur 6, X-curve transitie model. Bron: Drift, Loorbach

In deze twee bewegingen onderscheiden we vier transitiestrategieën die je kan toepassen, zie hiervoor figuur 7. Het maakt je bewust dat je niet alleen moet inzetten op pilots, of optimaliseren wat er al is, maar juist ook op afbreken en uitfaseren wat niet meer dient.

A. Ombouw

Wat moet aangepast, opnieuw ingericht, bijgestuurd of anders inaezet worden?

C. Voortbouw

Wat zijn leidende principes, waarden en taal, welke beelden en ambities?

B. Opbouw

Wat verdient meer steun, meer schaal, podium, investering, professionalisering?

D. Afbouw

Wat moet uitgefaseerd, ontmanteld of afgebroken worden?

Figuur 7: X-Curve, Wetenschappelijk transitie instituut Drift

Elke strategie heeft een belangrijke functie in de transitie die, absoluut niet volgordeijk, kunnen worden ingezet. Sterker nog, bij voorkeur zetten we op alle strategieën tegelijk in, op verschillende manieren, op elk moment, in het transitieplan.

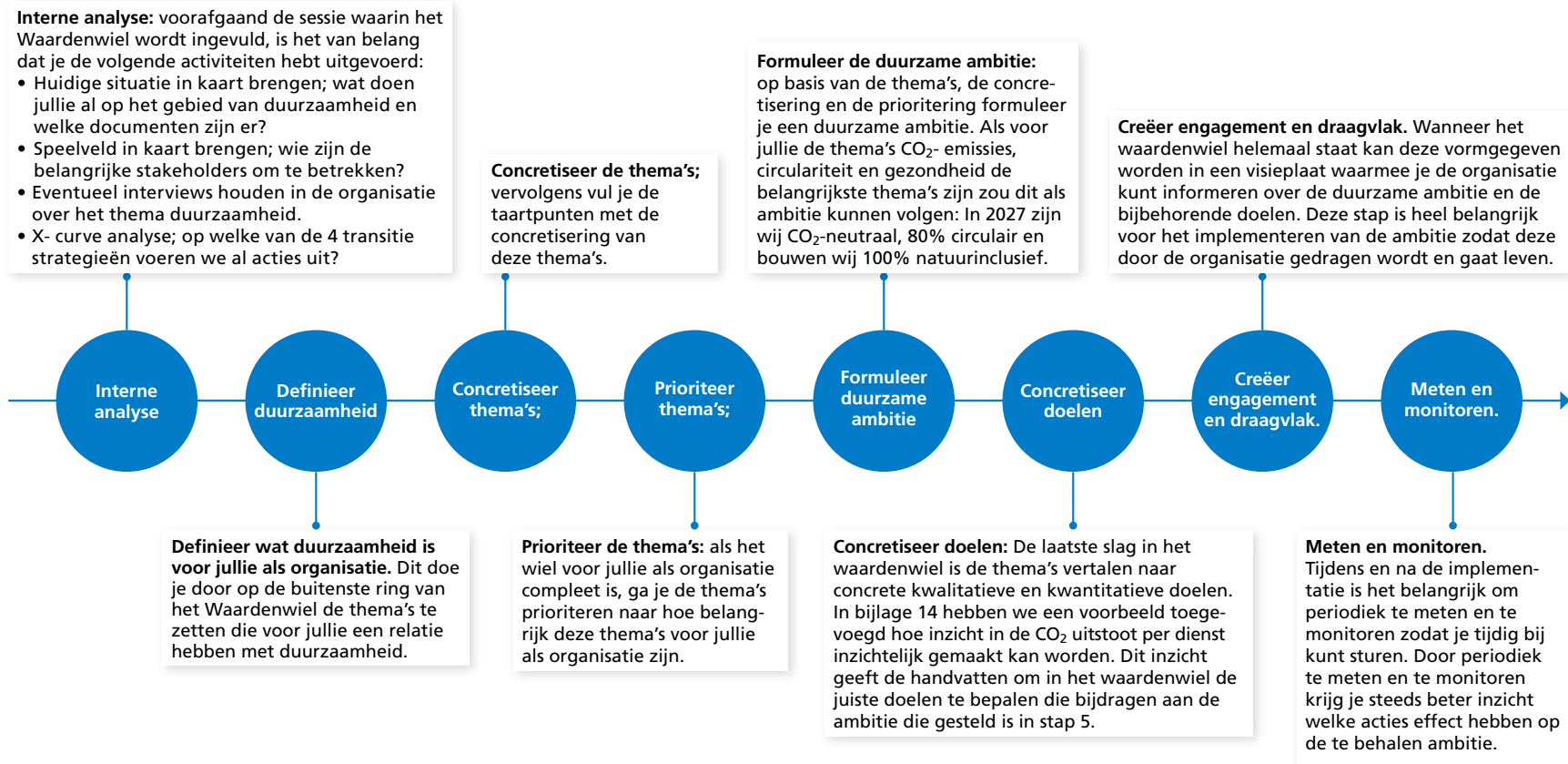
2.3 Stappenplan

Onderstaande workflow (figuur 8) geeft een stappenplan weer hoe je voor jouw organisatie of FM-afdeling een duurzame ambitie formuleert. In de bijlage hebben we een stappenplan toegevoegd dat weergeeft hoe je deze ambitie vertaalt naar een project.

Nu de duurzame ambitie is geformuleerd, het Waardenwiel is ingevuld en je de X-curve en transitie- strategieën eigen hebt gemaakt, is de eerste en meest belangrijke stap gezet. De duurzame ambitie en het Waardenwiel deel je breed in de organisatie, maar ook buiten de organisatie met bijvoorbeeld geïnteresseerde leveranciers zodat zij weten waar ze in de samenwerking naartoe moeten werken.

Op basis daarvan kunnen zij oplossingen aanbieden die je organisatie verder gaat helpen. In bijlage 2 hebben we een checklist opgenomen

die je bij iedere aanbesteding kunt doorlopen, om de doelen van je aanbesteding in lijn te brengen met de duurzame ambitie van de organisatie. Ook als je als organisatie nog niet de stap kan maken naar ketensamenwerking en coalities, is het wel belangrijk dat alle leveranciers alvast onafhankelijk aan hetzelfde doel werken. Vervolgens wordt het eenvoudiger om de partijen bij elkaar te brengen en samen te werken aan hetzelfde doel. Een voorbeeld van een ingevuld waardenwiel op organisatieniveau hebben we toegevoegd in bijlage 3.



Figuur 8: Workflow duurzame ambitie formuleren

3 SAMENWERKEN

De duurzame ambitie is geformuleerd en het Waardenwiel staat, hoe nu verder?

