

AAN DE SLAG MET HET AMBITIEWEB

VAN AMBITIE NAAR INKOPEN MET IMPACT

NOVEMBER 2020

INHOUDSOPGAVE



1. INLEIDING	3
2. OVER HET AMBITIEWEB	4
3. HET BASIS AMBITIEWEB	6
4. EEN STAPPENPLAN VOOR HET AMBITIEWEB	11
5. INSPIRATIE UIT DE PRAKTIJK	18
COLOFON	30



1. INLEIDING



Klimaatneutraal worden, het primaire grondstoffengebruik fors terugdringen, voldoen aan internationale sociale voorwaarden... Steeds meer publieke opdrachtgevers hebben uitdagende duurzaamheidsambities en gebruiken inkoop als instrument om deze te bereiken. Met hun gezamenlijke, jaarlijkse inkoopvolume van € 73 miljard euro kunnen zij ook veel invloed uitoefenen op de markt en bijdragen aan het verduurzamen ervan.

Maar hoe werkt dat nu in de praktijk? Wat betekent het containerbegrip duurzaamheid nu concreet voor inkoop? En op welke manier kunnen opdrachtgevers of projectteams duurzaamheidsambities vertalen naar haalbare en impactvolle maatregelen? Daar helpt het Ambitiweb bij. Het instrument is ontstaan in de grond-, weg- en waterbouw en wordt nu ook steeds vaker ingezet in andere inkoopcategorieën. Zo noemt de strategie "[Inkopen met Impact](#)" van de Rijksoverheid het Ambitiweb een belangrijk hulpmiddel om ambities concreet te maken. Ook is het Ambitiweb is een krachtige visualisatietool, dat in één oogopslag de duurzaamheidsambities laat zien. Het is een tool waarmee in een groepsproces een gezamenlijk beeld van duurzaamheid én draagvlak voor mogelijke maatregelen ontstaat. Het instrument is bovendien laagdrempelig en goedkoop in gebruik.

Het Ambitiweb is breed toepasbaar en wordt ingezet op organisatie-niveau, bij programma's en bij concrete inkoopopdrachten.

Deze handreiking richt zich op de laatste toepassing: inkoopopdrachten¹. Hierbij wordt de parallel gevolgd aan de Aanpak Duurzaam GWW, waar het Ambitiweb oorspronkelijk is ontwikkeld.

Doelgroep en gebruik

Deze handreiking laat zien wat het Ambitiweb is en hoe het gebruikt kan worden om tot een maatschappelijk verantwoorde inkoopopdracht te komen. Het document is bedoeld voor alle professionals² die duurzaamheidsambities concreet willen maken in hun inkoopopdracht, van interne opdrachtgever tot inkoopadviseur. Deze handreiking is een hulpmiddel en geen blauwdruk; het Ambitiweb leent zich er uitstekend voor om aan te passen aan de situatie van de eigen organisatie zoals ook te lezen is in de praktijkvoorbeelden van [hoofdstuk 5](#).

Leeswijzer

[Hoofdstuk 2](#) geeft uitleg over de essentie en het gebruik van het Ambitiweb. [Hoofdstuk 3](#) bevat een beschrijving van het Basis Ambitiweb. Daarna bevat [hoofdstuk 4](#) een concreet stappenplan, bedoeld voor teams die met het Ambitiweb aan de slag willen en de begeleiders van Ambitiwebsessies. Tot slot in [hoofdstuk 5](#) staan inspirerende voorbeelden van publieke organisaties, zoals Rijkswaterstaat, de provincie Groningen, gemeente Oss, Rijksvastgoedbedrijf en waterschap Scheldestromen.

¹ Inkoopopdracht, aanbesteding, project, programma zijn termen die vaak door elkaar gebruikt worden. In deze handreiking gebruiken we consequent de term inkoopopdracht.

² Denk hierbij aan inkopers, categoriemanagers, contractmanagers, projectleiders en duurzaamheidsadviseurs van aanbestedende diensten.



2. OVER HET AMBITIEWEB

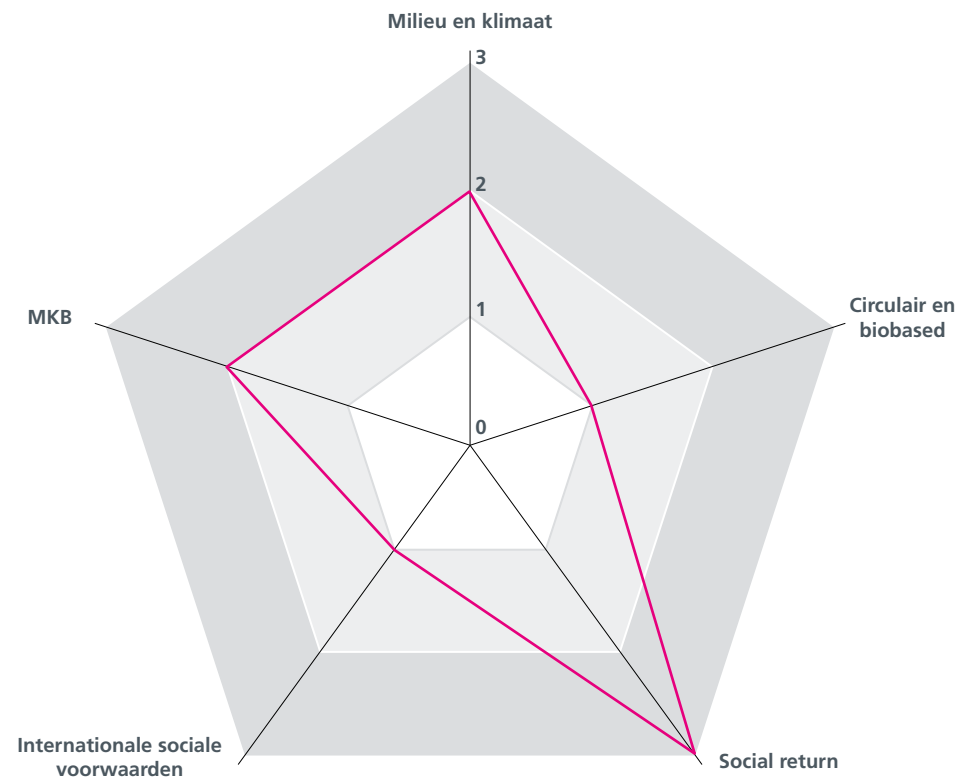


Het Ambitieweb is een visualisatietool dat in één oogopslag de duurzaamheidsambities van een organisatie of inkoopopdracht laat zien, verdeeld over verschillende thema's en uitgedrukt in 3 ambitieniveaus. Werken met het Ambitieweb levert winst op voor de 3 P's; People, Planet en Prosperity, oftewel: mens, milieu en welvaart. De tool helpt om ambities gestructureerd te vertalen naar concrete duurzaamheidsmaatregelen voor een inkoopopdracht.

De ambitieniveaus in het Ambitieweb betekenen het volgende:

- Niveau 0:** Geen duurzaamheidsambities of niet relevant.
- Niveau 1:** Basis: Uitsluiten van niet-duurzame producten, diensten en werken.
- Niveau 2:** Significant: Aanmoedigen van duurzame producten, diensten en werken om significante duurzaamheidswinst te maken.
- Niveau 3:** Ambitieuw: Zoveel mogelijk beperken van negatieve effecten of leveren van een positieve bijdrage op het thema. Waar nodig door stimuleren van nieuwe oplossingen en innovatie.

Figuur 1: Een voorbeeld van een ingevuld Ambitieweb



Toepassing

Het Ambitieweb helpt gebruikers om:

- samen te bepalen welke onderdelen van duurzaamheid belangrijk zijn (integrale besluitvorming);
- de duurzaamheidsopgave te structureren en elkaar te vinden in een gemeenschappelijke taal;
- de dialoog over duurzaamheidsambities te ondersteunen tussen inkoop en opdrachtgever;
- focus aan te brengen in de duurzaamheidsaspecten van het inkoopproces;
- te komen tot concrete maatregelen.

