



# Waternet Maatschappelijk Verantwoord

Circulair, Sociaal- en Milieuvriendelijk Inkopen

**Plan van Aanpak**

*Denken, Doen, Leren.*



# Waternet in 2017

Samen halen we meer uit water. Wij staan voor dienstverlening, doelmatigheid en duurzaamheid. Dat doen we elke dag beter door de klant centraal te zetten, samen te verbeteren en verbindend vakmanschap. Om de beste dienstverlener te worden zetten we in 2017 extra in op leiderschap.

# SAMEN HALEN WE MEER UIT WATER



## KLANT CENTRAAL

- VERPLAATS JE IN DE KLANT
- ZOEK SAMEN NAAR DE BESTE OPLOSSING

ELKE DAG BETER

2016

2017

LEIDERSCHAP



## SAMEN VERBETEREN

- LEER VAN JE FOUTEN
- SUPPORT ELKAAR
- KAN HET NOG BETER?

DIENTVERLENING  
DOELMATIGHEID  
DUURZAAMHEID



WATERNET  
DE BESTE PUBLIEKE  
DIENSTVERLENER



## VERBINDEND VAKMANSCHAP

- GA ZELF AAN HET ROER STAAN
- NEEM JE VERANTWOORDELIJKHEID

WWW.WATERNET.NL/ELKEDAGBETER

# Focus 2017

## Persoonlijk leiderschap

- ✓ Verantwoordelijkheid
- ✓ Initiatief
- ✓ Leren

## Leiderschap

- ✓ Richting
- ✓ Aandacht
- ✓ Durf

De wereld verandert, steeds sneller. Daarmee veranderen ook de behoeften van onze klanten. Hoe kan Waternet slim inspelen op die ontwikkelingen? Door te opereren als een flexibele organisatie. Een organisatie van mensen die efficiënt samenwerken, en tegelijkertijd hun eigen talenten en expertise inzetten en hun mogelijkheden optimaal benutten. Daarvoor is modern leiderschap nodig: leiderschap dat de medewerkers en hun kwaliteiten centraal stelt, zodat iedereen ruimte krijgt om zich persoonlijk te ontwikkelen. In een cultuur die draait om vertrouwen krijgen én verantwoordelijkheid nemen. Dat vraagt iets van de medewerkers, en van hun leidinggevendenden.

# Introductie Waternet Maatschappelijk Verantwoord

Water is dé schakel voor deze stedelijke regio. Schoon water en waterveiligheid zijn hierbij essentieel. Daarom maakt Waternet het beste drinkwater, zuiveren wij afvalwater en halen we er bruikbare stoffen uit. We houden het oppervlaktewater schoon en op peil en zorgen dat de dijken stevig genoeg zijn. En dat als enige watercyclusorganisatie in Nederland.

Waternet is er vóór en door de maatschappij. Van ons wordt verwacht dat we **serieus werk maken van duurzaamheid**.

We willen in **2020 klimaatneutraal** zijn. Dit doen we door duurzame energie te maken, processen slimmer in te richten, minder grond- en hulpstoffen te gebruiken en minder afval te produceren (bijvoorbeeld door hergebruik van beschoeiingen).

We staan midden in de maatschappij. **Sociaal beleid** om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een plek te geven hoort daarbij. Evenals **gezonde arbeidsomstandigheden** op plekken waar onze producten of diensten gemaakt worden.

Inkoop en aanbesteding speelt hierbij een grote rol.

# Aanleiding

We willen aan de slag met maatschappelijk verantwoord inkopen. Jaarlijks kopen we voor 275 miljoen euro aan producten en diensten: van kantoorspullen tot inhuurkrachten, chemicaliën, buizen, pompen, gemalen en rioolwaterzuiveringsinstallaties.

Maatschappelijk verantwoord inkopen betekent:

- Bij de inkoop letten op de circulaire impact, sociale impact en de impact op het milieu (bijv. CO2-uitstoot)
- De juiste vraag stellen aan de markt zodat de duurzaamheidswinst maximaal is en de prijs acceptabel blijft.
- Circulair denken en doen meenemen en integreren in het inkoopproces.
- Door investeringen en onderhoud/beheer als één geheel te zien en ook zodanig uit te vragen aan de markt, ontstaan andere oplossingen.

Over de totale levensduur is dat... én duurzamer én goedkoper.

Persoonlijk leiderschap (verantwoordelijkheid, Initiatief, Leren) , Leiderschap (Richting, Aandacht, Durf) als focuspunten voor Waternet in 2017 gaan hierbij helpen. Dit koppelen we aan de Klant centraal, Samen Verbeteren, Verbindend vakmanschap. Vanuit ons motto: Elke dag beter!

Waternet wil aan de slag met maatschappelijk verantwoord inkopen. Dit Plan van Aanpak beschrijft de stappen die nodig zijn om dat te bereiken.

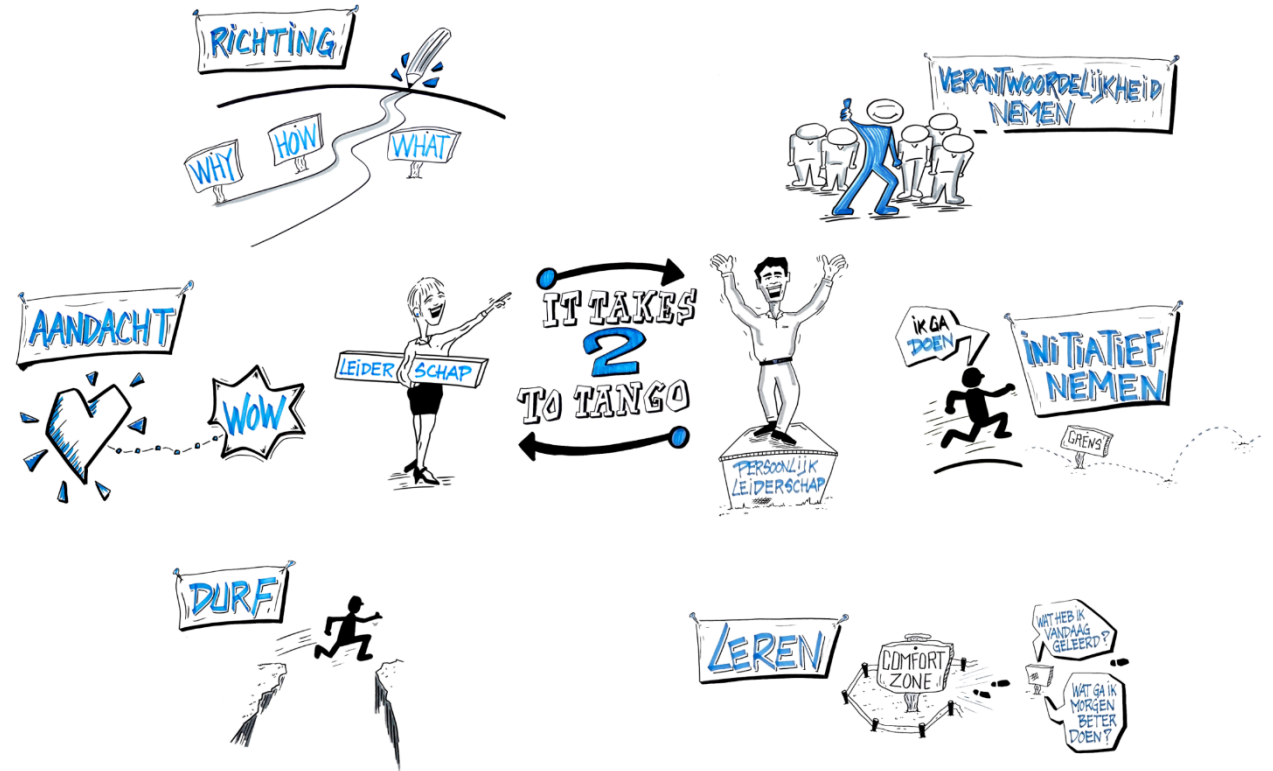
# Dit Plan van Aanpak geeft inzicht in:

- De ambities en doelstellingen van Waternet op Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) algemeen, met primaire focus op Circulair Inkopen en secundaire focus op Sociaal- en Milieuvriendelijk Inkopen;
- De programmalijnen die Waternet in verschillende fasen (denken, doen, leren) kan volgen om deze ambities en doelstellingen te verwezenlijken;
- De concretisering van deze programmalijnen in activiteiten, taakverdeling, doorlooptijd, tijdsinvestering en betrokkenheid
- De uitgangspunten, randvoorwaarden, risico's en bijhorende mitigerende oplossingen van de programmalijnen

# Leeswijzer

Dit Plan van Aanpak bestaat uit de volgende onderdelen:

- Doelstellingen Waternet op gebied van duurzaamheid
- Programmalijnen, tijdsfad en concretisering
- Stimulerende en belemmerende factoren
- Op te leveren producten
- Bijlagen





# Duurzaamheid biedt Waternet veel mogelijkheden

Decentrale oplossingen

Maak Amsterdam Rainproof

Klimaatneutraal / Energieneutraal 2020

Nieuwe watercyclusconcepten

Schoon oppervlaktewater

Experimenteerzones (zoals Buiksloterham)