Het uitgangspunt in regeneratief FM, is dat we als organisatie onder aan de streep waarde toevoegen en bijdragen aan het herstellen van de aarde. Dat we leven, wonen en werken binnen de planetaire grenzen van de aarde. Dit doel streven we gezamenlijk na en hierbij gun je elkaar een plek in de keten, om dit te bereiken moet je samenwerken (**samenwerkingspijler**). Niet alleen binnen je eigen organisatie, maar ook voor de leveranciers en de keten die daarachter hangt. Organisaties die alleen geënt zijn op het maken van winst hebben geen plek in dit nieuwe systeem.

De duurzame ambitie en de systeemverandering kan alleen behaald worden met een integrale aanpak. Dit vraagt om draagvlak, goede communicatie, leiderschap, maar vooral om samenwerking. Zowel interne samenwerking, waarbij iedereen uit de organisatie aan dezelfde ambitie werkt, als externe samenwerking (samenwerking met en tussen leveranciers). Bij het aanbesteden van producten en diensten speelt ketensamenwerking een essentiële rol. Je werkt alleen samen met partijen die voor dezelfde waarden staan en met dezelfde duurzame ambitie georganiseerd zijn. Maar hoe vind je die partijen?

3.1 Communicatie

Communicatie is essentieel. Het begint bij het delen van de duurzame ambitie en de haalbaarheid in de specifieke markt. Alleen dan kan er een goede samenwerking ontstaan met als fundament dezelfde ambitie. In de praktijk zien we dat deze afstemming en communicatie nog te weinig plaatsvindt tijdens inkooptrajecten. Dit leidt tot samenwerkingen waarbij het fundament niet duidelijk is en er een mismatch is tussen ambities en behoeftes. Vaak gaat dit ten koste van de relatie.

Tijdens deze Buyer Group hebben we de kans gegrepen om dit gesprek tussen inkopende organisaties en leveranciers op gang te brengen. De vraag die centraal stond is: *'Hoe kunnen we ervoor zorgen dat vraag en aanbod beter op elkaar worden afgestemd zodat we gezamenlijk werken aan de duurzame ambitie?'*

Gedurende deze sessie zijn we ingegaan op de uitdagingen die zowel leveranciers als inkopende partijen ervaren. Dit hebben we gerelateerd aan uitdagingen op product,- proces,- en samenwerkingsniveau en hoe we dit in de toekomst gaan verbeteren. In figuur 9 zijn de uitkomsten van deze dag weergegeven.



Dag 3 Buyer Group FM

Een dag waarin inkopers/opdrachtgevers en aanbieders samengebracht werden.
 Vraag en aanbod bij elkaar om samen te verduurzamen.

Ambitie

'In 2030 dragen de organisaties die verbonden zijn aan de FM Buyer Group bij aan een regeneratief FM, dagen de markt hierop uit en delen actief de marktvisie die als resultaat uit deze Buyer Group volgt.'

'We zitten aan allebei de kanten van de medaille'

'Alleen ga je sneller, samen kom je verder'

Klaagmuur

Product:	Proces:	Samenwerking:
<ul style="list-style-type: none"> • Te over gespecificeerd • Geen ruimte om alternatieven of innovaties aan te bieden • Green washing, hoe duurzaam is de aanbieder nou echt? • Bewijslast en verificatie van duurzaamheid is lastig. Krijg ik wat beloofd is? 	<ul style="list-style-type: none"> • Timing, tijdspad en doorlooptijd voor beide partijen realistisch • Vage uitvraag of copy paste • Niet gunnen op basis van maatschappelijk rendement, wat verplicht is • Inkopers hebben te weinig markt of productkennis 	<ul style="list-style-type: none"> • Te weinig vertrouwen in elkaar, geen transparantie • Geen dialoogsessies en weinig begrip maar willen partnerschap • Te weinig tijd en capaciteit aan beide kanten • Vasthouden aan eisen die niet duurzaam zijn



'De kracht zit hem in om vooraf met elkaar in gesprek te gaan'

Knuffelmuur

Product:	Proces:	Samenwerking:
<ul style="list-style-type: none"> • Outputgericht uitvragen • Kwaliteit zwaarder laten wegen dan prijs • Innovatieve aanbestedings- en contractvormen toepassen • Duidelijke uitvraag met ambities • Best practises bezoeken of een proefopstelling 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer ruimte voor dialoog bieden tijdens de aanbesteding • Flexibele planning waarin ook ruimte is voor de aanbieder (niet voor vakanties publiceren) • Beoordelen op TCO (levensduurkosten onderdeel maken van de prijs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Contract/roadmap ontwikkeling opnemen in de uitvraag met een ontwikkelingspot. • Proeftuin (living lab) uitvragen voor innovaties • Geef elkaar openheid en zoek naar die gezamenlijkheid • Opzetten van een (circulaire) coalitie met ketenpartners



'Ga er vanuit dat diegene met wie je zaken doet, het beste met je voorheeft'

Figuur 9: Uitkomsten FM Buyer Group FM dag 3

Belangrijke conclusies uit deze sessie zijn:

- Er is soms weinig wederzijds **vertrouwen** wat resulteert in:
 - Overgespecificeerde aanbestedingsstukken
 - Geen transparantie in het delen van informatie
 - Te weinig ruimte om innovatie aan te bieden
- Er wordt te weinig met elkaar **gepraat in de voorbereiding** waardoor inkopers niet goed weten wat er speelt in de markt en hoe dit goed uitgevraagd kan worden. Ook zorgt dit ervoor dat leveranciers de uitvraag niet altijd goed begrijpen vanaf papier.
- Uitvragen op **basis van ambities en doelen** heeft de voorkeur en zorgt ervoor dat je **samen** tijdens het contract aan je duurzame ambitie kan werken.

Ook is gebleken tijdens de marktssessie dat de pijlers voor regeneratief inkopen belangrijk zijn. Op basis van de duurzame ambitie (ecologische en sociale pijler) moet de uitvraag in de markt gezet worden, zodat er samen (samenwerkingspijler) aan deze ambitie gewerkt kan worden. Als deze samenwerking niet op gelijke waarden wordt ingezet, uit zich dit in weinig vertrouwen. De aanbestedingen worden dan niet op ambitieniveau in de markt gezet, maar vooral technisch gespecificeerd. Partijen hebben daardoor niet de ruimte om regeneratieve oplossingen aan te bieden binnen de kaders van het gevraagde. Ook kan dit komen door te weinig kennis en expertise bij de aanbestedende dienst. Hier is voornamelijk het punt over praten in de voorbereiding van groot belang. Iedereen moet de ambitie van de aanbestedende dienst goed kunnen begrijpen en de aanbestedende dienst moet de inhoud van de aanbestedingsstukken afstemmen op de mogelijkheden en volwassenheid in de markt.