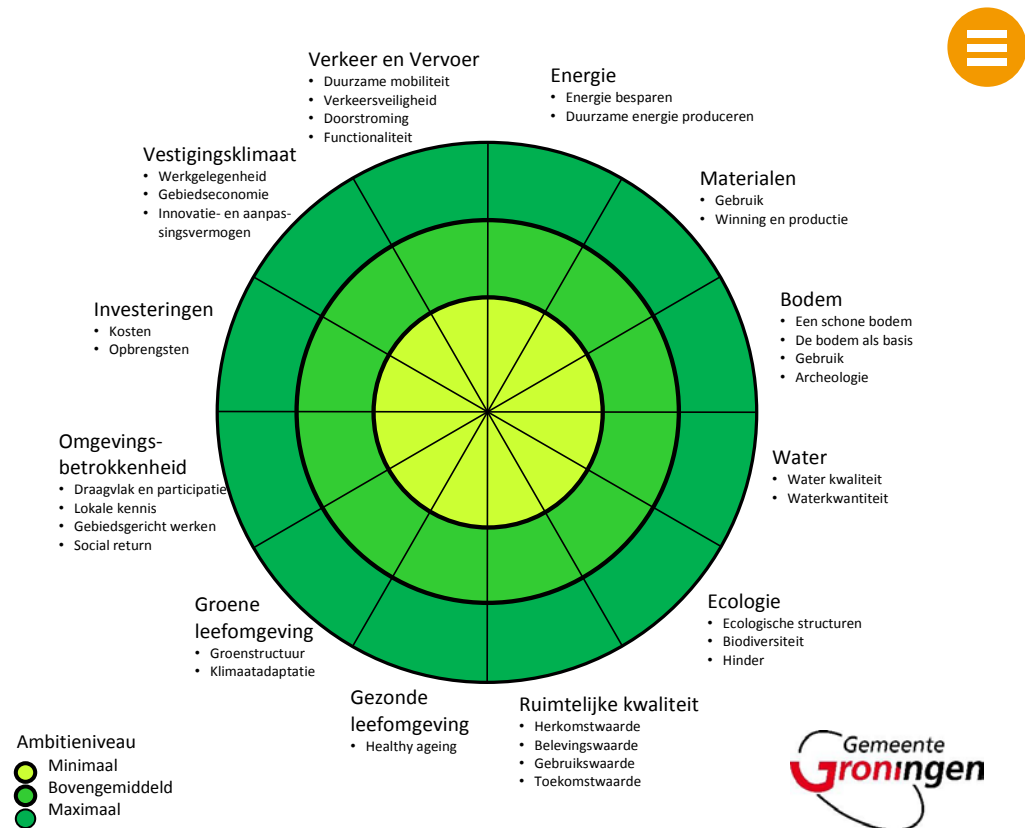
De tool is op verschillende manieren, niveaus en momenten te gebruiken:

- op organisatie- of programmaniveau: om de ambities van de organisatie of een beleidsthema te bepalen en visualiseren;
- bij inkoopopdrachten: om te bepalen bij welke ambities maatregelen nodig zijn;
- als evaluatie-instrument: om ambities te monitoren en hierover verantwoording af te leggen.

Deze handreiking richt zich op toepassing in een inkooptraject dat leidt tot concrete inkoopcriteria en handvatten voor contractmanagement.

Het Ambitieweb is flexibel in te zetten. Door bijvoorbeeld thema's toe te voegen of weg te laten, kan het Ambitieweb aangepast worden aan de ambities en de taal van een organisatie. Verder is het relevant dat het Ambitieweb niet bedoeld is als afvinklijstje. Het is een leidraad voor een dialoog, die borgt dat alle relevante MVI-thema's worden besproken en die tegelijkertijd focus geeft.

Figuur 2: Maatwerk: het Groninger Ambitieweb



Bijschrift: De gemeente Groningen heeft een web op maat ontwikkeld dat aansluit bij de ambities van de eigen organisatie.

3. HET BASIS AMBITIEWEB



Een goed startpunt voor publieke opdrachtgevers is het Basis Ambitieweb. Het Basis Ambitieweb bevat 5 thema's van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen, die overeenkomen met de MVI-thema's van de [PIANOO-website](#) en de thema's uit de Rijksinkoopstrategie "[Inkopen met Impact](#)". Dit hoofdstuk geeft aan hoe de ambities voor deze thema's uitgewerkt kunnen worden. Daarvoor is ook een [printbaar Ambitieweb](#) en een [digitale tool](#) beschikbaar. De digitale tool is interactief en gaat uit van het basis Ambitieweb, maar het is ook mogelijk om deze thema's te wijzigen en uw eigen organisatie-thema's toe te voegen.

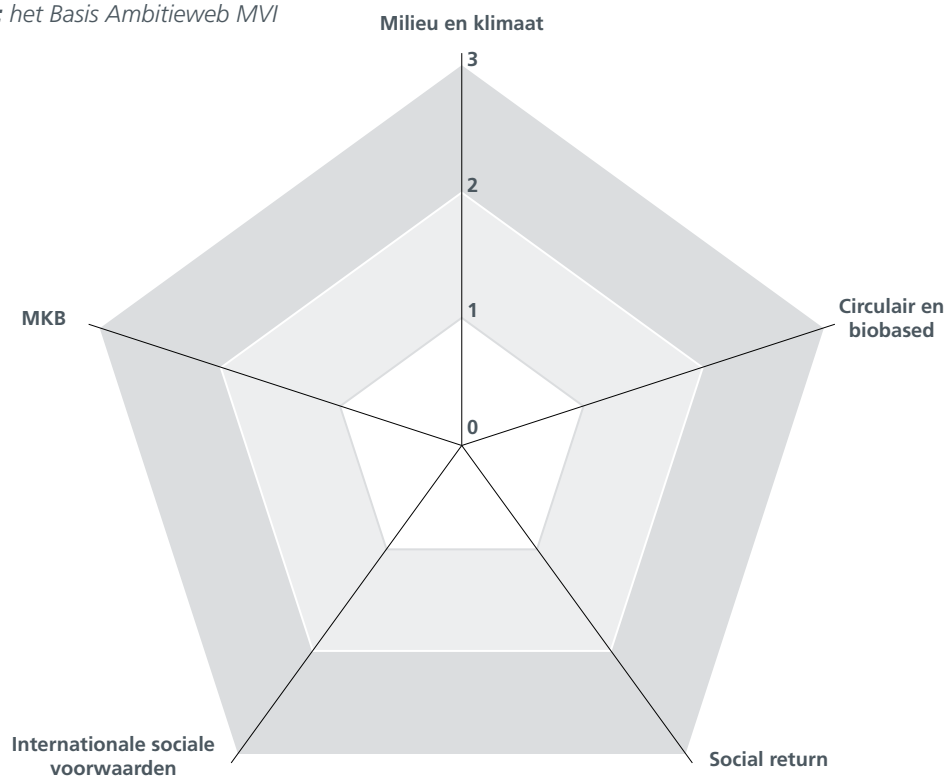
De ambitieniveaus

De ambitieniveaus worden als volgt gedefinieerd:

- Niveau 0:** Geen duurzaamheidsambities of niet relevant.
- Niveau 1:** Basis: Uitsluiten van niet-duurzame producten, diensten en werken.
- Niveau 2:** Significant: Aanmoedigen van duurzame producten, diensten en werken om significante duurzaamheidswinst te maken.
- Niveau 3:** Ambitieuw: Zo laag mogelijke negatieve belasting of positieve bijdrage leveren. Waar nodig door stimuleren van nieuwe oplossingen en innovatie.

Het bepalen van ambitieniveaus is subjectief. Maar door ze als groep gezamenlijk vast te stellen én consequent toe te passen, ontstaat toch een goed en breed gedeeld beeld.

Figuur 3: het Basis Ambitieweb MVI



De ambitiethema's

Hierna volgt per MVI-thema een korte uitleg. Ter inspiratie worden per ambitieniveau voorbeelden genoemd van maatregelen (eisen en criteria) en indicatoren. Een gedeelte hiervan is afkomstig van de MVI-criteriatool, via www.mvicriteria.nl. Meer informatie over de thema's is te vinden op de website van PIANOo.

Thema 1: Milieu en Klimaat

Dit thema gaat over voorkomen van een negatieve impact op milieu en klimaat of over het leveren van een positieve bijdrage. Aspecten van dit thema zijn:

- CO₂-uitstoot en energieverbruik;
- Lucht, water en bodem;
- Natuur en biodiversiteit;
- Ruimtegebruik en inzet van landbouwgrond.

Mogelijke prestatie-indicatoren zijn de CO₂-voetafdruk, de hoeveelheid duurzaam opgewekte energie (percentage of kWh), een reductiepercentage van schadelijke stoffen (bijvoorbeeld minder fijnstof) of metingen voor de waterkwaliteit. Meer informatie over dit thema is te vinden op de website van PIANOo.

Figuur 4: Voorbeeldmaatregelen voor Milieu en Klimaat van de productgroepen ICT en Papier

NIVEAU	ICT	PAPIER
Niveau 1: Basis	'Energy Star'-eisen voor pc's, laptops en monitors	Verplicht voldoen aan de criteria milieukeur type I voor papierproductie
Niveau 2: Significant	Energie-efficiëntere pc's en notebooks hoger waarderen	Emissies naar water en lucht: lagere AOX en PCOD hoger waarderen
Niveau 3: Ambitieux	Klimaatneutrale datacenters hoger waarderen	Papier met een milieu-impact van "0" hoger waarderen



Thema 2: Circulair en Biobased

In een circulaire economie worden producten en materialen eendeloos hergebruikt, zodat afval niet meer bestaat. Dit voorkomt verspilling van grondstoffen. Bij het gebruik van biobased grondstoffen worden fossiele grondstoffen vervangen door hernieuwbare, organische grondstoffen. Zo kunnen bijvoorbeeld bladeren van landbouwgewassen worden gebruikt om gevelplaten te maken. Het gaat binnen dit thema om:

- Materialen en grondstoffen;
- Hoogwaardig hergebruik;
- Biobased materiaalgebruik.

