



# LUCHTVERKEERSLEIDING NEDERLAND ZOEKT CIRCULAIRE PARTNER

MAART 2020

Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) zette begin 2019 een aanbesteding in de markt voor circulaire kantoorinrichting. LVNL ging op zoek naar een circulaire partner om samen invulling te geven aan de werkomgeving voor de komende vijftien jaar. Deze aanbesteding draagt bij aan de ambitie van LVNL: volledig circulair en geen CO<sub>2</sub>-voetafdruk in 2030.

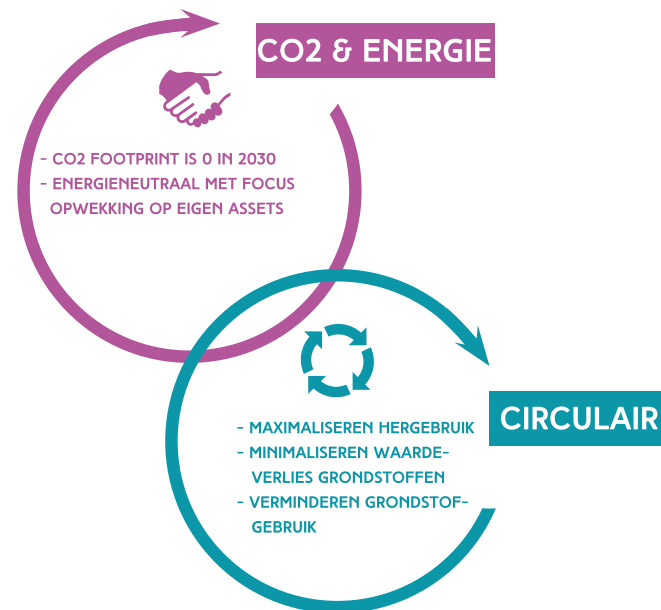
### Feiten en cijfers

<b>Organisaties:</b>	Luchtverkeersleiding Nederland en een consortium van Objectform, Buro Logge, Vepa, Lutterman Projectinrichting en Ex Interiors
<b>Product:</b>	kantoorinrichting
<b>Grootte:</b>	± 950 werkplekken
<b>Waarde:</b>	± € 4 miljoen over een maximale looptijd van 15 jaar
<b>Periode:</b>	5 jaar met een optie tot verlenging van 2 maal 5 jaar
<b>Contactpersoon:</b>	Mark Bottinga, inkoper ( <a href="mailto:mark.bottinga@lvnl.nl">mark.bottinga@lvnl.nl</a> )

### Ambities en doelen

Als zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) sluit LVNL aan bij het nationale doel: Nederland circulair in 2050. De doelstellingen zijn naar eigen inzicht toegespitst op de organisatie:

- 35% minder CO<sub>2</sub>-uitstoot van de bedrijfsvoering in 2025 ten opzichte van 2017;
- de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de bedrijfsvoering is nul in 2030;
- 50% minder verbruik van primaire grondstoffen in 2025;
- 100% circulaire bedrijfsvoering in 2030.



LVNL vindt duurzaamheid belangrijk vanuit haar maatschappelijke functie. Daarom heeft LVNL in 2018 het actieplan 'Slim en Duurzaam' ondertekend, met als doel 35% minder CO<sub>2</sub>-uitstoot van de luchtvaart in Nederland in 2030. In de bedrijfsvoering zijn voldoende mogelijkheden om te verduurzamen. De vernieuwing van het contract kantoormeubilair bood een uitgelezen kans om duurzaamheid te integreren en zichtbaar te maken binnen LVNL. Het doel van de aanbesteding: *Het creëren van een circulaire werkomgeving waarin nieuw meubilair met virgin materialen tot een minimum wordt beperkt en uit wordt gegaan van het reeds aanwezige meubilair bij LVNL.*

*"We zijn op zoek gegaan naar een partij die ons meeneemt op die reis om te verduurzamen."*

