ABN·AMRO



De toegevoegde waarde van circulair inkopen

Een praktijkcase van circulariteit toegepast in het inkooptraject van Circl



Inhoud

Voorwoord 3

Van paviljoen tot Circl 4

Circulaire doelen 6

Circulaire principes 7

Het inkoopproces 9

Circulaire uitgangspunten 10

Circulaire inkooptrajecten 14

Lessons learned 18

Bijlage 1 22

Bijlage 2 23

Bijlage 3 24

Beste lezer,

Wij maken je graag deelgenoot van onze ervaringen op het gebied van circulair inkopen. We hebben hier de afgelopen twee jaar volop mee kunnen pionieren tijdens de realisatie van Circl, het circulaire paviljoen van ABN AMRO aan het Gustav Mahlerplein in Amsterdam. Wij hebben waardevolle ervaringen opgedaan waarmee we Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) verder invulling kunnen geven. Duurzaamheid is bij de inkoop van goederen en diensten al enkele jaren een thema binnen ABN AMRO. Onze bijdrage hieraan als Procurement (de inkoopafdeling van ABN AMRO) bestond tot nu vooral uit het beheersen van risico's op het gebied van mensenrechten en milieuvervuiling, energiebesparing en eerlijk zaken doen. Daar hebben wij, tot ons grote genoegen en trots, circulair inkopen aan toegevoegd.

Onze ervaringen willen we graag zo veel mogelijk delen. Daarom hebben we besloten tot deze publicatie. Het is een terugblik op de realisatie van Circl vanuit inkoopperspectief. Geen wetenschappelijke beschouwing, maar een bundeling van onze ervaringen en de inzichten die we in dit project hebben opgedaan met circulair inkopen.

Wat ons bijzonder heeft geraakt is het enthousiasme en lef van alle betrokken leveranciers. Met het besluit om circulair in te kopen gaven wij een duidelijk signaal af aan de markt. Wij vroegen hen een droom met ons te delen en ons te helpen deze waar te maken. Wat er dan gebeurt en de impact die daarmee door alle partijen is gecreëerd, is fascinerend en inspirerend. Deze publicatie is dan ook alleen maar mogelijk met de input van collega's en leveranciers die bij Circl betrokken zijn geweest. Hiervoor willen we iedereen hartelijk bedanken.

Met ons verhaal willen wij niet alleen vakgenoten inspireren, maar iedereen die de transitie naar een circulaire economie wil versnellen. Het is ook een uitnodiging om met elkaar in gesprek te gaan over circulaire inkoop. Wat wij geleerd hebben, kunnen we samen als vertrekpunt gebruiken voor nog meer innovatie en versnelling naar een duurzamere wereld. Met vragen of voor meer gedetailleerde informatie mag je altijd contact met ons opnemen.

En de belangrijkste les? Wacht niet, ga aan de slag! Binnen de huidige inkoopprocessen is genoeg ruimte om met circulariteit te starten. Hoe klein ook, iedere stap brengt de circulaire economie dichterbij.

Erwin van Baar & Sepopo Attiogbe
Procurement Consultants
ABN AMRO Procurement

"Het uitblijven van het programma van eisen - in eerste instantie - gaf ruimte om mogelijkheden te ontdekken. Belangrijk uitgangspunt was dat alles moest kunnen."

Hans Hammink | de Architekten Cie B.V.

Van paviljoen tot Circl

In 1999 hebben zo'n 2.500 ABN AMRO-medewerkers het toen gloednieuwe ABN AMRO-hoofdkantoor aan de Gustav Mahlerlaan in Amsterdam in gebruik genomen. Dit aantal heeft zich in de loop der jaren ruim verdubbeld. Rond 2014 hebben ruim 5.500 medewerkers hun werkplek in dit kantoor en wordt het als 'overvol' ervaren. Voor vergaderingen en bijeenkomsten wordt regelmatig uitgeweken naar externe locaties in de omgeving met alle bijkomende kosten van dien. Dit leidt tot het concrete voorstel om een paviljoen op het voorterrein van het hoofdkantoor te plaatsen.

Dit paviljoen moet de druk op het gebruik van het hoofdkantoor verminderen. Daarnaast is de droom dat het paviljoen een schakel is tussen bank en maatschappij: een (werk-)omgeving die medewerkers, partners en gasten inspireert, uitnodigt en verbindt. De Gemeente Amsterdam start in 2015 met de herinrichting van het Gustav Mahlerplein en de bouw van een fietsparkeerkelder. Dit moment is om praktische en financiële redenen zeer gunstig om mee te gaan in de 'bouwstroom' van de gemeente.

Naast de bouw en exploitatie van een paviljoen wordt ook het voorterrein onder handen genomen en 'vergroend'. Het leidingentracé onder het voorterrein wordt aangepast en het is een goed moment om de dakbedekking van de onderliggende ABN AMRO-parkeergarage te vervangen in het kader van meerjarenonderhoud.