Mogelijke prestatie-indicatoren zijn materiaalbesparing in m³ of kg, het percentage circulair materiaalgebruik of milieu-impact bepaald door een Life Cycle Analyse (LCA). Meer informatie over dit thema is te vinden op de website van [PIANOo](#) en de [Wegwijzer Circulair inkopen](#).



Figuur 5: Voorbeeldmaatregelen voor Circulair en Biobased van de productgroepen ICT en Papier

NIVEAU	ICT	PAPIER
Niveau 1: Basis	Reserveonderdelen zijn minimaal 5 jaar verkrijgbaar	Papier voor professionele afdrukken: 75% teruggewonnen papiervezels, waarvan 80% na verbruik gerecyclede vezels
Niveau 2: Significant	Meer mogelijkheden voor demontage en recycling hoger waarderen	Mogelijkheid tot herbruikbaarheid en recycling verpakkingen hoger waarderen
Niveau 3: Ambitieux	Hergebruikte apparatuur hoger waarderen	Plan circulaire economie



Thema 3: Social return

Bij social return gaat het over arbeidsparticipatie: de inzet van werknemers met een arbeidsbeperking of een vergrote afstand tot de arbeidsmarkt. Ook sociaal impact valt hieronder, denk hierbij aan het inkopen bij sociale ondernemingen die een sociaal doel nastreven.

Een mogelijk criterium of prestatie-indicator is een percentage van de loonsom van een opdracht aan te wenden om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten. Meer informatie over dit thema is te vinden op de website van [PIANOo](#).



Figuur 6: Voorbeeldmaatregelen voor Social return

NIVEAU	ALGEMEEN
Niveau 1: Basis	Minimaal 5% social return eisen
Niveau 2: Significant	Meer dan 5% social return hoger waarderen in een gunningscriterium
Niveau 3: Ambitieux	Een opdracht voorbehouden aan sociale werkbedrijven en sociale ondernemingen

Thema 4: Internationale sociale voorwaarden

De internationale sociale voorwaarden (ISV) richten zich op het bevorderen van de internationale arbeidsnormen, zoals het tegengaan van dwangarbeid, slavernij, kinderarbeid en discriminatie. Deze voorwaarden vereisen dat leveranciers actie ondernemen om risico's hierop in de keten te verkleinen.

Mogelijke criteria of prestatie-indicatoren zijn internationale arbeidsnormen en analyses van arbeidsomstandigheden in de keten. Meer informatie over dit thema is te vinden op de website van [PIANOo](#).

Figuur 7: Voorbeeldmaatregelen voor Internationale sociale voorwaarden

NIVEAU	ALGEMEEN
Niveau 1: Basis	Vereis transparantie ten aanzien van productlocaties en een risico-analyse van de internationale arbeidsketen.
Niveau 2: Significant	Pas de internationale sociale voorwaarden toe als contractvoorwaarde. Nb: dit is verplicht binnen de 10 risico-categorieën van de Rijksoverheid.
Niveau 3: Ambitieux	Pas naast bovenstaande suggesties, ook een gunningscriterium toe. Hierbij kunnen inschrijvers bijvoorbeeld gevraagd worden om een voorbeeld risico-analyse te maken en inzicht te geven hoe zij tijdens de uitvoering de mogelijke risico's willen aanpakken.



Thema 5: MKB

Dit thema gaat over het toegankelijk maken van inkoopopdrachten voor het midden- en kleinbedrijf (MKB) en lokale ondernemers. Een mogelijke prestatie-indicator is het percentage MKB of lokale ondernemers dat betrokken is bij de inkoopopdracht.

Meer informatie over dit thema is te vinden op de website van [PIANOo](#).



Figuur 8: Voorbeeldmaatregelen voor MKB

NIVEAU	ALGEMEEN
Niveau 1: Basis	Samenwerking stimuleren met lokale onderaannemers
Niveau 2: Significant	Opdracht opknippen van percelen
Niveau 3: Ambitieux	Samenwerking stimuleren met lokale startups

Figuur 9: Bespreken van kansen en risico's



Bijscript: Tijdens een Ambitiewebsessie worden de verschillende kansen en risico's besproken voor alle thema's.



4. EEN STAPPENPLAN VOOR HET AMBITIEWEB



Dit hoofdstuk is bedoeld voor begeleiders van Ambitiewebsessies en hun teams. De gestructureerde aanpak is te gebruiken bij de voorbereiding van een inkoopopdracht en zorgt ervoor dat niets wordt vergeten en dat ambities in de juiste volgorde worden uitgewerkt. Hierna worden eerst enkele algemene, voorbereidende zaken besproken, gevolgd door het stappenplan.

Zelf doen of bureau inhuren?

Omdat het Ambitieweb een openbare methodiek is die samen met de markt is ontwikkeld, bieden veel adviesbureau's hun expertise aan. Het Ambitieweb is echter makkelijk zelf toe te passen als u onderstaande stappen volgt. Veel publieke opdrachtgevers doen dit ook en hebben hiervoor eigen interne begeleiders opgeleid.

Voorbereidend gesprek

Het advies is om de Ambitiewebsessie goed voor te bereiden. Dit kan in een voorbereidend gesprek tussen de begeleider en de projectleider. Belangrijk is om goed stil te staan bij de doelen. Wat wil de projectleider met de inzet van het Ambitieweb bereiken? En welke duurzaamheidsambities moeten in ieder geval naar voren komen? Andere gesprekspunten zijn:

- gewenste deelnemers aan de sessie;
- benodigde tijd en materialen;
- verloop van de sessie, mogelijk programma;
- verwachtingen over de uitkomst en vervolgstappen;
- verslaglegging van de sessie.

Het is raadzaam om de Ambitiewebsessie zo vroeg mogelijk in de voorbereiding van een inkoopopdracht in te plannen. In een vroeg stadium is er nog veel ruimte om duurzame keuzes te maken.

Deelnemers, groepsgrootte

De groep wordt in overleg tussen de projectleider, opdrachtgever en de begeleider samengesteld. Het advies is om de groep niet te groot en omvangrijk te maken, de ideale groepsgrootte is 5-10 deelnemers. Deelnemers aan een Ambitiewebsessie zijn alle belangrijke stakeholders van een inkoopopdracht, zoals de projectleider, het projectteam, contractmanager, interne of externe adviseurs, een jurist of de interne opdrachtgever. Het Ambitieweb is een doorvertaling is van de organisatiedoelen naar de inkoopopdracht. Het is dus slim om de mensen aan boord te hebben die goed weten wat die doelen zijn en daar dagelijks mee werken. Verder werkt het goed om de mensen uit te nodigen die ook betrokken zijn bij de uitwerking van de inkoopopdracht (meedenken in eisen, mee beoordelen, e.d.) en de uitvoering. Ook specifieke kennis is welkom. Bij gebouwen gaat het bijvoorbeeld om iemand die veel weet op het gebied van BREEAM en MPG en bij ingrepen in de natuurlijke omgeving zou een ecooloog kunnen helpen. Als op voorhand al bekend is wie straks het beheer op zich gaat nemen, is het aan te raden om ook hier iemand van te betrekken. Ook is het mogelijk om (een deel van) de stappen samen met externe partners, marktpartijen of burgers te doorlopen.



Verslaglegging

De begeleider zorgt altijd voor een verslag dat aansluit bij het doel van de bijeenkomst. Belangrijke onderdelen zijn een onderbouwing van de gemaakte keuzes in het Ambitieweb en het benoemen van belangrijke kansen en aandachtspunten. Het verslag kan gebruikt worden in de terugkoppeling naar de opdrachtgever en stakeholders of om in latere fasen keuzes te verantwoorden.

Duur en hulpmiddelen

De begeleider stelt een programma op. Gemiddeld duren deze sessies ongeveer 3 uur. Meestal worden dan de eerste 4 stappen van het stappenplan doorlopen, de laatste 2 stappen maken onderdeel uit van het standaard inkoopopdrachtoverleg of men organiseert een aparte sessie. Afhankelijk van het onderwerp van de inkoopopdracht kan de sessie korter of langer duren. Een simpele levering of een minicompetitie in een raamovereenkomst vraagt niet om een sessie per levering, maar begint met een eenmalige startsessie voor het hele contract. Daarna volgt een periodieke actualisatie om de ambities en mogelijke maatregelen voor de inkoopstrategie door te nemen. Voor een zeer complexe aanbesteding kan het nodig zijn om meerdere sessies te organiseren.

Dit stappenplan is een hulpmiddel en geen blauwdruk; het Ambitieweb leent zich er uitstekend voor om aan te passen aan de situatie van de eigen organisatie zoals ook te lezen is in de praktijkvoorbeelden van [hoofdstuk 5](#).