Terugwinnen van grondstoffen

Ruimtelijke adaptatie

**Maatschappelijk  
Verantwoord Inkopen**

Clean Capital

Studenten Challenge

- **Circulair Inkopen**
- **Sociaal Inkopen**
- **Milieuvriendelijk Inkopen**

# Waternet heeft serieuze ambities op het gebied van duurzaamheid

**Morgen**

**Vandaag**

**Vandaag**

**Vandaag**

**Vandaag**

**100% MVI in 2020**



**Circular aanbesteden in 5 projecten in 2017 MVI opnemen in strategie**

**Social Return en aandacht voor arbeidsomstandighed en in 5 projecten in 2017**

**Aansluiten bij en implementeren van Green Deal Duurzaam in 2017**

**MVO ambities actualiseren, operationaliseren en werkprotocol opstellen**

**Klimaat- & energieneutraal in 2020**



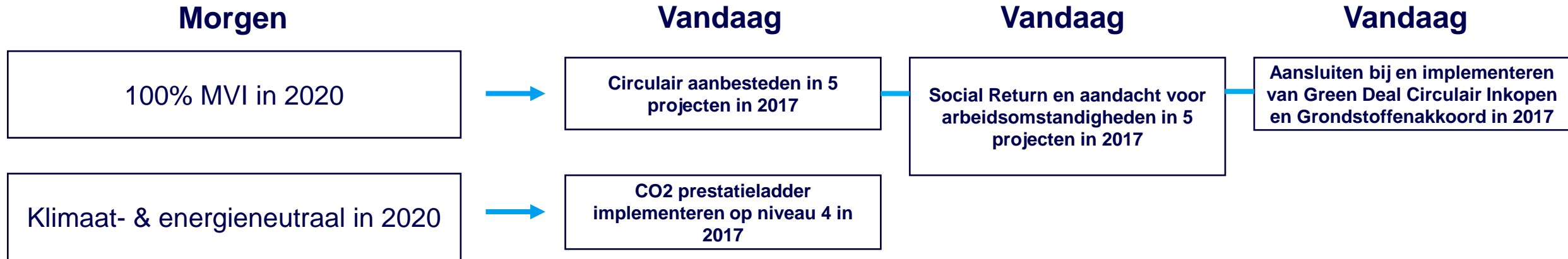
**CO2 prestatieladder implementeren op niveau 4 in 2017**

**Horen in de top 3 in benchmarks publieke dienstverleners in 2020**

**Nieuwe sanitatie voor 25.000 woningen in 2025**

**50% afvalstromen opwaarderen in 2025**

# Dit PvA focust zich op Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)



## Om aan de slag te gaan met MVI ligt de primaire focus bij Waternet in 2017 op circulair inkopen:

- Uiterlijk in 2017 zorgen voor aantoonbare integratie van circulair inkopen in de inkoopprocessen, inkoopbeleid en inkoopstrategie (gebaseerd op gebleken toegevoegde waarde, mogelijkheden en relevantie);
- Instrumenten en handreikingen voor standaarden en Performance Management Indicatoren voor circulair inkopen (door)ontwikkelen, in relatie tot professioneel inkopen;
- Publieke en private partijen werken in een zo vroeg mogelijk stadium samen vanuit een op circulaire impact gedreven gedeelde waardenset
- Benutten van de kennis en kracht van de markt: circulair aanbesteden met optimalisatie tussen investering en Onderhoud/beheer;
- De verantwoordelijke stakeholders binnen Waternet kennen en pakken hun rol om doelstellingen op het gebied van circulaire economie waar te maken;



# Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) gaat uit van het inkopen van producten, diensten of werken met een maximale duurzame waarde. Dit betekent dat er naast de prijs, de impact op mens en milieu wordt meegenomen in het inkoopproces en dat er wordt nagedacht om via inkoop bij te dragen aan de realisatie van de beleidsdoelen van de organisatie.



Bron: [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)

# MVI versterkt Waternet op verschillende onderdelen

## STRATEGISCH

- Organisatie wordt **toekomstbestendiger**: lagere kosten, verhoogde leveringszekerheid, hechtere ketensamenwerking en dus robuustere toeleveringsketen
- **Risicoverlaging**: Het (economisch) risico bij de partij die dit het beste kan dragen (vanuit belang van circulaire werkwijze)
- Beste publieke dienstverlener
- Reputatieversterking: onderscheidend vermogen van het merk
- Nieuwe marktkansen door innovatie
- Kwaliteitsverbetering van producten en diensten
- Social Return brengt diversiteit in organisatie
- Social Return biedt kansen voor mensen met een arbeidsbeperking
- Aantrekkelijke werkgever door uitdragen MVO profiel

STERKE  
CONCURRENTIEPOSITIE

## FINANCIIEEL

- Minder inkopen door levensduurverlenging van producten
- **Kostenverlaging** (op korte en lange termijn) in termen van *Total Cost of Use* en *Total Cost of Ownership*
- Ontzorgen van de organisatie. Bij de *pay per use* vorm zijn er geen eigen servicekosten
- Minder (of geen) **afvalmanagement** nodig, dus die kosten zullen dalen
- Meer inzicht in kosten, minder prijsschommelingen
- Aantrekkelijke subsidies en regelingen voor sociaal ondernemen
- CO2 prestatieladder: korting op inschrijfprijs aanbestedingen waarbij eisen op gebied van emissiereductie van toepassing zijn

KOSTEN-  
BESPARING

## MAATSCHAPPELIJK

- Behoud welzijn en gezondheid agv minder afval en minimaal gebruik van gevaarlijke stoffen
- Positieve bijdrage aan ketensamenwerking en gezamenlijk belang
- Leidt tot meer ketentransparantie
- Vermindering van **grondstoffenschaarste** (en daarbij behorende geopolitieke milieuproblemen)
- Stimulans voor innovatie: Meerdere bedrijven in de keten kunnen hun inkomsten behouden of verhogen door het moderniseren van hun business modellen en producten/processen te innoveren
- Het nemen van maatschappelijke en ecologische verantwoordelijkheid
- Social Return bevordert arbeidsparticipatie

POSITIEVE IMPACT OP  
MILIEU & MAATSCHAPPIJ



# Primaire focus: Circulair Inkopen

Bij Circulair Inkopen gaat het om de inzet van het inkoopinstrument om productie en (her)gebruik van circulaire producten en diensten te stimuleren en daarmee het aanjagen van de circulaire economie.

Bij Circulair Inkopen wordt rekening gehouden met:

- Andere inkoopmodellen (verschuiven van *ownership* naar *usership*)
- Technische productvoorwaarden om het grondstoffenbehoud te optimaliseren
- Denken vanuit de keten
- Regievoering (contract/ leveranciersmanagement)

Bron: [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)

## **De circulaire economie, wat was het ook alweer...**

In de circulaire economie bestaat afval niet. Verspilling van grondstoffen wordt tegengegaan door de herbruikbaarheid van producten en materialen te maximaliseren en waardevernietiging te minimaliseren.



# Secundaire focus: Sociaal Inkopen en Milieuvriendelijk Inkopen

## Sociaal Inkopen

In dit PvA wordt met Sociaal Inkopen bedoelt: Social Return en aandacht voor arbeidsomstandigheden. Social Return heeft als doel een bijdrage te leveren aan het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en wordt als onderdeel bij aanbestedingen verplicht gesteld.

*Een voorbeeld van hoe de Gemeente Utrecht Social Return toepast is toegevoegd als referentieslide in de bijlage.*

*Bron: [www.stichtingsocialreturn.nl](http://www.stichtingsocialreturn.nl)*

## Milieuvriendelijk Inkopen

Bij milieuvriendelijke inkopen gaat het om het voorkomen of minimaliseren van een negatieve impact op het milieu, of het leveren van een positieve bijdrage aan het milieu, bijvoorbeeld door het creëren van natuurlijke waarden. In het geval van Waternet ligt de focus allereerst op de invoering van niveau 4 CO2 prestatieladder. CO2-prestatieladder is een instrument voor bedrijven om hun CO2-uitstoot in kaart te brengen en te verminderen. Niveau 4: CO2 bewust handelen en reductie initiëren in samenwerken met keten

*Bron: [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)*

# De doelstellingen leiden tot 5 programmaliijnen die verschillende fasen (*denken, doen, leren*) doorlopen, met een constante evaluatieloop

