

Rapid Circular Contracting

Innovatiegericht circulair inkopen

Opdrachtgevers kunnen aanjagers zijn van de transitie naar een Circulaire Economie. Met name overheden spelen als opdrachtverstrekkers een voorbeeldrol in de maatschappij, ook als het gaat om de implementatie van spraakmakende circulaire voorbeelden. Bestaande inkoopprocessen dagen het bedrijfsleven echter nog onvoldoende uit om met slimme, innovatieve circulaire oplossingen te komen. Daarom ontwikkelde Stichting Circulaire Economie de methodiek "Rapid Circular Contracting" (RCC) als stimulans voor innovatiegericht inkopen vanuit circulaire ambities en als Europese aanbestedingstoolkit.



Wat is RCC?

Heel kort: RCC besteedt geen voorbestemde eindoplossing aan, maar een samenwerkingscontract. Kenmerkend voor RCC is dat de betrokken partijen samenwerken vanuit een Programma van Ambitie (PvA) in plaats van het traditionele Programma van Eisen (PvE). Deze samenwerking gaat ver. De partners ontwikkelen & ontwerpen samen en delen inzichten & dilemma's met elkaar. Resultaten: een – in verhouding – korte doorlooptijd van het inkoopproces, open houding ten opzichte van de kwaliteiten vanuit de markt, betere prijs-kwaliteit verhouding, hogere tevredenheid en een optimale en circulair verantwoorde inzet van productiemiddelen, producten, materialen en grondstoffen.

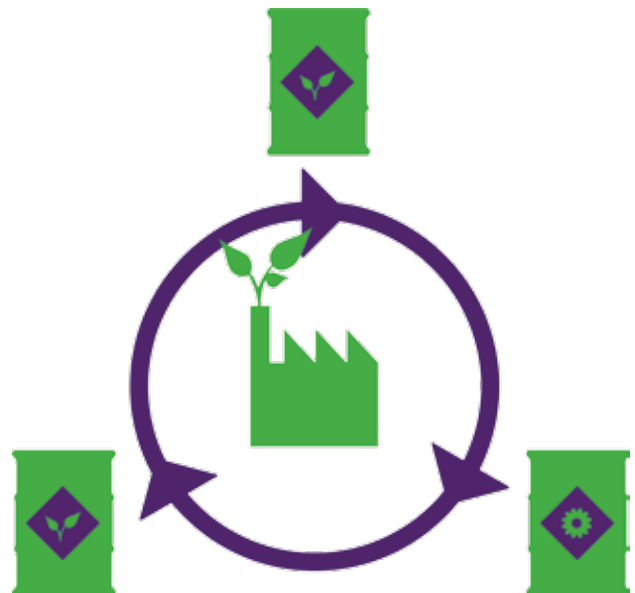
Drie argumenten om voor RCC te kiezen

1 Hogere kwaliteit & waarde creatie

RCC creëert een inspirerend partnerschap. Partijen zoeken niet naar de verschillen, om uiteindelijk, als het (weer) mis gaat, bij een rechter terecht te komen. Partijen staan voor een waardevolle relatie en gezamenlijke circulaire prestatie gericht op vakmanschap, kwaliteit, waarde creatie, innovatie en vertrouwen.

2 Wederzijds vertrouwen

Veel van de stukken die als documentatie gelden onder een traditionele aanbesteding zijn op voorhand al “dichtgetimmerd” in juridische uitgangspunten. Al dan niet door schade en schande wijs geworden, blijven partijen volharden in deze gesloten manier van (schijn)zekerheden zoeken. RCC werkt totaal anders: ingewikkelde vraagstukken en taaie kwesties worden in goed overleg aangevlogen en leiden – met wederzijdse goedkeuring – tot weloverwogen keuzes en meer flexibiliteit naar de toekomst toe.



3 Gegarandeerde kostenverlaging

RCC kent lagere kosten voor zowel de opdrachtgever als inschrijvende partijen, o.a. door een verkort inkoopproces. Uitgebreid tekenen, bestekken maken of andere oplossingen uitwerken worden uitgesteld tot na de selectie van de partners, om het dan vervolgens in één keer goed te doen. De integrale benadering, ketensamenwerking, slimme afwegingen & zorgvuldige keuzes in de ontwerpfase vertaalt zich in een vraag naar scherpe tarieven, oog voor detail en wijsheid rondom de effecten op de exploitatie. Met het gevolg dat de Total Costs of Ownership lager uitvallen. Bovendien biedt RCC ruimte aan sociale innovatie, Nieuwe Business Modellen en bijzondere financieringsvormen.