Bij de start van het project vormen de volgende principes het uitgangspunt: duurzaam, onderscheidend, verbindend, functioneel, informeel en transparant (zie ook het kader). Duurzaamheid is een belangrijk principe in het project. Het projectteam van ABN AMRO heeft meer ambities dan de voorgestelde duurzame oplossingen. Het project wordt medio 2015 tijdelijk stilgelegd om na te denken over hoe deze ambities vorm te geven.

Duurzaam
Een met zorg samengestelde groene en gezonde omgeving die bijdraagt aan een betere wereld waarbij duurzaamheid zowel in het ontwerp als in het gebruik tot in detail is doorgevoerd.

Onderscheidend
Het creëren van een verrassende en inspirerende omgeving/beleving die je niet verwacht op de Zuidas.

Verbindend
Een aantrekkelijke omgeving die de interactie tussen medewerkers, gasten, bewoners en maatschappij versterkt.

Functioneel
Een efficiënte en flexibele omgeving die veelzijdig gebruik ondersteunt.

Informeel
Een ontmoetingsplek (van zakelijke meetings tot culturele activiteiten en open werkplekken tot buurthuis) met een sfeer die uitnodigt om binnen te stappen.

Transparant
Een open en laagdrempelige plek die voor iedereen toegankelijk is.

De ambitie wordt verhoogd naar een circulair paviljoen: een circulaire hotspot waar we kennis en ervaringen in de praktijk toepassen en samen met het bedrijfsleven, onze klanten en de samenleving de circulaire economie kunnen vormgeven. Op die manier bieden we een platform waar we met elkaar in gesprek kunnen gaan, kansrijke partijen bij elkaar kunnen brengen en innovatieve initiatieven kunnen lanceren (een living lab). We willen een verbindende factor zijn tussen het bedrijfsleven, de samenleving en de bank, met het paviljoen als een broedplaats die bijdraagt aan een circulaire economie.

Alle betrokken partijen worden uitgedaagd om in no time een nieuw ontwerp te maken, waarbij zoveel mogelijk wordt gewerkt volgens circulaire principes en met circulaire doelen. Deze principes moeten natuurlijk van toepassing zijn op de bouw, maar nadrukkelijk ook op de inrichting en exploitatie.

Circl is geboren.

> "Circl sluit perfect aan bij de duurzaamheidsambities van ABN AMRO, genaamd Missie 2030. Daarmee zet de bank vol in op verduurzaming van woningen en kantoren waarvoor ze leningen heeft verstrekt en wil ze deze in 2030 naar gemiddeld energielabel A hebben gebracht. Door circulaire verdienmodellen toe te passen en te faciliteren willen we nog meer bijdragen aan een toekomstbestendige samenleving."
>
> **Kees van Dijkhuizen | CEO, ABN AMRO**

Zie www.circl.nl voor verdere info.



Circulaire doelen

ABN AMRO heeft zich in dit project de volgende doelen gesteld bij de keuze voor circulariteit:

- De markt uitdagen om met ons mee te bouwen aan een zo circulair mogelijk pand.
- Huidige ketens en structuren testen, zoals circulair inkopen en circulaire financiering, en een praktijk-voorbeeld zijn voor circulariteit (circulair bouwen).
- Kennis en ervaringen delen met interne en externe partijen.
- Vooroplopen in de overgang naar de circulaire economie en een kantelpunt van lineair naar circulair denken en handelen creëren voor de markt, de maatschappij en de bank.
- De omschakeling naar de circulaire economie versnellen.
- De verbinding tussen maatschappij en bank stimuleren.
- Een inspirerend voorbeeld zijn voor anderen.

"Het leuke was dat we in het begin niet spraken over kosten, optimalisatie, planning en techniek zoals ik gewend ben, maar dat we werden uitgedaagd na te denken over vragen als Wat is jouw verhaal? en Wat betekent circulariteit voor Derix?"

Johan Paul Borreman | W. u. J. Derix GmbH & Co.



Circulaire principes

Om het begrip circulariteit inhoud te geven hebben we het gekaderd en geconcretiseerd (begrip en omvang). De circulaire economie is afvalvrij en veerkrachtig. Deze uitgangspunten hebben we gebruikt om de belangrijkste kenmerken van dit economische model te benoemen. We hebben het bewust breed en ambitieus geformuleerd, als een ideaal theoretisch eindstadium. Onderstaande zes stippen aan de horizon boden houvast bij het ontwerp, de bouw, en het gebruik en de programmering van Circl.