## Doelstellingen

100% MVI in 2020  
Klimaat- & energieneutraal in 2020

Circulair aanbesteden in 5  
projecten in 2017

Social Return en aandacht voor  
arbeidsomstandigheden in 5  
projecten in 2017

Aansluiten bij en implementeren  
van Green Deal Duurzaam in  
2017

CO2 prestatieladder  
implementeren op niveau 4 in  
2017



## Programmaliijnen

1. Plan van Aanpak MVI

2. Roadmap MVI

3. Pilotprojecten MVI

4. Inrichten werkprocessen

5. Creëren intern draagvlak



Denken

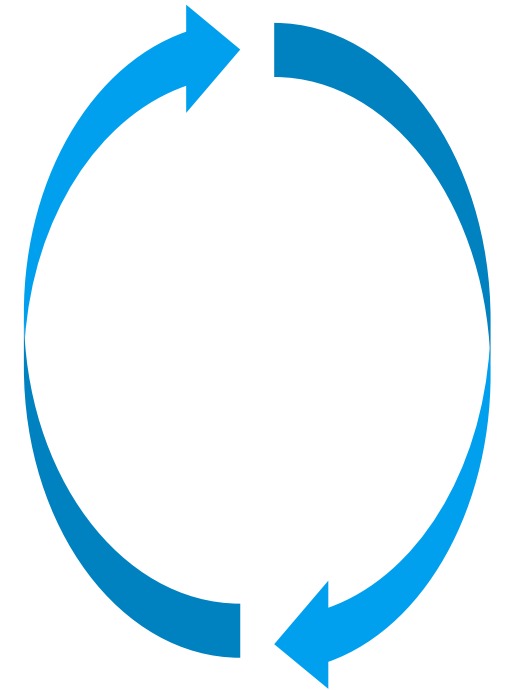


Doen



Leren

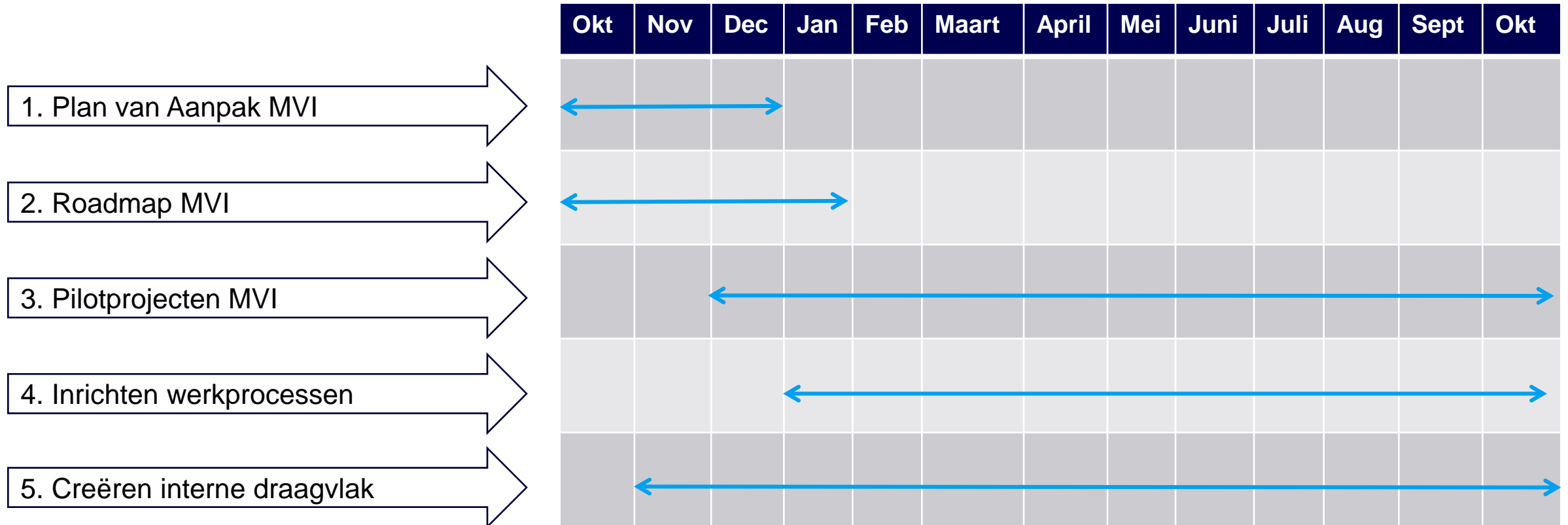
## Evaluatieloop



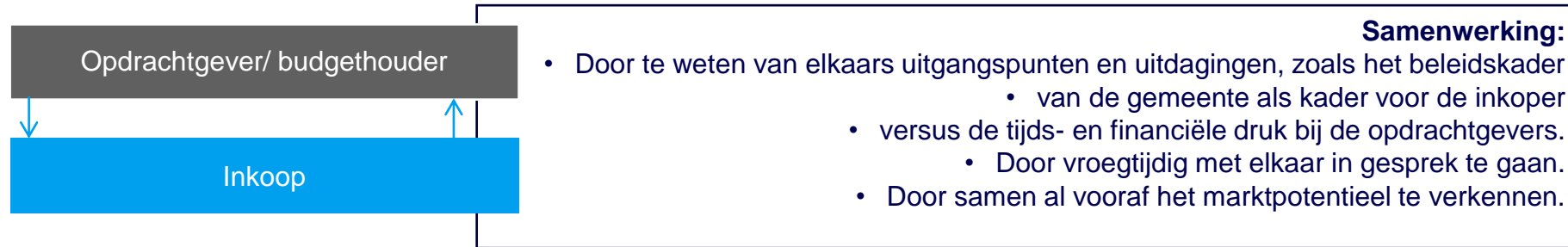
- Op basis van evaluatiecriteria
- Doorlopend impact meten
- Interne en externe communicatie
- Stappenplan met ieders rol voor vervolgotrajecten



# Deze programmalijnen volgen een globale planning

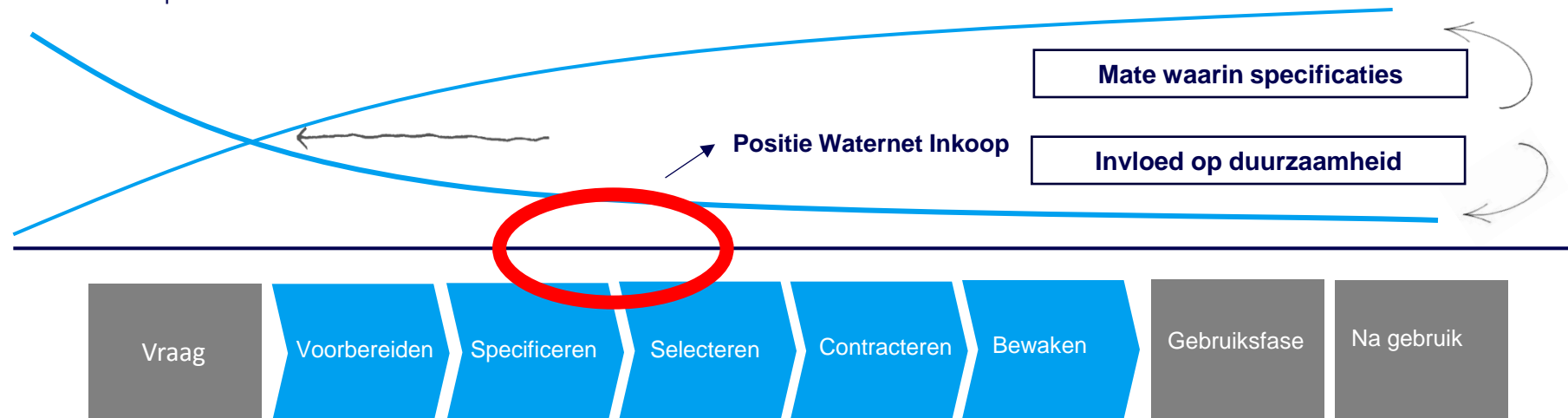


# Stimuleer samenwerking tussen inkoper en opdrachtgever

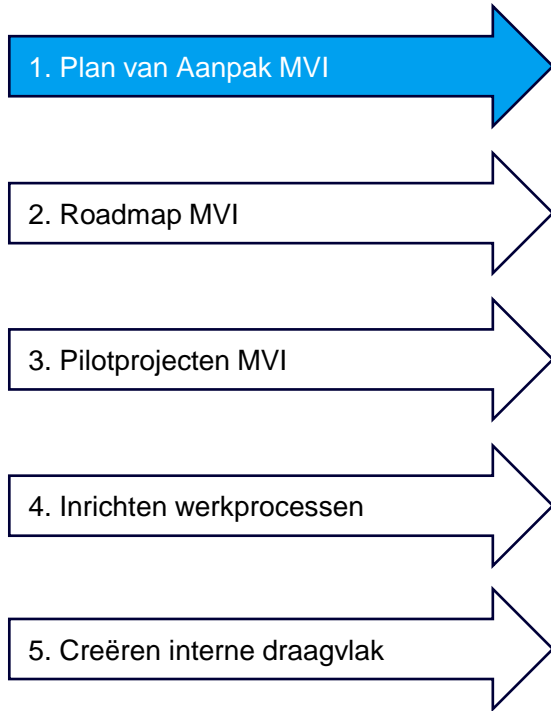


**Want hoe eerder er wordt gestart met het verkennen van duurzaamheid (al in het stellen van de klantvraag hoe hoger het resultaat)**

- De voorbereidingsfase van het inkooptraject bestaat uit een verkenning van de interne klantbehoefte en de externe mogelijkheden (marktkennis). Hoe eerder in de circulariteit wordt geagendeerd hoe meer impact er in de aanbesteding te realiseren is.
- Onderstaand schema laat zien dat hoe verder in het inkoopproces hoe meer de specificaties vastliggen, en dus hoe minder ruimte voor aanpassingen en hoe minder invloed op duurzaamheid er is.