Soft?

Wellicht bekruipt u bij het lezen van deze toelichting het gevoel dat RCC wel erg uitgaat van een “naïef vertrouwen in de mensheid” en is het in uw ogen een “softe aanpak” van het benaderen van de markt. Niets is minder waar. Wij kiezen allerm minst voor een “ik vertrouw je op je blauwe ogen”-insteek. Het vraagt lef om een dergelijk traject aan te gaan, duidelijk te zijn over belangen, onzekerheden te benoemen, open boeken te hanteren en altijd de lange termijn centraal te stellen. En voor wie niet waar kan/wil maken wat is beloofd, hanteren wij een exit-strategie.

lnkd.in/efN2bau' followed by the time '2:21 PM - 28 Jun 2016'. Below the text are two images: the left one shows an interior view of a building with a complex, organic, cellular structure; the right one shows an exterior view of a building with a similar structure, resembling a large, open, golden-colored pavilion. At the bottom of the tweet, there is a summary: '12 juli 2016 vond de markt informatie dag circulaire aanbestedi... De gemeente Leeuwarden gaat twee opmerkelijke gebouwen laten realiseren op de WaterCampus in Leeuwarden. Unieke ontwerpen, die [linkedin.com](\"http://linkedin.com\")'. Below the summary are icons for reply, retweet (3), and like (1)." data-bbox="140 267 715 700"/>

Circulaire Economie
@CirculaireEcono

"12 juli 2016 markt informatie dag circulaire aanbestedingen WaterCampus paviljoenen Leeuwarden." lnkd.in/efN2bau
2:21 PM - 28 Jun 2016

12 juli 2016 vond de markt informatie dag circulaire aanbestedi...
De gemeente Leeuwarden gaat twee opmerkelijke gebouwen laten realiseren op de WaterCampus in Leeuwarden. Unieke ontwerpen, die linkedin.com

↩️ ↻ 3 ❤️ 1



Volg Stichting Circulaire Economie op Twitter
@CirculaireEcono

Hoe werkt deze aanpak?

RCC draait om het uitstellen van ieders oordeel. Dat biedt ruimte voor heroriëntatie. De aanpak is vastgelegd in een RCC roadmap bestaande uit 8 stappen waarin de partners van risico's kansen maken. Voor het effectief toepassen van RCC, kunt u Stichting Circulaire Economie in de arm nemen.

1 RCC entry phase / pre-procurement period

De start bestaat uit het treffen van de voorbereidingen om tot de juiste ambities, omschrijvingen, criteria en andere uitgangspunten & kaders te komen. Dit leggen we vast in een Programma van Ambitie (PvA = het RCC program of (unmet) needs & deeds = POND). De opdrachtgever maakt de op handen zijnde aanbesteding kenbaar in de markt en organiseert een marktontmoeting ter inspiratie en aanzet tot co-creatie van de aanwezigen.

2 RCC rapid procurement phase / het inkoopproces

In deze fase ontvangen de inschrijvers de informatie die is samengesteld rondom de ambities en behoeften van de opdrachtgevers. Aanbieders krijgen de kans zich te presenteren op basis van hun visie en ideeën. In deze fase bieden de marktpartijen nog geen kant-en-klare oplossing aan.

Na het sluiten van de inschrijvingsperiode selecteert de opdrachtgever de meest ideale circulaire partner(s) voor de ontwikkel-, realisatie- en exploitatiefase. Deze fase levert een snelle en juridisch correcte aanbestedings- en selectieprocedure op, die wordt afgesloten met het onderschrijven van elkaars behoeften, ambities en kaders om ze te kunnen waarmaken.

3 RCC commitment contract

Als afronding van het inkoopproces, in de aanloop naar de uitwerking – de RCC workout periode – leggen de opdrachtgever en de geselecteerde winnaars de afspraken vast in een samenwerkings- en ontwikkelcontract, het RCC commitment contract genaamd. Hierin staat verwoord aan welke behoeften en gezamenlijke ambities de betrokken partijen zich verbinden. Ondertekening van het contract betekent ook werken volgens de in het PvA aangegeven kaders en RCC principes.