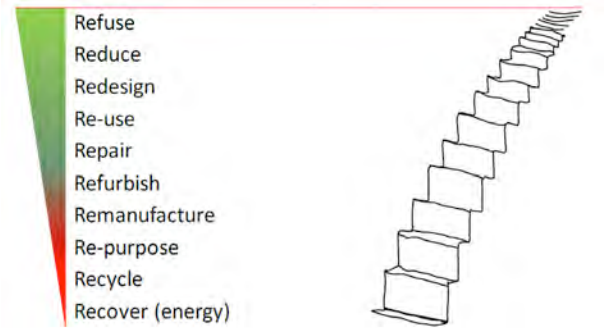
1. Alle materialen worden oneindig gerecycled.
2. Alle energie is afkomstig van hernieuwbare of anderszins duurzame bronnen.
3. Menselijke activiteiten ondersteunen en versterken het ecosysteem en zijn natuurlijk kapitaal.
4. Menselijke activiteiten dragen bij aan een diverse maatschappij.
5. Menselijke activiteiten ondersteunen en versterken geluk en gezondheid.
6. Grondstoffen worden gebruikt om meer dan alleen financiële waarde te creëren, bijvoorbeeld ook ecologische of maatschappelijke waarde.

Het uiteindelijke doel is een circulaire economie:

- waarin materiaalstromen efficiënt worden gemanaged en gerecycled
- die volledig draait op basis van hernieuwbare energie
- zonder negatief effect op mens of ecosysteem.

Circulariteit gaat uit van een levenscyclusbenadering waarbij bijvoorbeeld zo wordt ontworpen dat het gebouw kan worden opgebouwd uit re-montabele elementen. Deze (veelal geprefabriceerde) elementen zijn opgebouwd uit grondstoffen die hernieuwbaar zijn, gerecycled kunnen worden en vanuit duurzaam oogpunt niet toxisch zijn.

Grofweg zijn er tien niveaus van circulariteit te onderscheiden: de 10 R's. De hoogste trappen op de ladder zijn de meest wenselijke uit het oogpunt van spaarzaam omgaan met grondstoffen (refuse, reduce). Vervolgens heeft het prioriteit om producten te herontwerpen en hergebruiken (redesign, re-use, repair, refurbish, remanufacture, repurpose), dan om materialen hoogwaardig te recyclen (recycle) en tot slot om het restafval te verbranden met energieterugwinning (recover).



Binnen het project zijn de volgende vijf niveaus van circulariteit als houvast gebruikt. Het vijfde niveau, Reconnect, maakt geen onderdeel uit van de 10R's en hebben wij tijdens het project toegevoegd en samen met onze leveranciers geformuleerd.

Reduce

Waar mogelijk is materiaal weggelaten of is gekozen voor lichter en/of minder belastend materiaal. Zo is in de constructie van het gebouw ongeveer 3.500 ton (180 vrachtwagens) aan beton bespaard door de hoofddraagconstructie te maken van duurzaam inlands larikshout uit een productiebos. De hoofddraagconstructie kan worden hergebruikt en levert bovendien een besparing op van 594 ton CO_2-uitstoot. De totale vermeden maatschappelijke impact door te kiezen voor hout in plaats van voor beton is gelijk aan 116.382 euro. Hierbij is het belangrijk om te vermelden dat er bij Circl is gekozen voor FSC-gecertificeerd hout. Hierdoor is 1.169.769 euro aan extra impact vermeden (ten opzichte van de keuze voor regulier hout). (Bron: True value analysis Circl door KPMG, in opdracht van ABN AMRO.)

Redesign – ontwerp voor de toekomst

Ontwerp producten – van onderdelen tot complete gebouwen – en diensten voor efficiënt onderhoud, reparatie, demontage, revisie, renovatie, adaptatie, transformatie en hoogwaardige recycling. Gebruik (modulaire) ontwerpprincipes en prefabricatie-elementen die ontmanteling vergemakkelijken. Design for disassembly: het pand is demontabel ontworpen. Grondstoffen, materialen en producten kunnen eenvoudig gedemonteerd en zonder schade hergebruikt worden. Hiervoor zijn droge verbindingen toegepast, zoals schroeven, bouten en kliksystemen. Kit, purschuim en lijm zijn verboden hulpmiddelen.

Om hergebruik en demontage makkelijker te maken, heeft Circl een digitaal 3D-materialenpaspoort met alle gebruikte materialen gecreëerd, genaamd LLMNT.

Re-use

Tijdens de bouw zijn tweedehands materialen gebruikt en is nagedacht over toekomstig hergebruik van de nieuwe materialen die in het pand verwerkt zijn. We hebben hiervoor urban mining toegepast. Zo is de hardhouten-vloer van afvalhout gemaakt, zijn de brandslanghaspels niet nieuw en komen tientallen kozijnen in de kelder uit een oud Philips-pand in Hilversum. Door hergebruik van materialen is de potentiële CO_2-uitstoot met 248 ton verminderd (bron: True value analysis Circl door KPMG).

Recycle

Binnen de bank zijn verschillende afvalstromen ingezameld die als gerecycled product terugkomen in Circl. Zo zijn 16.000 oude spijkerbroeken van onder andere medewerkers verwerkt tot isolatiemateriaal, is oude ABN AMRO-bedrijfskleding verwerkt tot stucwerk en vilt, en is de balie gemaakt van business tombstones (gedenkplaten van kunststof, vaak uitgedeeld bij succesvolle deals en/of projecten). Ook in het toegepaste beton zijn afval-stromen verwerkt. Door er zo'n 30 procent granulaat aan toe te voegen, werd de CO_2-uitstoot verminderd met 148 ton. (bron: True value analysis Circl door KPMG).

