



HERGEBRUIKT KANTOORMEUBILAIR KRIJGT DE VOORKEUR BOVEN NIEUW BIJ DE PROVINCIE ZUID-HOLLAND

JULI 2019

De Provincie Zuid-Holland heeft haar kantoormeubilair circulair aanbesteed. Eén van de belangrijkste uitgangspunten in het nieuwe contract tussen Gispén en de Provincie is het zoveel mogelijk hergebruiken van bestaand meubilair.



Bron: <https://www.duurzaambedrijfsleven.nl/circulaire-economie/30987/zuid-holland-circulair>

Feiten en cijfers

Organisatie(s): Provincie Zuid-Holland

Product: Kantoormeubilair

Grootte: tenminste € 2,5 miljoen

Periode: Contractperiode van 10 jaar

Contactpersoon: Sabina Duyvestijn (Projectleider Facilitaire Zaken)

Het project

De raamovereenkomst voor het leveren van meubilair aan de Provincie Zuid-Holland liep begin 2018 af. Besloten werd het kantoormeubilair circulair aan te besteden. De afdeling Facilitaire Zaken zag deze aanbesteding als een uitgelezen kans om bij te dragen aan de circulaire doelstellingen van de provincie. De aanbesteding werd grondig voorbereid, in totaal werd een jaar uitgetrokken voor het hele aanbestedingstraject. Hierbij werd rekening gehouden met de start van de renovatie van

het Provinciehuis – er zou veel bestaand meubilair vrijkomen dat kan worden hergebruikt (refurbish, repurpose, reparatie).

Het circulair kantoormeubilair is Europees aanbesteed. Binnen de scope van het contract valt het reguliere kantoormeubilair en het ‘speciale’ meubilair, ofwel specials. Met specials wordt al het meubilair bedoeld voor bijzondere werkplekvormen zoals loungebanken, zitjes, overlegplekken. Het arbo-meubilair valt niet onder het contract.

Duurzaamheid binnen de Provincie Zuid-Holland

Circulariteit en duurzaamheid hebben een belangrijke rol gekregen in het coalitieakkoord. Daarmee is er intern binnen de provincie steeds meer aandacht voor het onderwerp circulaire economie. Zo heeft de Provincie Zuid-Holland een opgaveteam Circulaire Economie. De Provincie Zuid-Holland is ook een van de ondertekenaars van de Green Deal Circulair Inkopen 2.0 en het Grondstoffenakkoord. Het bestuur benadrukt hiermee dat gekeken moet worden waar kansen voor circulair inkopen liggen. De aanbesteding kantoormeubilair is hierin het eerste project met daadwerkelijk tastbare resultaten geworden.

Voorbereiding

Voorafgaand aan de aanbesteding was er nog weinig kennis over hoe een circulair inkooptraject aan te pakken. Daarom is marktonderzoek gedaan naar de juiste strategie voor circulair kantoormeubilair. In dit marktonderzoek is gekeken naar een alternatief verdienmodel, product as a service. Het leasen van meubilair en veel initiatief bij de markt leggen bleek al snel geen aantrekkelijke optie. De Provincie Zuid-Holland kan als overheidsorganisatie makkelijk aan eigen geld komen (tegen een lage rente) wat gemaakt heeft dat leasen geen aantrekkelijke optie bleek. Een externe financier zou alleen maar nadelen opleveren, zij stellen vaak aanvullende eisen. Ook intern leek het concept ‘Product as a service’ nog een brug te ver voor de Provincie Zuid-Holland.

De Provincie Zuid-Holland koos vervolgens voor het koop-terugkoop model met restwaarde als verdienmodel. Restwaarde werd hiermee ook onderdeel van de prijs en gunning. Voor de juiste begeleiding in ambitievorming en de aanbesteding kwam de Provincie Zuid-Holland uit bij Copper8 als geschikt adviesbureau. Ook werd er deelgenomen aan het Leernetwerk Kantoorinrichting van PIANOo.

Werkdefinitie circulair meubilair

In de aanloop naar de aanbesteding heeft de Provincie Zuid-Holland een interne ambitiesessie georganiseerd om een werkdefinitie te formuleren voor deze aanbesteding. Het uitgangspunt hierin was dat de Provincie Zuid-Holland verder wilde gaan qua ambitieniveau dan wat er tot nu toe in de markt was gerealiseerd. Om tot een werkdefinitie voor het meubilair te komen, diende eerst een werkdefinitie voor circulaire economie te worden geformuleerd.