Figuur 10: Voorbeeldprogramma Ambitiewebsessie

TIJD	ONDERDEEL
09.00	Aftrap en programma
09.05	Voorstelronde
09.15	Belang sessie <ul style="list-style-type: none"> • Door opdrachtgever of projectmanager / contractmanager • Neerzetten ambities organisatie en relevante thema's
09.30	Introductie koopopdracht <ul style="list-style-type: none"> • Niet iedereen is dagelijks met deze aanbesteding bezig. Goed om weer even gelijk beeld te hebben.
09.45	Impactanalyse
10.30	Brainstorm maatregelen
11.15	Bepalen ambitieweb
11.45	Bespreken resultaten en vervolgstappen
12.00	Afsluiting

Tip: Het stappenplan is gebaseerd op een fysieke bijeenkomst, maar met kleine aanpassingen is het ook mogelijk om digitale sessies te organiseren. U kunt hierbij gebruik maken van de [digitale tool](#).



Figuur 11: Ambitieweb: Het stappenplan





STAP 1: Onderzoek de ambities en doelstellingen

In deze stap wordt de Ambitiewebsessie voorbereid. De begeleider brengt samen met de projectleider en interne opdrachtgever in kaart waar de organisatie zich aan heeft gecommitteerd en welke doelstellingen relevant zijn voor deze inkoopopdracht. Het advies is om eerst na te gaan of er al een Ambitieweb op organisatieniveau is, want diverse organisaties hebben die al. Als dat er niet is, volstaat het Basis Ambitieweb (zie [hoofdstuk 3](#)). Vervolgens gaat de begeleider met de projectleider en interne opdrachtgever na wat de relevante ambities en doelstellingen voor duurzaamheid zijn. Denk bijvoorbeeld ook aan organisatiedoelstellingen, akkoorden, etc. Bespreek aan de hand van het Ambitieweb welke ambities voor deze inkoopopdracht aandacht vragen of juist kansen bieden. De opdrachtgever kan bijvoorbeeld hoge ambities hebben op Social Return, maar Milieu en Klimaat minder relevant en belangrijk vinden. Het resultaat van deze stap is een voorlopig Ambitieweb met de relevante thema's en – waar mogelijk – de gewenste ambities.

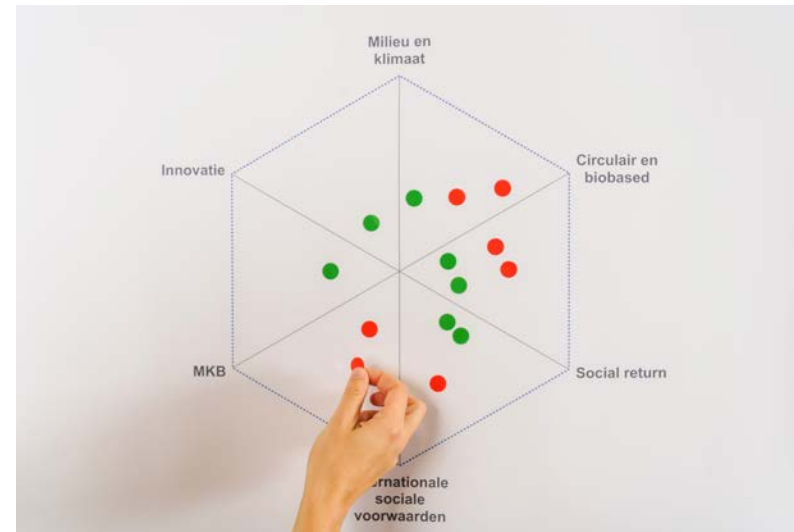


STAP 2: Breng de impact per thema kaart

In deze stap gaan alle deelnemers van de Ambitiewebsessie om tafel. De begeleider start met een korte introductie op de inkoopopdracht en het waarom van deze sessie. Daarna volgt de impactanalyse: hier wordt per thema inzichtelijk wat de mogelijke positieve en negatieve impact van de inkoopopdracht is. De begeleider loopt eerst met de groep langs het web en benoemt welke thema's relevant zijn voor de inkoopopdracht, op basis van het gesprek met de opdrachtgever. Als de opdrachtgever aanwezig is, dan kan hij dit zelf toelichten. De begeleider checkt of iedereen dit beeld deelt. Bij onduidelijkheden is het de bedoeling om in dialoog te gaan, gericht op het bereiken van consensus. In geval van tegenstellingen beslist uiteindelijk de opdrachtgever of de projectleider. Vervolgens gaat de groep na of de inkoopopdracht een positief of negatief effect heeft op het thema in de situatie zonder extra duurzaamheidsmaatregelen (de "grijze"

situatie). Als bijvoorbeeld normaliter papier met een milieukeurmerk wordt ingekocht, dan is dat de grijze situatie. De beoordeling vindt plaats met behulp van rode of groene stickers (zie figuur 12). Rode stickers staan voor negatieve impact en groene voor positieve. Het is mogelijk om binnen een thema zowel groen als rood te scoren. De productie van een nieuwe koelkast kost bijvoorbeeld energie, maar deze koelkast is in gebruik energiezuiniger. Dat betekent dan zowel een rode als groen sticker bij energie. Het doel van deze stap is de impact in kaart te brengen, zonder direct oplossingen te formuleren. Mochten er toch mogelijke maatregelen of kansen langskomen, dan kan de begeleider die op een apart vel noteren voor de volgende stap. Deze stap eindigt met het bespreken van het resultaat en vastlegging van de argumenten voor het verslag.

Figuur 12: De impactanalyse



Bijschrift: Voorbeeld van een Ambitieweb dat de impact van een inkoopopdracht toont zonder duurzaamheidsmaatregelen. De rode stickers staan voor negatieve impact, de groene voor een positieve.





STAP 3: Vertaal de relevante thema's naar maatregelen

Deze stap is gericht op het komen tot concrete maatregelen. De ambities van de organisatie uit stap 1 en de impactanalyse uit stap 2 geven inzicht in de gewenste en de huidige situatie. In deze stap gaat u haalbare maatregelen inventariseren. De begeleider organiseert hiervoor een brainstorm, door per thema de volgende soort maatregelen te benoemen. Dit kunnen algemene maatregelen zijn, zoals energiereductie. Ook kan al een vertaling worden gemaakt naar eisen en criteria zoals:

- geschiktheidseisen en selectiecriteria;
- eisen, gunningscriteria en suggesties;
- contractbepalingen.

Minder primair grondstoffengebruik is bijvoorbeeld te vertalen naar de eis om gerecyclede materialen te gebruiken. En klimaatneutraliteit kan neerkomen op het gebruik van een CO₂-prijs als gunningscriterium. Soms kan het zinvol zijn om een expert uit te nodigen die ervaringen deelt met maatregelen bij vergelijkbare inkoopopdrachten. Op [MVI-criteria.nl](https://mvi-criteria.nl) zijn voor de diverse thema's en ambitieniveaus mogelijke eisen en gunningscriteria te vinden voor circa 45 productgroepen. Een andere optie is om inspiratie te halen uit [TenderNed](https://tenderned.nl) voor vergelijkbare trajecten of praktijkvoorbeelden uit het dossier van [PIANOo](https://piano.nl).

Na de brainstorm bepaalt de groep welke maatregelen direct kunnen worden uitgevoerd, welke nog onderzoek vergen en welke bij nader inzien toch minder relevant zijn. De begeleider laat deelnemers hiervoor stickers van verschillende kleuren plakken bij de diverse maatregelen. Het resultaat van deze stap is een lijst met maatregelen die nu al haalbaar zijn en een lijstje met maatregelen die nog onderzoek vereisen naar bijvoorbeeld financiële of juridische aspecten. Nader onderzoek zou ook kunnen bestaan uit een marktconsultatie.