Reconnect – zachte circulariteit

We gaan hier wat dieper op in, omdat we dit niveau tijdens het project samen met de leveranciers hebben geformuleerd. Dit niveau heeft betrekking op de onderdelen horeca en exploitatie.

Reconnect gaat over uitnodiging tot verbinding. Bijvoorbeeld door voedsel als middel om de verbinding te herstellen. Een omgeving die de interactie tussen medewerkers, gasten, bewoners en de maatschappij versterkt en waarbij beleving centraal staat. De invulling van Reconnect is gebaseerd op een filmpje van Food Inspiration (https://vimeo.com/138285085).
Reconnect gaat ook over de verbinding tussen de zaken- en culturele wereld in een informele sfeer. De ambitie is om een ontmoetingsplek te creëren die uitnodigt om binnen te lopen:

- laagdrempelig en voor iedereen
- gelijke verhoudingen
- plek voor culturele en maatschappelijke activiteiten
- casual collision
- gelegenheid bieden om verbinding te maken tussen verschillende groepen mensen en met de natuur.

Door een dedicated team evenementen te laten programmeren om kennis over circulaire economie en het pand te delen, verbindt en inspireert Circl omwonenden, geïnteresseerden, klanten en medewerkers van ABN AMRO. Zo wordt de transitie naar de circulaire economie versneld.

Tijdlijn

2013	architect (de Architecten Cie) maakt concept ontwerp
2014	ABN AMRO Procurement wordt bij het project betrokken
2015	start uitwerking ontwerp/aanleg/onderhoud tuin met Donkergroen
2015	start bouw van de fietsparkeerkelder (3.000 fietsen) plus kelderbak paviljoen
2015	ABN AMRO stelt in Q3 het doel bij naar circulair bouwen
2015/2016	gezamenlijke uitvragen door BAM en ABN AMRO voor diverse gebouw-onderdelen
2016	uitvraag voor horeca-exploitant & start (externe) communicatie over Circl
2017	architect (DoepelStrijkers) maakt ontwerp interieur/inrichting
2017	uitvragen voor inrichtingselementen/meubilair
2017	ontwikkeling materialenpaspoort
2017	uitvraag beheer & onderhoud
2017	opening in september
2017	project evaluatie

"Circulaire aspecten - bijvoorbeeld herkomst van materialen en fabricagemethoden – zijn onmisbaar geworden in onze totaalbeoordeling van dagelijkse inkopen. We willen hierin een voorbeeld zijn voor de gehele groenbranche."

Elwin de Vink | Donkergroen

Het inkoopproces

Voordat we dieper ingaan op de manier waarop we het inkoopproces hebben vormgegeven, is het goed te weten binnen welke context we dit hebben gedaan:

- Begrippen circulariteit en circulair inkopen zijn in 2014/2015 nog nauwelijks bekend.
- ABN AMRO is niet aanbestedingsplichtig, maar beschikt wel over een eigen inkoopbeleid.
- Architect en adviseurs met betrekking tot bouw zaten al aan tafel.
- Procurement is uitgenodigd na opstellen van de eerste ontwerpen.
- Aannemer BAM is rechtstreeks benaderd in verband met de bouw van de fietsparkeerkelder voor de Gemeente Amsterdam.
- Switch van duurzaam naar circulair tijdens het project.
- Circulair inkopen voor alle partijen nog onbekend terrein.
- Tijdsdruk: mee met bouwtempo herinrichting Gustav Mahlerplein.
- Ontwerp en uitvoering lopen parallel.
- 'High impact' project: bouwen direct vóór het hoofdkantoor en pionieren op circulair gebied.

Het inkoopproces is onderverdeeld in inkooptrajecten voor:

