

Niet, Anders en Minder Inkopen door de Rijksoverheid



De hefboom naar een Circulaire Economie

Inspiratiekit

Deze inspiratiekit is één van de resultaten van het onderzoek Niet, Anders, Minder Inkopen (NAMI) door de Rijksoverheid. Door kennis en praktijk te verbinden, leveren de beschreven negen casussen in deze inspiratiekit, inzichten op die direct toepasbaar zijn voor professionals.

Dit onderzoek is medegefinancierd door Regieorgaan SIA, onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Dit onderzoek is tot stand gekomen in samenwerking met de consortiumpartners, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ministerie van Buitenlandse Zaken, Ministerie van Defensie, Rijkswaterstaat, Expertisecentrum PIANOo, beroepsvereniging Nevi, Hogeschool Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam en De Haagse Hogeschool.



VOORWOORD

Doel van de inspiratiekit

Deze inspiratiekit is een onderdeel van werpakket 1 van het onderzoek Niet, Anders, Minder Inkopen (NAMI) door de Rijksoverheid. Hierin hebben we emergent practices onderzocht waarbij zowel positieve dan wel negatieve keuzes zijn gemaakt in het kader van de bovenste drie R-strategieën (refuse, rethink en reduce) binnen de circulaire economie, maar dan in de inkooppraktijk oftewel NAMI.

In deze inspiratiekit zijn negen casussen beschreven die Hogeschool Rotterdam vanuit verschillende invalshoeken heeft benaderd, te weten:

1. **Technologisch:** Productie, materialen en grondstoffen
2. **Juridisch:** Wetgeving en aanbestedingsprocessen/contractvormen
3. **Economisch:** Markttransities en economische levensduur
4. **Sociaal-cultureel:** Gedrag, normen en waarden

NAMI-onderzoek

Het lectoraat Publieke Inkoop is in 2024 samen met de consortiumpartners, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ministerie van Buitenlandse Zaken, Ministerie van Defensie, Rijkswaterstaat, Expertisecentrum PIANOo, beroepsvereniging Nevi,

Hogeschool Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam en De Haagse Hogeschool, het onderzoek Niet Anders Minder Inkopen door de Rijksoverheid gestart.

De Rijksoverheid besteedt jaarlijks €15,2 mrd aan het inkopen van producten, diensten en werken en is daarmee één van de grootste opdrachtgevers van Nederland en dat in nagenoeg alle markten. In dit onderzoek wordt gekeken op welke manier en met welke middelen inkoopprofessionals de hogere circulaire (inkoop) strategieën refuse, rethink en reduce kunnen initiëren, faciliteren en versnellen. Oftewel NAMI (Niet, anders, minder inkopen)!

Met diverse werkpakketten casestudies, een survey, een living lab en ontwerponderzoek ontwikkelen we inzichten, handvatten en interventies waarmee de Rijksoverheid via haar inkopen de circulaire transitie verder kan aanjagen.

Voor wie is deze inspiratiekit?

Deze inspiratiekit is bedoeld voor inkoopprofessionals die meer wil weten en leren over circulair inkopen.

TOELICHTING



NAMI

In zijn algemeenheid draait NAMI om de vermindering van grondstoffengebruik via inkopen.

Refuse

Refuse: legt het accent op behoeftestelling. Activiteiten: kijken naar al bestaande oplossingen binnen de organisatie, in gesprek gaan met de behoeftesteller, kennis van gebruik.