3.2 Hoe geef je deze samenwerking vorm?

Hier is de gedragsveranderingspijler belangrijk. In de organisatie heb je actieve opdrachtgevers/ ambassadeurs nodig die durven te experimenteren en dus durven om een vraag anders in de markt te zetten dan voorgaande jaren of door andere aanbestedende diensten is gedaan. Een systeemverandering vraagt om het stellen van een andere vraag. Wanneer experimenten/pilots/aanbestedingen goed uitpakken wordt dit sneller overgenomen in de organisatie of door andere organisaties waardoor je een verandering teweegbrengt. Ook het delen van kennis over experimenten/pilots/aanbestedingen die niet goed gaan zijn waardevol voor je eigen organisatie en de markt om dit verder te brengen.

Door mensen meer te betrekken, organiseer je zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid. Hierdoor zullen zij zich meer betrokken voelen, effectiever bijdragen aan de duurzame ambitie en voorkom je het 'not-invented here syndrome'.

Dit geldt niet alleen voor je interne stakeholders, maar ook voor je externe stakeholders.

Voor het creëren van draagvlak in zowel de eigen organisatie als bij de markt is het van belang dat de inkopende organisatie in de voorbereiding de stappen 1 t/m 4 van de checklist in bijlage 2 goed doorloopt. Wanneer er onvoldoende informatie is om de eerste vier stappen goed uit te werken is het noodzakelijk om meer gesprekken te voeren met de markt.

3.3 Samenwerkingsvormen transactioneel VS relationeel

Facilitaire contracten nemen in complexiteit toe. Dit komt onder andere door het bundelen van diensten¹. Ook de inzet van een meer integrale aanpak en het samenwerken met en tussen leveranciers maken contacten complexer. Naarmate de complexiteit toeneemt, neemt ook het belang van een goed fundament toe. Als we het hebben over een goede samenwerking, hebben we het eigenlijk nooit alleen over 'er is geleverd wat is afgesproken'. Er komt bij een goede samenwerking veel meer kijken, bijvoorbeeld wederzijds begrip, verbetering en ontwikkeling en echte samenwerking (Hospitality Group, 2021).

Om bij te dragen aan de duurzame ambitie moet er meer gebeuren dan alleen het leveren van de producten of diensten. Je moet elkaars ambitie begrijpen en er samen aan willen bijdragen. Tijdens de implementatie van een contract wordt hiervoor de basis gelegd. In dit geval spreken we van een relationele samenwerking in plaats van een transactionele samenwerking.

De verschillende samenwerkingsvormen hebben onder andere te maken met de impact/belang en het risico/complexiteit van de dienst of het product. Maar het kan ook te maken hebben met de intensiteit van contractmanagement. Hoe belangrijk is een leverancier voor jouw organisatie? En hoeveel kan deze partij bijdragen aan jullie duurzame ambitie?

Ook dit is een onderwerp dat je in de voorbereidingsfase van een inkooptraject meeneemt. De uitkomst hiervan is van invloed op wat voor samenwerkingsrelatie je aan wilt gaan met de toekomstige leverancier. In de voorbereiding van je aanbesteding definieer je je droompartner (zie bijlage 5). Een van de pijlers hierbij is het bepalen van de samenwerking. Hoe zit het contract in elkaar? Waar wil je straks op gaan sturen? Hoe belangrijk is de dienstverlening voor jouw organisatie? En ga je dus meer voor een transactionele samenwerking of juist een relationele samenwerking?

¹ Strategic sourcing

Niet alle producten en diensten lenen zich voor een relationele samenwerking en vice versa. Hieronder staan de kenmerken beschreven van beide samenwerkingen en kun je op basis van deze lijst bepalen welke samenwerking past bij jouw aanbesteding.²

Transactioneel

- Focus op het leveren van diensten of producten tegen betaling.
- De diensten en producten worden geleverd zoals omschreven in de aanbestedingsstukken.
- De opdracht is meer technisch gespecificeerd.
- Vaak kortlopende samenwerkingen.
- Dit is van toepassing voor niet complexe en minder risicovolle diensten en producten.
- Het economische model is vaak gericht op een vaste prijs per transactie. (prijs per uur of prijs per product).

Relationeel

- Focus op het samen behalen van gezamenlijke doelen.
- Goede relaties tussen de personen is hierbij essentieel.
- De operationalisering van de ambitie wordt na gunning in samenwerking vormgegeven.
- De samenwerking tussen partijen moet worden vormgegeven.
- Contractduur is vaak langer omdat het tijd kost om in de samenwerking te investeren.
- Toepasbaar voor de meer complexe en strategische diensten en producten.
- De opdracht is meer functioneel gespecificeerd
- Het economische model is meer gericht op resultaten. Leveranciers worden beloofd op de prestaties die zijn afgesproken.

² Strategic sourcing

4 RANDVOORWAARDEN

Wat is er nodig om dit te laten slagen?

Een systeemverandering vraagt veel van een organisatie. Veel meer dan alleen inkopen op basis van de regeneratieve inkooppijlers en veel meer dan alleen de afdeling inkoop. Het formuleren van een duurzame ambitie voor de organisatie doe je met de hele organisatie. Dit is een verantwoordelijkheid van de organisatie waar ook bestuurlijke commitment op moet zijn. Dit is dan ook een van de rand- voorwaarden die we hieronder verder toelichten. Om deze verandering te laten slagen hebben we namelijk met de Buyer Group onderstaande randvoorwaarden geformuleerd:

1. De organisatie moet een duurzame ambitie hebben

De belangrijkste voorwaarden is dat de organisatie of de FM-afdeling een duurzame ambitie moet hebben of gaat opstellen. Dit is uitgebreid toegelicht in hoofdstuk 2 van deze handreiking en hier zijn ook de handvatten gegeven om deze ambitie te formuleren. Zonder duurzame ambitie heeft de rest van de organisatie geen richting en is het moeilijk om het allemaal de goede kant op te sturen. De duurzame ambitie moet bestuurlijke commitment hebben en uitgedragen worden door de top van de organisatie.

