



# VEILIGE EN DUURZAME BEDRIJFSKLEDING VOOR ALLIANDER OP BASIS VAN EEN CIRCULAIR VERDIENMODEL

JULI 2019

**Netbeheerder Alliander heeft een nieuwe leverancier voor veiligheidskleding. De nieuwe kleding wordt nog veiliger, zit comfortabeler en kan makkelijker worden besteld. Maar bovendien wordt de kleding circulair.**



Bron: <https://www.alliander.com/nl/media/nieuws/alliander-kiest-voor-circulaire-veiligheidskleding>

### Feiten en cijfers

**Organisatie(s):** Netwerkbedrijf Alliander, met onderdelen Liander (netbeheerder) en Qirion

**Product:** Veiligheidskleding, Bedrijfskleding en Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM's) ("Alles op en aan de mens")

**Grootte:** € 3,5 miljoen tot € 4 miljoen per jaar

**Periode:** Contractperiode van 15 jaar

**Contactpersonen:** Ariaan de Jong (Strategische Inkoper, Alliander) en Joris de Kroon (Projectmanager, Qirion EC)

### Circulariteit bij Alliander

Alliander werkt al meer dan 5 jaar actief aan het thema circulaire economie. Alliander heeft als doel om in 2023 klimaatneutraal te zijn en wil in 2020 40% van haar primaire netcomponenten circulair inkopen. De afgelopen jaren heeft Alliander een aantal icoonprojecten gerealiseerd, zoals het circulaire kantoorgebouw in Duiven en de Fair meter.

### Het project

Het contract met de vorige leverancier liep af en daarom was het tijd om een nieuw aanbestedingstraject te starten. Voor Alliander was het belangrijkste uitgangspunt daarbij de veiligheid van de gebruikers. Dit was dan ook primair de aanleiding om een marktconsultatie te doen. Tijdens deze marktconsultatie is ook onderzocht hoe circulair de huidige bedrijfskleding was (zie figuur 1).

Hierbij kwam een aantal interessante inzichten aan het licht:

- De verschillende ketenpartijen hebben onvoldoende afstemming met elkaar.
- De meeste kleding wordt veel minder vaak gewassen, dan contractueel is afgesproken. Dit terwijl betaald wordt voor het aantal wasbeurten uit het contract. Er wordt dus ook betaald voor niet wassen.
- Kleding wordt ontwikkeld voor bepaalde normen, maar na een eenmalige typetest wordt de later geproduceerde kleding in principe niet meer getest.
- Ketenregie ontbreekt volledig.
- Deze inzichten zorgden ervoor dat Alliander wist dat er nog een hele wereld te winnen was.



Figuur 1: Schematische weergave kledingketen (bestaande situatie) (Bron: Copper8)

## De aanbesteding

De belangrijkste doelstelling voor deze aanbesteding was het borgen van de veilige werkomgeving van de gebruikers en de borging hiervan gedurende de levensduur van de kleding en het continue verbeteren hiervan tijdens de contractperiode.

Daarnaast vond Alliander het van groot belang dat er ketenregie zou ontstaan in de kledingketen, aangezien dit in de praktijk nog volledig ontbrak. Afstemming binnen de gehele keten draagt namelijk bij aan een betere borging van de veiligheid van de kleding gedurende de gehele levensduur en het altijd up-to-date houden van een zo veilig mogelijk assortiment.

Er is gekozen voor een concurrentiegerichte dialoog als aanbestedingsprocedure. Deze keuze is gemaakt omdat Alliander nog niet wist wat het antwoord was op hun vraag. Ook was onduidelijk in hoeverre de

markt bereid was om anders te gaan werken en de ketenregie op te pakken. Ook wilde Alliander expliciet dat de markt hen ging vertellen wat ze nodig hadden en niet andersom. De markt is echter gewend om uit te voeren wat er van hen gevraagd wordt. De keuze om de markt hier leidend in te laten zijn zou volgens Alliander een beter resultaat opleveren met het oog op de gestelde doelstellingen.