4 RCC workout period

De eigenlijke inkoopfase is nu afgerond. De geselecteerde winnaars gaan met de opdrachtgever, als partner en in teamverband, aan het werk. In dit traject zijn de partijen er op gericht om elkaar volledig te begrijpen en te bedienen. Vanuit deze mindset ontwerpen ze de meest waardevolle oplossing die voldoet aan de uiteenlopende ambities van alle partijen. Ook denken ze nu al na over de realisatie, de exploitatie en de retour logistiek na beëindiging van de contractperiode.

De winnende partijen die samen met de opdrachtgever oplossingen gaan ontwikkelen, bepalen in teamverband een aanpak waarbij theorieën en methodieken zoals design thinking, Value Engineering, Spiral Dynamics en Agile-benaderingen een rol spelen.

“Het proces in de ontwerpfase, omschrijf ik vaak als “samen leren circulair te dansen”. Het vormt het hart van de RCC benadering. Experts en betrokkenen leren elkaar kennen, verkennen de ruimte, vinden het ritme, worden er in mee gezogen - eerst schoorvoetend, elkaar soms op de tenen staand. Uiteindelijk zetten ze in volle vaart en met veel expressie iets heel fraais neer. Een aanstekelijk proces, dat door voor RCC te kiezen, voor alle betrokkenen een dansvloer creëert waarbinnen geleerd, gecreëerd en geïnnoveerd kan worden.”

Erick Wuestman, voorzitter Stichting Circulaire Economie

5 RCC touch down

Nadat overeenstemming is bereikt over alle onderwerpen, inzichten, ontwerpen en afspraken, wordt ter afronding van de ontwikkelfase een “MAP” opgesteld (= RCC mutual agreements paper = kaart). De MAP fungeert als gids tijdens de hele looptijd van de afspraken.

In de MAP worden alle oplossingen en KPI's vastgelegd. KPI's die beschreven worden in SELA's (= RCC service & experience level agreements), meetbare prestatieomschrijvingen om verwachtingen te kunnen managen, die helderheid geven over ieders commitment gedurende de hele looptijd van de contractperiode. Ook zaken als hoe te handelen bij onzekerheden, veranderingen en te integreren flexibiliteit zijn opgenomen in de SELA's.

6 RCC realisation period

De realisatie van het ontwerp / de oplossing(en).

7 RCC performance period

De exploitatie en viering van de resultaten waarover de opdrachtgever en winnende partij(en) het eens zijn geworden gedurende een looptijd van bijvoorbeeld 5, 10 of 30 jaar.

8 RCC back-to-base phase

De laatste fase van het samenwerkingsverband; het moment waarop alle producten worden voorbereid om in een volgend leven, al dan niet als een ander product, in de kringloop te blijven. Zodra de betrokken partijen hun producten hebben opgehaald of op een andere manier hebben ondergebracht en alles correct is afgehecht, kunnen de contracten worden beëindigd.



RCC tools

Binnen deze gedegen aanpak beschikken we over een scala aan instrumenten:

- **RCC principles:** basis uitgangspunten waar een goede RCC en haar deelnemers zich aan kunnen spiegelen
- **RCC guidelines:** tips en trucs die helpen om de juiste toon te vinden en vast te houden
- **RCC circular business models:** economische modellen die ondersteunend zijn aan de circulaire ambities – zoals de CESCo (= Circulaire Economie Service Company) en andere “Product as a Service oplossingen” rond het verschuiven van product naar dienst. Business modellen die opereren vanuit (keten)samenwerkingen en mogelijk hand-in-hand gaan met nieuwe vormen van financiering
- **RCC roadmap:** het hier als aanpak omschreven stappenplan
- **RCC milestones:** mijlpalen binnen de roadmap
- **RCC mindset:** een aantal kenmerken in houding en gedrag, die een versnelling in circulaire economie teweeg brengen
- **RCC break through:** belangrijke kantelmomenten die een volgend niveau in het proces aankondigen

RCC versus BVP en CGD

Regelmatig komt de vraag naar voren waarin RCC anders is dan Best Value Procurement (BVP) en Concurrentie Gerichte Dialogo (CGD). Daar waar BVP en CGD hun benadering starten vanuit (het verkennen van) risico's, benadert RCC vraagstukken als uitdagingen en kansen.

RCC gunt de opdracht (bij voorkeur) voorafgaand aan het ontwerpen en concretiseren van de plannen. Dit maakt RCC duidelijk anders dan een BVP traject waarin de gunning plaatsvindt na de concretiseringsfase, waarmee het ontwikkeltraject dus nog in de inkoopprocedure valt. En ook anders dan bij een CGD waarbij tijdens de concretiseringsfase meerdere coalities, tegen elkaar strijdend, een volledig ontwerp en ontwikkeltraject afleggen. De keuze voor de winnaar(s) wordt in een CGD pas bepaald na afloop van het hele (driedubbele) ontwikkeltraject, met alle inzet aan middelen en talenten van dien.