Figuur 13: Haalbare maatregelen en te onderzoeken maatregelen



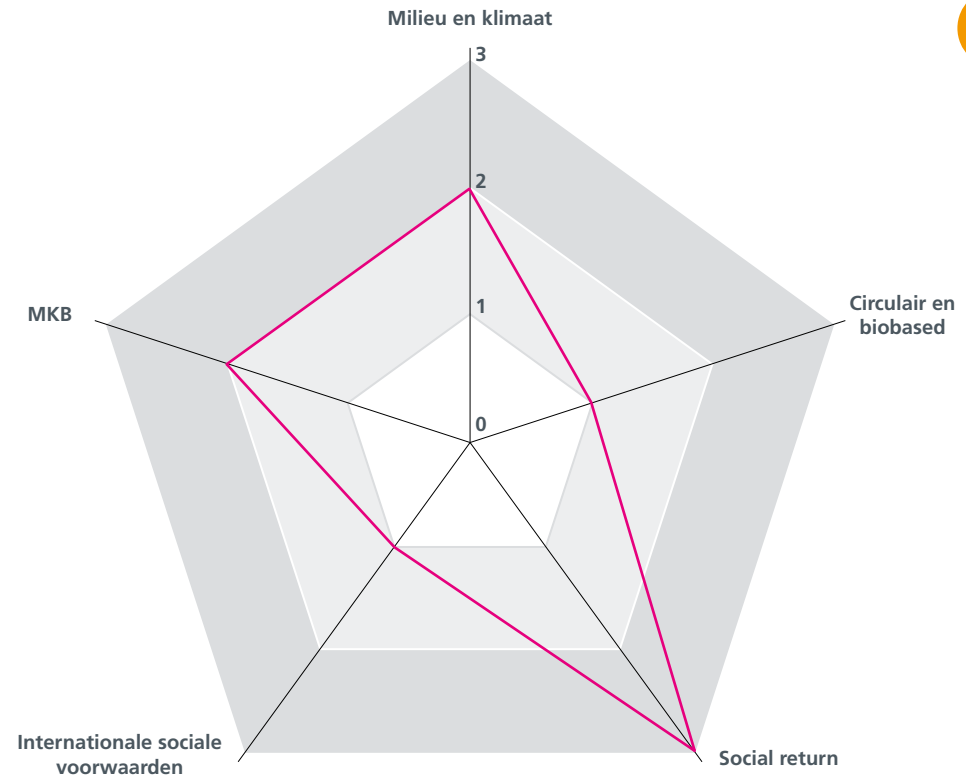


STAP 4: Bepaal het ambitieniveau

Tijdens deze stap worden de maatregelen uit stap 3 vertaald naar een ambitieniveau. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van de [digitale tool](#). Belangrijk hierbij is om goed af te spreken wat wordt verstaan onder de verschillende niveaus (zie ook [hoofdstuk 2](#)). Belangrijk is om de argumenten en redentatie schriftelijk vast te leggen, want juist in deze stap kunnen interpretatieverschillen ontstaan. Een voorbeeld is: *‘Met de volgende maatregelen en met de huidige stand der techniek, denken we voor het thema Milieu en Klimaat niveau 2 te halen’*. Het resultaat van deze stap is een ingetekend Ambitieweb en een schriftelijke onderbouwing van de keuzes. De begeleider checkt samen met de groep of dit aansluit bij de ambities van de organisatie die in stap 1 zijn opgehaald. Het hoeft nu nog niet 100% in beton gegoten te zijn, de ambities kunnen later bijgesteld worden.

Met de stappen 2 tot en met 4 eindigt de eerste sessie. Belangrijk is dat deze sessie wordt afgerond met afspraken over een vervolg. Dat bestaat meestal uit de bespreking van de resultaten in een regulier projectteamoverleg of het plannen van een tweede sessie. Die vervolgbijeenkomst gaat over borging en monitoring van de uitgewerkte maatregelen. Deze komen aan bod in stap 5 en 6.

Figuur 14: Voorbeeld van een ingevuld Ambitieweb





STAP 5: Borg de ambities en maatregelen

In deze stap worden de maatregelen uitgewerkt en een monitor opgestart. Eerst wordt de opbrengst van de vorige sessie besproken. Leidt dit nog tot nieuwe inzichten? Zijn er acties die nog verdeeld moeten worden? Denk bijvoorbeeld aan het verder uitwerken van selectie-eisen of gunningscriteria.

Hierna worden de gekozen maatregelen in een breder afwegingskader beoordeeld met ook aspecten zoals:

- Haalbaarheid;
- Kosten;
- Effectiviteit;
- Draagvlak;
- Beschikbare kennis;
- etc..

Vervolgens worden de ambitieniveaus vertaald naar prestatie-indicatoren. Een mogelijke indicator voor het thema Energie & Klimaat is de hoeveelheid duurzaam opgewekte energie (% of in kWh).

Het resultaat van deze stap is een set indicatoren, bedoeld om de uitgewerkte maatregelen te borgen en om te volgen of de ambitieniveaus worden gehaald. Deze indicatoren kunnen onderdeel uitmaken van een brede monitor rond het contract of resulteren in een aparte duurzaamheidsmonitor. Niet alle indicatoren hoeven van tevoren bedacht te worden. Soms biedt het voordelen om dit aan de leverancier van de inkoopopdracht over te laten. Hoe zou deze hierop gemonitord willen worden?



STAP 6: Evalueer het contract en de gehaalde ambities

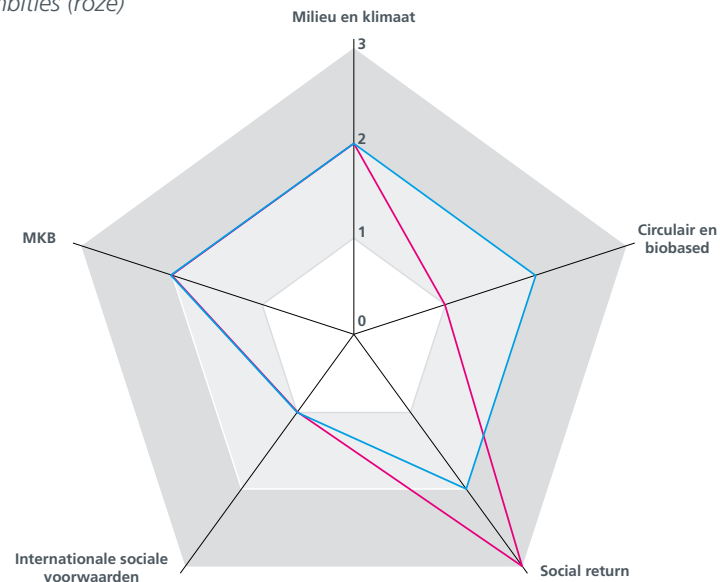
Om ervoor te zorgen dat duurzaamheidsmaatregelen *top of mind* zijn, is het belangrijk om de voortgang van de ambities en maatregelen regelmatig te evalueren. Gebeurt dit niet, dan kunnen ze door de waan van de dag wegzakken of vervallen.

Evalueren kan op verschillende momenten.

- Bij de go/no-go-momenten in de voorbereiding.
- Bij de publicatie. Wat is er uiteindelijk terechtgekomen in de eisen en criteria?
- Bij de selectie. Welke partij kan op welke manier voldoen aan de eisen en criteria?
- Bij gunning van de inkoopopdracht. Welke eisen en criteria worden daadwerkelijk ingevuld volgens de aanbidding?
- Periodiek tijdens de contractduur. Maakt de opdrachtnemer de beloftes op duurzaamheid ook waar?

Deze nieuwe werkelijkheid kan ingetekend worden op het Ambitiweb en vergeleken met de oorspronkelijke situatie. De groep bespreekt vervolgens bij elk verschil hoe dit is ontstaan, of dit nog kan worden gerepareerd en welke leerpunten hieruit te trekken zijn voor andere trajecten.

Figuur 15: De nieuwe werkelijkheid (blauw) versus de oorspronkelijke ambities (roze)



5. INSPIRATIE UIT DE PRAKTIJK

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe 5 organisaties het Ambitieweb toepassen in de praktijk. Elke organisatie past het ambitieweb op een andere manier toe, afgestemd op de werkwijze en ambities van hun eigen organisatie. Deze verscheidenheid aan toepassingen zorgt ervoor dat er altijd wel een werkwijze is die het beste past bij uw organisatie. Het gaat uiteindelijk om het maken van duurzame impact en op welke manier het Ambitieweb hierbij ondersteunend kan zijn, ongeacht welke werkwijze u hiervoor gebruikt.

Figuur 16: Brainstormen over mogelijke maatregelen



Figuur 17: Mogelijke maatregelen bij een cateringproject



5.1 Voorbeeld herinrichting fietspaden, gemeente Oss

Ambitiweb heeft verduurzaming van asfalt hoger op de agenda gezet

De Ambitiwebsessie heeft de gemeente Oss geholpen om haalbare maatregelen te vinden voor een duurzame herinrichting van de fietspaden aan de Havenstraat. Zo is er o.a. lage temperatuur asfalt gebruikt en wordt energie bespaard met de verlichting.

Context

De Havenstraat is een doorgaande weg op het bedrijventerrein van Oss en is een belangrijke fietsroute naar de nabijgelegen sportvelden. Om de verkeersveiligheid te verbeteren wil de gemeente Oss langs de Havenstraat vrijliggende fietspaden aanleggen. De gemeente heeft het project aangegrepen om deze herinrichting duurzamer uit te voeren.

Opzet Ambitiwebsessie

Met ondersteuning van een extern adviseur is tijdens de ontwerpfase een Ambitiwebsessie gehouden. Deelnemers waren vakspecialisten, de projectleiding en medewerkers van gebiedsbeheer en uitvoering, in totaal 7 mensen. Eerst is inzichtelijk gemaakt wat het specifieke ambitieniveau was voor verschillende aspecten van duurzaamheid. Daarna zijn op basis van de ambities per thema concrete maatregelen geformuleerd.

Uitkomsten en afwegingen Ambitiweb

Vooraf op de thema's bereikbaarheid en materialen bleek veel winst te behalen. De aanleiding van het project was de doorstroming richting de bedrijven van het bedrijventerrein te verbeteren. Bereikbaarheid kreeg dus logischerwijs een hoog ambitieniveau.

Maatregelen en resultaten

Voorbeelden van maatregelen zijn de inzet van lage temperatuur asfalt, minder verharding en bredere groenstroken met wadi's (buffer voor regenwater) om de uitstraling van het gebied te verbeteren. Die groenstroken verbeteren bovendien de waterhuishouding. Ook is een energiezuinige oplossing gevonden voor de verlichting.