Rethink

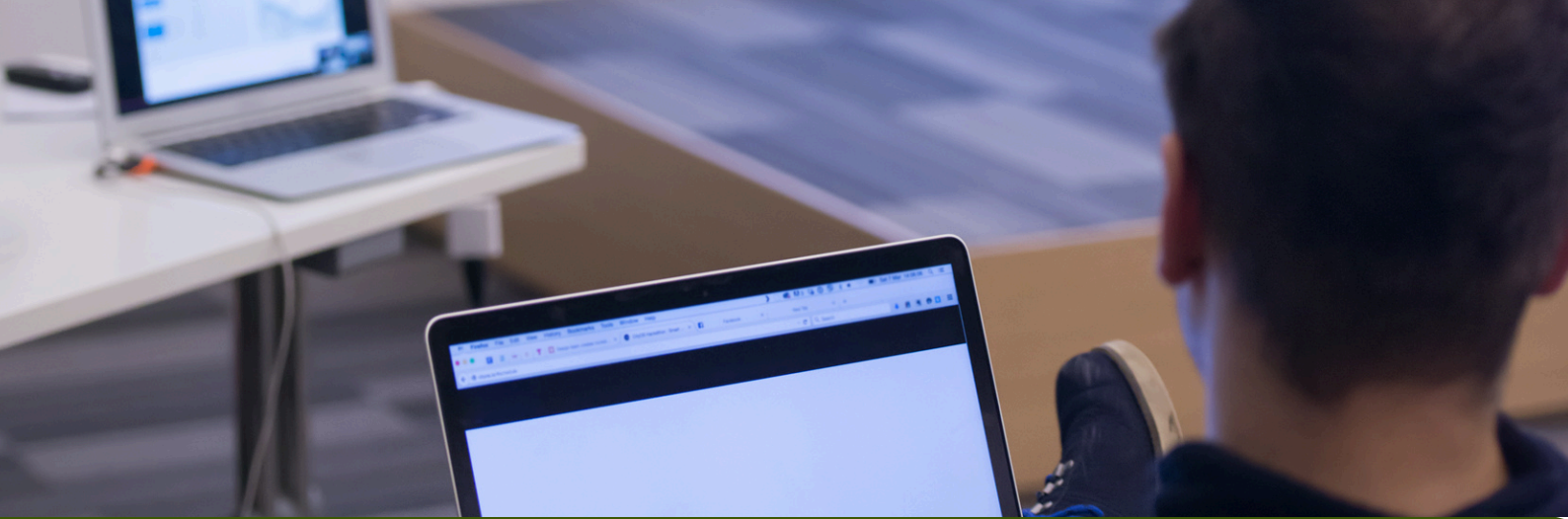
Rethink: draait om het heroverwegen en bedenken van creatieve oplossingen. Activiteiten: functionele vereisten voor specificaties onderzoeken, functionaliteit uitvragen i.p.v. product, innovatief aanbesteden.

Reduce

Reduce: het gaat om langdurig of minder gebruik. Activiteiten: het beïnvloeden van gedrag, bijvoorbeeld met nudging, richten op efficiency van de levenscyclus van producten en kijken naar total cost of ownership en energieverbruik.

INHOUD

Case 1: IT – Ministerie van Defensie	5
Case 2: Kunstgrasvelden – Gemeente Amsterdam en Haarlem	7
Case 3: Evenementen – Ministerie van Buitenlandse Zaken	9
Case 4: Expo's in Dubai en Osaka – Ministerie van Buitenlandse Zaken	11
Case 5: Stembiljetten – Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	13
Case 6: Kantoorartikelen – UWV	15
Case 7: Sanitaire Supplies – Rijksoverheid	17
Case 8: Rioolwaterzuiveringsinstallatie Terwolde – Waterschap Vallei en Veluwe	19
Case 9: Werkplekomgeving – Rijksoverheid	21
Belangrijkste conclusies	23



IT

Ministerie van Defensie



Case 1

Context

Het Ministerie van Defensie heeft te maken met een breed scala aan inkoopactiviteiten voor verschillende defensieonderdelen, waaronder de Luchtmacht, Landmacht, Marine en ondersteunende diensten. De focus van de casus ligt op het circulair inkopen van IT-middelen, waarbij duurzaamheid en efficiëntie centraal staan.

Aanpak

De aanpak van Defensie omvat het inventariseren van bestaande middelen, het hergebruiken van componenten en het verminderen van de aanschaf van nieuwe materialen. Dit wordt gedaan door nauwe samenwerking tussen assortimentmanagers, inkopers en contractmanagers. Er wordt gebruik gemaakt van een dashboard voor monitoring en beheer, en er worden samenwerkingen opgezet met leveranciers. Qua circulaire strategieën wordt ook ingezet op refurbished (bijv. de thin clients) en recycle (wissen van de telefoons en herinzet). Maar idealiter zou men natuurlijk wat hoger op de R-ladder willen scoren.

Betrokkenen

- MVO kennis Manager bij Commando Materieel en IT (Commit)
- Assortimentmanagers: Verantwoordelijk voor het beoordelen en classificeren van binnenkomende aanvragen

- Inkopers en contractmanagers: Betrokken bij het inkoopproces en contractbeheer
- Leveranciers: Samenwerkingspartners voor het leveren en hergebruiken van IT-middelen

Circulaire Strategieën

Refuse: Het vermijden van de aanschaf van nieuwe materialen. Dit is echter moeilijk meetbaar en inzichtelijk te maken.

Reduce: Het verminderen van de aanschaf door efficiënter gebruik te maken van bestaande middelen en het hergebruiken van componenten.

Rethink: Het heroverwegen van inkoopprocessen en het zoeken naar innovatieve oplossingen, zoals het gebruik van refurbished apparatuur.

Obstakels

Technologisch: Gebrek aan kennis over componenten en inzicht in wat hergebruikt kan worden.

Juridisch: Beperkingen in contracten en veiligheidsnormen.

Economisch: Budgetten en de noodzaak om defecte of verouderde apparatuur te vervangen.