# 'Plan van Aanpak MVI': geconcretiseerd

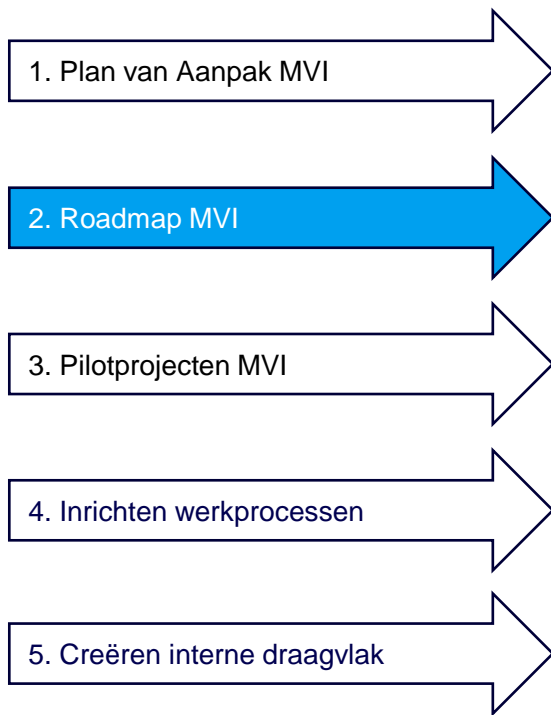


Activiteit(en)	Doorlooptijd	Eigenaar	Betrokken stakeholder(s)	Tijds-investering	Externe ondersteuning noodzakelijk	Fase
Schrijven Plan van Aanpak en afstemmen met betrokkenen	2 weken	AH Financiën	Inkoop, Strategisch Centrum	60 uur	Nee	
Toetsen en goedkeuring Plan van Aanpak door directie	2 weken	Inkoopraad - Directie	Inkoop, Strategisch Centrum	10 uur	Nee	
Uitvoeren nulmeting (huidige situatie in kaart: kennis, kunde, draagvlak)	4 weken	AH Financiën	Business	64 uur	Ja	

Uitgangspunten	Randvoorwaarden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scope</li> <li>• Huidige situatie</li> <li>• Doelstellingen</li> <li>• Programmaliijnen</li> <li>• Activiteiten</li> <li>• Taakverdeling</li> <li>• Tijdspad</li> <li>• Betrokkenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afgestemd met betrokkenen</li> <li>• Getoetst en goedgekeurd door directie</li> <li>• Expertise op het gebied van circulaire economie / circulair inkopen / social return</li> </ul>

# 'Roadmap MVI': geconcretiseerd

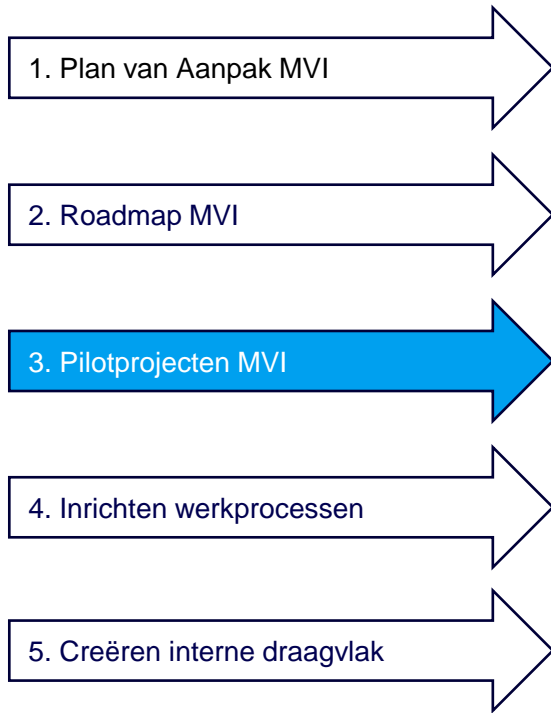
[2/5]



Activiteit(en)	Doorloop tijd	Eigenaar	Betrokken stakeholder(s)	Tijds-Investing	Externe ondersteuning noodzakelijk	Fase
Visie vertalen naar strategie d.m.v. inspiratiesessies	2 weken (2 sessies)	AH Financiën	Inkoop, business	20 uur	Ja	
Selectiecriteria pilots bepalen	1 week	AH Financiën	Inkoop, business (bepaalt)	10 uur	Nee	
Opstellen meetinstrumenten MVI impact	1 week	AH Financiën	Inkoop, business	12 uur	Nee	
Plan van Aanpak: invoeren CO2 prestatieladder niveau 4	2 weken	AH Financiën	Inkoop, business	8 uur	Ja	
Doorleven roadmap met betrokken stakeholders	2 weken	AH Financiën	Inkoop, business	12 uur	Ja	

Uitgangspunten	Randvoorwaarden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie</li> <li>• Strategie</li> <li>• Doelstellingen</li> <li>• Tijdsplan</li> <li>• Deliverables</li> <li>• Stakeholders</li> <li>• Taakverdeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrekken van alle relevante stakeholders</li> <li>• Breed gedragen intern</li> <li>• Afstemmen met management</li> <li>• Helder krijgen: wat is de veranderopgave</li> <li>• Expertise op het gebied van circulaire economie / circulair inkopen / social return</li> </ul>

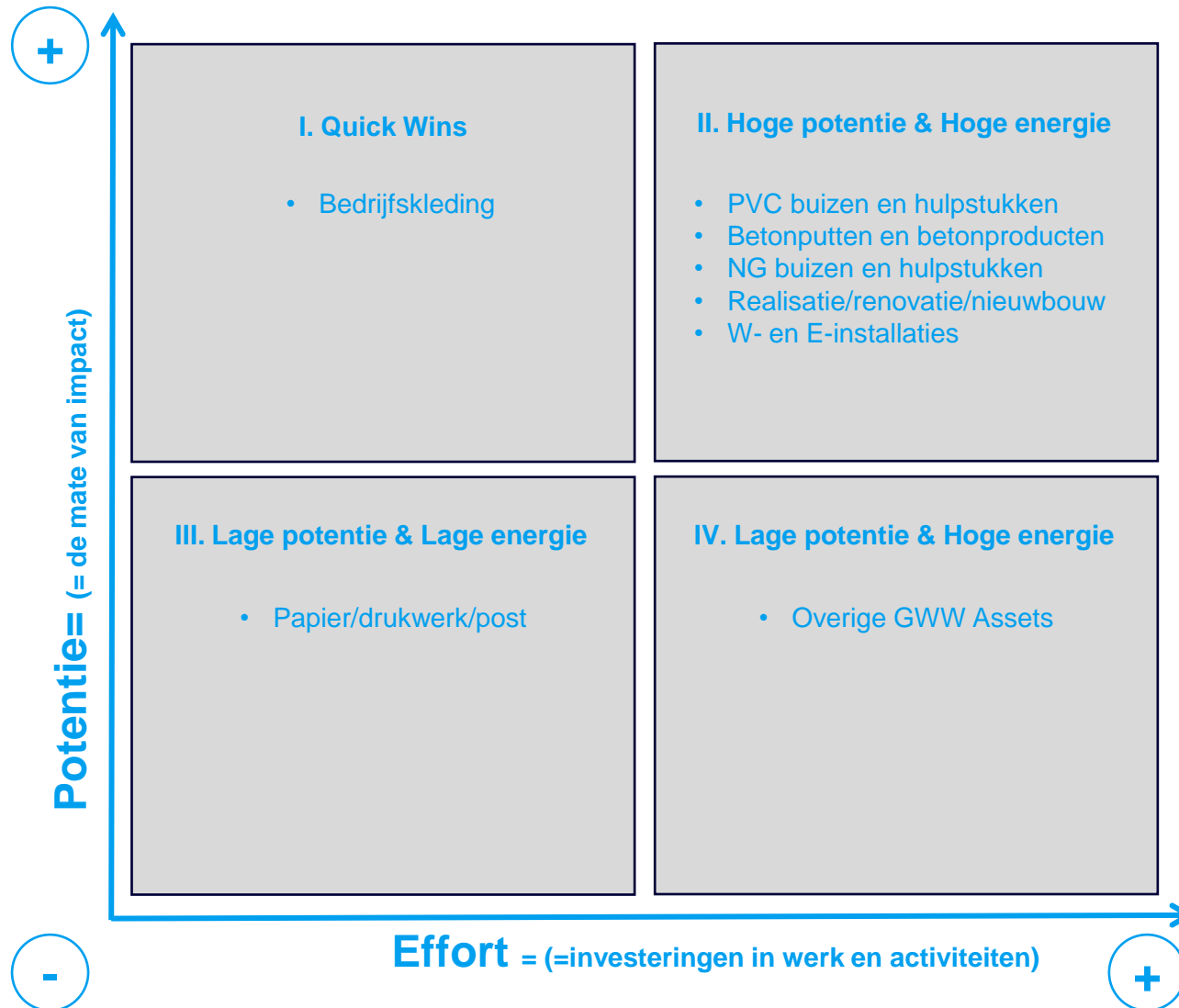
# 'Pilotprojecten MVI': geconcretiseerd



Activiteit(en)	Doorloop tijd	Eigenaar	Betrokken stakeholder(s)	Tijds-investering	Externe ondersteuning noodzakelijk	Fase
Definiëren pilots vanuit aanbestedingen-kalender	1 week	TL Inkoop	Inkoop, business	10 uur	Nee	
Starten en uitvoeren projecten tijdens pilotfase	eind 2016 tot eind 2017	TL Inkoop	Inkoop, leveranciers, business	16 uur per week	Ja	
Pilotproject CO2 prestatieladder	Nog te bepalen (PvA fase)	Nog te bepalen (PvA fase)	Nog te bepalen (PvA fase)	Nog te bepalen (PvA fase)	Nee	
Inkoopproces aanpassen a.d.h.v. <i>learnings</i> pilots	16 weken	TL Inkoop	Inkoop, Inkoopraad	54 uur	Nee	
Evalueren, borgen en communiceren best practices	40 weken	TL Inkoop	Inkoop, business	8 uur per week	Ja	