In BVP en CGD ontstaan er geen (inter)actieve samenwerkingen waarbij wederzijdse belangen worden gedeeld en gewaardeerd. Terwijl het ontwerpen en door-ontwikkelen van oplossingen binnen een RCC juist wel plaatsvinden vanuit een (pro)actieve co-creatie.

Bij BVP en CGD is de insteek doorgaans dat “de markt” de volledige verantwoordelijkheid toegeschoven krijgt, tegen voorwaarden vanuit de opdrachtgevers. RCC creëert ruimte waarin een gedeelde verantwoordelijkheid wordt ervaren en dat bepaalt de context van waaruit aan breed gedragen meervoudige waardeontwikkeling wordt gewerkt.

Vanuit kostenperspectief

Vergeleken met CGD en PVP zijn bij RCC de (aanloop)kosten fors lager, voor zowel de opdrachtgever als de marktpartijen. Onder andere vanwege deze aspecten:

- Bij RCC zijn de winnaars van het inkooptraject aanzienlijk eerder bekend dan bij BVP en CGD. Dit voorkomt verspilling van tijd en geld door langdurige ontwerp- en dialoogtrajecten met meerdere marktpartijen waarbij er uiteindelijk maar één winnaar gekozen wordt;
- De opdrachtgever hoeft geen langdurige, driedubbel parallelle processen te begeleiden, zoals bij CGD gebruikelijk is;
- De marktpartijen weten in een vroeg stadium waar ze aan toe zijn en hoeven fors minder risico's in te calculeren. Vanuit eigen vakmanschap en inzicht ontwikkelen ze samen met de opdrachtgever een oplossing als onderdeel van een betaalde opdracht voor een werkelijk uit te voeren project;
- Opdrachtgevers maken vooraf geen complete uitwerkingen van hun opgave en besparen zo op de voorbereidingskosten en in voorbereidingstijd;
- Marktpartijen hebben invloed op te maken keuzes en te selecteren producten, die ook tijdens de exploitatie en in restwaarde een maximale bijdrage leveren aan de waarde creatie. Hierdoor blijven de Total Cost of Ownership beheersbaar en wordt er ook op de lange termijn geld bespaard of ontstaat er financiële ruimte om meer waarde te realiseren.



RCC toepassingen

RCC is breed toepasbaar. Een greep uit de mogelijkheden:

Gebouwen: compleet of opgedeeld in gevels, daken, installaties, binnen afbouw

Gebouw inrichtingen: meubilair, binnenwanden, verlichting, archief, keukens, pantry's

Facility Management: schoonmaak, beveiliging, catering, koffie en thee voorzieningen, mobiliteit

Inrichting en beheer openbare ruimte: straatmeubilair, openbare verlichting, afvalbehandeling

Grond-, Weg- & Waterbouw: wegen, straten, pleinen, bruggen, tunnels, bermen, dijken

ICT: hardware, software, Cloud voorzieningen, telefonie

Dienstverlening: advisering, begeleiding, interim functies, payroll, uitzendwerk

Maatschappelijk: zorg voorzieningen, ondersteuning aan statushouders, UWV ondersteuning

Spraakmakende projecten

Stichting Circulaire Economie begeleidt diverse circulaire inkooptrajecten via RCC. We lichten er twee uit:

Circulaire aanbestedingen WaterCampus paviljoenen Leeuwarden



Met de aanbesteding van twee opmerkelijke gebouwen – de WaterLelie en de WaterBar op de WaterCampus – maakt de gemeente Leeuwarden niet alleen zichtbaar dat waterinnovatie en watertechnologie de Friezen in de genen zit, maar ook dat de gemeente circulaire ambities koestert.

De gemeente vraagt de markt een actieve rol te spelen in het (door) ontwikkelen van deze gebouwen en oplossingen te bieden waardoor de

paviljoenen over 10 jaar, als gebouw, op onderdeel niveau, of als grondstof, een nieuwe bestemming krijgen. Om dit te versterken, stimuleert de gemeente nieuwe circulaire verantwoorde business modellen, waarin beheer, onderhoud en eigendom in handen blijven van de partijen die deze gebouwen realiseren.