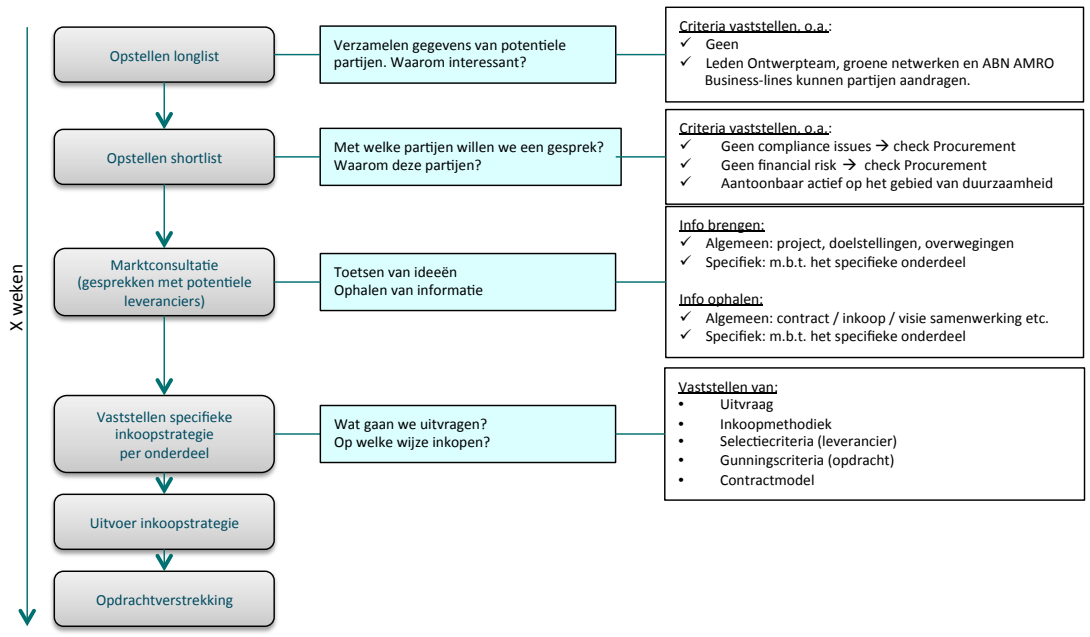
- bouw
- tuin
- inrichting
- horeca
- exploitatie/concept.

Circulaire inkoop is een nieuwe ontwikkeling in de markt waar (nog) geen standaard inkoopstrategie voor is. ABN AMRO heeft voor een pragmatische aanpak gekozen en heeft circulair inkopen binnen het bestaande inkoopproces van ABN AMRO vormgegeven.

Raamwerk

Allereerst heeft Procurement voor het project een raamwerk voor de inkoopstrategie opgesteld. Dit raamwerk is het vertrekpunt en geeft de betrokken projectteamleden duidelijke kaders waarbinnen ABN AMRO om wil gaan met de inkooptrajecten. Het draagt bij aan het spreken van een gezamenlijke taal.

De werkgroepen hebben vervolgens het raamwerk voor hun specifiek in te kopen onderdeel geconcretiseerd met behulp van Procurement. Na goedkeuring door de Project Board (beslisorgaan) kon de gekozen inkoopstrategie worden uitgevoerd.



Circulaire uitgangspunten

Circulariteit is in het inkoopproces vormgegeven door vooraf voor een aantal uitgangspunten te kiezen, zodat betrokkenen vanuit hetzelfde vertrekpunt handelen en een gezamenlijke taal spreken.

Deze uitgangspunten kunnen we toebedelen aan onderstaande fasen van het inkoopproces:
1. voorbereidingsfase
2. specificatiefase
3. selectiefase
4. contracteringsfase.

1. Voorbereidingsfase

▸ Organisatie – draagvlak
Binnen de duurzaamheidsstrategie van ABN AMRO was circulariteit nog een onbekende. Het projectteam heeft het betrokken Management Team kunnen overtuigen van een draai naar circulariteit. Zonder exact de uitkomsten te kennen, zijn de ambitieuze doelen die gesteld zijn bij de circulaire ambitie ook omarmd door Johan van Hall, vicevoorzitter van de Raad van Bestuur. Door inrichting van een Project Board, waarin het Management Team en de Raad van Bestuur vertegenwoordigd zijn, wordt sturing gegeven aan het project. Intern wordt de communicatie over het project en circulair bouwen opgeschaald en breed gedeeld via een communicatiestrategie die bijdraagt aan het creëren van draagvlak.

▸ Organisatie – kennisniveau
Het is van belang dat begrippen zoals circulariteit, circulaire economie, circulair bouwen en circulair inkopen voor iedereen helder zijn. Binnen het projectteam en de werkgroepen, maar ook bij interne stakeholders zoals collega's die een circulair project voor het hoofdkantoor zien verrijzen.

Om het begrip circulair te begrenzen is gebruikgemaakt van definities van de Ellen MacArthur Foundation en de eerder genoemde circulaire principes. De Ellen MacArthur Foundation is het wereldwijde toonaangevende platform op het gebied van dit onderwerp en heeft als doel de transitie naar een circulaire economie te versnellen (https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/interactive-diagram).

Organisatie – inkoopproces
Een raamwerk voor de inkoopstrategie is nodig als helder kader voor betrokkenen bij het project (zie eerder). Procurement heeft een document opgesteld met algemene projectinformatie. Dit document is gebruikt in het inkoopproces en heeft ervoor gezorgd dat gesprekspartners een duidelijk beeld hadden van het circulaire project.

Het document bestaat uit de volgende onderdelen:
- projectomschrijving en ambitie
- uitgangspunten ontwerp
- begrip circulair (bouwen) verduidelijken
- introductie van het projectteam
- planning
- inkoop raamwerk
- informatiebehoefte vanuit projectteam
- voorbeeld vragenlijst inzake circulariteit.