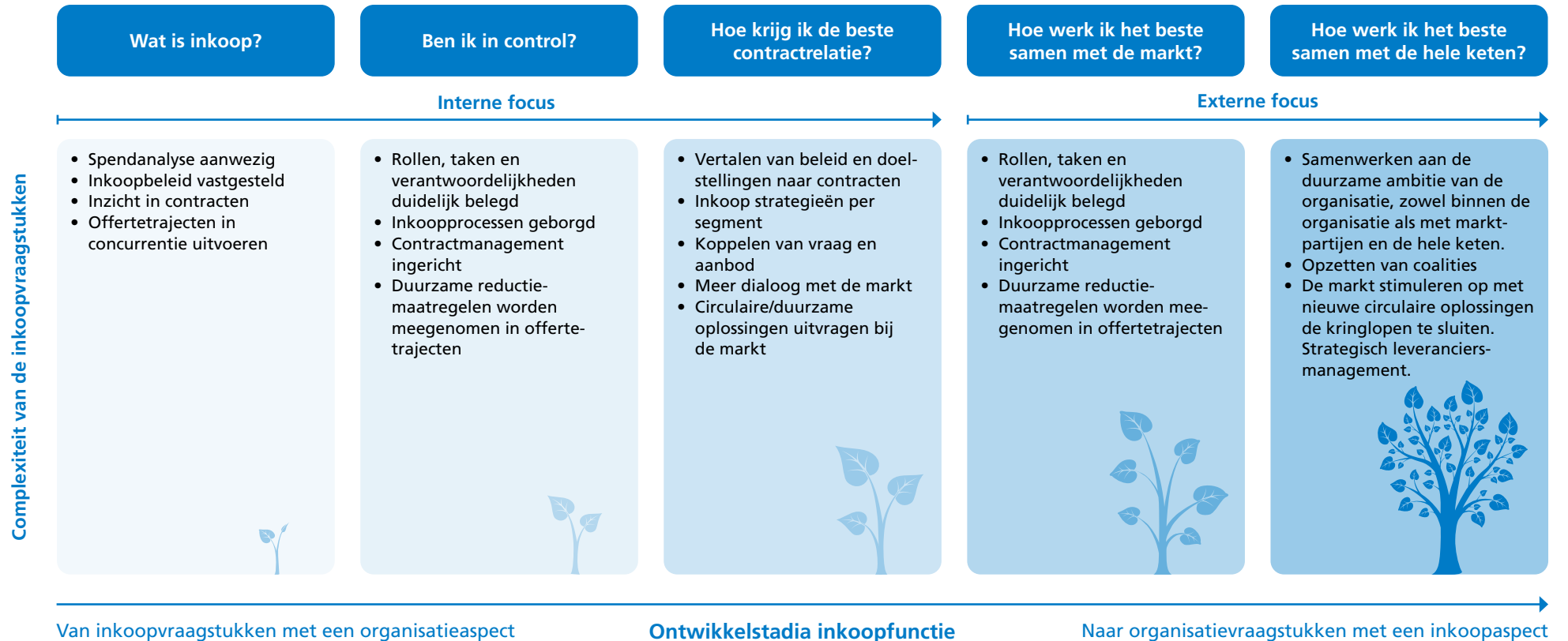
2. De organisatie moet volwassen genoeg zijn

Om gezamenlijk aan de duurzame ambitie van de organisatie te werken is het van belang dat de organisatie volwassen genoeg is. Dit betekent dat de organisatie op zo'n manier is ingericht dat:

1. de duurzame ambitie vertaald kan worden naar de afdelingen en productcategorieën;
2. de afdeling inkoop de afdelingen kan faciliteren om de vertaling naar aanbestedingsstukken te maken;
3. de contractmanagers en verantwoordelijken voor de producten of diensten samen kunnen werken met de leveranciers en deze continu stimulans kunnen geven om door te blijven ontwikkelen en groeien tijdens de gehele contractduur.

Hieronder hebben we in figuur 10 weergegeven wat dit grofweg betekent voor de inkoopfunctie binnen jouw organisatie. Onder inkoopfunctie verstaan we hier alle inkoopprocessen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Dus van beleid tot uitvoering. De weergegeven onderdelen in de kolommen zijn een indicatie. Het hoeft niet per definitie zo te zijn dat je eerst alles af moet vinken voordat je doorgaat naar de volgende kolom. Voordat je aan de slag gaat met het uitvoeren van de duurzame ambitie is het belangrijk dat je weet waar jouw organisatie qua volwassenheid zit. Dit inzicht geeft je de mogelijkheid om processen aan het begin steviger in te richten zodat de kans van slagen na het sluiten van de contracten groter is.

Inkoopvolwassenheidsmodel en maatschappelijke impact



Figuur 10: inkoopvolwassenheidsmodel en maatschappelijke impact, PHI Factory 2023. Bron: Gebaseerd op de Significant ontwikkelcurve (Meijer en Papenhuijzen 2016) en het inkoopvolwassenheidsmodel van Van Weele, Rozenmeijer en Rietveld

3. Tijd

Verandering vraagt om tijd. Om een verandering teweeg te brengen, moet er op een andere manier gewerkt gaan worden. Dit vraagt om tijd binnen de hele organisatie om deze transitie te kunnen maken.

Daarnaast is het niet realistisch om alles in een keer te willen doen. Prioriteer de acties en zet deze uit in verschillende fases. Breng stap voor stap de verandering teweeg, je kunt niet alles tegelijk.

4. Gedrag en aanpassingsvermogen

Gedrag speelt een grote rol bij een verandering. Bijvoorbeeld leiderschap en commitment vanuit de organisatie, maar ook het gedrag van de rest van de mensen in de organisatie. Er zullen altijd zogenaamde klimaatontkenners zijn. Steek hier vooral niet te veel tijd en energie in, maar focus je op de actieve ambassadeurs (zie bijlage 1) of de intuïtieve volgers. Hier zit de goede energie en deze groep krijg je sneller mee. Wanneer ongeveer 25%³ mee is in de verandering wordt de olievlek alleen maar sneller groter.