De gemeente ziet het circulaire verantwoord bouwen via de innovatiegerichte circulaire manier van aanbesteden (RCC) als een voorbeeld van hoe zij haar rol als opdrachtgever in de toekomst wil gaan vormgeven.

Circulair op de koffie en thee bij de gemeenten Losser en Enschede



Enschede en Losser willen gemeenten zonder afval en zonder uitval zijn. Daarom zoeken ze voor de aanbesteding van hun warme- en koude drankvoorziening naar nieuwe circulaire verantwoorde business modellen. Als onderdeel van RCC hebben ze samen met Stichting Circulaire Economie een Programma van Ambitie (PvA) opgesteld. Om marktpartijen hierop voor te bereiden, hebben de gemeenten de contouren van de PvA vroegtijdig – nog voor de officiële publicatie van de tender – gecommuniceerd binnen hun netwerk en via media kanalen. Ook hebben ze een marktontmoeting

ingepland. Kort daarna bieden marktpartijen hun offerte aan. Deze worden beoordeeld door een vakkundige jury. Hierna blijven drie geselecteerde innovatie partners over. Elke partner werkt, samen met de gemeenten, de eigen concept-oplossing uit. Rond deze drie varianten wordt een smaak- en belevingstest voor medewerkers georganiseerd. Want naast een sterke circulaire verantwoorde oplossing, geven de smaakpapillen en zintuigen de doorslag.

Voor meer voorbeelden: www.circulaire-economie.info/over-de-stichting.html

Deze projecten zijn mede mogelijk gemaakt door de REbus en LIFE programma's van de Europese Unie.



Betrokken team

Omdat RCC een nieuwe manier van werken betreft aan zowel inkoop als aanbiedende kant, begeleiden wij – Stichting Circulaire Economie – u bij het inrichten van het RCC traject, de aanbesteding zelf en het integraal samenwerken gedurende de uitwerkingsfase. Voor iedere nieuwe inkoop uitdaging stellen wij – op maat – een team samen.

Stichting Circulaire Economie is een advies- en projectenorganisatie die werkt vanuit het circulaire gedachtegoed. We ontwikkelen processen, instrumenten en programma's om Circulaire Economie te stimuleren. RCC is één van die instrumenten en is toepasbaar op elk type inkooptraject en voor elk type organisatie.

Erick Wuestman

Stichting Circulaire Economie

E | erick@circulaire-economie.info

M | 06-54307183

I | www.circulaire-economie.info

Karlijn Bakker

Stichting Circulaire Economie | KplusV

E | k.bakker@kplusv.nl

M | 06-27085508

I | www.circulaire-economie.info | www.kplusv.nl



Geïnspireerd door...

Zonder uitputtend of compleet te kunnen en willen zijn, spelen onderstaande theorieën en methodieken een stevige rol in de ontwikkeling en begeleiding van RCC. Ze hebben ons geholpen om Rapid Circulair Contracting (RCC) praktisch te maken, zodat we uit elke samenwerking het maximale halen. We hechten er daarom belang aan om kort enkele highlights aan te stippen.

Value Engineering

Een methodiek die ooit de basis heeft gelegd onder LEAN. In Amerika al lange tijd gemeengoed en door de overheid verplicht gesteld bij grotere projecten. In Nederland zijn Rijkswaterstaat en ProRail verplicht om bij complexe vraagstukken een Value Engineering (VE) studie toe te passen om zeker te zijn van de beste prijs - kwaliteitsverhouding en maximale waarde ontwikkeling bij hun (bouwkundige) projecten.

Wereldwijd wordt VE veel toegepast in de industrie, bij procesverbeteringen en in planontwikkeling. De VE mindset zorgt voor een bewuste afstemming op meervoudige waarde ontwikkeling en het kunnen maken van afwegingen tussen verschillende waarden en een variatie aan oplossingen. Waarbij het verschil tussen kosten (Cost) en waarde (Value) en de mogelijkheden tot het verhogen van waarde, een voortdurend design criterium vormen bij de uitwerking van alle mogelijke oplossingen.

De stappen en instrumenten uit VE zijn herkenbaar in het RCC Programma van Ambities, de ontwikkelperiode met haar creatieve aspecten en in het interactief uitwerken van de resultaten.