Deze doelstellingen zijn als volgt geformuleerd (in volgorde van prioriteit):

1. Veiligheid
2. Gebruikerscomfort
3. Circulariteit
4. Ketenregie
5. ICT

### Selectiefase
















In de selectiefase zijn marktpartijen uitgevraagd en geselecteerd op bovenstaande doelstellingen en de ambitie die Alliander bij iedere doelstelling voor ogen heeft. Uitgevraagd is de visie en de concretisering ervan door de marktpartijen, waarbij circulariteit een totale weging van 10% heeft gekregen.

In deze selectiefase is expliciet gevraagd om vanuit een combinatie van disciplines in te schrijven die het belangrijkste deel van de keten afdekt. Er schreven in totaal zeven gegadigden in waarvan de beste drie partijen doorgingen naar de dialoofase.

### Dialoofase

Gedurende deze fase is er in samenspraak met de drie combinaties het gunningskader vormgegeven. Deze fase is gestart met een plenaire dialoog waarbij het proces nader is toegelicht aan de drie gegadigden. Vervolgens is er middels individuele dialoog, met de

drie gegadigden, opgehaald wat de huidige stand van onder andere (borging) veiligheid en circulariteit is. Aan de hand hiervan is na een tweede (zowel individueel als plenair) en derde dialoogsessie vormgegeven aan het begrip circulariteit voor de kledingketen, zie figuur 2.

 <b>TECHNISCH</b>	 MATERIALEN	 <b>TOXICITEIT</b>	MINIMALISEER TOEPASSING VAN TOXISCHE STOFFEN IN PRODUCT EN PROCES
		 <b>% HERGEBRUIKT</b>	VERHOOG HET PERCENTAGE VAN HERGEBRUIKTE GRONDSTOFFEN EN MATERIALEN ALS BASIS VOOR HET NIEUWE PRODUCT; VERLAAG DE TOTALE HOEVEELHEID BENODIGDE GRONDSTOFFEN.
		 <b>% HER-TE-GEbruIKEN</b>	VERHOOG HET % GRONDSTOFFEN DAT NA LEVENSDUUR HOOGWAARDIG IS HER TE GEBRUIKEN; HOUD DE BALANS TUSSEN HERGEBRUIKTE BASISMATERIALEN EN HER-TE-GEbruIKEN MATERIALEN (IN DE TOEKOMST) IN HET OOG.
	 ONTWERP	 <b>OPTIMALE FUNCTIONALITEIT</b>	ONTWERP DAT MATERIAALGEBRUIK MINIMALISEERT EN EEN CIRCULAIR PRODUCTIEPROCES, GEBRUIK EN HERGEBRUIK STIMULEERT
		 <b>LEVENSDUUR</b>	ONTWERP DAT LEVENSDUUR MAXIMALISEERT, EN/OF DE BESTE BALANS TUSSEN LEVENSDUUR EN CIRCULARITEIT CREËERT
	 <b>PROCES</b>	 PRODUCTIE-PROCES	 <b>PRODUCTIEPROCES</b>
 <b>LOGISTIEK</b>			MINIMALISEREN VAN MILIEU IMPACT VAN DE DISTRIBUTIE EN LOGISTIEK (KETENEMISSIES)
 SAMENWERKING		 <b>KETENREGIE</b>	VERREGAANDE SAMENWERKING IN DE KETEN, MET EEN DUIDELIJKE ORGANISATIESTRUCTUUR, DIE DE BELANGEN VAN DE KETENPARTNERS OP ELKAAR AFSTEMT OM MAXIMALE CIRCULARITEIT TE BEHALEN
		 <b>BORGING CIRCULARITEIT</b>	CREËREN VAN INCENTIVES IN DE KETEN VOOR DE VERSCHILLENDE KETENPARTNERS; DOOR DE JUISTE AFSPRAKEN WORDT CIRCULARITEIT 'BELOOND'

Figuur 2: Circulariteitskader kleding (bron: Copper8)

### **Gunningfase**

De eerdergenoemde ambities zijn opgenomen in gunningscriteria met de volgende weging:

1. *Prestaties bij voorlopige gunning (25%)*
2. *Prestaties bij start levering (30%)*
3. *Prestaties in de toekomst (30%)*
4. *Prijs voor product & diensten (15%)*

Circulariteit komt hierin expliciet terug bij het eerste onderdeel: Prestaties bij voorlopige gunning (25%). Dit is opgesplitst in gebruikers (15%) en circulariteit (10%). Circulariteit bestaat uit 3 subcriteria:

- *Circulariteit van producten*, hier is gevraagd aan de leveranciers om voor een viertal gangbare producten (jas, overall, T-shirt en helm) gegevens in te voeren in de tool om de circulariteit te kunnen bepalen.
- *Kwalitatieve onderbouwing voor de circulariteit van producten*, hierbij wordt onder andere gevraagd om afwegingen en uitgangspunten met betrekking tot levensduur, repareerbaarheid en demonteerbaarheid in het ontwerp en het toepassen van gerecyclede content uit het product in de toekomst.
- *Duurzaamheid van processen*, hierin wordt er gebruikt gemaakt van een platform om de milieukosten indicator (MKI-waarde) van hetzelfde viertal producten te bepalen.

**“De dialoog voeren met diverse partijen is echt een vak. Hierin is een onafhankelijk voorzitter cruciaal om te voorkomen dat er vanuit beide kanten wordt ingevuld wat eventuele oplossingen moeten zijn”**

Ariaan de Jong, Alliander

Ook in het derde gunningscriterium Prestaties in de toekomst (30%) is circulariteit een belangrijk onderdeel. In dit gunningscriterium is gevraagd welke verbeteringen er op de thema's circulariteit (15%), gebruikers (10%) en veiligheid (5%) worden gerealiseerd gedurende de contractperiode, gemeten op jaar 2 en jaar 6 van de totale contractperiode van 15 jaar.

### **Onvoldoende referentiedata**

In de praktijk bleek het bepalen van een representatieve MKI-waarde voor de kledingketen onmogelijk omdat er nog onvoldoende referentiedata beschikbaar zijn. Met dit inzicht is in de nota van inlichtingen besloten om dit criterium te laten vallen en om te zetten naar een eis (inspanningsverplichting). Hierdoor is een deel van het totaal behaalbare punten komen te vervallen (87,5 i.p.v. 100). Het totale gunningsmodel is daarmee uiteindelijk als volgt weer te geven (zie figuur 3):

GUNNINGCRITERIUM	WEGING	SUB- WEGING	SUB- SUBWEGING
<b>GC 1. Prestaties bij voorlopige gunning</b>	25%		
1.1 Gebruikers		15%	
1.1.1 Impressie van product(en)			10%
1.1.2 PvA Draagproef			5%
1.2 Circulariteitsscores		10%	
1.2.1 Circulariteitsscores			2,5%
1.2.1 Kwalitatieve onderbouwing			2,5%
1.2.3 Duurzaamheidsscores			5%
<b>GC 2. Prestaties bij start levering</b>	30%		
2.1 Implementatieplan Ketenregie		20%	
2.1.1 Tussen ketenpartners onderling			10%
2.1.2 Met Alliander (als OG en Gebruiker)			10%
2.2 Implementatieplan ICT		10%	
<b>GC 3. Prestaties in de toekomst</b>	30%		
3.1 Veiligheid		5%	
3.2 Gebruikers		10%	
3.3 Circulariteit		15%	
3.3.1 Product			7,5%
3.3.2 Proces			7,5%
3.3.3 PvA			VMF
<b>GC 4. Prijs product en diensten</b>	15%		
4.1 Totaalbedrag jaar 0-5		11,25%	
4.1 Totaalbedrag jaar 6-10		3,75%	

Figuur 3: Overzicht gunningcriteria en weging

Hieruit kan worden opgemaakt dat circulariteit initieel voor 25% meetelde in de gunning en uiteindelijk is afgenomen naar 14,2%. Echter raakt het onderdeel Ketenregie aan circulariteit, dus indirect ligt dit percentage hoger.