2. Specificatiefase

Functioneel specificeren
Voor ABN AMRO is het nog onduidelijk welke circulaire oplossingen de markt biedt en welke innovaties te verwachten zijn. Uitgangspunt is om zoveel mogelijk op hoog niveau te specificeren en te beperken tot de vragen:
- Wat hebben we nodig?
- Hoe vaak en hoe lang is de functionaliteit nodig?

Centraal uitgangspunt is dat er gezocht wordt naar maximale circulaire invulling van de combinatie ontwerp, productiefase, gebruiksfase en fase na gebruik. Voor elk in te kopen onderdeel worden de randvoorwaarden en minimale eisen in beeld gebracht, zodat helder is welke oplossingsruimte geboden wordt.

Een overzicht van de hulpvragen is opgenomen in bijlage 1.

> "Wij hebben Circl ervaren als een project waarbij de verschillende partners elkaar voortdurend scherp hielden en bleven uitdagen."
>
> **Clemens Veldscholten | Fagerhult bv**

Circulaire verdienmodellen van ABN AMRO

Door functioneel uit te vragen kan ruimte worden gegeven aan andere verdien-/businessmodellen. De kern van de circulaire gedachte is om van een lineaire take-make-waste-economie naar een circulaire economie te bewegen. Zo gaan producten langer mee, gebruiken we materialen in een oneindige cyclus en halen we het maximale uit bestaande assets, zoals gebouwen en machines. ABN AMRO definieert vijf circulaire verdienmodellen.

Circulaire input
Gebruik niet-toxische, hoogwaardig gerecyclede, bio based of biologisch afbreekbare grondstoffen die hernieuwbaar of herbruikbaar zijn. Verminder het gebruik van grondstoffen in het algemeen.

Product-dienstsystemen
Lever een dienst in plaats van een product en blijf eigenaar. Houd zicht en grip op grondstoffen. Ontzorg en bind klanten voor de lange termijn.

Levensduurverlenging
Behoud en verleng de levensduur door middel van (slim) onderhoud, reparatie, revisie en renovatie.

Deelplatformen
Ga onderbenutting of overcapaciteit tegen door producten of assets te delen en optimaliseer het gebruik ervan.

Waardeterugwinning
Gebruik afval van gebruikte producten en uit het productieproces voor nieuwe grondstoffen.



▸ Marktconsultatie/Request for Information (RFI)
Het streven is om zo snel mogelijk partijen in de markt te consulteren om ideeën te toetsen en een beeld te krijgen van oplossingen en ontwikkelingen. Maak gebruik van de kennis en innovatiekracht van leveranciers. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met diverse partijen (ABN AMRO-afdelingen, juristen, kennisinstellingen, etc.) om circulaire mogelijkheden te verkennen.

> "Binnen Circl brengen we op tactisch en operationeel niveau de blauwdruk voor facilitaire synergie in de praktijk. Wij zijn trots daarvan deel te mogen uitmaken."
>
> **Diane van Dijk | CSU**



Afwegingenmatrix Project Paviljoen Zuidas		Duurzaamheid	Esthetisch	Circulariteit	Levenscyclus-kosten (LCC)	Sociale Duurzaamheid	
		Belang ***	Belang **	Belang ****	Belang **	Belang **	
Ontwerp variant	Optie	Rapportcijfer	Rapportcijfer	Rapportcijfer	Rapportcijfer	Rapportcijfer	Eindcijfer
1	variant / oplossing 1						
2	variant / oplossing 2						
3	variant / oplossing 3						
4	variant / oplossing 4						

Voorbeeld van de Afwegingenmatrix die is gebruikt om de diverse ontwerpvarianten en oplossingen van leveranciers te beoordelen. Vooraf wordt een keuze gemaakt over het gewicht (belang) per onderdeel, hier uitgedrukt in sterren.

Elk te beoordelen onderdeel heeft onderliggend een aantal criteria waarop wordt beoordeeld. Zo is onder andere gekeken naar onderhoud, remontabiliteit, recycling, restwaardes, lokale productie, toxiciteit, gezondheid en levensduurkosten.

▸ Meten
Hoe gaan we ontwerpopties en oplossingen vanuit de markt beoordelen op circulariteit? Standaarden zijn nog niet voorhanden. Er is gekozen om een Afwegingenmatrix te gebruiken voor een integrale afweging tussen:
- duurzaamheid
- esthetica
- circulariteit
- levenscycluskosten
- sociale duurzaamheid.

▸ Ketensamenwerking
Kijk in het inkoopproces naar de gehele keten: van pre-gebruik, gebruik tot na-gebruik. Betrek uitvoerende partijen zo vroeg mogelijk. Onderzoek de impact op initiële investering, exploitatie-/onderhoudskosten en restwaarde.