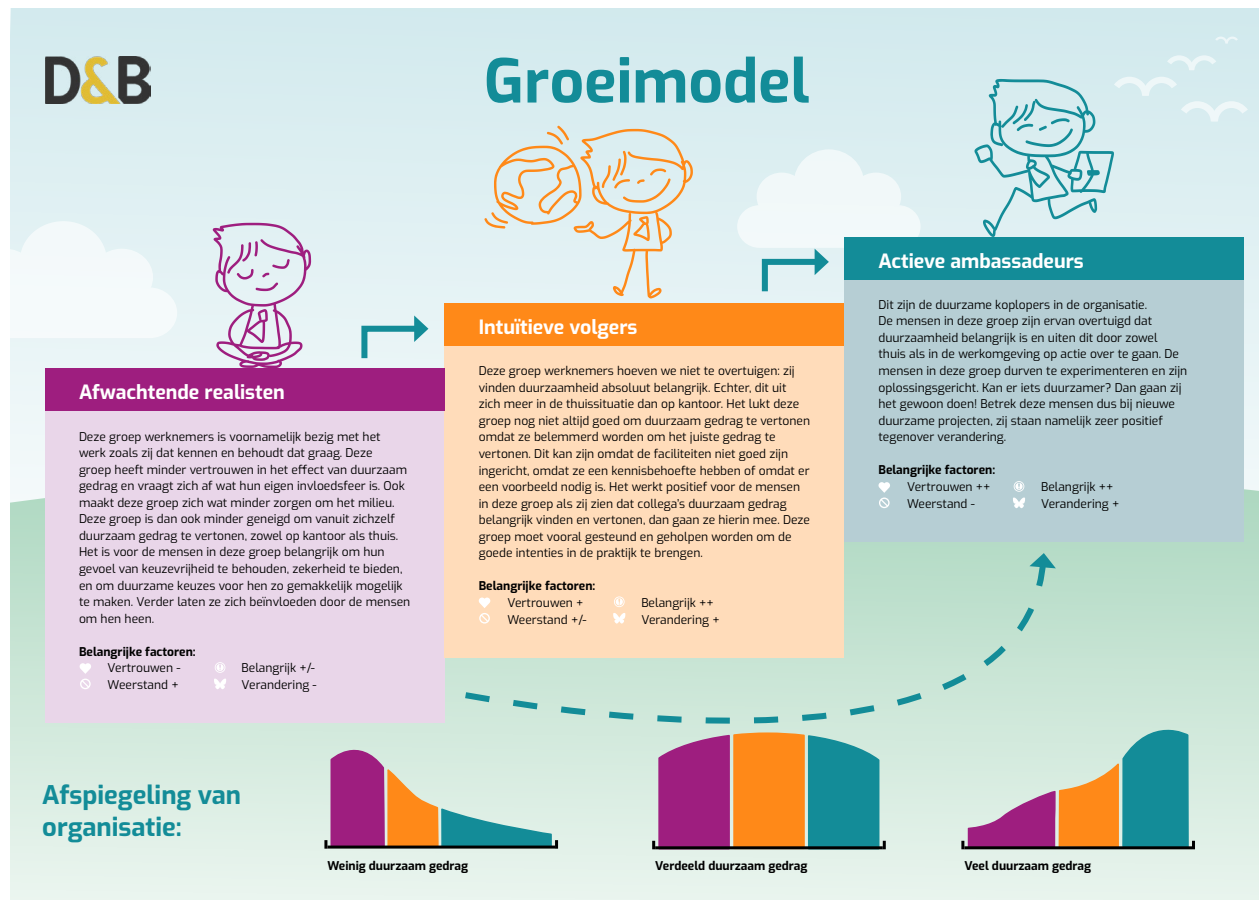
Daarnaast moet er ook ruimte zijn om fouten te maken. Een verandering breng je niet teweeg zonder chaos. Experimenten maken deel uit van deze fase om verder te kunnen ontwikkelen en innovatie op gang te brengen. Deze pakken voor de organisatie de ene keer beter uit dan de andere keer en hier moet ook ruimte voor zijn. Van minder succesvolle trajecten kan weer veel geleerd worden om het een volgende keer beter te doen.

Tot slot moet de organisatie en iedereen die daar werkt wendbaar en volwassen genoeg zijn om zich aan te kunnen passen aan de nieuwe manier van werken.

³ <https://penntoday.upenn.edu/news/damon-centola-tipping-point-large-scale-social-change>

BIJLAGEN

Bijlage 1: Groeimodel



Figuur 11: Groeimodel. Bron Phi Factory

Bijlage 2: Checklist ambitieformulering inkooptraje

Stap 1: Voorbereiding

Bereid je voor op het inkooppakket door deskresearch:

- Huidige situatie in kaart brengen
- Speelveldanalyse; wie moet ik op welke wijze en wanneer betrekken om dit contract succesvol te maken.
- Laatste ontwikkelingen op dit gebied
- Laatste gedraaide tenders

Stap 2: Marktanalyse

- Breng je speelveld in kaart: welke leveranciers zijn er allemaal? En hoe duurzaam zijn ze?
- Maak een ketenanalyse om te bepalen hoe complex/simpel de keten is.
- Gebruik de MVO risicochecker en ontdek welke internationale mvo-risico's voor kunnen komen in jouw keten én wat je er tegen zou kunnen doen.
- Bel een aantal leveranciers voor een interview of gesprek: Wat zijn de laatste ontwikkelingen in de markt?

Stap 3: Vul je waardenwiel in

Maak een waardenwiel voor je aanbesteding/ inkooptraject op basis van je organisatiedoelen en de markt-analyse.

- Definieer de thema's op de buitenste ring. Dit kunnen dezelfde thema's zijn als het wiel op organisatieniveau maar kan ook aangevuld worden met specifieke thema's voor je product of dienst.
- Prioriteer de thema's: welk thema heeft de hoogste ambitie voor je product of dienst.
- Concretiseer de thema's met doelen en meetindicatoren.

Stap 4: Bepaal je droompartner

Vul op de volgende onderwerpen in wat je zoekt in de toekomstige partner:

- Volwassenheid
- Regie
- Sturing
- Ontwikkeling
- Duurzaamheid
- Extra

Stap 5: bepaal de samenwerkingsvorm

- Hoe belangrijk is de leverancier?
- Hoe belangrijk is het product of dienst?
- Heeft het meer kenmerken van transactioneel of juist relationeel?

Tip:

De prioritering in het waardenwiel geeft je handvatten om te bepalen wat eisen en wat wensen worden. Vaak verwerk je de onderwerpen met de hoogste ambitie in je gunningscriteria en de rest in de eisen.

Stap 6: vertaling aanbesteding

Vertaal alle bovenstaande informatie naar eisen en wensen.

- Waar zit het onderscheidende vermogen van de leveranciers? Daag ze daar op uit in de gunningscriteria.
- Wat is het minimale duurzame niveau wat jullie willen hebben? Verwerk dat in de eisen.

Na het contracteren van een marktpartij start de fase van uitvoering. Belangrijk in deze fase is dat de contract- manager en de verantwoordelijke voor de dienst of het product continu in gesprek blijven met de gecontracteerde marktpartij om tijdens de gehele contractduur te blijven ontwikkelen en groeien. Dit laatste kan door bijvoorbeeld samen een groeimodel of roadmap te ontwikkelen die centraal staat tijdens de gehele contractduur.

Dit groeimodel kan ook al uitgevraagd worden in een gunnings-criterium. Het groeimodel of de roadmap kan jaarlijks geëvalueerd worden zodat iedereen scherp blijft op het uiteindelijke doel.