## Resultaten

Het contract is gegund aan de combinatie Circle-A. Een consortium bestaande uit Sioen (producent op het gebied van gecoat technisch textiel en hoogwaardige beschermkleding), Lasaulec (leverancier van persoonlijke beschermingsmiddelen en bedrijfskleding) en Elis (leverancier van bedrijfskleding en verantwoordelijk voor wassen en onderhoud van de kleding). Deze combinatie heeft zowel op prijs als op circulariteitselementen het beste gescoord.

Momenteel is er nog geen heldere definitie van wat de veiligheidskledingketen onder circulair verstaat. Dit zal in het eerste jaar van de contractfase verder worden uitgekristalliseerd. Op basis hiervan zal ook een nulmeting worden gedaan en afspraken gemaakt worden over de te nemen verbeterstappen met betrekking tot circulariteit van producten en duurzaamheid van processen.

## Inzicht en nieuwe verdienmodellen

In het nieuwe contract zijn afspraken gemaakt over het gebruik van kleding waarbij prikkels zijn gecreëerd om kleding zo lang mogelijk mee te laten gaan. De belangrijkste veranderingen:

- Er wordt niet, zoals voorheen, op volume afgerekend
- Er wordt per transactie betaald.
- De medewerker bestelt zelf wat hij of zij nodig heeft. Hij weet zelf als beste welke werkzaamheden hij doet en welke kleding hij daarvoor nodig heeft.
- Vrijwel alle kleding wordt gechipt en geregistreerd, ook de koopkleding (bedrijfskleding).

- Voor de veiligheidskleding geldt een financial leasecontract.
- Voor alle andere diensten zoals bijvoorbeeld wassen en repareren, wordt per activiteit betaald. Dit omdat de frequentie van deze dienstverlening ook sterk afhangt van de werkzaamheden die een medewerker uitvoert.

Dit laatste punt zorgt ervoor dat er alleen wordt betaald voor het wassen van kleding wanneer deze daadwerkelijk wordt aangeboden voor wassen. Dit klinkt logisch maar in de klassieke constructie werd er veelal betaald voor wassen, terwijl veel kledingstukken amper in de wasserij terecht kwamen.

De combinatie heeft een inschatting moeten maken, (deels) op basis van normen, van het aantal wasbeurten dat een kledingstuk moet kunnen hebben voordat het versleten is en/of niet meer aan de veiligheidsnormen voldoet. Aangezien er per transactie betaald wordt heeft de combinatie er nu belang bij dat een kledingstuk zo lang mogelijk meegaat.

Deze constructie zorgt voor een aantal veranderingen in de kledingketen:

- De combinatie wordt gestimuleerd om onderling afspraken te maken voor optimale logistiek, productie en onderhoud van de kleding.
- De combinatie is eigenaar van de veiligheidskleding en heeft daarom baat bij zo lang mogelijk gebruik van de kleding. Stimuleren om kleding tijdig in de was te doen draagt hieraan bij en levert per wasbeurt omzet op.
- Slimmer wassen met (mogelijk) minder oplosmiddelen en schadelijke chemicaliën en om slijtage tijdens het wassen te verminderen, zodat de kleding langer meegaat.
- De combinatie is verantwoordelijk voor de juiste specificaties/normeringen voor de veiligheidskleding (voorheen specificieerde

de klant dat zelf). Ook t.a.v. de borging van de veiligheid gedurende het gebruik ligt de verantwoordelijkheid bij de combinatie en dient na het onderhoud de veiligheid weer op het juiste niveau te zijn.

- Kleding wordt door de individuele gebruikers zelf besteld, waardoor uiteindelijk minder kleding besteld wordt dan voorheen.
- Door track-and-trace functionaliteiten wordt inzicht gecreëerd in hoe kledingstukken worden gebruikt, hoe vaak deze voor onderhoud aangeboden worden en hoelang deze uiteindelijk mee zijn gegaan.