Uitgangspunten	Randvoorwaarden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact bepalen (circulair, SR en CO2)</li> <li>• Wat is de startdatum?</li> <li>• Wat zijn de uitdagingen / Slagingskans?</li> <li>• Wat is er nodig om te starten?</li> <li>• Welke mensen zijn nodig en tijdspad bepalen</li> <li>• Herhalen van best practices</li> <li>• Intern en extern communiceren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Start met beheersbare projecten</li> <li>• Een relatief klein/beheersbaar stakeholderveld</li> <li>• Genoeg ruimte voor verkenning en marktdialoog</li> <li>• Ruimte voor experimenten</li> <li>• Met enthousiastelingen</li> <li>• Expertise op het gebied van circulaire economie / circulair inkopen / social return</li> </ul>

# 'Pilotprojecten Circulair Inkopen': Selectie van geschikte pilots



De kansrijke inkooppakketten, gebaseerd op de inventarisatie van het aanbestedingskalender, en de verkende marktontwikkelingen, zijn in deze afbeelding weergegeven. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen Quick wins (=korte termijn kansen) en de overige pakketten (lange termijn kansen).

**Let op:** de daadwerkelijke pilots worden getoetst en vastgesteld tijdens de nulmeting.

## I. Quick Wins

- Eigen interne best-practices en ervaring
- Morgen starten

## II. Hoge potentie & Hoge effort

- Mogelijkheden voor marktdialoog/marktverkenning
- Op redelijk korte termijn pilot projecten mogelijk

## III. Lage potentie & Lage effort

- Markt is ontwikkeld
- Substantiële impact is laag

## IV. Lage potentie & Hoge effort

- Complexe projecten (groot stakeholderveld, budget, tijd)
- Marktpartijen nog zoekend

# Voorstel Pilotprojecten Circulair Inkopen

Aanbesteding Circulair	Sector	Budget / jaar	Start	Circulair Categorie	Voorwaarden om te starten
Levering Gietijzer buizen en hulpstukken	DW	€ 1.000.000	Q4-2016	I	Goedkeuring Assetmanagement
Levering PVC buizen en hulpstukken	DW	€ 400.000		I	Goedkeuring Assetmanagement Aansluiten bij andere DW-bedrijven
Levering betonputten en betonproducten	AW	€ 400.000	Q4-2016	I	Marktoriëntatie
Levering Bedrijfskleding	Allen	€ 500.000	Q1-2017	II	Veel voorbeelden
Leveren kantoorartikelen	Allen	€ 80.000	Q1-2017	III	Veel voorbeelden
Vervolg op marktconsultatie duurzame slibverwerking	WS	?	Q4-2016		Wachten op marktoriëntatie
Diverse GWW werken					Aanvullen door business
Maaimachines	WS		Q1-2017		
RWZI Weesp	AW		Q2-2017		

# Voorstel Pilotprojecten Sociaal Inkopen

Aanbesteding Social Return	Sector	Budget / jaar	Start	Voorwaarden om te starten
Payroll services KSW	KMR	€ 2.000.000	Q4-2016	Uitvraag formulieren
Interne en externe verhuisdiensten	MD	€ 50.000	Q2-2017	Uitvraag formulieren
Koeriersdiensten en postrondes	MD	€ 70.000	Q2-2017	Uitvraag formulieren
Reinigen werkplek-apparatuur, pc's en monitoren	MD	€ 50.000	Q1-2017	Uitvraag formulieren
Advisering en toezicht uitvoering groenbestekken	WS	€ 80.000	Q4-2016	Uitvraag formulieren
Infrastructurele werken				5%

*Deze projecten zijn geselecteerd als pilot voor Sociaal Inkopen omdat het projecten betreft waar relatief veel arbeid (i.p.v. producten) wordt ingekocht.*



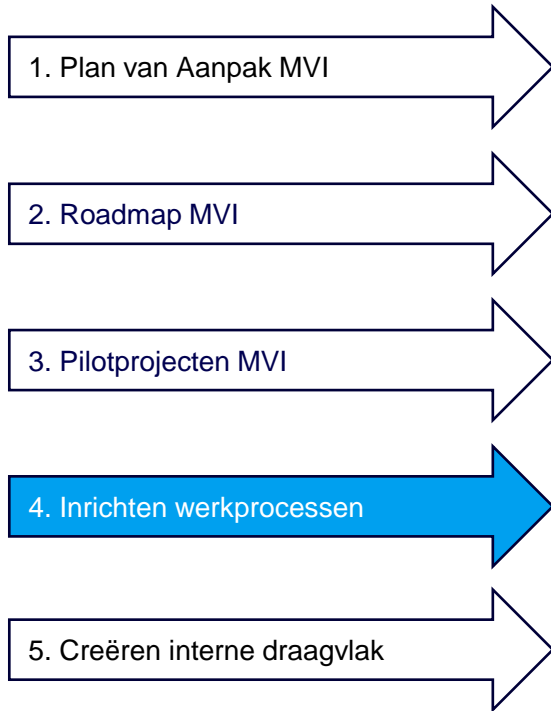
# Voorstel Pilotprojecten Milieuvriendelijk Inkopen

Focus op CO2 prestatieladder

Aanbesteding Milieuvriendelijk Inkopen	Sector	Budget / jaar	Start	Voorwaarden om te starten
Levering tropisch hardhout	TOP	300 m3/jr		
biocomposiet meubulaire aanbesteden				
Baggerwerkzaamheden	WS			
Dijkverbetering	WS			

# 'Inrichten werkprocessen': geconcretiseerd

[4/5]



Activiteit(en)	Doorlooptijd	Eigenaar	Betrokken stakeholder(s)	Tijds-investering	Externe ondersteuning noodzakelijk	Fase
Inkoopstrategie, beleid en uitvoeringskader ontwikkelen	2 weken	AH Financiën	Inkoop, juridische zaken	32 uur	Ja	
In kaart brengen werkprocessen MVI inkopen	3 weken (3x workshops)	AH Financiën	Inkoop	60 uur	Ja	
Optimaliseren werkprocessen MVI inkopen	3 weken (3x workshops)	AH Financiën	Inkoop, leveranciers	60 uur	Ja	
(her)definiëren rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	2 weken (1x workshop)	AH Financiën	Inkoop, leveranciers, business, management	80 uur	Ja	
Bestaande werkprocessen aanpassen en borgen	20 weken	AH Financiën	Inkoop, leveranciers, business, management	160 uur	Ja	

Uitgangspunten	Randvoorwaarden
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanbestedingsproces doorlopen</li> <li>Ook opnemen Tijdpad ???</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrekken van alle relevante stakeholders</li> <li>Breed gedragen intern</li> <li>Afstemmen met management</li> <li>Expertise op het gebied van circulaire economie / circulair inkopen</li> </ul>