De werkdefinitie voor circulair meubilair luidde als volgt:

- *Levensduurverlenging van bestaand meubilair in huidige vorm door maintain (onderhoud), repair (reparatie) of refurbish (opknappen en onderdelen vervangen) of in gewijzigde functie (repurpose)*
- *Afgedankt meubilair wordt zo hoogwaardig mogelijk heringezet buiten de organisatie (reuse/redistribute)*
- *Bij weloverwogen behoefte aan extra meubilair:*
- *Eerst zoveel mogelijk invullen met bestaande producten die elders al een eerder leven hebben gehad (refurbished), componenten die een eerdere toepassing hebben gehad (remanufactured) en materialen die een eerdere toepassing hebben gehad (recycled)*

- *Dan pas kijken naar nieuw circulair meubilair, dat zo goed mogelijk herbruikbaar is op product, component en materiaalniveau (door o.a. tijdloos design, (modulaire) ontwerpkeuzes en vermijden van toxiciteit)*
- *De meubelinventaris zal deels flexibel inzetbaar zijn en kan (gedeeltelijk) worden ingeruild bij wijzigingen in functionele behoefte, als gevolg van bijvoorbeeld aanpassingen in werkvormen.*
- *De gebruikte energie is zoveel mogelijk fossielvrij/zoveel mogelijk zelf opgewekte hernieuwbare energie.*
- *Ketensamenwerking zorgt voor circulair beheer en verwerking.*

Deze werkdefinitie is vervolgens getoetst in de markt. Tevens is deze definitie in een later stadium overgenomen door andere overheidsinstellingen om een circulaire uitvraag van meubilair te doen.

De aanbesteding

Er is gekozen voor een niet-openbare Europese aanbesteding met de verwachting dat er veel partijen in gingen schrijven. Dit bleek met uiteindelijk drie inschrijvers flink tegen te vallen. De respons van de markt was dat de uitvraag erg ingewikkeld was. Van de overgebleven partijen vielen er tijdens de inschrijvingsfase twee partijen af. De eerste partij werd uitgesloten bij de 1^e, van in totaal 2, beoordelingsrondes; de 2^e partij werd tijdens de Alcatel periode uitgesloten vanwege een foutieve inschrijving. Uiteindelijk bleef Gispem over als winnende partij.

Er is gekozen voor een BPKV (Beste Prijs Kwaliteit Verhouding) aanbesteding. De aanbesteding is opgesplitst in twee delen, namelijk een uitvraag met betrekking tot nieuw circulair meubilair en een uitvraag op basis van bestaand meubilair en refurbishment daarvan. Hierin zijn de volgende gunningcriteria en wegingspercentages gebruikt:

- Representatieve casus (25%)
 - *Functionaliteit (10%)*
 - *Circulair Hergebruik (10%)*
 - *Circulaire Herkomst (5%)*
- Aanbieding nieuw (10%)
 - *Circulair nieuw (via CircularIQ)*
- Plan van aanpak (35%)
 - *Algemeen (15%)*
 - *Circulair (15%)*
 - *Restwaarde (5%)*
- Proefopstelling (10%)
 - *Comfort (10%)*
- Prijs (20%)
 - *Representatieve casus (15%)*
 - *Diensten (5%)*

De proefopstelling ging over twee meubelstukken: een vergaderstoel (gere refurbished) en een zit-sta bureau (nieuw). Voor het deel 'circulair nieuw' is de circulariteit van twee producten, een kast en een zit-sta bureau, vastgesteld via de tool van [Circular IQ](#). Hierin is onder andere gekeken naar:

- Toxiciteit van het product
- Demontabiliteit
- Toepassen van gerecycled materiaal
- Recyclebaarheid van het product

"Met meer dan 50% circulariteit in het gunningsmodel mag dit met recht een circulaire aanbesteding genoemd worden"

Sabina Duyvestijn

Wegnemen perverse prikkels

Een van de grootste uitdagingen voor de Provincie Zuid-Holland was het wegnemen van de perverse prikkel bij een leverancier om nieuw te verkopen in plaats van bestaand meubilair op te knappen en dit zoveel mogelijk te stimuleren in deze aanbesteding. Via de representatieve case werden de partijen getoetst op de mate waarin zij kansen zagen om het bestaande meubilair – al dan niet in opgeknapte vorm – in te zetten in het gerenoveerde provinciehuis.