Mark Bottinga

## Scope aanbesteding

LVNL zocht naar een partner die circulariteit verankerd heeft in de organisatie, de ambitie heeft te ontwikkelen naar een honderd procent circulaire dienstverlening en weet hoe hij zijn klanten hierin mee kan nemen. De scope van het contract omvat vijf categorieën:

- onderhouden en refurbishen van de bestaande inventaris van LVNL (tenminste 950 werkplekken);
- leveren gerefurbished en nieuwe circulaire kantoorinrichting;
- interieurontwerp, stijlgids, projectleiding en advies;
- meubelmanagement;
- leveren en leggen van circulaire vloerafwerking.

## Inkoopproces

### Vorbereidingen

Duurzaamheid was een relatief nieuw onderwerp voor LVNL. Daarom werd een externe expert van PHI Factory aangehaakt. Om duurzaamheid en circulariteit ook na deze aanbesteding te verankeren in de organisatie, is een kernteam duurzaamheid opgericht. Zij zijn voorafgaand aan de aanbesteding circulaire kantoorinrichting aan de slag gegaan met het opstellen van een duurzaamheidsambitie, doelstellingen en strategie. Voor de uitvoering van deze strategie is een Social Responsibility Officer aangenomen.

## Duurzaamheidsstrategie

De volgende stappen zijn doorlopen:

- het definiëren van duurzaamheid en circulariteit voor LVNL;
- het formuleren van een strategie en doelstellingen op het gebied van duurzaamheid;
- de strategie en doelstellingen vertalen naar dit inkooptraject (aan de hand van de vraag: hoe gaan we met dit inkooptraject bijdragen aan de organisatiebrede doelstellingen?).

Het kernteam duurzaamheid bestaat uit de onderdelen:

- duurzaamheid,
- financiën,
- strategie en communicatie,
- gebouw en infrastructuur,
- inkoop.

Het inkoopprojectteam voor de aanbesteding circulaire kantoorinrichting bestond uit:

- een manager Gebouw en Infrastructuur,
- twee medewerkers van Facility Services,
- een inkoper,
- een duurzaamheidsexpert van PHI Factory.

Het contact met de markt speelde een belangrijke rol in de voorbereiding van de aanbesteding. Nadat de duurzaamheidsstrategie en de doelstellingen voor de aanbesteding waren opgesteld, heeft LVNL een marktconsultatie gehouden. Het doel was om een uitvraag te formuleren die maximaal zou inzetten op duurzaamheid en het betrekken van het MKB. Zo moest de uitvraag niet te ingewikkeld worden om de toegankelijkheid voor het MKB te waarborgen. Door deze marktconsultatie kreeg het aanbestedingsteam beter zicht op het speelveld en konden zij de interne organisatie meenemen in de ambities.

### **Interne organisatie**

Het management was overtuigd van de kansen om duurzaamheid te integreren in deze aanbesteding. Er gebeurt veel op het gebied van duurzaamheid en circulariteit. Ook zijn er Rijksbrede doelen gesteld. Bovendien hielpen een aantal ambassadeurs voor duurzaamheid binnen de organisatie om het proces te versnellen. De grootste uitdaging voor het vergroten van het interne draagvlak was het op peil brengen van de kennis van duurzaamheid en circulariteit. Dat gebeurde tijdens een kick-off dag van deze aanbesteding en de overkoepelende duurzaamheidsstrategie van LVNL. Deze dag werd enthousiast ontvangen. Door middel van kennisoverdracht, regelmatig overleg en het tonen van de mogelijkheden is draagvlak gecreëerd en zijn stakeholders meegenomen in de duurzaamheidskansen van deze aanbesteding.