Spiral Dynamics

De RCC manier van werken is geïnspireerd door Spiral Dynamics (SD), een model rond organisatieontwikkeling en persoonlijke groei ontwikkelt door Prof. Claire W. Graves. Spiral Dynamics wordt meestal gevisualiseerd op basis van een kleurenspiraal. Iedere kleur staat voor een bepaald waarden systeem en de transities in de wereld volgen die spiraal.

In de huidige situatie scoort een inkooptraject doorgaans hoog op blauw binnen Spiral Dynamics vanwege de hang naar controle, duidelijke en stabiele structuren en risicomijdend gedrag. RCC streeft een andere (groen-gele) aanpak na; niet meer controle en (schijn)zekerheid, maar een systeem dat is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, feedback, creativiteit en innovatie gedurende het ontwikkeltraject.

Ter illustratie hebben we de waardesystemen binnen RCC voor u ingekleurd:

Normale aanbestedingsmethodieken zijn sterk blauw georiënteerd: borgen, grip houden, het systeem is leidend, de baas bepaalt, we leggen zo veel mogelijk vast, ondersteund door een sterk hiërarchisch systeem en dito methodieken, waarbij (af)vinken en lijsten bijhouden een veelbetekenende activiteit lijkt te zijn.



RCC kenmerkt zich daarentegen door een mix van groen en geel gedachtegoed: we zitten samen aan het stuur, wie het weet mag het zeggen (de expert en de vakman/vrouw zijn belangrijker dan de directeur, als het gaat om het maken van afwegingen etc.), we zijn ons bewust van de samenhang der dingen, willen systemisch te werk gaan, zoeken naar synergie, werken het liefst interdisciplinair aan een integrale benadering, creëren innovatie ruimte, willen op basis van een goede relatie komen tot langjarige afspraken en putten energie uit vonken (i.p.v. vinken).

In een RCC traject moeten we ons natuurlijk aan de wet houden. Niet alleen letterlijk, maar ook moreel en ethisch. Dat betekent niet dat we de meest blauwe vertaling moeten aanhouden van wat de wet dicteert. We willen handelen naar de intentie van de wetgever en tegelijkertijd werk maken van andere intenties van diezelfde wetgever, namelijk het stimuleren van innovatie en het creëren van een duurzame en volhoudbare samenleving. Daarvoor is gele ontwikkelruimte nodig en in veel gevallen waarschijnlijk een holistische turquoise benadering om de problemen echt te tackelen.

Tegelijkertijd weten we, dat we om effectief en succesvol te zijn, onze oplossingen zullen moeten “borgen” op alle lagen / kleuren van de spiraal. Daarom zorgen we ervoor dat het niet alleen financieel dekkend is (Blauw), maar dat er ook een verdienste uit gehaald kan worden (Oranje) en dat het in de boeken en aanpak geborgd wordt (Blauw). Borgen (Blauw) is wezenlijk wat anders dan de uitrol en de implementatie (Oranje). Borgen en implementeren, in traditionele zin, spelen wel een rol bij het ontwikkelen, maar zijn niet leidend in het proces. Door voortdurend waakzaam te zijn op de te behalen impact en dat in te steken vanuit groene en gele waarden, wordt het mogelijk om zelfs voor overwegend Blauw ingesleten manieren van borgen en Oranje implementatietechnieken, waardevolle alternatieven te ontwikkelen, die effectiever zijn, op den duur (veel) goedkoper uitpakken en actief bijdragen aan het slim en volhoudbaar herontwerpen van de wijze waarop onze samenleving is georganiseerd.

Stichting Circulaire Economie draagt in haar advisering en begeleiding bij op een drietal niveaus, te weten:

1. Operationele transitities (het maken van kleine, vooral technische, stappen voorwaarts, in SD-taal: aanpassingen binnen één kleur / waardensysteem)
2. Organisatorische transitities (In SD-termen: veranderingen die bewegen van het ene waardensysteem / kleur naar het andere. Dit behelst doorgaans sociale innovaties en niet een louter technische vernieuwing.)
3. Systeemtransities (processen echt radicaal anders aanvliegen. Soms zelfs disruptief van aard. Kantelingen waarbij oplossingen een sprong maken van de SD first tier (= Beige tot en met Groen) naar de SD second tier (= Geel en Turquoise kwaliteiten).

INTERACTIEVE DIGITALE VERSIE VAN DIT DOCUMENT,
VOORZIEN VAN FILMPJES EN LINKS: bit.ly/SCE-RCC

INTERACTIVE DIGITAL VERSION OF THIS DOCUMENT,
INCLUDING VIDEO'S AND LINKS: bit.ly/RCC-English