▸ Materialenpaspoort
Uitgangspunt is ontwerpen in het Bouw Informatie Model (BIM). Dit is een werkmethodiek waarbij alle disciplines digitaal en integraal samenwerken in een driedimensionaal model. Van alle partijen wordt verwacht dat zij in BIM werken en productinformatie beschikbaar stellen. BIM kan daarna verder worden opgewerkt tot 'as built LOD 500'-model inclusief materiaalpaspoorten. Door het gebruik van materiaalpaspoorten krijgen we exact in beeld welke materialen toegepast zijn en wanneer deze beschikbaar komen voor hergebruik. Op deze manier wordt het eenvoudiger om materialen te hergebruiken en afval te reduceren. Beter inzicht in materiaalgebruik leidt tot betere ontwerpoplossingen en stimuleert de circulaire economie.

3. Selectiefase

▸ 'Share knowledge'
Deel zoveel mogelijk kennis die het projectteam inmiddels heeft opgedaan en geef marktpartijen de gelegenheid om hun kennisachterstand in te halen en deze kennis ook binnen de eigen organisatie te delen.

▸ Meten
Maak gebruik van de Afwegingenmatrix om (onvergelijkbare) aanbiedingen van leveranciers te beoordelen. Bepaal per inkooptraject in hoeverre criteria van toepassing zijn en hoe belangrijk dit aspect is (weging).

Om de innovaties en concepten binnen Circl gestructureerd onderdeel te maken van het integrale ontwerp, is er een analyse van de innovaties en concepten gemaakt. Op basis van deze analyse is bepaald of de innovaties op basis van de stand der techniek haalbaar waren voor Circl. Als de innovatie haalbaar was, bepaalde de werkgroep of er voldoende aanleiding was om een Afwegingenmatrix op te stellen en verdere stappen te ondernemen tot productie.

"Wij waren samen op een circulaire ontdekkingsreis, in eerste instantie zonder spelregels, maar met volledig vertrouwen in elkaar."

Bas van der Geest | Denim Tex

4. Contracteringsfase

► Circulaire contracten

Daag de markt uit te komen met nieuwe contractvormen (product-service-systemen, prestatiecontracten, pay-per-use contracten, afspraken omtrent hoogwaardig hergebruik). Aandacht voor:

- eigendomsverhouding
- garanties (terugname, levensduurverlenging)
- betrokkenheid tijdens exploitatie (living lab, mee-innoveren)
- restwaardes
- financieringsmodellen.

► (Her)gebruik

Maak afspraken over gebruik en hergebruik van materialen in lijn met het circulaire gedachtegoed 'Reduce, Re-use, Recycle'. Heb hierbij aandacht voor:

- beperkt materialengebruik
- het streven naar maximaal waardebehoud in de fase na gebruik
- het inzichtelijk maken en beperken van de CO_2-equivalent footprint in product en proces
- het inzetten van grondstoffen voor creatie van meer dan financiële waarde.



Circulaire inkooptrajecten

Het gehele inkooptraject is opgebouwd in diverse deeltrajecten. Per onderdeel van Circl is gekeken naar het inkoopproces met circulariteit als uitgangspunt. We hebben de circulaire uitgangspunten verder uitgewerkt in de volgende inkooptrajecten:

1. bouw
2. tuin
3. inrichting
4. horeca
5. exploitatie/concept

1. Inkooptraject – bouw

Scope & doel

- Realisatie van een paviljoen (ontwerp en realisatie).
- De markt uitdagen om met ons mee te bouwen aan een zo circulair mogelijk pand.
- Huidige ketens en structuren testen zoals circulair inkopen, circulaire financiering en een praktijkvoorbeeld zijn voor circulair bouwen.
- Kennis en ervaringen delen met interne en externe partijen.
- Onze rol als financier herdefiniëren en vooroplopen binnen circulaire bouw.
- Financiering (ABN AMRO is zelf financier), onderhoud en exploitatie zijn niet in scope.
- Exploitatie (inclusief onderhoud) komt in een volgend onderdeel aan bod.

Inkoopstrategie

Circulair bouwen is radicaal anders dan het (lineaire) bouwproces dat we binnen ABN AMRO gewend waren. Dit vraagt een andere benadering van het ontwerp- en inkoopproces. Binnen ABN AMRO was voorafgaand aan het project onvoldoende kennis en ervaring aanwezig om dit complexe circulaire ontwerpproces vorm te geven. Voor externe expertise heeft ABN AMRO de architect en adviseurs rechtstreeks benaderd en gecontracteerd.

> "Circulair bouwen en inkopen doe je uit overtuiging, uit het hart."
>
> **Edwin Rijkelijkhuizen | BAM Bouw en Vastgoed Nederland bv**

Aannemer BAM is na een directe onderhandeling gecontracteerd voor de bouw van het betonnen casco (UAV-contract). De verdere afbouw zou eventueel met een andere aannemer kunnen plaatsvinden. Deze afweging is gemaakt omdat er nog onvoldoende duidelijkheid was over de afbouw. Ondertussen werd de bouwput gegraven in verband met de bouw van de fietsparkeerkelder van de gemeente. Door een knip te leggen, ontstond er een keuzemoment in het inkoopproces. Na wijziging in het ontwerp naar circulair is het contract aangepast naar realisatie van alleen een betonnen kelderbak. Vervolgens is een nieuwe overeenkomst gesloten voor de bouw en afbouw van het circulaire ontwerp (UAV-GC-contract).