Langetermijnopbrengsten

Dankzij deze ervaring is vooral de verduurzaming van asfalt hoger op de agenda gekomen. Het lage temperatuur asfalt reduceert de CO₂-uitstoot door verminderd energieverbruik, zowel in de productiefase als de verbruiksfase. De gemeente heeft dit type asfalt opgenomen in de Richtlijnen Inrichting en Beheer Openbare Ruimte en dit wordt nu waar mogelijk toegepast. Vanwege het grote areaal van de gemeente met 22 kernen levert dat veel CO₂-winst op. Inmiddels zijn in andere projecten ook 2 proefvakken aangelegd met dekklagen van 50% Partiële Recycling (PR) en de duurzame asfaltontwikkelingen worden op de voet gevolgd. Bovendien gaat de gemeente inventariseren wat het duurzamer asfalt heeft bespaard in termen van CO₂ en milieukosten.

Tip

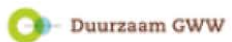
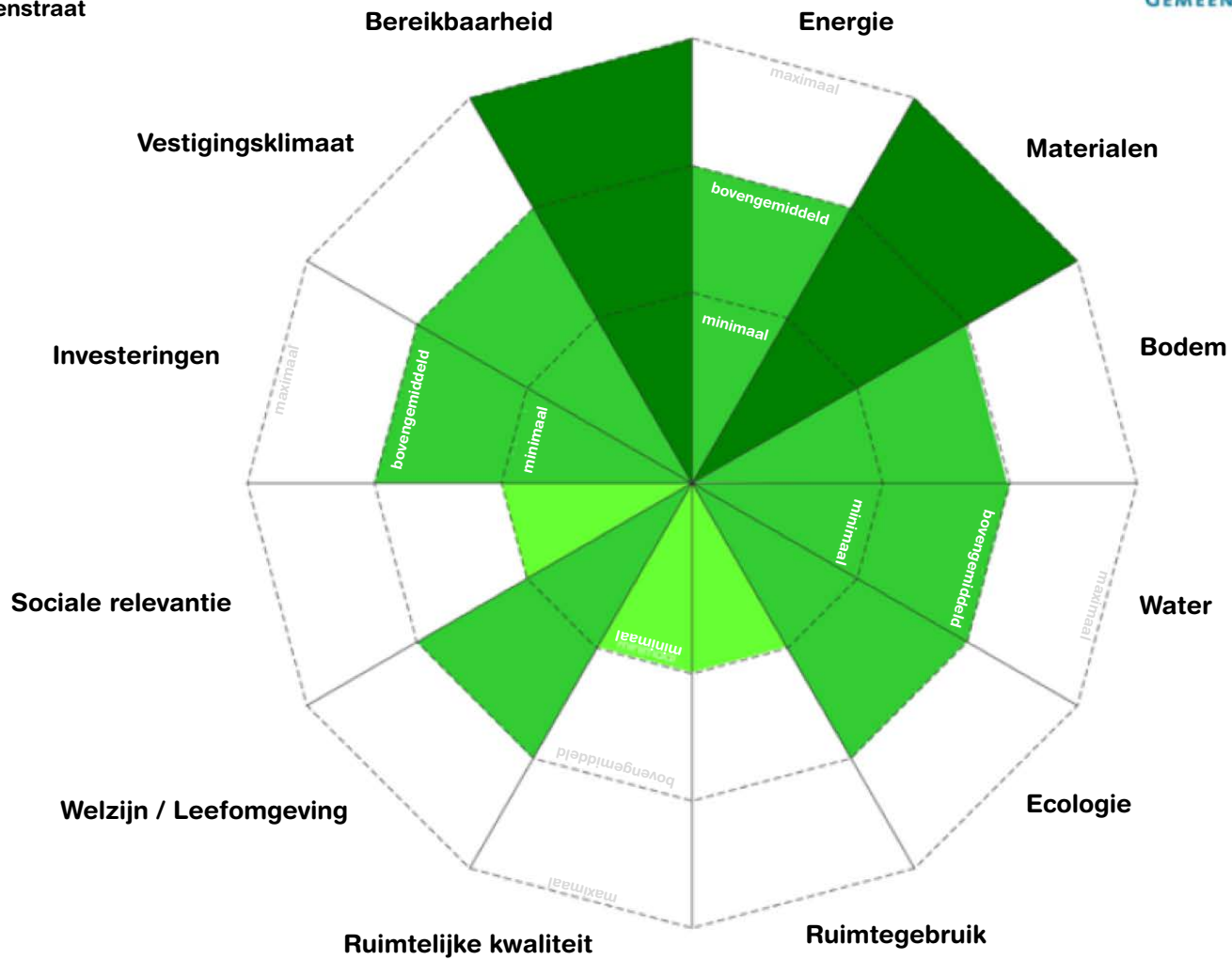
- Zorg dat de juiste mensen aan tafel zitten, zodat er voldoende kennis en invloed aanwezig is om draagvlak te krijgen. Bij kleinere projecten zijn dat projectgroepleden en iemand die op strategisch niveau kijkt. Bij grotere projecten zijn het ook mensen van beleid, ruimtelijke ordening of vergunningen, afhankelijk van het soort project.



Figuur 18: Het Ambitiweb van Gemeente Oss

Ambitiweb

Havenstraat



5.2 Voorbeeld kantoorartikelen, Rijkswaterstaat Corporate Dienst

Het Ambitieweb als leidraad voor de hele aanbesteding

Hoe kunnen we duurzaamheidsambities vertalen naar de Europese aanbesteding voor kantoorartikelen? Die vraag was voor Rijkswaterstaat Corporate Dienst aanleiding om met het Ambitieweb aan de slag te gaan. De tool heeft geholpen om bewuste keuzes te maken om duurzaamheid op verschillende thema's te stimuleren.

Context

Rijkswaterstaat past het Ambitieweb Bedrijfsvoering toe in alle Europese aanbestedingen (boven € 139.000). Zo ook voor de aanbesteding voor kantoorartikelen. Betrokkenen bij deze aanbestedingen benoemden in een Ambitieweb sessie de specifieke duurzaamheidsambities voor de productgroep kantoorartikelen. Door met elkaar te brainstormen, ontstond een gezamenlijk Ambitieweb.

Uitkomsten en afwegingen Ambitieweb

De uitkomst was een hoog ambitieniveau voor 4 van de 7 thema's (zie figuur 19). Voor onder andere het thema Energie & Klimaat koos Rijkswaterstaat voor een hoog ambitieniveau. Bij de levering van kantoorartikelen is sprake van veel vervoersbewegingen die leiden tot een hoge CO₂-uitstoot. Daardoor verwacht Rijkswaterstaat op het vlak van Milieu en Klimaat veel winst te kunnen behalen. Voor het thema Welzijn & Gezondheid ziet Rijkswaterstaat ook veel kansen, aangezien voor de levering van kantoorartikelen veel mensen worden ingezet.

Maatregelen

Het Ambitieweb is in de aanbesteding uitgewerkt met innovatieve en stimulerende eisen, gunningscriteria en KPI's. Inschrijvers moesten bijvoorbeeld in een plan van aanpak voor duurzaamheid en circulariteit indienen met onder meer voorstellen om het assortiment te verduurzamen, verpakkingsmaterialen te minimaliseren, te recyclen en waardebehoud te realiseren. Rijkswaterstaat maakte de vertaalslag naar maatregelen, zoals eisen en criteria, door zelf onderzoek te doen naar MVI-criteria voor kantoorinrichting bij andere vergelijkbare aanbestedingstrajecten.