Met dat laatste punt wordt onder andere getoetst of de wasnorm klopt. Die zegt nu bijvoorbeeld dat een bepaald kledingstuk 50 keer gewassen moet kunnen worden voor deze niet meer volstaat. Op basis van deze normen zijn de afgegeven prijzen bepaald waarbij de leverancier nu extra geld verdient op het moment dat een kledingstuk vaker dan 50 keer gewassen kan worden. Hiermee is een dus een prikkel gecreëerd om veel duurzamer met de producten om te gaan en ook duurzamere kleding te produceren.

### **Afspraken na gunning en contractmanagement**

Er is afgesproken dat binnen vijf jaar het volledige kledingpakket circulair ontwikkeld moet zijn. Binnen tien jaar moet deze circulaire kleding volledig uitgerold zijn.

### **Succesfactoren**

De belangrijkste succesfactoren voor zowel de aanloop naar de aanbesteding als de uitvoering hiervan:

- Een toegewijd team van mensen die geloven in een fundamentele verandering en er tijd en energie in willen steken om dit te bewerkstelligen.

- Een onafhankelijke partij die de dialoofase faciliteert, in dit geval Copper8.
- Zo vroeg mogelijk in het traject samenwerking afdwingen en bewustwording creëren middels dialoog en combinatievorming is zeer belangrijk en waardevol gebleken. Deze aanpak is namelijk cruciaal om stappen te zetten op ketenregie en circulariteit.
- Een stap-voor-stapaanpak ook al weet je nog niet zeker waar je uiteindelijk uitkomt of wat het oplevert. Hier is lef, vertrouwen en doorzettingsvermogen voor nodig.
- Een gedegen marktconsultatie om minder kennisachterstand te hebben ten opzichte van de branche.

### **Tegenvallers en geleerde lessen**

- Van tevoren bleek nog niet duidelijk te zijn wat er binnen de gestelde randvoorwaarden en normen mogelijk is op het vlak van circulariteit, bijvoorbeeld het verhogen van gerecyclede content.
- Het meten van circulariteit en duurzaamheid bleek in de kledingketen nog niet mogelijk aangezien er onvoldoende referentiedata beschikbaar waren om een MKI-waarde te bepalen. Toen hier wel een poging toe is gedaan riep dit veel weerstand op bij marktpartijen omdat er onbetrouwbare output uit berekeningen kwam.
- Achteraf is te weinig tijd gereserveerd voor de dialoofase. Hierdoor was er onvoldoende tijd om hetgeen gehoord/geleerd was tijdens een dialoogsessie goed te verwerken in het voorstel voor de gunningleidraad. Het doel zou moeten zijn dat tijdens de laatste plenaire dialoog de volledige (concept) gunningleidraad gepresenteerd kan worden. Nu zaten in de definitieve gunningleidraad nog enkele verassingingen voor de gegadigden.



## Tips

- Wanneer je gebruik maakt van (externe) tools voor een kwantitatieve beoordeling, onderzoek dan goed of deze tools direct toepasbaar zijn. Overweeg daarnaast ook of je het kwantificeren van het antwoord meteen bij inschrijving wilt doen of dat je dat in de contractfase meeneemt als iets wat doorontwikkeld wordt door de winnende partij.
- Wanneer je kiest voor een concurrentiegerichte dialoog, neem er dan ook voldoende tijd voor. En bespreek controversiële onderwerpen tijdig in dat proces, zodat er voldoende tijd overblijft om naar oplossingen te zoeken.
- Wanneer je de markt vraagt om expertise en laat bepalen wat goed is, houd dan rekening met 'oude' reflexen. Stel je bij issues en onduidelijkheden meewerkend op, maar geef duidelijk aan wat de nieuwe rolverdeling is en verantwoordelijkheden zijn.
- Zorg aan opdrachtgevende kant voor goede borging van zowel gedachtegoed als afspraken. In een nieuw en innovatief proces hangt veel af van ambitieuze personen die zich hard maken voor thema's als circulariteit. Dit geldt ook voor de onderlinge relaties tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Bedrijf proactief contractmanagement waarbij je vaker contact hebt met de opdrachtnemende partij dan dat je wellicht gewend bent. Zeker in een nieuw proces waarin niet alles meteen goed zal gaan.