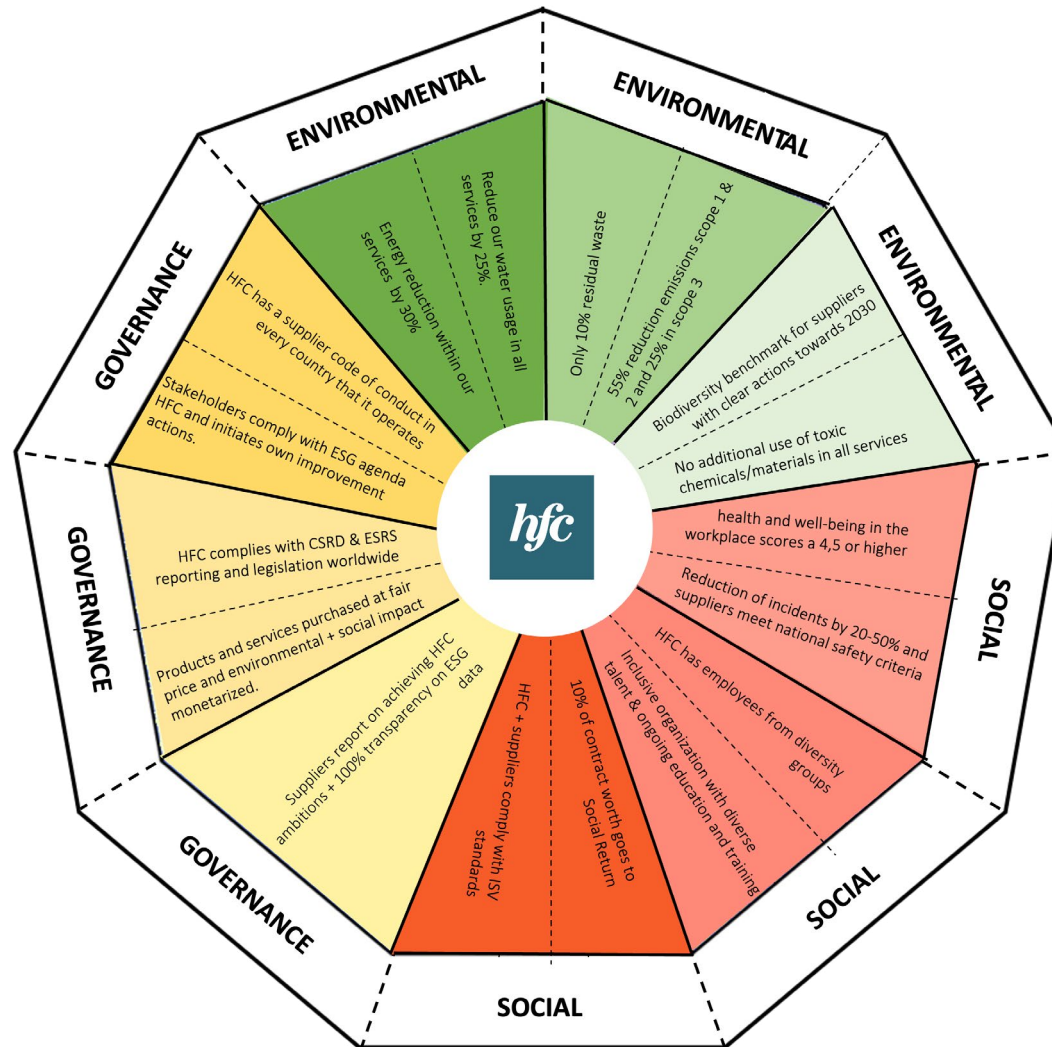
Stap 7: Meten en monitoren.

Na het afsluiten van het contract is het van belang dat wat is afgesproken goed geïmplementeerd wordt en vervolgens ook gemeten wordt. Door periodiek te meten en te monitoren krijg je steeds beter inzicht welke acties effect hebben op de te behalen ambitie.

Bepaal duidelijke KPI's die je tijdens het contract kunt meten.

Ga periodiek in gesprek met de leverancier en bespreek de voortgang op de ambitie. Pas de KPI's of de roadmap/groeimodel aan als de doorgevoerde maatregelen niet het juiste effect hebben.

Bijlage 3: Voorbeeld uitwerking Waardenwiel



Figuur 12: Voorbeeld Waardenwiel, Bron: PHI factory



Tjihuis Ingenieurs – Duurzaam advies in en om het water

Tjihuis Ingenieurs is in 2030 dé expert op het gebied van duurzaam regionaal water in Nederland.

Om de duurzaamheidsambitie te realiseren focussen we ons op de volgende aspecten:



Duurzaamheid is geborgd in alle projecten van Tjihuis Ingenieurs.



Duurzaamheid stroomt door de aderen van alle Tjihuis Ingenieurs medewerkers.



In je kracht bij Tjihuis Ingenieurs: Tjihuis Ingenieurs als duurzame werkgever.

Duurzaamheid inzichtelijk door WIT

Alles is bij ons inzichtelijk gemaakt door **data**. Wij weten exact wat er in een beheergebied speelt, waar de kansen liggen én hoe we dit praktisch samen met de opdrachtgever gaan uitvoeren.

Materiaal

Het thema materiaal gaat over het minimaliseren van materiaalgebruik en negatieve milieueffecten voortvloeiend uit het materiaalgebruik.

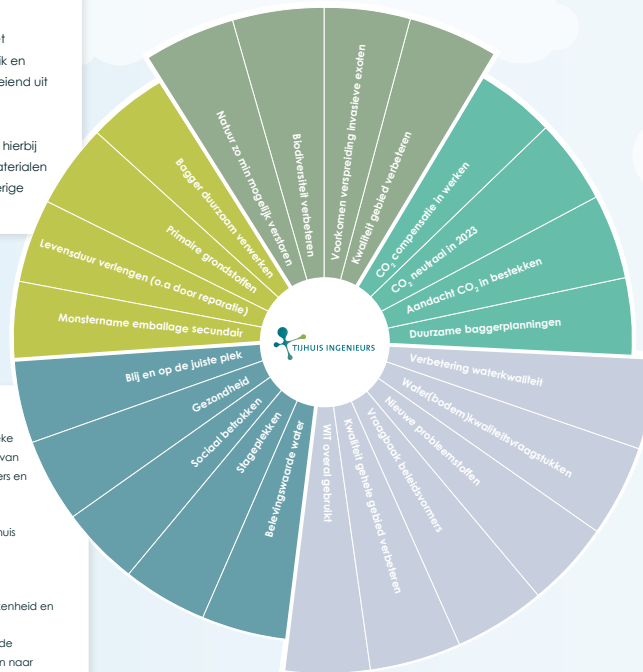
Voor Tjihuis Ingenieurs ligt de focus hierbij op slib, vrijkomende bagger en materialen die we toepassen in oevers en overige constructies.

In je kracht

Dit thema heeft betrekking op de (fysieke en mentale) gezondheid en veiligheid van alle gebruikers, omwonenden, bezoekers en werknemers van een systeem.

Binnen het thema in je kracht focust Tjihuis Ingenieurs op drie aspecten:

- Duurzame inzetbaarheid van Tjihuis medewerkers;
- Duurzame recreatie, sociale betrokkenheid en natuurbeleving van omwonenden;
- Wij bieden mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek. Wij kijken naar mogelijkheden i.p.v. onmogelijkheden!



Ecologie

De thema's ecologie en biodiversiteit hebben betrekking op de leefruimte en de verschillende soorten planten en dieren die daar aanwezig zijn.

Tjihuis Ingenieurs streeft ernaar in al haar projecten bij te dragen aan het bevorderen van de ecologie en biodiversiteit. Een belangrijk onderdeel hierin is de focus op het inzetten van natuurvriendelijke oevers.

Energie

Het thema energie heeft betrekking op het energiegebruik van aanleg tot en met uitvoering en op de CO₂-emissie die daarmee gepaard gaat.