Meerwaarde Ambitieweb

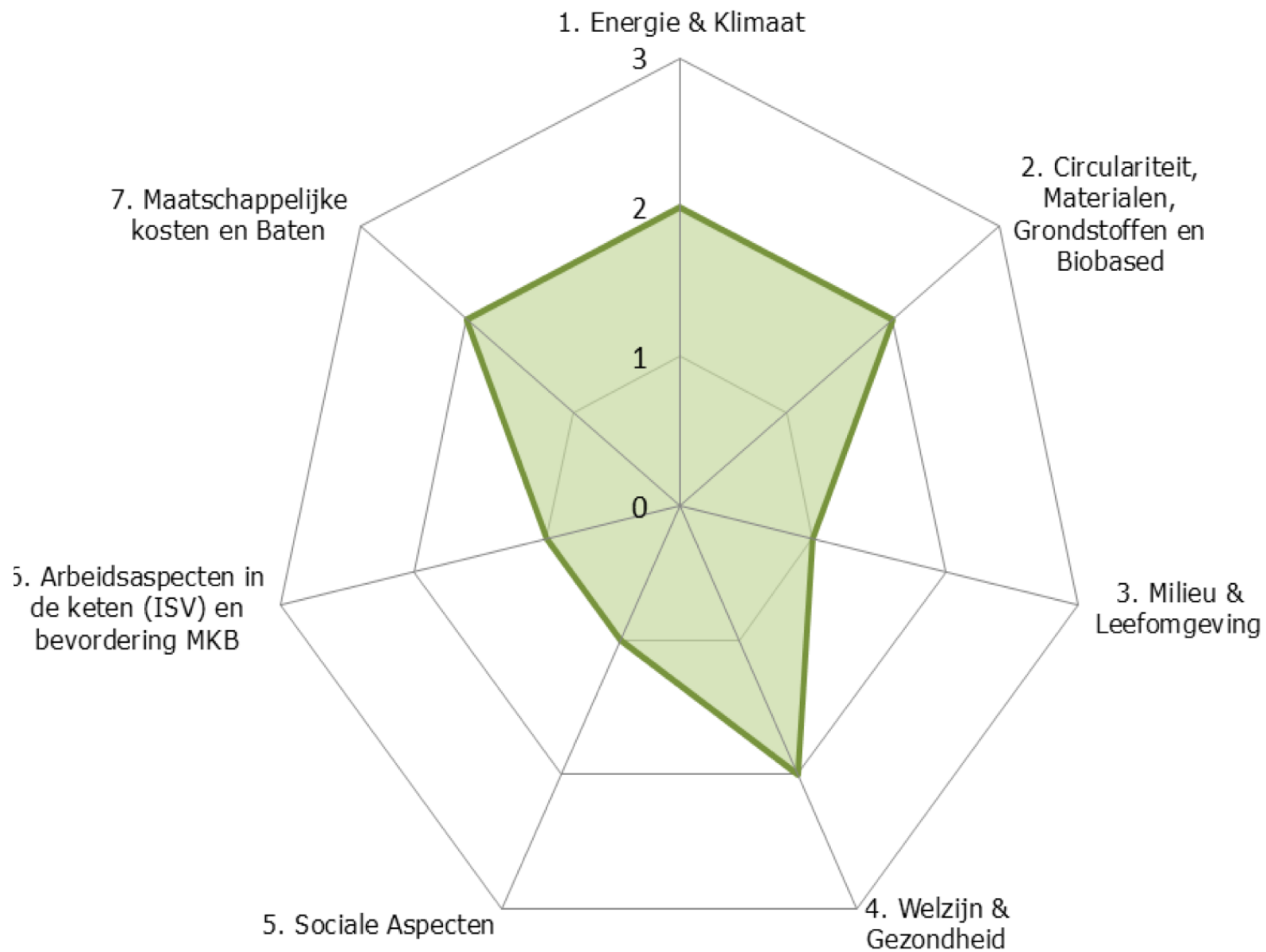
Het Ambitieweb heeft ervoor gezorgd dat duurzaamheid volgens een vast stramien en over de hele breedte wordt afgewogen in de aanbesteding, het contract en de uitvoeringsfase. Het aanbestedingsteam geeft aan dat zonder Ambitieweb, er minder focus en structuur was geweest. Daarnaast stimuleert en structureert het de dialoog over duurzaamheid tussen inkoop en opdrachtgever.

Tips en ervaringen

- Start al in de verkenningsfase met het Ambitieweb, want dan wordt de scope bepaald.
- Zorg dat de juiste mensen aan tafel worden verzameld, dat zorgt voor een goede afweging van de belangen.
- Gebruik het Ambitieweb als leidraad voor de hele aanbesteding. Dan worden tijdens
- de uitvoering van de opdracht de ambities niet uit het oog verloren.



Figuur 19: Het Ambitieweb Bedrijfsvoering Rijkswaterstaat voor de productgroep kantoorartikelen



5.3 Voorbeeld duiker Zaamslag, waterschap Scheldestromen

Groot aantal duurzaamheidsmaatregelen opgespoord

De duiker aan de Axelsestraat in Zaamslag moet vervangen worden. Waterschap Scheldestromen heeft dit vervangingsproject aangegrepen om met het Ambitiweb de duurzaamheidsambities uit te werken. De Ambitiwebsessie leverde een groot aantal duurzaamheidsmaatregelen op.

Context

Het waterschap heeft de Aanpak Duurzaam GWW omarmd als werkwijze om de eigen duurzaamheidsambities te vertalen naar concrete maatregelen. Met ondersteuning van een extern adviseur heeft het waterschap een Ambitiwebsessie gehouden, gericht op de mogelijkheden en kansen om de duiker Zaamslag te verduurzamen. Een duiker is een koker die watergangen met elkaar verbindt.

Opzet Ambitiwebsessie

Het waterschap maakte in de sessie gebruik van een eigen Ambitiweb dat al gemaakt was voor het programma Wegen en waarvan het project deel uitmaakt. Uit de 12 thema's uit dit Ambitiweb selecteerde het projectteam 9 relevante thema's. Voor die thema's zijn kansrijke maatregelen bepaald en op basis daarvan is het ambitieniveau ingevuld.

Maatregelen en resultaten

Waterschap Scheldestromen heeft besloten om extra stappen te zetten op thema's als circulaire economie, toekomstbestendigheid en klimaatadaptatie, biodiversiteit en samenwerking met de markt (Marktvisie). Voor deze thema's zijn verschillende concrete acties en maatregelen geformuleerd. Zo wil het waterschap onderzoeken of de biodiversiteit vergroot kan worden binnen het bestaande ontwerp van de duiker of door kleine aanpassingen aan de oever. Een ander voorbeeld is een verkenning of de uitkomsten van deze sessie toepasbaar zijn in andere vervangingsprojecten van duikers en wat de mogelijkheden zijn voor een programmatische aanpak.

Meerwaarde Ambitiweb

Werken met het Ambitiweb heeft het waterschap geholpen om het brede begrip duurzaamheid concreet te maken en om focus in duurzaamheid te krijgen. Met het Ambitiweb heeft het projectteam op een gestructureerde wijze al die thema's samen langs gelopen, een gezamenlijk beeld gecreëerd en voor bewustwording en overeenstemming gezorgd.

Tip

- Door de ambities en kansen om duurzame meerwaarde te creëren nu te onderzoeken en vast te leggen, kunnen gemaakte duurzaamheidskeuzes vervolgens ook beter onderbouwd worden richting het bestuur.

bron: Verslag duurzaamheids sessie Duiker Zaamslag van Tauw



Figuur 20: Ingevuld Ambitieweb voor de duiker Zaamslag



5.4 Voorbeeld Duurzaamheidsresultaten zichtbaar maken, provincie Groningen

Een Ambitiewebsessie in de achteruitkijkspiegel

Duurzaamheid zit bij de provincie Groningen ingebakken in de bedrijfsvoering. Bij inkoop en uitvoering van projecten wordt rekening gehouden met allerlei duurzaamheidsaspecten. 'Draag dit ook uit binnen de organisatie', was de vraag die afdeling Facilitaire Zaken (FZ) kreeg. Een 'omgekeerde' Ambitiewebsessie bood uitkomst.

Opzet sessie

De bedoeling van de sessie was om aan de organisatie te laten zien wat de afdeling FZ al doet aan duurzaamheid (*be good and show it*). Bij de sessie waren zo'n 12 mensen betrokken: inkopers, contractmanagers, projectmanagers en ondersteuners. Na de uitleg over de doelstelling, het resultaat en de aanpak stond het team kort stil bij elk thema: wat verstaan we er precies onder? En wat hebben we op dat thema gedaan en gaan we op korte termijn nog doen? De deelnemers konden via een app antwoorden geven. Die werden op een scherm getoond en vormden aanleiding voor dialoog.