# ‘Creëren interne draagvlak’: geconcretiseerd

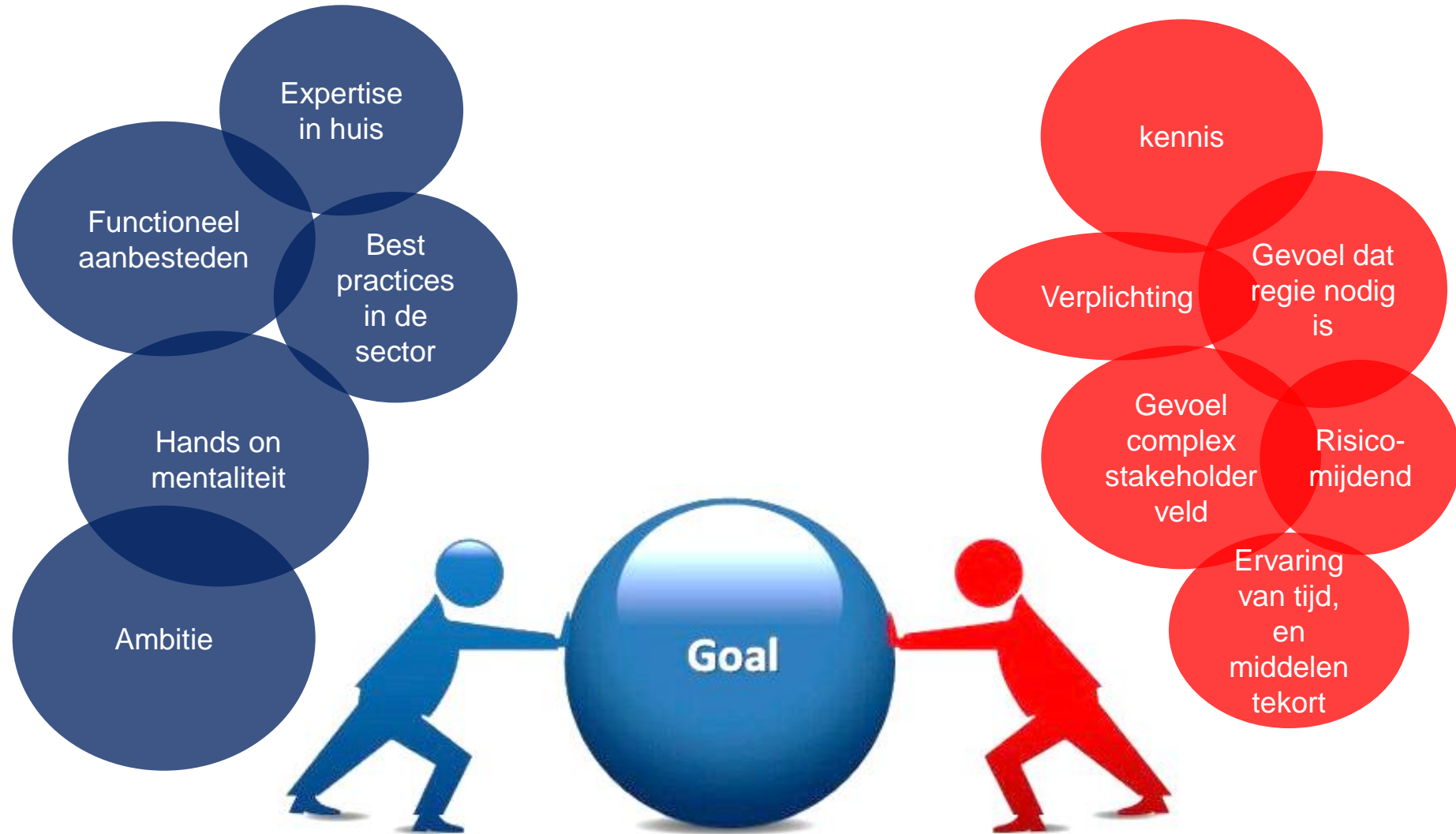
[5/5]



Activiteit(en)	Doorlooptijd	Eigenaar	Betrokken stakeholder(s)	Tijds-investering	Externe ondersteuning noodzakelijk	Fase
Kennis en vaardigheden medewerkers inkoop vergroten (praktijkgerichte training)	1 training per kwartaal	TL Inkoop	Inkoop	64 uur	Ja	
Benoemen en opleiden ambassadeurs	Geheel 2017	Business	Inkoop, business, management	320 uur	Ja	
Opstellen intern en extern communicatieplan	2 weken	Communicatie	Inkoop, leveranciers, business, management	20 uur	Ja	
Communiceren best practices	Geheel 2017	Business	Inkoop, leveranciers, business, management	4 uur per week	Ja	

Uitgangspunten	Randvoorwaarden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changemanagement staat centraal</li> <li>• Rol ambassadeur:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanjager starten pilots</li> <li>• Communiceren best practices</li> <li>• Korte lijn met business</li> <li>• Bewaker processen</li> <li>• Borging van evaluaties</li> <li>• Stimuleer betnnten externe netwerken</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrekken van alle relevante stakeholders</li> <li>• Breed gedragen intern</li> <li>• Afstemmen met management</li> <li>• Expertise op het gebied van circulaire economie / circulair inkopen</li> </ul>

# Bij MVI gelden stimulerende en belemmerende factoren



# Hoe Waternet stimulerende factoren kan inzetten

Expertise	Functioneel aanbesteden	Best practices in de sector	Ambitie	Hands-on mentaliteit
Stakeholders hebben expertise over de eigen interne diensten en materie know-how	Ervaringen met functioneel aanbesteden en inzicht in belemmerende werking van technische eisen	Er zijn per sector al succesvolle voorbeelden op het gebied van MVI	Grote wil voor succesvolle en energievolle projecten	Praktisch en concrete aanpak in het werk
<p><b>Zet die materiekennis in bij de dialoofase met de marktpartijen.</b> Koppel de kennis en ervaring van de interne diensten aan die van de markt (behoud eigenaarschap en expertrol in huis en co-creëren met de markt).</p> <p>Stimuleer het circulair denken in <b>sector/afdelings-specifieke verkenningssessies.</b></p> <p><b>Beloon interne expertise</b> met een podium (eigenaarschap)</p>	<p>Maak circulair inkopen <b>géén standaard minimumeis</b> in een moederbestek maar stel circulaire criteria (eisen en wensen) in de kansrijke inkooppakketten.</p> <p>Benoem circulariteit als thema op <b>leveranciers-bijeenkomsten</b> (periodieke overleggen/ leveranciersdag)</p>	<p><b>Zet best practices op een (sectorspecifiek) podium</b></p> <p>Ook het <b>niet slagen</b> van circulaire doelen zijn leerervaringen.</p>	<p><b>Gebruik de voorlopers:</b> Start met de mensen die een intrinsieke drive hebben om het verder te brengen.</p> <p><b>Stel met elkaar een passend doel:</b> geen verplicht beleid maar waar zijn we blij mee aan het eind van een project? Wanneer zijn we tevreden.</p>	<p><b>Geef praktische handvatten:</b> in de bestaande inkoopgidsen.</p> <p><b>Verschaf kennis over TCO/ TCU:</b> in de brede zin bij inkooptrajecten en over het hoe van het toepassen van TCO/ LCA gerelateerde business cases.</p> <p><b>Start met overzichtelijke projecten:</b> met een grote slagkracht en leervermogen.</p>

# Hoe Waternet belemmerende factoren kan verlichten

[1/2]

## Kennis

Van de thematiek en van de financiële modellen en de manier van toepassen  
\*Verwar kennis over circulair inkopen niet met de eigen interne expertise (kennis over de eigen diensten en materie knowhow)

**Bevorder kennisdeling door de best practices** en door sectorspecifieke agendering op bestaande meeting (mogelijk ook in kader van duurzaam inkopen breed)

**Gebruik de bestaande communicatiemiddelen voor circulariteit**, zoals intranet, teammeetings, leverancieroverleggen, agenda lead buyer overleg etc. Benut externe communicatie / prijsvragen / voorbeeldproject via externe nieuwsbrief (bv MVO-Ned, Adam Econ Board, Duurzaam Bedrijfsleven e.d. / presentaties voor intern draagvlak

Stel een **dynamische kennisgroep** op voor input op specifieke projecten. 1. Formeer het kennisteam. 2. communiceer over het kennisteam, 3. zet actieve contacten op tussen kennisteam en de projecten.

**Gebruik de kennis van Clean Capital**

## Verplichting

Gevoel dat verplichting ruimte beperkend werkt.  
\*Verwar verplichting niet met een doel en ambitie waar mensen zich aan kunnen verbinden”

Stel **geen verplicht beleid** om voor elke aanbesteding máár richt op de kansrijke inkooppakketten.

Stel een **gezamenlijke ambitie** op in combinatie top-down en down-top (beleidsdirecteuren) die basis is voor de beleidskoers.

## Gevoel dat regie nodig is

Er komen veel beleidsthema's op de directies af. In hoeverre past alles bij elkaar en geeft het geen conflicten.

**Integreer circulair inkopen als onderdeel van een breed veranderprogramma**

Ontwikkel géén aparte handboeken maar vertel hoe circulair past binnen de totale doelstellingen.

**Implementeer in de bestaande infrastructuur.** Zet geen aparte loketten op maar ondersteun de bestaande stakeholders in hun eigenaarschap en rol.

Stel **één rol of persoon** aan als direct contactpersoon als het gaat om vragen over de Roadmap

# Hoe Waternet belemmerende factoren kan verlichten

[2/2]

Gevoel van complex stakeholderveld	Risicomijdend	Ervaring dat er geen tijd en middelen zijn
Geeft organisatiestructuur van Waternet gevoel van complexiteit?	Ambitie om binnen inkoopprojecten de aanbestedingsregels te volgen. De onbekendheid met de mogelijkheden van de circulaire economie heeft invloed op het vertrouwen en gedrag.	Men kan een tijdsdruk ervaren en het gevoel dat circulair inkopen meer tijd kost.
<p><b>Benoem in de Roadmap de nieuwe rollen in positie.</b> Geef in de roadmap duidelijke aandacht wie welke rol heeft in het MVI beleid.</p> <p><b>Geef tijd aan de implementatie</b>, door te starten met kansrijke projecten in 2017 en herbezinning in 2017 op circulariteit.</p> <p><b>Vier succes</b> met alle stakeholders.</p>	<p>Start met <b>beheersbare en kleine</b> projecten.</p> <p>Borg de zorgen van rechtmatigheid</p> <p><b>Creëer ook ruimte</b> voor een tussenvorm van circulair inkopen. Zoals bij kantoormeubilair waar niet meteen is gekozen voor een leaseconstructie maar passend bij de veranderbereidheid en ruimte voor een koop-terugkoop model om te starten met het onderwerp.</p> <p><b>Creëer ontdekruijmt.</b> Geef de tijd voor een verkenning en voorkom last-minute toepassingen.</p>	<p><b>Voorkom te korte doorlooptijden</b> door projecten te pakken met een minder-kritische doorlooptijd en politieke agendering (waar het belangenveld al hoog is)</p> <p><b>Zet de dynamische expertgroep in.</b></p> <p>Verken de mogelijkheden en draagvlak voor het '<b>Kwartje van Kok</b>' (spaarpotje om later rendement uit te halen).</p>