Sociaal-cultureel: Capaciteitsproblemen en de focus op andere prioriteiten binnen Defensie.



IT

Ministerie van Defensie



Case 1

Oplossingen

- **Technologisch:** Samenwerken met leveranciers om kennis te vergroten en componenten te identificeren die hergebruikt kunnen worden.
- **Juridisch:** Het opstellen van duidelijke contracten en afspraken met leveranciers.
- **Economisch:** Het inventariseren van bestaande middelen en het efficiënter inzetten van budgetten.
- **Sociaal-cultureel:** Bewustwording creëren en capaciteit vrijmaken voor circulaire initiatieven.

Geleerde lessen

- Het belang van samenwerking tussen verschillende afdelingen en met leveranciers.
- De noodzaak van duidelijke communicatie en afspraken om circulaire doelen te bereiken.
- Het inzicht dat circulaire initiatieven niet alleen duurzaam zijn, maar ook economische voordelen kunnen bieden.
- Het belang van continue monitoring en evaluatie om de effectiviteit van circulaire strategieën te waarborgen.
- Het leren van best practices van elkaar en van bestaande leveranciers helpt en zorgt voor een precedent.
- Het delen van succes en dit communiceren.



Kunstgrasvelden

Gemeente Amsterdam en Haarlem



Case 2

Context

Het project "Scale Up Toekomstbestendige Kunstgrasvelden" is een initiatief van de gemeente Amsterdam en Haarlem (met SRO als uitvoeringsorganisatie van Haarlem). Het doel is om via een innovatiepartnerschap toekomstbestendige, circulaire kunstgrasvelden te realiseren. Daarnaast is het doel dat toekomstbestendige kunstgrasvelden ook een oplossing bieden voor stedelijke uitdagingen zoals wateroverlast, hittestress en de energiecongestie. Het project wordt ondersteund door een Europese LIFE-subsidie en beoogt de vervanging van maximaal 270 velden over een periode van 10 tot 11 jaar.

Aanpak

De aanpak is gebaseerd op een innovatiepartnerschap met drie fasen: selectie, onderzoek & ontwikkeling (O&O), en commerciële fase. De focus ligt op het ontwikkelen en opschalen van circulaire oplossingen met minimale impact op klimaat en milieu. Er is intensief samengewerkt met marktpartijen, kennisinstellingen en stakeholders. Monitoring en validatie op de duurzaamheidseffecten zijn ingebed in het proces, onder andere via TNO en het LIFE-programma.

Betrokkenen

- Gemeente Amsterdam – directie Sport & Bos en gemeente Haarlem – afdeling Sport en uitvoeringsorganisatie SRO (initiatiefnemers)
- Marktpartijen (aannemers, leveranciers, producenten)
- Externe experts (PIANOo, TNO, Drift)
- Stakeholders: sportbonden, netbeheerders, Europese Commissie

Circulaire strategieën

Refuse: Vermijden van schadelijke materialen zoals polymere infill; uitstel van kunstgras door optimalisatie van natuurgrasvelden.

Reduce en Recycle: Hergebruik van vrijkomende grondstoffen van oude kunstgrasvelden (bijvoorbeeld onderbouw/sporttechnische laag), inzet van gerecyclede materialen, en reductie van microplastics.

Rethink: Innovatieve toepassingen zoals multifunctionele sportvelden voor energieopslag, waterberging en klimaatadaptatie.



Kunstgrasvelden

Gemeente Amsterdam en Haarlem



Case 2

Obstakels

Technologisch: Beperkte beschikbaarheid van circulaire materialen; sporttechnische eisen.

Juridisch: Complexe aanbestedingsregels; eigenaarschap van materialen.

Economisch: Hoge kosten van innovatie; financieringsstructuren niet ingericht op effectueren restwaarde en opbrengsten.

Sociaal-cultureel: Meekrijgen van sportbonden en koudwatervrees bij marktpartijen om de transitie van traditioneel krijgen wat je vraagt naar duurzame oplossingen voor bredere problemen met daarbij de markt als expert.

Oplossingen

- Innovatiepartnerschap als flexibele aanbestedingsvorm om vernieuwd en duurzaam aanbod te krijgen.
- Scale Up methodiek om innovaties samen met marktpartijen en andere stakeholders op te schalen (ook nationaal en Europees).
- Europese LIFE-subsidie voor financiële ondersteuning en netwerk voor opschaling van oplossingen en delen van lessen over de inkoopmethodiek.
- Stakeholderbetrokkenheid en bewustwordingscampagnes.
- Dynamische leeragenda met ondersteuning van Drift om te reflecteren en bij te sturen.
- Duurzaamheidscriteria (MKI en PEF) als meetinstrumenten, met groeimodel richting verplichting.