Een barrière hierbij was dat onbekend was hoeveel meubilair er precies in bezit was van de Provincie Zuid-Holland en wat hiervan de kwaliteit was. Er is tweemaal een schouw gedaan zodat de inschrijvers een goed beeld konden vormen welk meubilair voor hergebruik in aanmerking zou kunnen komen.

Voor de prijsvorming werd een plafondprijs voor de representatieve casus en de af te nemen diensten gehanteerd. Copper8 heeft van tevoren een business case opgesteld op basis van hergebruik van bestaand meubilair en een inschatting van nieuw meubilair wat er benodigd is. Over een periode van 10 jaar zou deze circulaire aanbesteding (TCO) zo'n 30% goedkoper zijn dan wanneer al het meubilair nieuw aangeschaft zou worden. Deze business case heeft geholpen om intern draagvlak te creëren voor deze aanbesteding. Los van prijs is het bestuur van de Provincie Zuid-Holland ook gevoelig voor het hebben van een voorbeeld- en aanjaagfunctie van circulair inkopen. Ondanks dat er af en toe een kritische vraag werd gesteld was het bestuur en het management enthousiast over deze aanbesteding.

ding en stelde zich meewerkend op. Het gevoel van trots overheerste duidelijk tijdens dit proces. De bewustwording van de belangrijke bijdrage die de Provincie Zuid-Holland kon leveren aan de circulaire doelstellingen van de overheid groeide dan ook gestaag tijdens het aanbestedingstraject.

Resultaten

Voorsnog zullen de circulaire prestaties nog gerealiseerd moeten worden. Gispen heeft qua prestaties de volgende beloftes gedaan:

- Het naleven van de werkdefinitie waarbij de prioriteit wordt gegeven aan hergebruik van meubilair uit de Provincie Zuid-Holland meubelvoorraad.
- Als het meubilair niet beschikbaar is of kan worden opgeknapt (reparatie, refurbish, repurpose), dan zal Gispen eerst kijken of meubilair van de tweedehandsmarkt kan worden ingezet voordat een voorstel voor nieuw circulair meubilair wordt gedaan.
- Nieuw circulair meubilair dient daarbij te voldoen aan eisen van o.a. toxiciteit en demontabiliteit.

De uitdaging voor Gispen – en eigenlijk de hele kantoorinrichtingsmarkt – ligt in de verschuiving van het leveren van producten (meubilair) naar diensten (onderhoud, refurbish, projectmanagement e.d.). Waar een leverancier (en fabrikant) nu nog vaak een financiële prikkel voelt om nieuw meubilair te leveren, is het nu de uitdaging om ze te verleiden om juist levensduurverlengende maatregelen te treffen.

Afspraken na gunning en contractmanagement

Na het sluiten van het circulaire contract, zoals in dit geval met Gispen, blijkt dat er nog veel verduidelijking moet worden aangebracht in gemaakte afspraken en KPI's. De volgende zaken zijn nog onduidelijk of nog niet goed genoeg geregeld:

- Hoe borg je dat een leverancier samenwerking aangaat met de

meest innovatieve partijen in de markt, ook als dit geen 'preferred suppliers' van de leverancier zijn? Hiervoor is een tekst opgenomen in het contract. Wanneer er een partij met een slimme innovatie in de markt opstaat, mag de Provincie Zuid-Holland daarmee gaan werken m.b.t. meubilair wanneer de leverancier dit zelf niet oppakt.

- Intern wordt nog snel afgeweken van gemaakte afspraken omtrent circulair meubilair wanneer bijvoorbeeld een interne opdrachtgever snel nieuw meubilair wil hebben ('waan van de dag'). De contractuitvoerders (huisvestingsteam) en de collega's die zich hard maken voor het circulaire gedachtegoed dienen voldoende rugdekking te krijgen. Het belangrijkste is echter dat nieuwe werkafspraken goed geborgd worden in de interne bedrijfsprocessen. Daarbij is een goede overdracht van het aanbestedingsteam naar de lijnorganisatie hierin bepalend.
- Een aantal afgesproken KPI's is komen te vervallen omdat het toch lastig blijkt om erop te meten. Het gaat om met name zachtere KPI's zoals zichtbaarheid. Ook blijkt de grootte van gebruikssporen bij refurbished meubilair lastig: wat de Provincie Zuid-Holland acceptabel vindt is eigenlijk nog niet bekend, dit zal uit ervaring moeten worden bepaald. Een definitieve KPI kan dus nog niet worden afgesproken.
- Ook het percentage her in te zetten meubilair (gezet op 80%) kan niet worden bepaald omdat er nog niet bekend is wat er allemaal beschikbaar is en wat de klantwensen zijn.