Tjihuis Ingenieurs wil het energiegebruik in zowel projecten als intern (o.a. door zichtbaarheid en bewustwording) terugdringen; het energiegebruik wat overblijft is zo veel als mogelijk hernieuwbaar. Tjihuis handhaaft haar trede 5 certificering op de CO₂ prestatieladder.

Water(bodem)kwaliteit

Het thema waterbodem gaat over het borgen van de waterkwaliteit en de bodemkwaliteit (duurzaam water- en bodembeheer).

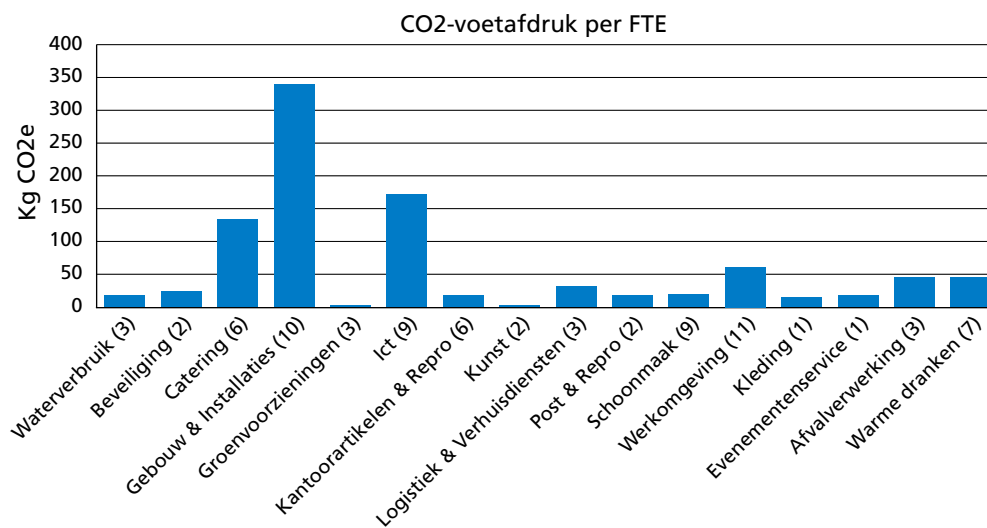
Water(bodem)kwaliteit is onze core business. Tjihuis ingenieurs streeft ernaar koploper en expert te zijn op het gebied van duurzaam water- en bodembeheer.

Figuur 13: Voorbeeld Waardenwiel Tjihuis, Bron: PHI Factory

Bijlage 4: Voorbeeld meten en monitoren

Weten waar je impact kan maken is belangrijk om uiteindelijk aan de juiste knoppen te draaien. Je kunt meten op alle duurzaamheidsthema's uit het waardenwiel zoals, circulariteit, toxiciteit, % plantaardige of dierlijke eiwitten, MKI-waardes, % SROI, CO₂-uitstoot etc. In dit voorbeeld gaan we verder in op het meten van CO₂-uitstoot. Eén van de mogelijkheden om inzicht te krijgen in de CO₂-uitstoot per facilitair inkooppakket is een CO₂-voetafdruk.

Een CO₂-voetafdruk kun je op verschillende niveaus maken bijvoorbeeld op organisatieniveau, afdelingsniveau maar ook op inkooppakketniveau. Hieronder is een gemiddelde CO₂-voetafdruk weergegeven van de facilitaire diensten. De voetafdruk is gemaakt op basis van scope 1,2 en 3 volgens het Green House Gas Protocol. In dit figuur hebben we de CO₂-voetafdruk van diverse organisaties samengevoegd om een gemiddelde weer te geven. Het aantal tussen haakjes (3) geeft het aantal organisaties weer die mee zijn genomen per inkooppakket. Voor catering betekent dit dat er zes verschillende scans mee zijn genomen waarvan het gemiddelde 133 KG CO₂-uitstoot is.



Wat kun je hiermee?

Je kunt de voetafdruk gebruiken om:

- Wat je strategische duurzame inkooptrajecten worden;
- Mee te geven aan de markt zodat ze hierop verbetervoorstellen kunnen doen;
- Jaarlijks tijdens de looptijd van het contract te verbeteren en te meten;
- Te checken of de maatregelen die genomen worden ook de gewenste resultaten hebben.

Kijkend naar bovenstaande grafiek kunnen we concluderen dat de pakketten met de hoogste CO₂-uitstoot gebouw & installaties, ICT, catering, werkomgeving, warme dranken en afvalverwerking zijn. Op basis van het Waardenwiel kun je voor deze pakketten in de prioritering aangeven dat hier veel impact te behalen is op het thema CO₂-uitstoot reduceren. Per aanbesteding formuleer je de kansen die je mee wilt nemen in de uitvraag en bepaal je de doelstellingen. Een voorbeeld hiervan is:

- *Voor de cateringdienstverlening willen we de CO₂-uitstoot in 2025 met 50% reduceren om bij te dragen aan de gestelde ambitie om in 2027 CO₂-neutraal te zijn.*

De gecontracteerde leverancier dient die in een rapportage periodiek aan te tonen.

Figuur 14: Gemiddelde CO₂-voetafdruk per FTE voor facilitaire diensten, PHI Factory 2023. De gegevens in de grafiek zijn een gemiddelde van het aantal organisaties wat is meegenomen. De uitstoot kan per organisatie verschillen.