Geleerde lessen

- Inkoop als strategisch middel voor duurzaamheid en een 'relationeel' contract dat ondersteunend is aan de doelen van de opgave en de basis vormt voor de samenwerking.
- Belang van integrale samenwerking tussen disciplines, zoals duurzaamheid, inkoop, technische kennis en kennis van de markt en communicatie.
- Vroegtijdige marktconsultatie en stakeholderbetrokkenheid zijn cruciaal, bereik ook partijen met nieuwe mogelijke oplossing (buiten de gebruikelijke sector).
- Monitoring en datagedreven sturing versterken de impact. Door het stellen van deze andere vraag aan de markt (functioneel) is de markt al in beweging gebracht richting meer duurzame oplossingen.



Evenementen

Ministerie van Buitenlandse Zaken

Case 3

Context

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken heeft als doel om evenementen wereldwijd zo duurzaam mogelijk te organiseren. Met 150 posten (ambassades en consulaten) wereldwijd is dit een uitdagende missie. Het team 'Mission Sustainable' speelt een cruciale rol in het aanjagen en ondersteunen van deze duurzaamheidsinitiatieven.

Aanpak

De aanpak van het Ministerie van Buitenlandse Zaken omvat het stimuleren van duurzame bedrijfsvoering op alle posten. Dit gebeurt door middel van bewustwording, het delen van best practices en het organiseren van werkgroepen en webinars. Een belangrijk onderdeel van de aanpak is het opstellen van jaarplannen waarin posten worden gevraagd om resultaten te behalen op het gebied van klimaat, circulariteit en ketenverantwoordelijkheid.

Het team Mission Sustainable is voornamelijk bezig met het stimuleren dat posten jaarplannen opstellen. Zij vragen daarnaast jaarlijks een jaarplananalyse uit, waarin zij de posten vragen hen van informatie te voorzien met wat voor maatregelen ze bezig zijn op bovengenoemde drie onderwerpen.

Betrokkenen

- Het team 'Mission Sustainable'
- Operationeel managers op de posten
- Ambassadeurs
- Lokale leveranciers en cateraars
- Deelnemers aan evenementen

Circulaire Strategieën

Refuse: Het vermijden van de aanschaf van nieuwe materialen of producten als deze niet strikt noodzakelijk zijn. Voorbeelden hiervan zijn het stoppen met het inkopen van goodies en het gebruik van bestaande decoraties in plaats van nieuwe aan te schaffen.

Reduce: Het verminderen van de hoeveelheid ingekochte materialen door efficiënter gebruik te maken van bestaande middelen. Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van digitale uitnodigingen in plaats van papieren versies en het inzetten van gerecyclede materialen voor decoraties.

Rethink: Het heroverwegen van de manier waarop producten worden ingekocht en evenementen worden georganiseerd. Voorbeelden hiervan zijn het organiseren van evenementen op locaties die goed bereikbaar zijn met openbaar vervoer en het aanbieden van vegetarische of veganistische catering.



Evenementen

Ministerie van Buitenlandse Zaken

Case 3

Obstakels

- **Economisch:** Duurzame alternatieven worden vaak als duurder ervaren, wat leidt tot terughoudendheid in investeringen.
- **Juridisch:** Bestaande wetten en aanbestedingsregels bieden soms weinig ruimte voor innovatieve en duurzame oplossingen.
- **Sociaal-cultureel:** Weerstand tegen verandering en culturele verwachtingen kunnen de implementatie van duurzame initiatieven bemoeilijken.
- **Technisch:** Beperkte beschikbaarheid van volledig circulaire materialen en innovatieve oplossingen.

Oplossingen

- Het stimuleren van creativiteit en bewustwording door middel van workshops en webinars.
- Het betrekken van ambassadeurs en andere sleutelfiguren om draagvlak te creëren voor duurzame initiatieven.
- Het aanpassen van inkoopprocessen en het gebruik van materialenpaspoorten om hergebruik te faciliteren.
- Het organiseren van evenementen op locaties die goed bereikbaar zijn met openbaar vervoer en het aanbieden van vegetarische of veganistische catering.

Geleerde Lessen

- Het belang van betrokkenheid en commitment van alle betrokkenen, van ambassadeurs tot lokale leveranciers.
- Het creëren van bewustwording en het delen van best practices om duurzame initiatieven te stimuleren.
- Het belang van flexibiliteit en aanpasbaarheid in het ontwerp en de organisatie van evenementen.
- Het belang van samenwerking en partnerschap met marktpartijen en andere stakeholders.



Expo's in Dubai en Osaka

Ministerie van Buitenlandse Zaken

Case 4

Context

De Nederlandse deelname aan de Expo's in Dubai en Osaka was gericht op het promoten van duurzaamheid en circulariteit. Het doel was om innovatieve en duurzame oplossingen te presenteren die bijdragen aan een circulaire economie.