### **Aanbesteding**

LVNL heeft een Europese aanbesteding gepubliceerd volgens de niet openbare procedure, die bestond uit twee fases:

1. *Voorselectie op basis van geschiktheidseisen en een referentie project*  
De scope van de aanbesteding bestond onder andere uit het onderhouden en refurbishen van de bestaande inventaris van LVNL (tenminste 950 werkplekken). Er is rekening gehouden met het gefaseerd vervangen van de werkplekken. De referentieopdracht vroeg om een project van minimaal honderd circulaire werkplekken. Dit maakte het voor het MKB ook mogelijk om in te schrijven.
2. *Inschrijving op basis van een Plan van Aanpak*  
Op basis van de voorselectie kon LVNL maximaal vijf partijen selecteren die een plan van aanpak mochten opstellen. Uiteindelijk hebben vier partijen een referentieproject ingediend. Daarvan is een ranking gemaakt.

### **GUNNINGSCRITERIUM 1: PLAN VAN AANPAK**

(80% KWALITEIT, 20% PRIJS)

#### **Hoe gaat de inschrijver invulling geven aan de rol van circulaire partner van LVNL?**

Focus: ontwikkeling gedurende het contract en een groeimodel (inclusief mogelijke KPI's).

#### **Wat is uw visie op en wijze van samenwerken tussen de inschrijver en LVNL?**

Focus: ontwikkelen van de samenwerkingsrelatie om de duurzaamheidsambities van LVNL te behalen.

#### **Hoe gaat de inschrijver invulling geven aan meubelmanagement?**

Focus: het in kaart brengen van de huidige inventaris en visie op het meubelmanagement gedurende de looptijd van het contract.

De twee partijen die de ranking aanvoerden werd gevraagd om een proeftuin in te richten. Hiervoor kregen zij een passende ruimte en een vastgesteld budget tot hun beschikking.

### **GUNNINGSCRITERIUM 2: PROEFTUIN**

Het inrichten van een creatieve overlegruimte voor twee of meer personen (conform het Programma van Eisen).

Een video van maximaal twee minuten waarin de inschrijver de circulaire gedachte achter de creatieve overlegruimte voor twee of meer personen toelicht.

Doel van de aanbesteding was het afsluiten van een prestatiegerichte overeenkomst op basis van een langdurig partnerschap. In eerste instantie voor vijf jaar, met optie tot verlenging van tweemaal vijf jaar op basis van te behalen KPI's.

Voor de beoordeling is gebruik gemaakt van een beoordelingsteam en een consensusmeeting. De prijs is gebaseerd op de volgende elementen:

- een proefbestelling van nieuw meubilair;
- een uurtarief en een fictief aantal uur voor het refurbishen van meubilair;
- de prijs per jaar voor meubelmanagement;
- een m<sup>2</sup> prijs voor circulaire vloerafwerking.

In het prijsblad is gevraagd om de inkooprij met daarbovenop een vaste marge voor de inschrijver. De inschrijver mag deze marge zelf invullen, maar deze staat vast voor de gehele looptijd van het contract. Het beoordelingsteam bestond uit vijf personen, waarvan drie uit het inkoopprojectteam en twee andere medewerkers van LVNL. Bij het beoordelen van circulaire aanbestedingen en het stellen van de juiste vragen bleek de externe adviseur waardevol om een match te vinden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Mark Bottinga: 'Het is een uitdaging om te beoordelen wie nu echt de juiste circulaire/duurzame partner is. Ondersteuning van een duurzaamheidsexpert is voor ons van grote waarde gebleken.'

### **Gunning**

Hoewel de proeftuin een uniek onderdeel van de aanbesteding was, bleek de uitvoering in de praktijk en juridisch gezien lastig. De aanbesteding is daarom teruggetrokken en in de zomer van 2019 met een aangepast gunningscriterium 2 opnieuw in de markt gezet. De proeftuin was geen onderdeel meer van dit criterium en de video werd vervangen door een inhoudelijk stuk. Daarin kon de inschrijver de mogelijkheden voor de reststromen vanuit deze aanbesteding toelichten. Op basis van deze uitvraag is de opdracht gegund aan het consortium met hoofdaannemer Objectform in samenwerking met Buro Logge, Vepa, Lutterman Projectinrichting en Ex Interiors.