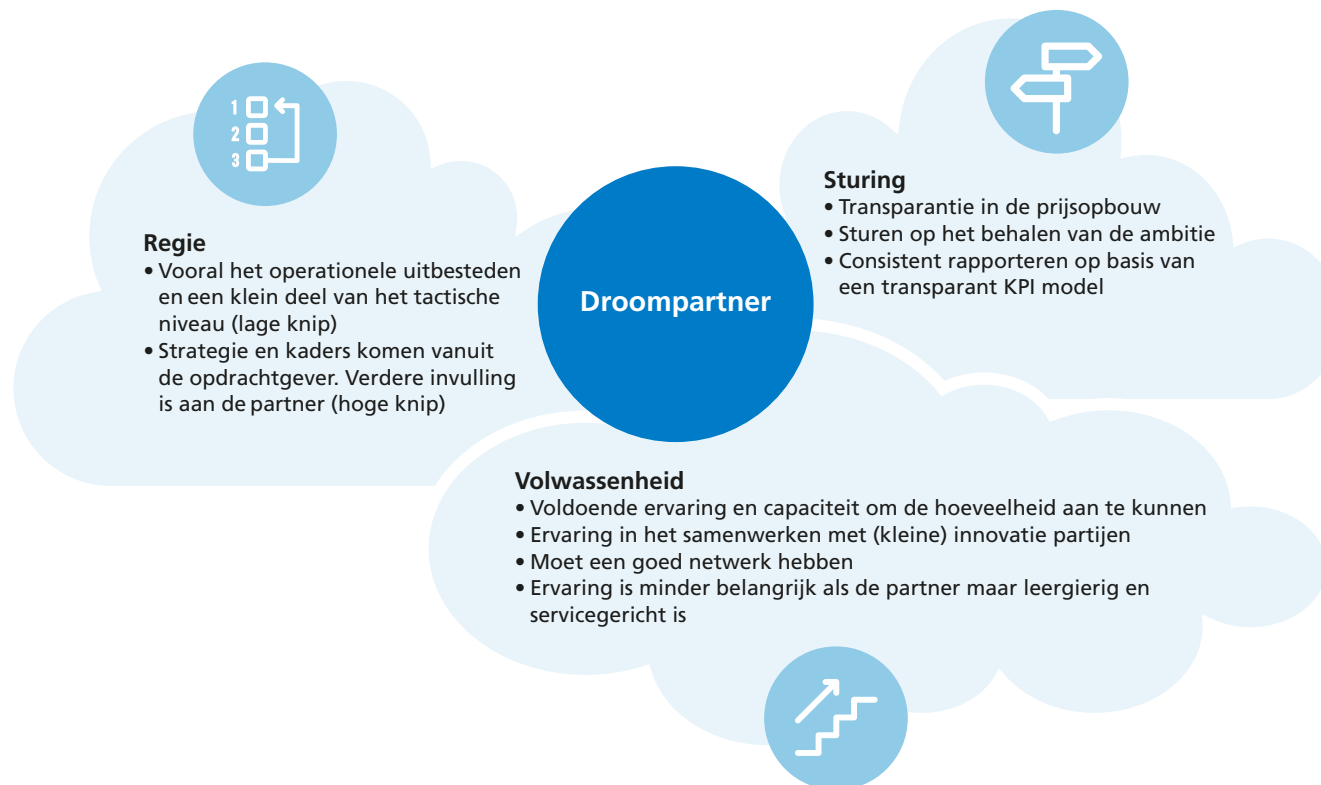
Bijlage 5: invullen droompartner

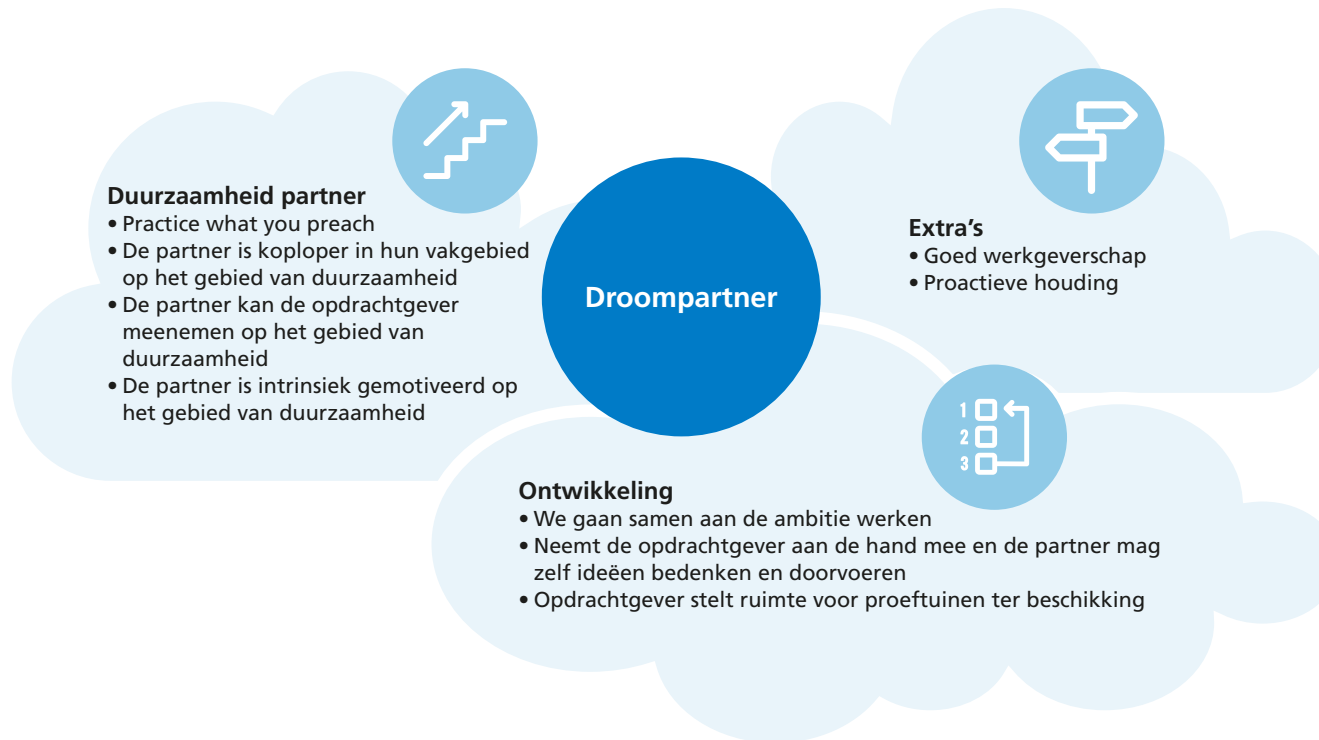
Een belangrijke stap die in de praktijk niet altijd genomen wordt is het definiëren van je droompartner. Wat voor partner zoek je? Wat moet de partner voor expertise meebrengen? En hoe duurzaam moet hij eigenlijk zelf zijn?

Dit zijn vragen die ervoor zorgen dat je als organisatie weet op welk gedeelte van de markt jij je richt. Zoek je bijvoorbeeld een grote bestaande organisatie met veel ervaring en een groot netwerk?

Of is het voor de vraag veel belangrijker dat een organisatie innovatief en flexibel is zodat ze kunnen meebewegen in de veranderende vraag?

Het definiëren van de juiste partner is een belangrijk onderdeel die ervoor gaat zorgen of het contract wel of niet gaat slagen binnen de organisatie. Belangrijke aspecten voor een droompartner die wij als Buyer Group hebben geformuleerd zijn:





Let op: bovenstaande aspecten zijn voorbeelden. In de voorbereiding dien je voor iedere aanbesteding opnieuw de zes onderwerpen in te vullen. Elke dienst en elk product is namelijk anders, maar ook iedere organisatie en daarmee de behoefte om samen te werken is anders.

BRONVERMELDING

van Asch, T., & Dommerholt, J. (2022). Strategic Sourcing (1^{ste} editie).

Wognum, J., & Van Warmerdam, J. (2020). Natuurlijk! Organiseren: de transitie naar het regeneratieve tijdperk.

X-curve monitoring Transitie naar een circulaire economie - DRIFT. (2023, 26 januari).

DRIFT. <https://drift.eur.nl/nl/publicaties/x-curve-monitoring-transitie-naar-een-circulaire-economie/>

Afbeelding: Photo by LYCS Architecture on Unsplash