Aanpak

Voor zowel de Expo in Dubai als in Osaka werd er eerst een ambitieus plan opgesteld samen met de bedenkers van het thema en ontwerpers met opdrachtgever (budgethouder). In dit plan is ervoor gekozen om duurzaamheid en circulariteit te integreren in het ontwerp en de uitvoering van het Nederlandse paviljoen. Dit omvatte het gebruik van herbruikbare materialen, duurzame bouwmethoden en innovatieve oplossingen voor energie- en waterbeheer.

Betrokkenen

De betrokkenen bij dit project waren onder andere het Ministerie van Buitenlandse Zaken, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), architecten, aannemers en diverse andere stakeholders. Daarnaast waren er samenwerkingen met lokale overheden en bedrijven in zowel Dubai als Osaka.

Circulaire Strategieën

- **Refuse:** Vermijden van de aanschaf van nieuwe materialen door gebruik te maken van bestaande en herbruikbare materialen.
- **Reduce:** Verminderen van materiaalgebruik door efficiënte ontwerpen en bouwmethoden.
- **Rethink:** Hernadenken van het ontwerp en de uitvoering van het paviljoen om duurzaamheid en circulariteit te maximaliseren.

Obstakels

- **Juridisch:** Lokale wet- en regelgeving die het gebruik van hergebruikte materialen beperkten.
- **Technisch:** Beperkingen in de beschikbaarheid van circulaire materialen en technologieën.
- **Culturele verschillen:** Verschillen in normen en waarden tussen Nederland en de gastlanden wat invloed had op de acceptatie van duurzame oplossingen.



Expo's in Dubai en Osaka

Ministerie van Buitenlandse Zaken



Case 4

Oplossingen

- Samenwerking met lokale overheden en bedrijven om juridische en technische uitdagingen aan te pakken.
- Innovatieve ontwerpen en bouwmethoden die rekening hielden met lokale omstandigheden en beperkingen.
- Bewustwordingscampagnes en educatieve programma's om culturele acceptatie van duurzame oplossingen te bevorderen.

Geleerde Lessen

- Het belang van vroegtijdige betrokkenheid van alle stakeholders om juridische en technische obstakels te identificeren en aan te pakken.
- De noodzaak van flexibele en aanpasbare ontwerpen die rekening houden met lokale omstandigheden en beperkingen.
- Het belang van voortdurende educatie en bewustwording om culturele acceptatie van duurzame oplossingen te bevorderen.



Stembiljetten

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Case 5

Context

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is verantwoordelijk voor de organisatie van verkiezingen in Nederland. De inkoop van stembiljetten wordt uitgevoerd via de Rijksinkooporganisatie (RSO) en de inkoopadviseurs van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RvO). De casus betreft de aanbesteding van stembiljetten, een product met strikte wettelijke en technische eisen.

Aanpak

De aanbesteding is begeleid door inkoopadviseurs van de RSO en uitgevoerd voor het directoraat-generaal Verkiezingen van BZK. De focus lag op het ontwerp en de ontwikkeling van verkiezingsmateriaal en het experimenteren met een nieuw model stembiljet, waarbij circulariteit geen expliciete rol speelde. De aanbesteding resulteerde in een raamovereenkomst van acht jaar, gemotiveerd vanwege de specifieke aard van verkiezingen en de wens tot continuïteit.

Betrokkenen

- Ministerie van BZK – Directie Verkiezingen (opdrachtgever)
- RSO – Inkoopadviseurs
- MVO Kennisambassadeurs binnen de Rijksoverheid
- Kiesraad (adviesorgaan)

Circulaire strategieën

- **Refuse:** Niet van toepassing; wettelijke verplichting tot papieren stembiljetten.
- **Reduce:** Beperkt toepasbaar; experimenten met kleinere stembiljetten zijn gestart, maar leiden niet tot minder papiergebruik vanwege aanvullende informatieverplichtingen.
- **Rethink:** Digitale stemmethodeën liggen politiek en maatschappelijk gevoelig en zullen de komende jaren niet verder door ontwikkeld worden. Er wordt wel gekeken naar elektronisch tellen.

Obstakels

- **Technologisch:** Beperkte mogelijkheden tot materiaalinnovatie vanwege wettelijke eisen.
- **Juridisch:** Strikte regelgeving omtrent verkiezingen en stemprocedures.
- **Economisch:** Geen directe prikkels of ruimte voor circulaire innovaties binnen het huidige model.
- **Sociaal-cultureel:** Behoudendheid in de samenleving en politiek ten aanzien van digitale stemmethodeën.