# Op te leveren producten

Product	Wanneer
Plan van Aanpak 'Waternet Maatschappelijk Verantwoord'	November 2016 – Maart 2017
Nulmeting: huidige situatie in kaart	December 2016 – Maart 2017
Selectiecriteria pilots	December 2016 – Maart 2017
Meetinstrumenten gedefinieerd	December 2016 - 2017
Plan van Aanpak CO2 prestatieladder	December 2016 – Juni 2017
Roadmap MVI	Januari 2017 – Maart 2017
Pilots gedefinieerd	Januari 2017 – April 2017
Inkoopstrategie, beleid en uitvoeringskader	Februari 2017 – Mei 2017
Intern en extern communicatieplan	Februari 2017 – Mei 2017
Werkprocessen in kaart (incl. rolverdeling, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)	Maart 2017 – Juni 2017

Naast het opleveren van deze 'harde' producten, leveren de programmalijnen ook 'zachte' producten zoals eigenaarschap, commitment van medewerkers, een verhoogd kennisniveau en betere samenwerking tussen verschillende afdelingen.





*Water, energie en grondstoffen vormen de basis voor de circulaire economie waar we wereldwijd naar op weg zijn. Dat betekent: een groene economie, waarin het niet meer draait om gebruiken en wegwerpen, maar om duurzaamheid. Water is een onmisbaar deel van de integrale oplossingen hiervoor. Duurzame en productieve verbinding met omgeving en relatie met nieuwe partners zijn belangrijke uitdagingen om hierin te slagen.*



## Stelling

- Inkoop adviseert bij alle initiatieven op welke manier MVI ingevuld wordt.
- Dit advies is bindend tenzij aangetoond wordt dat het niet realiseerbaar of betaalbaar is.
- Binnen Waternet hebben we een werkgroep nodig die zich bezighoudt met marktontwikkelingen.



## Stelling

- Wij starten vanaf nu met projecten met grote kans van slagen.
- Ieder van ons benoemt de projecten waarvan de start is in 2017, leidend tot grote impact (uitstraling, CO2, social return).



# Bijlagen

## 1. Organisatievragen

Welke onderwerpen zijn voor mij belangrijk en wat is mijn ambitie?

- Wat zijn mijn organisatie/beleidsdoelen waar ik van vind dat mijn partners ook aan bij moeten dragen?
- Wat is mijn focus binnen deze onderwerpen?

## 2. Inkoopbeleid en strategie

Hoe vertaal ik deze onderwerpen in mijn inkoopbeleid?

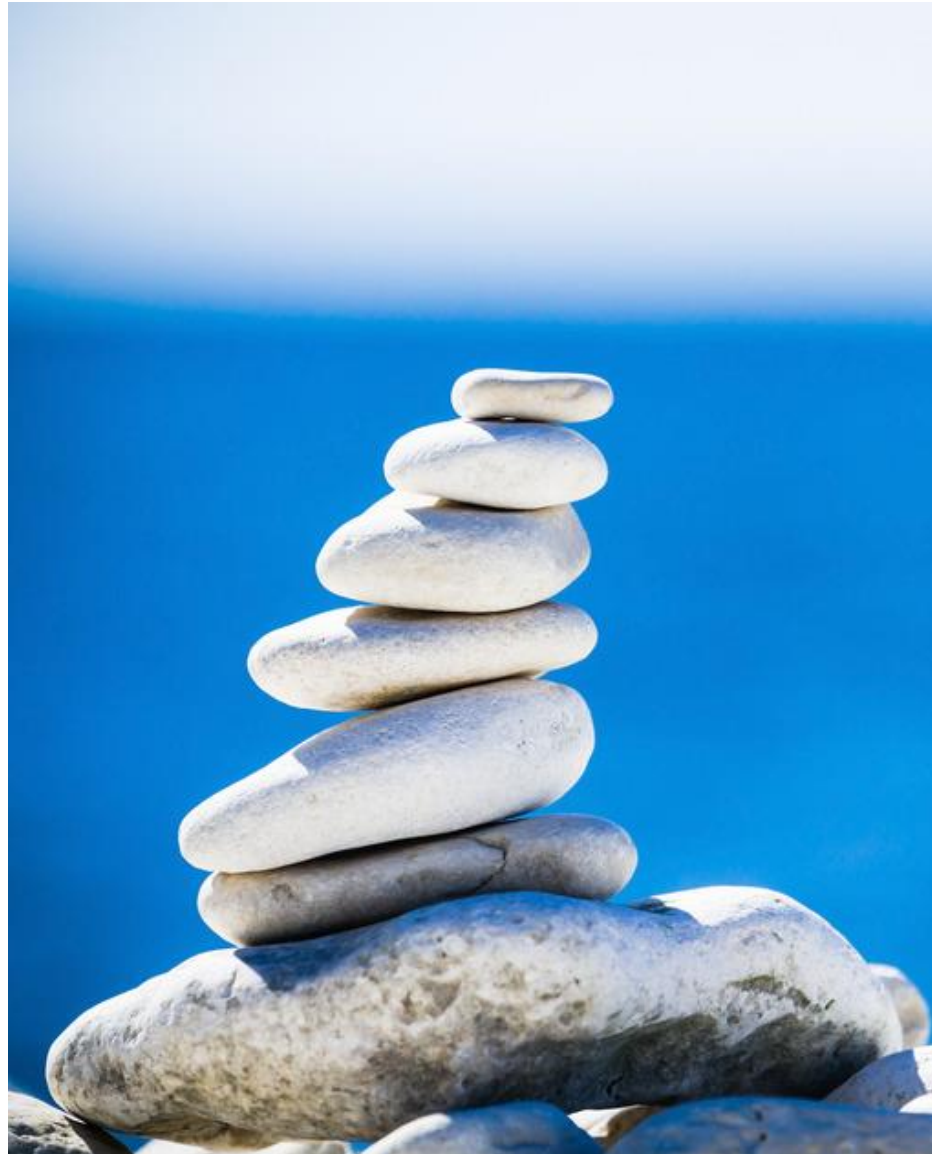
- Wat is het milieu, ketenbeleid?
- Hoe opereer ik in mijn inkoopbeleid: professioneel inkopen, BVP, innovatiegerichte partnerships etc.
- Hoe stuur ik op de circulaire doelen?

## 3. Uitvoering

Wat is het uitvoeringskader?

- Welke handvatten gebruiken we? Circulair inkopen via eisen, gunnen?
- Hoe informeren we de markt?
- Hoe sturen we op de duurzaamheidsaspecten?

# De gradaties van circulariteit | voorbeeld weging



Geen / beperkt zicht op  
gevraagde elementen

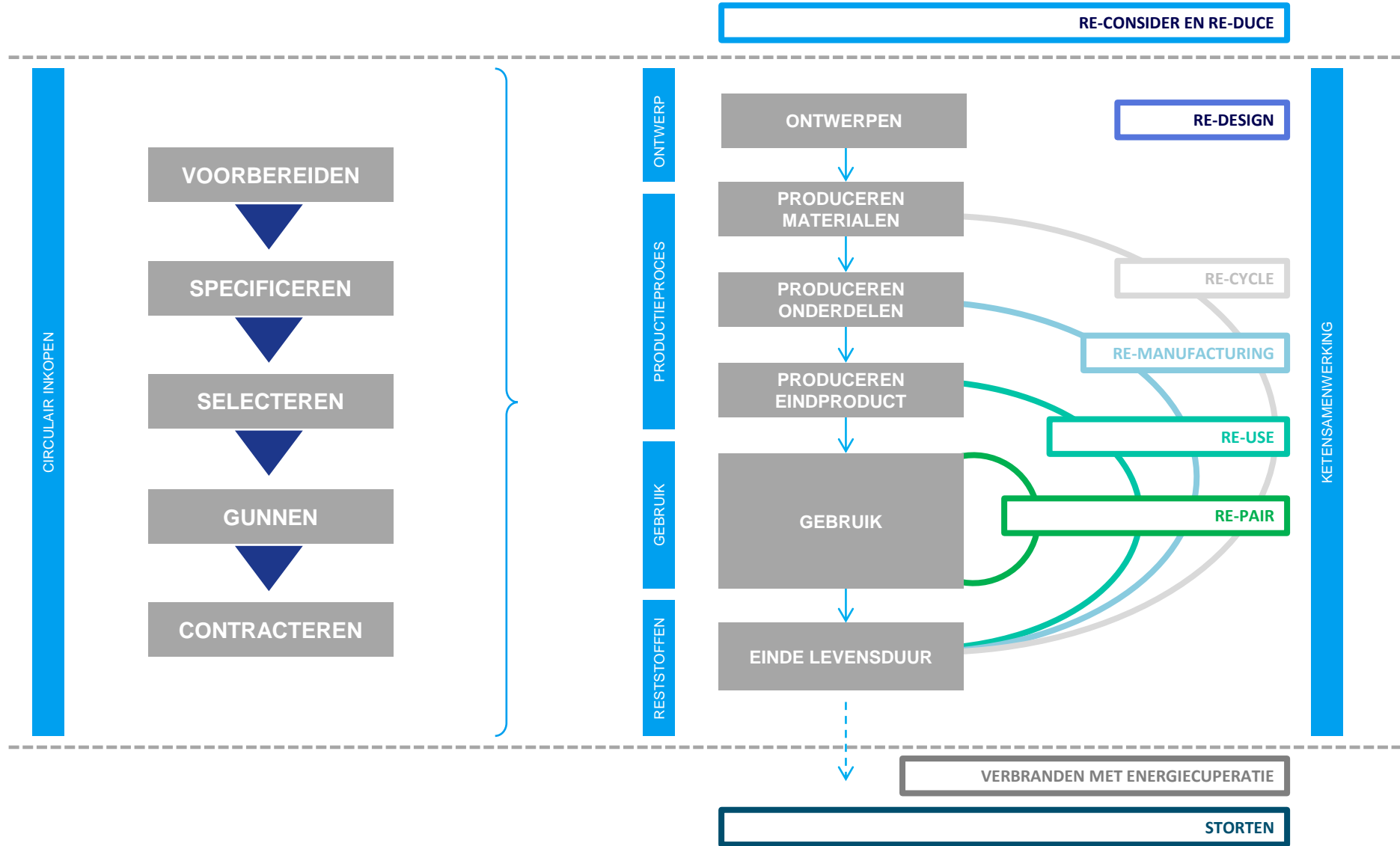
Beleidsmatig inzicht, geen  
aantoonbare toepassing  
praktijk