Maatregelen en resultaten in de praktijk

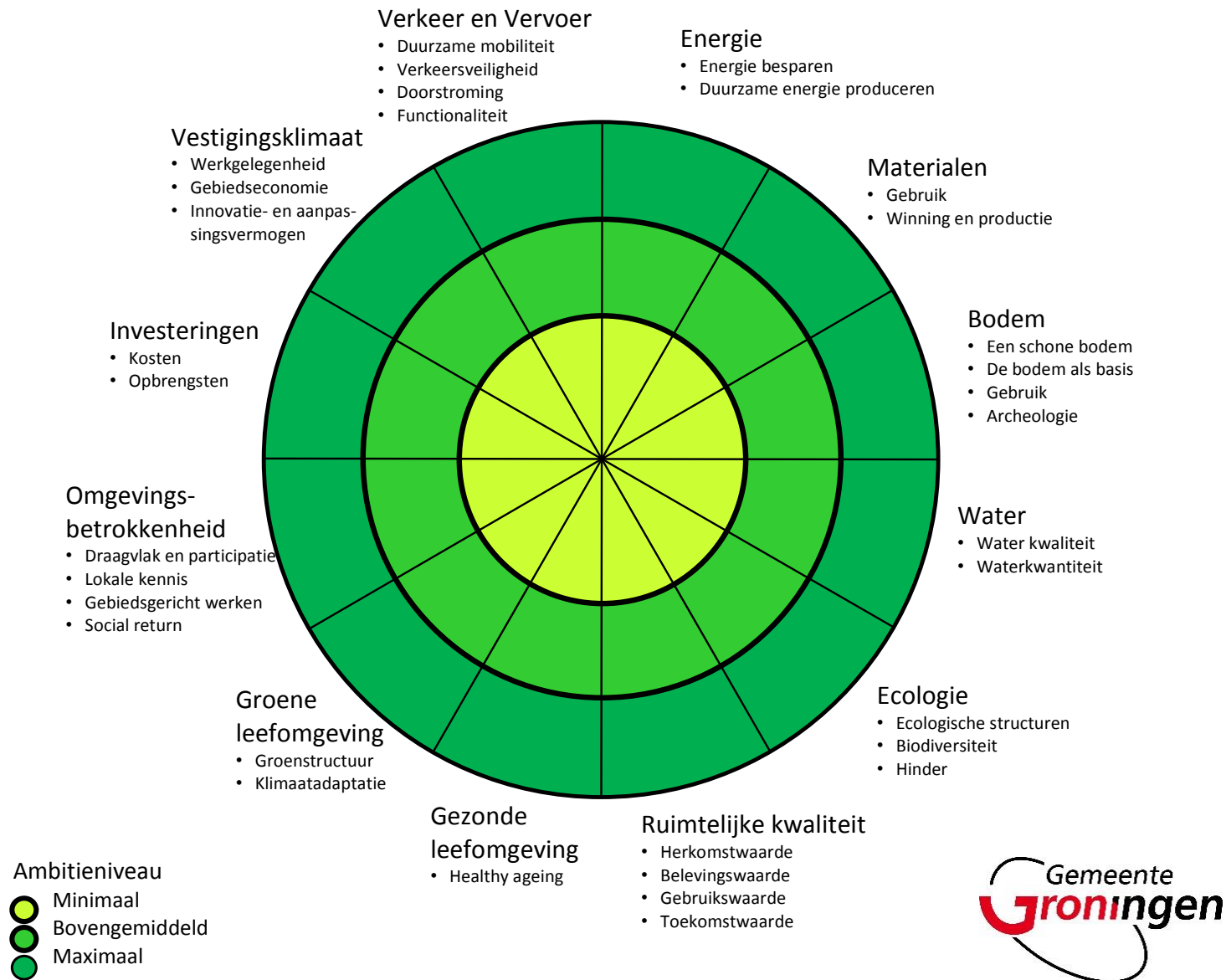
Door langs 12 duurzaamheidsthema's te lopen, kon de afdeling de stand van zaken bepalen. De hoeveelheid voorbeelden van maatregelen en acties bleek groter dan de deelnemers zelf vermoedden. Denk hierbij aan hergebruikte bureaubladen, zonnepanelen, afvalscheiding, of een gasloos provinciehuis. De uitkomsten hebben geleid tot een publicatie op intranet, dat ervoor zorgde dat de duurzame resultaten meer zichtbaar werden binnen de organisatie. Ook gaf de sessie input voor het verder verduurzamen van de producten en diensten van de afdeling FZ. Hiervoor is een medewerker aangenomen.

Voorbeeld Noordelijk Archeologisch Depot

Een ander voorbeeld hoe de provincie Groningen het Ambitieweb heeft toegepast, is voor het Noordelijk Archeologisch Depot (NAD). Dit depot stond voor de vraag: hoe kunnen we de energietransitie realiseren? Hiervoor is een Ambitieweb-sessie gehouden met 8 deelnemers. Daarin is onderzocht op welke duurzaamheidsthema's het NAD haalbare stappen kan zetten. Eerst zijn in een brainstorm per thema alle kansrijke ideeën verzameld. Vervolgens zijn de ideeën 'gescoord' op basis van 4 criteria. De meest kansrijke ideeën heeft het NAD laten onderzoeken door gespecialiseerde bureaus. Met als resultaat voor biodiversiteit diverse concrete adviezen, zoals boomkasten en sinusmaai-beheer en op het gebied van energietransitie maatregelen, zoals warmtepompen en zonnepanelen.



Figuur 21: Het Groninger Ambitieweb



5.5 Voorbeeld Uitwerking portefeuillestrategie, Rijksvastgoedbedrijf

Ambitieweb geeft regie op inhoud, proces en financiën

Het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) heeft bij GWW-projecten ervaren dat de integrale projectbenadering van het instrument Ambitieweb van de Aanpak Duurzaam GWW leidt tot een duidelijkere scope van de werkzaamheden en een snellere uitvoering. Het RVB besloot daarom om het instrument toe te passen op zijn vastgoedketen: van het maken van strategische keuzes tot en met concrete oplossingen in uitvoeringsprojecten.

Context

Het RVB is verantwoordelijk voor het beheer en de instandhouding van de grootste en meest diverse vastgoedportefeuille van Nederland, denk aan kantoren, gevangenissen, kazernesgebouwen en paleizen van justitie. In 2019 is de portefeuillestrategie van het RVB vastgesteld. Deze beschrijft voor de gehele portefeuille de hoofdthema's en bijbehorende opgaven voor de lange termijn. Per deelportefeuille moeten deze opgaven geconcretiseerd worden. Een voorbeeld van zo'n deelportefeuille is "kantoren". Hoofdthema's zijn onder andere de gebruikswaarde, maatschappelijke meerwaarde, flexibiliteit, en duurzaamheid. Het RVB gaat de portefeuillestrategie in 2021 met behulp van het Ambitieweb uitwerken naar alle deelportefeuilles. Het Ambitieweb helpt het RVB om het gesprek over portefeuilledoelen met zijn opdrachtgevers systematisch te voeren. Het is een hulpmiddel om alle doelen in samenhang te bespreken, belangen goed af te wegen en om te zoeken naar kansen: hoe kunnen ambities voor de gebruiker ook bijdragen aan duurzaamheid of andere opgaven waar het RVB zich met de portefeuillestrategie op wil focussen?

Opzet Ambitieweb sessies

Er is ervaring opgedaan met twee deelportefeuilles, namelijk die van de Raad voor de Rechtspraak en de kantorenportefeuille. Voorafgaand aan het Ambitiewebgesprek organiseert het RVB voorbereidende sessies. In deze sessies, van zo'n 6-8 personen per sessie, bespreken de experts van de opdrachtgever en van het RVB welke portefeuilledoelen en bijbehorende ambities gewenst zijn. Per hoofdthema uit de portefeuillestrategie worden de portefeuilledoelen smart gemaakt. Daarna komen betrokkenen van alle sessies bij elkaar om alle portefeuilledoelen in samenhang te bespreken en uiteindelijk per na te streven portefeuilledoel het ambitieniveau vast te stellen.

Afwegingen Ambitieweb

Het RVB hanteert 3 ambitieniveaus: basis, plus en vooruitstrevend. Het RVB probeert deze doelstellingen zo smart mogelijk te maken. Ter illustratie: voor kantoren geldt bijvoorbeeld het portefeuilledoel "Werken aan toegankelijkheid", als onderdeel van de opgave "Gezonde en productieve werkomgeving". Een basisdoelstelling hierbij zou bijvoorbeeld kunnen zijn: *In 2030 is in x% van onze kantoren de Integrale Toegankelijkheidsstandaard 2012 toegepast*. Een plus of vooruitstrevende ambitie zegt iets over de mate waarin dit basisniveau sneller, beter, goedkoper of gebiedsgerichter wordt gerealiseerd. Bij een vooruitstrevende ambitie zou bijvoorbeeld kunnen betekenen dat ook de weg tussen het station en het kantoorgebouw toegankelijk wordt voor mensen met een beperking. Hierover gaat het RVB dan in gesprek met betrokken stakeholders, zoals in dit geval de gemeente.



Verwachte opbrengsten/meerwaarde

De eerste ervaringen met het Ambitieweb in de voorbereidende sessies zijn goed en hebben al inzichten opgeleverd. Zo heeft het RVB ervaren dat het maken van afspraken over portefeuilledoelen alleen maar zin heeft als deze SMART geformuleerd zijn. Aan het einde van de rit verwacht het RVB dankzij het Ambitieweb vooral meer regie te kunnen voeren op inhoud, proces en financiën. Het Ambitieweb draagt daar op de volgende manieren aan bij:

- De veelzijdige toepassing. De tool kan strategisch maar ook in de projecten toegepast worden.
- De gestructureerde aanpak. Het RVB verwacht de portefeuillestrategie sneller en efficiënter te kunnen uitwerken met het Ambitieweb.
- De integrale aanpak. Meer comfort bijvoorbeeld betekent vaak meer energielasten. Door deze twee onderwerpen in samenhang te bekijken, worden slimmere maatregelen bedacht.
- De brede dialoog. Dat zorgt voor minder afhankelijkheid van individuele professionals en meer draagvlak voor maatregelen. Het RVB verwacht hierdoor tevens klantgerichter te worden, omdat wensen van opdrachtgevers actief opgehaald worden.
- Transparantie over de kosten. Het RVB werkt aan een methodiek om gewenste ambities te vertalen naar impact op de m2-prijs. Is het ambitieniveau plus of vooruitstrevend, dan kan in het aanbestedingstraject bijvoorbeeld een relatieve verruiming van het budget worden meegegeven.



Figuur 22: Een voorbeelduitwerking van het Ambitieweb van het RVB



COLOFON



November 2020

Dit is een publicatie van PIANOo, het Expertisecentrum Aanbesteden.

Auteurs

Meinke Schouten (Meinwater), Marieke Bos (Marieke Box)

Redactie

Rosa Peek, PIANOo

Ontwerp en productie

Xerox | Osage

PIANOo Expertisecentrum Aanbesteden

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

info@pianoo.nl | www.pianoo.nl