Stembiljetten

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Case 5

Oplossingen

- Bewustwording creëren bij opdrachtgevers over circulaire kansen.
- Mogelijkheden verkennen voor gebruik van gerecycled papier of alternatieve vernietigingsmethoden, dit zou verder onderzocht moeten worden.
- Betere afspraken tussen gemeente en leveranciers over beschikbaarheid formaat papier en circulaire verwerking van gebruikte stembiljetten.

Geleerde lessen

- Circulaire kansen liggen vooral aan de achterkant (recycling/verwerking) en voorkant (materiaalkeuze).
- De rol van de opdrachtgever is cruciaal; inkoop kan faciliteren, maar niet sturen.
- MVO moet breder gedragen worden binnen de organisatie en niet als “inkoopfeestje” worden gezien.
- Langdurige raamovereenkomsten kunnen ruimte bieden voor innovatie, mits goed gemotiveerd.



Kantoorartikelen

UWV

Case 6

Context

UWV is een zelfstandig bestuursorgaan onder het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen (UWV) heeft als taak om werknemersverzekeringen uit te voeren, zoals de WW, WIA, WAO, WAZ, Wajong en Ziektewet. MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) staat hoog in het vaandel bij UWV, en ze streeft naar verduurzaming in hun inkooppraktijken.

Aanpak

De aanleiding voor deze casus was de bewustwording dat er ondanks COVID-19 nog steeds veel kantoorartikelen werden verbruikt. Dit leidde tot de vraag of al deze producten nog wel nodig waren en of ze duurzamer konden worden ingekocht. Er werd een pilot uitgevoerd op één locatie om te testen wat het effect zou zijn van het verminderen van het aantal producten in de voorraadkasten. Daarnaast werd gekeken naar de mogelijkheid om producten via de webshop te bestellen.

Betrokkenen

- Categorie-manager van diensten en services bij UWV
- MVO adviseurs en manager binnen inkoop
- De leverancier
- Bestelbevoegden en eindgebruikers binnen UWV
- Gedragsdeskundigen

CCirculaire strategieën

- **Refuse:** Het verminderen van de aanschaf van nieuwe kantoorartikelen door kritisch te kijken naar welke producten echt nodig zijn. In de pilot werd geprobeerd om het aantal producten in de voorraadkasten te verminderen.
- **Reduce:** Het verminderen van het gebruik van kantoorartikelen door efficiënter gebruik te maken van bestaande middelen. Er werd gekeken naar de mogelijkheid om producten via de webshop te bestellen in plaats van ze op voorraad te houden.
- **Rethink:** Het heroverwegen van de manier waarop kantoorartikelen worden ingekocht en gebruikt. Er werd gekeken naar de mogelijkheid om centrale voorraadkasten te plaatsen en het assortiment te verduurzamen.

Obstakels

- **Economisch:** De kosten en capaciteit om de veranderingen door te voeren en de voorraadkasten aan te passen.
- **Sociaal-cultureel:** Weerstand tegen verandering en de noodzaak om medewerkers bewust te maken van de veranderingen.
- **Gedrag:** Het waterbedeffect waarbij bestellingen via de webshop toenamen toen producten uit de voorraadkasten werden gehaald.



Sanitaire Supplies

Rijksoverheid

Case 7

Context

Binnen de Rijksoverheid is de categorie Schoonmaak verantwoordelijk voor de inkoop van sanitaire supplies voor circa 650 locaties. De jaarlijkse uitgaven bedragen ongeveer 5 miljoen euro. De casus richt zich op het verduurzamen van deze inkoop door het loskoppelen van hardware, vullingen en services, met als doel meer circulaire impact te realiseren.

Aanpak

De traditionele totaalcontracten werden opgesplitst in drie afzonderlijke aanbestedingen: hardware, vullingen en services. Dit maakte het mogelijk om per onderdeel duurzamere keuzes te maken. Er werd een Levenscyclusanalyse (LCA) uitgevoerd om onderbouwde eisen te stellen aan materialen zoals roestvrij staal en gerecycled papier. De hardware werd aangeschaft met een garantie van tien jaar, gericht op langdurig gebruik.

Betrokkenen

- Categorie Schoonmaak (Rijksoverheid)
- Inkoopadviseurs, contractmanagers, duurzaamheidsadviseurs
- Concern Dienstverleners (CDV's)
- RSO (Rijks Schoonmaakorganisatie)
- Marktpartijen (leveranciers)
- Externe LCA-specialisten

Circulaire strategieën

- **Refuse:** Vermijden van onnodige producten zoals dispensers.
- **Reduce:** Minder gebruik van materialen door efficiëntere dispensers en minder verbruik (bijv. één handdoekje per droogbeurt).
- **Rethink:** Herzien van het inkoopmodel door het loskoppelen van hardware en vullingen, en het stimuleren van marktinnovatie.