Voor het sluiten van een circulair contract blijkt een goede samenwerking op basis van vertrouwen dus cruciaal te zijn. Beide partijen dienen de flexibiliteit te bezitten om goed om te gaan met verandering van inzicht op basis van goede of slechte ervaringen. Uitgangspunt in de samenwerking is nu om altijd zo dicht mogelijk bij de werkdefinitie te blijven zonder daar altijd een harde KPI over af te moeten spreken. De Provincie Zuid-

Holland en Gispen onderzoeken nu samen hoe ze dit soort afspraken het beste zwart op wit kunnen zetten en wanneer ze dit gaan doen.

Gispen is ook gevraagd om gedurende de contractperiode de circulariteit van producten aan te tonen, bijvoorbeeld middels de tooling van CircularIQ.

Succesfactoren

Na afronding van de aanbesteding is er een aantal belangrijke succesfactoren te identificeren:

- Het inhuren van de juiste expertise, niet zelf het wiel opnieuw uitvinden.
- Op tijd beginnen met je aanbesteding
- Zorg dat je intern een trekker hebt die zich hard maakt voor het circulaire gedachtegoed
- Zorg voor een goede analyse van wat er mogelijk is in de markt, met bijvoorbeeld een marktconsultatie
- Geef marktpartijen ook de ruimte om kritisch te zijn richting opdrachtgever, de ruimte voor circulaire ideeën en innovaties zal van de kant van de opdrachtgever moeten komen

Tegenvallers en geleerde lessen

- Zorg ervoor dat als je iets nieuws op de markt zet dat je het goed toetst, specifiek de manier van scoren en de onderliggende modellen.
- Sturen op KPI's blijkt met name intern ook nog wel een uitdaging op het gebied van contractmanagement. Over het algemeen wordt er niet gestuurd op KPI's, niet op de relatie met leverancier gestuurd en er wordt slecht aan dossieropbouw gedaan. Een aandachtspunt om contractmanagement binnen een circulair contact op orde te krijgen.

- Qua procedure had de aanbesteding prima openbaar gekund gezien het lage aantal inschrijvers, mogelijk had je dan zelfs een groter aanbod gekregen

Tips

- Samenwerking op basis van vertrouwen is cruciaal. Beide partijen dienen de flexibiliteit te bezitten om goed om te gaan met verandering van inzicht naar aanleiding van goede of slechte ervaringen.
- Zorg ervoor dat als je een nieuwe vraag in de markt zet met een nieuwe innovatieve beoordelingsmethodiek dat je deze goed toetst en valideert. Het uitdelen van scores op basis van nieuwe modellen kan veel vragen en verwarring oproepen in de markt.
- Organiseer een marktconsultatie wanneer je niet goed weet wat de markt te bieden heeft. Hierdoor wordt voor de opdrachtgever goed duidelijk wat de markt kan. Ook kan de markt zich goed voorbereiden op de vraag die de opdrachtgever gaat stellen en helpt het bij het creëren van intern draagvlak.
- Daag in een innovatief circulair inkooptraject de markt uit om kritisch te zijn op de vraag die de opdrachtgever stelt. Soms stelt de opdrachtgever onbewust toch een te technische of specifieke vraag waardoor er kansen verloren gaan.
- Besteed voldoende aandacht aan 'circulair contractmanagement' en het sturen op KPI's. Niet elke organisatie is dit gewend te doen. Het vraagt om verandering in houding en gedrag.
- Stel een business case op om te bepalen wat de (financiële) voordelen zijn van het herinzetten van bestaand meubilair versus aanschaf van nieuw meubilair. Dit helpt enorm in het verkrijgen van intern draagvlak voor een circulaire aanbesteding.