Inzicht zowel beleid en praktijk, niet  
geheel SMART en mogelijk  
ontbreken enkele elementen

Inzicht zowel beleid en praktijk, en  
goed onderbouwd

Inzicht in beleid en praktijk, realistisch en  
sluit naadloos aan op doelstellingen  
Waternet

# Inkoopproces in relatie tot grondstoffenbeheer



\* Conform de Ladder van Lansink. Tevens is model 'Circulair Spoor' van ProRail als input gebruikt.

# Wat te doen in de specificatie en contract fase

In de **specificatiefase** worden de opdracht doelstellingen en de verkenningsresultaten vertaald naar de aanbestedingsdocumenten en de marktuitvraag, in deze fase dient de inkoper:

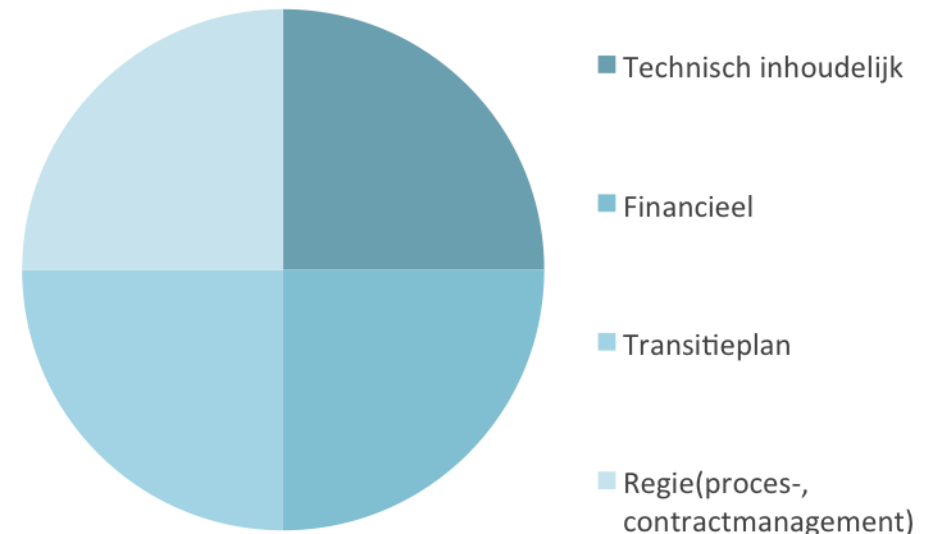
- Kies het businessmodel circulair
- Bepaal de aanbestedingsstrategie (EMVI, BVP, concurrentiegerichte dialoog, etc)
- Definieer circulaire economie en de kernwaarden
- Specificeer functioneel (eis en gun op circulair) en implementatiefase
- Stel niet alleen product, maar ook proces en regie-eisen.
- Geef ruimte aan innovatie

Het is te adviseren om in **EMVI aanbestedingen** het volgende op te nemen in de aanbestedingsdocumenten:

1. Achtergrond: ambitie en doel circulair inkopen voor Amsterdam.
2. Programma van eisen: mogelijke minimumeisen op productniveau.
3. Gunningscriteria: technische wensen, financiële wensen (businessmodel), transitieplan en regiemodel (zie figuur) conform toegepast bij de aanbesteding van kantoormeubilair).

*\* De inkooptechnische achtergrond van de specificatiefase is omvangrijk en grenst te ver hier op te nemen. Bij uitwerking van dit model wordt geadviseerd inkoopexpertise te betrekken.*

## GUNNINGSASPECTEN | EVENREDIG





## Social return in de gemeente Utrecht

### Wat is social return?

Bij aanbestedingen boven € 100.000 vraagt de gemeente Utrecht aan haar leveranciers om 5% van de opdrachtsom te besteden aan social return. Hiermee wil de gemeente zoveel mogelijk maatschappelijke meerwaarde creëren en werkzoekenden aan werk of stageplaats helpen. Want als gemeente vinden we het belangrijk dat iedereen mee kan doen in de samenleving en perspectief heeft op werk en inkomen, naar kennis en kunde.

### Wat is er mogelijk?

Het invullen van social return is maatwerk, waarbij rekening wordt gehouden met uw wensen voor uw organisatievraag. Er wordt gezocht naar een win-win situatie. Dit wordt gefaciliteerd door de afdeling social return van de gemeente.

“ Natascha Spijker, manager P&O van Argonaut: Social return zien wij als organisatie niet als verplichting maar als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wij zijn verheugd dat wij op constructieve wijze hieraan invulling hebben kunnen geven in onze samenwerking met de gemeente Utrecht en het WerkgeversServicepunt. ”

### WerkgeversServicepunt

Prioriteit van social return is het vinden van werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De gemeente Utrecht streeft er naar om mensen zoveel mogelijk duurzaam in te zetten. Het WerkgeversServicepunt Utrecht-Midden ondersteunt u als werkgever graag bij het zoeken van geschikte kandidaten.

Werkgevers  
Servicepunt Utrecht-Midden



### Social Impact Factory

Naast het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, kunt u social return ook op een sociaal ondernemende manier invullen. Dit kan door een maatschappelijke activiteit en/of door een product of dienst af te nemen van een sociaal ondernemer. Voor het invullen van social return op deze sociaal ondernemende manier, kunt u terecht bij de Social Impact Factory.

### Creër social impact met de bouwblokkenmethode

Binnen de gemeente Utrecht maken we gebruik van de bouwblokkenmethode voor het invullen van social return. Dit biedt u een flexibele structuur om via verschillende activiteiten social return in te vullen.



Jacob van den Essenburg,  
directeur van Wits Utrecht B.V.:

“ Wij hebben social return al jaren geleden geïmplementeerd in onze organisatie, als erkend leerbedrijf. Zo hebben wij medewerkers in dienst (genomen) met een WIA-, WAO- en Wajonguitkering. De bouwblokkenmethode biedt een verscheidenheid aan mogelijkheden om social return toe te passen, zo hebben we zowel onze Sinterklaasattentie als onze kerstpakketten bij sociaal ondernemers besteld. ‘Social return moet je doen!’ ”

### Wat kunt u doen?

Een paar voorbeelden van social return.

- ▶ Inzetten van werkzoekenden en jongeren (16 tot 27 jaar) met een uitkering
- ▶ Plaatsen van orders bij sociale werkvoorzieningen
- ▶ Samenwerking met een sociaal ondernemer
- ▶ Delen van kennis, expertise en middelen.

# De aanwezige energie heeft geleid tot een ‘koplopers’ afspraak in de vorm van een **Green Deal Circulair Inkopen**



Partijen willen met deze Green Deal een bijdrage leveren aan het realiseren van een circulaire economie door middel van het inkoopinstrument. Concreet betekent dit dat inkoopende organisaties:

1. vóór **eind 2015** minimaal **twee circulaire inkooptrajecten** starten;
2. via de faciliterende partijen kennis en ervaring op het gebied van circulair inkopen delen en ontsluiten;
3. uiterlijk in **2016** zorgen voor aantoonbare **integratie van circulair inkopen in de inkoopprocessen, -beleid en -strategie**, gebaseerd op gebleken toegevoegde waarde, mogelijkheden en relevantie;

En voorts:

4. instrumenten en handreikingen voor standaarden en Performance Management Indicatoren voor circulair inkopen (door)ontwikkelen, in relatie tot professioneel inkopen;
5. **samenwerking tussen publieke en private** partijen bevorderen;
6. waar mogelijk gebruik maken van bestaande trajecten en initiatieven.





Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



**Green Deal Circulair Inkopen – meer waarde voor de hele keten**