Obstakels

- **Technologisch:** Problemen met dispensers die onderdelen verloren; beperkte innovatie bij luchtversers.
- **Juridisch:** Geen grote obstakels, maar wel zorgvuldige afwegingen bij het splitsen van contracten.
- **Economisch:** Doorbreken van verdienmodellen van marktleiders; omschakeling naar betalen per gebruik.
- **Sociaal-cultureel:** Weerstand bij gebruikers over nieuwe dispensers en gebruik van minder handdoekjes.



Sanitaire Supplies

Rijksoverheid

Case 7

Oplossingen

- Heldere communicatiecampagnes (bijv. bordjes bij dispensers).
- Aanpassing van hardware om gebruiksvriendelijkheid te verbeteren.
- Marktconsultaties en stakeholderbetrokkenheid.
- Inzet van duurzaamheidsexperts en LCA's voor onderbouwing van keuzes.

Geleerde lessen

- Vroegtijdige betrokkenheid van stakeholders is cruciaal.
- Tijd nemen voor voorbereiding (twee jaar) loont.
- Bestuurlijke steun en een duidelijke sponsor zijn essentieel.
- Circulair inkopen vraagt om integrale samenwerking en openheid voor marktideeën.
- Monitoring en effectmeting zijn belangrijk, ook al zijn ze niet altijd direct uitgevoerd.



Rioolwaterzuiveringsinstallatie Terwolde

Waterschap Vallei en Veluwe

Case 8

Context

Waterschap Vallei en Veluwe heeft als missie het zorgen voor veilige dijken, schoon en voldoende oppervlaktewater, en een gezonde leefomgeving. De organisatie is begonnen sinds 1 januari 2025 met circulair uitvragen en zal vanaf 2030 ook daadwerkelijk 100% circulair inkopen. De casus Rioolwaterzuiveringsinstallatie Terwolde is een voorbeeldproject waarin circulair bouwen en inkopen centraal stonden.

Aanpak

De rioolwaterzuiveringsinstallatie (RWZI) in Terwolde werd gerealiseerd met een sterke focus op circulariteit. Het project werd uitgevoerd in een bouwteam met Witteveen+Bos en diverse aannemers. Er werd gestuurd op duurzaamheid vanaf het voorontwerp tot en met de uitvoering. Materialenpaspoorten, circulariteitslogboeken en KPI's zoals MKI en MCI werden ingezet om impact te meten.

Betrokkenen

- Waterschap Vallei en Veluwe (opdrachtgever)
- Witteveen+Bos (ontwerp en advies)
- Diverse aannemers en onderaannemers
- Duurzaamheidsspecialisten, ingenieurs en ontwerpers
- Omgevingsmanager en technische manager binnen het IPM-team

Circulaire strategieën

- **Refuse:** Geen uitbreiding van hemelwaterafvoer; extra regenwater wordt niet meer op de RWZI aangesloten.
- **Reduce:** Hergebruik van bestaande materialen zoals opslagtanks en meetapparatuur. Zij focussen op een vermindering van de aanvoer van regenwater maar hebben de installatie wel op de huidige regenwateraanvoer ontworpen, conform afvalwaterconvenanten met betrokken gemeenten.
- **Rethink:** Innovatieve keuzes zoals een houten leidingbrug in plaats van staal, en het heroverwegen van ontwerpprincipes.

Obstakels

- **Technologisch:** Niet alle materialen konden volledig circulair worden toegepast (bijv. beton).
- **Juridisch:** Beperkingen in regelgeving en aanbestedingsvoorwaarden.
- **Economisch:** Hogere kosten voor circulaire alternatieven; beperkte beschikbaarheid van secundaire materialen.
- **Sociaal-cultureel:** Weerstand tegen hergebruik en onbekendheid met circulaire technieken.



Rioolwaterzuiveringsinstallatie Terwolde

Waterschap Vallei en Veluwe

Case 8

Oplossingen

- Mix van primair en secundair materiaal toegepast.
- Werksessies en trainingen om draagvlak te creëren.
- Kosten-batenanalyses en pragmatische keuzes.
- Afspraken over hergebruik en samenwerking met nieuwe partners.

Geleerde lessen

- Vroege marktverkenning is cruciaal.
- Flexibel ontwerpen vergemakkelijkt toekomstige aanpassingen.
- Goede documentatie (materialenpaspoorten) is essentieel.
- Circulaire projecten vragen om duidelijke communicatie en betrokkenheid van alle stakeholders.
- De casus heeft geleid tot aanpassing van standaarden binnen het waterschap.



Werkplekomgeving

Rijksoverheid

Case 9

Context

Rijksoverheid streeft ernaar om in 2030 volledig circulair te zijn in de inkoop van werkplekomgeving. Dit betekent het behouden en hergebruiken van bestaand meubilair, het inzetten van extern gebruikt meubilair, en het inkopen van nieuwe producten die voldoen aan circulaire eisen.