### **Resultaat**

Het belangrijkste resultaat van de inkoop is de focus op hergebruik. Daardoor zijn er minder nieuwe grondstoffen nodig, wordt minder energie gebruikt en komen minder emissies en afvalstoffen vrij. Levensduurverlenging en het gebruik van de huidige kantoorinrichting heeft de voorkeur. Als dit niet mogelijk is, wordt gekeken naar producten, componenten en materialen die al in omloop zijn. Op de laatste plaats komen nieuwe circulaire producten, die geschikt zijn voor maximaal hoogwaardig hergebruik. Het meubelmanagement ligt bij de opdrachtnemende partij. Zij zijn verantwoordelijk voor het beheren van de inventaris door middel van managementrapportages. De bovenstaande prioritering waarborgt de focus op hergebruik en is doorvertaald naar KPI's in het contract.

### **Contractmanagement**

In het Plan van Aanpak staat beschreven wat de demarcatie is binnen het consortium. In samenspraak met het consortium worden aan de start van de contractperiode:

- de KPI's zoals voorgesteld in de inschrijving aangescherpt en vastgesteld;
- de projectorganisatie opgesteld en het operationele, tactische en strategische proces uitgewerkt.

Het uitgangspunt is om deze aangescherpte afspraken te formuleren vanuit belonen en samen groeien, niet vanuit sancties en boetes.

Het contract is gebaseerd op een openboekhoud-methode. LVNL geeft hierbij een indicatie van een verwachte omzet qua contractvolume. Dit is flexibel. Er is geen vaste prijs, maar een vaste marge bovenop de transparante inkooprij die de partijen dienen te overleggen. Voor elke opdracht binnen de contracttermijn vraagt LVNL dus een offerte op.

## Geleerde lessen

- Het is zeer waardevol gebleken om voorafgaand aan het aanbestedingstraject de visie, ambitie en doelstellingen op organisatieniveau uit te werken. Dit zorgt voor draagvlak en dient als kapstok voor de ambities in de aanbesteding. Omdat er een duidelijk strategie voor duurzaamheid en circulariteit is, kan deze makkelijker worden meegenomen bij volgende aanbestedingen.
- Kijk verder dan alleen de inschrijving. Zoek een circulaire partner in plaats van een goed geschreven inschrijving.
- De aanbesteding en het contract zijn meer geënt op samenwerking op basis van vertrouwen dan op ingebouwde safeguards in het contract. Niet eerder was op deze manier een uitvraag in de markt gezet. Daardoor was er extra aandacht nodig voor de juridische gevolgen. Blijf gedurende het proces met elkaar in gesprek om zo tot de beste oplossing te komen.
- De proeftuin is uniek en kan een mooie aanvulling op de uitvraag zijn om de markt uit te dagen. In de praktijk is het een risico gebleken. Neem extra tijd in het proces als u een proeftuinelement wil uitvragen in de aanbesteding en zorg dat de interne organisatie op de hoogte is van de risico's.
- De uitvoering van een contract circulaire kantoorinrichting vergt een cultuurverandering binnen de organisatie. De oude manier van werken, waarbij de opdrachtgever eenzijdig een opdracht uitzet bij de opdrachtnemer, is niet meer van toepassing. De opdrachtgever formuleert een behoefte, die de opdrachtnemer vanuit de afgesproken (duurzaamheids)doelstellingen vervult.

## Tips

- Probeer uw uitvraag zo open mogelijk te houden. Gebruik een marktverkenning/dialogoog om te zien wat er nodig is om ook *unusual suspects* te laten inschrijven.
- Zorg dat iedereen binnen de organisatie op tijd aanhaakt en het kennisniveau op peil is.
- Haal expertise uit de markt om de juiste vraag te formuleren. Zij zijn in dit geval de expert, niet de inkoper. De markt kan u inzicht geven in wat haalbaar is.
- Het doorbreken van oude gewoontes is essentieel. Begin vroeg met het creëren van draagvlak.