Aanpak

RWS heeft een nieuwe, flexibelere contractvorm geïntroduceerd die gericht is op partnerschap met leveranciers. Leveranciers worden uitgedaagd om innovatieve en circulaire oplossingen te bieden, waarbij RWS kan fungeren als launching customer. Minder eisen, meer ruimte voor marktkennis en innovatie.

Betrokkenen

- Inkoopers van RWS
- Leveranciers van kantoorinrichting
- Productmanager (facilitair)
- Duurzaamheidsadviseur
- Externe onderzoeksinstituten

Circulaire strategieën

- **Refuse:** Vermijden van nieuwe aankopen door bestaand meubilair te behouden en hergebruiken.
- **Reduce:** Verminderen van materiaalgebruik door refurbished meubilair en levensduurverlenging.
- **Rethink:** Flexibele contracten en partnerschappen gericht op innovatie en circulaire oplossingen.

Obstakels

- **Definitiekwestie:** Wat is écht duurzaam; wat is het 'meest' circulair? Is refurbished altijd beter dan nieuw met circulaire eigenschappen?
- **Internationale ketens:** Gebruik van buitenlands refurbished meubilair roept vragen op over de bredere circulaire impact.
- Er wordt geen gebruik gemaakt van elkaars voorraad of boventallig meubilair binnen het Rijk.



Werkplekomgeving

Rijksoverheid

Case 9

Oplossingen

- Meer tijd nemen voor planning van inrichtingen. Langere termijnplanning.
- Flexibele contracten die ruimte bieden voor innovatie.
- Kritisch kijken naar materiaalgebruik op componentniveau (bijv. stalen onderstellen met vervangbare bladen).
- Beter inzicht in de voorraad van meubilair (per rijksonderdeel) en dit op een uniforme manier beheren en beschikbaar stellen. Bij boventallig meubilair, dit tijdig melden.

Geleerde lessen

- Focus op de elementen met de grootste milieu-impact (zoals staal).
- Circulair inkopen is geen zwart-witverhaal; het vraagt om voortdurende reflectie en aanpassing.
- Kennisdeling is essentieel voor verdere verduurzaming.
- Binnen het Rijk delen we de circulaire ambitie, maar is de werkwijze nog niet altijd hetzelfde.

Belangrijkste conclusies

1. Het gouden vierkant

Een multi-functioneel intern inkoopteam bestaande uit meerdere functies/disciplines die welwillend zijn en met elkaar gezamenlijk de uitdaging willen aangaan, werkt impactverhogend.

2. Marktmacht-verhoudingen

De schaalgrootte en betrekken van de markt vooraf van de in te kopen producten moet interessant en groot genoeg zijn om samen te werken als partners en veranderingen door te kunnen voeren.

3. Ambities/sturing van bovenaf helpt (soms) wel

Er wordt vaak verwezen naar het Rijksbrede programma "Inkopen met Impact", eigen inkoopbeleid, MVOI-actieplannen of concrete (subsidie)projectinitiatieven als aanjager en drijfveer om ermee aan de slag te gaan.

4. Bestaand beleid/financiële kaders/wetgeving helpt (soms) niet

De jaarlijkse budgetcultuur nodigt niet uit om "niet of minder" in te kopen omdat anders het jaar erop het budget wordt gekort. Ook de comptabiliteitswet/overheidsbeleid maar ook de aanbestedingswet lijken toch nog wel eens in de weg te staan.

5. Onbewust onbekwaam maar ook bewust bekwaam

Bij de meeste geïnterviewden was NAMI onbekend, toch bleek dat het soms wel was toegepast in hun case maar vaak vanuit financieel gewin (minder inkopen, langer gebruiken ed). Als werd aangetoond dat het ook betekende minder grondstoffenverbruik, en hiermee hoog op de R-ladder werd gescoord, was dan ook voor de geïnterviewden vaak een AHA-moment.

Dit onderzoek is tot stand gekomen dankzij de medewerking van de onderstaande organisaties en personen:

- Ministerie van Defensie (Elske Tjepkema)
- Gemeente Amsterdam en Haarlem (Jeffrey van Beusekom, Nina van Kranendonk en Tim van de Laar)
- Ministerie van Buitenlandse Zaken (Peter van Boven, Marinda Bosman en Filiz Deveci)
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Gül Dogan en Eveline van Dijck)
- UWV (Sevim Garip)
- Rijksoverheid (Martijn van der Rijt, Rozemarijn Everts, Joram van der Velde en Wesley Chin)
- Waterschap Vallei en Veluwe (Jörgen Verschoor)



Meer informatie?