Overeenkomst Circulair Bouwen

Met de architect, adviseurs en de aannemer is een Overeenkomst Circulair Bouwen opgesteld. Hierin is de wijze waarop partijen de uitgangspunten van circulair bouwen in het ontwerp van Circl uitwerken vastgelegd, alsmede de wijze van realiseren. Naast de circulaire principes en het raamwerk voor de inkoopstrategie zijn hierin de uitgangspunten van samenwerking beschreven:

- organisatie: stuurgroep – strategiegroep – werkgroepen
- verantwoordelijkheid op ieders expertise
- hoge mate van beslissingsbevoegdheid op projectniveau
- integraliteit
- volledige transparantie: naar opdrachtgever én onderling
- budgetgestuurd: bewaking van raming per discipline
- efficiënt escalatiemodel.

Hoewel er met BAM een UAV-GC-contract is gesloten, is er bij de keuze van onderaannemers en toeleveranciers nauw overleg met de leden van het projectteam. Inkooptrajecten voor onder andere houtconstructie, gevels, liften, verlichting, dakbedekking en zonnepanelen worden gezamenlijk gedaan. In het projectteam bouw zijn alle disciplines vertegenwoordigd en kunnen aangedragen oplossingen vanuit diverse invalshoeken worden beoordeeld. Met behulp van de Afwegingenmatrix zijn partijen geselecteerd en oplossingen verder uitgewerkt in specifieke werkgroepen.

* UAV-GC = Uniforme Administratieve Voorwaarden (Geintergreerd Contract)

2. Inkooptraject – tuin

Scope & doel

- Transformatie van het entreegebied tot minipark met een geïntegreerd conferentiepaviljoen.
- Geen corporate tuin, maar een natuurtuin als statement voor onze focus op duurzaamheid.
- Sleutelwoorden: groenbeleving – natuurtuin – biodiversiteit – leefruimte dieren/insecten – duurzaamheid – kleur – boomrijk – verbinden – natuur – second live/circulaire inkoop – zit- en werkgelegenheid – openbaar – eigentijds – minipark – hufter-/skate-proof.
- Versterken van de interactie tussen medewerkers, natuur, bezoekers en de samenleving.

Inkoopstrategie

Directe uitvraag aan Donkergroen op basis van de Best Value methodiek. Visie, budget en voorbeeldontwerp zijn meegegeven aan de leverancier. Best Value Procurement, of ook wel prestatie-inkoop, is een innovatieve inkoopmethodiek die uitgaat van het inkopen en realiseren van de meeste waarde tegen de laagste prijs (best value). De beste waarde en kwaliteit wordt verkregen doordat de opdrachtgever zoveel mogelijk vrijheid geeft aan de opdrachtnemer, de expert van de markt. Het gaat dus van 'controleren en beheersen van aanbieders' naar 'loslaten en vertrouwen'.

3. Inkooptraject – inrichting

Scope & doel

- Inrichting van het gebouw (m² horeca-exploitant is out of scope).
- Aansluiting met inrichting van horeca-exploitant.
- Gebruik van historisch meubilair en overtollig meubilair van ABN AMRO.
- Ruimte voor expositie van kunst uit kunstcollectie ABN AMRO.

Inkoopstrategie

Directe keuze voor een interieurarchitect op basis van desk research (prestaties bij de uitvoering van eerdere opdrachten en ervaring met circulaire inrichting) via desk research door Facility Management. De benodigde nieuwe inrichting is beperkt. Door de aannemer kunnen diverse afwerkingselementen al meegenomen worden in het werk binnen de gestelde budgetten. In samenwerking met de architect zijn diverse leveranciers direct benaderd en gecontracteerd, zoals Denimtex (textielstuc), Mass Modern (showroom voor meubilair) en Levtec (hijssysteem met panelen).

4. Inkooptraject – horeca

Scope & doel

Er wordt één horeca-/cateringpartij of consortium gezocht die op commerciële basis het horecaconcept in Circl kan vormgeven, uitvoeren én exploiteren:

- horecagelegenheid op niveau 0 (bgg) en een terras
- horecagelegenheid/theehuis op niveau +1 passend in de uitstraling van de daktuin
- vergaderen op niveau -1
- evenementen op alle voorgenoemde niveaus, openbaar of alleen voor ABN AMRO.

Randvoorwaarden

- Duurzaamheid:
  - ▶ maximaal toepassen van de circulaire principes
  - ▶ inclusion: inzet medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt
  - ▶ minimaliseren afvalstromen (leverancier is verantwoordelijk voor afvoer eigen afvalstromen)
  - ▶ gebruik afbreekbare disposables.
- Technische voorwaarden: aansluiting bij bouw.
- Samenwerkingsverbanden: vrij om samenwerkingsverbanden aan te gaan met derden.
- Juridisch opdrachtnemerschap aan één partij voor de gehele opdracht.

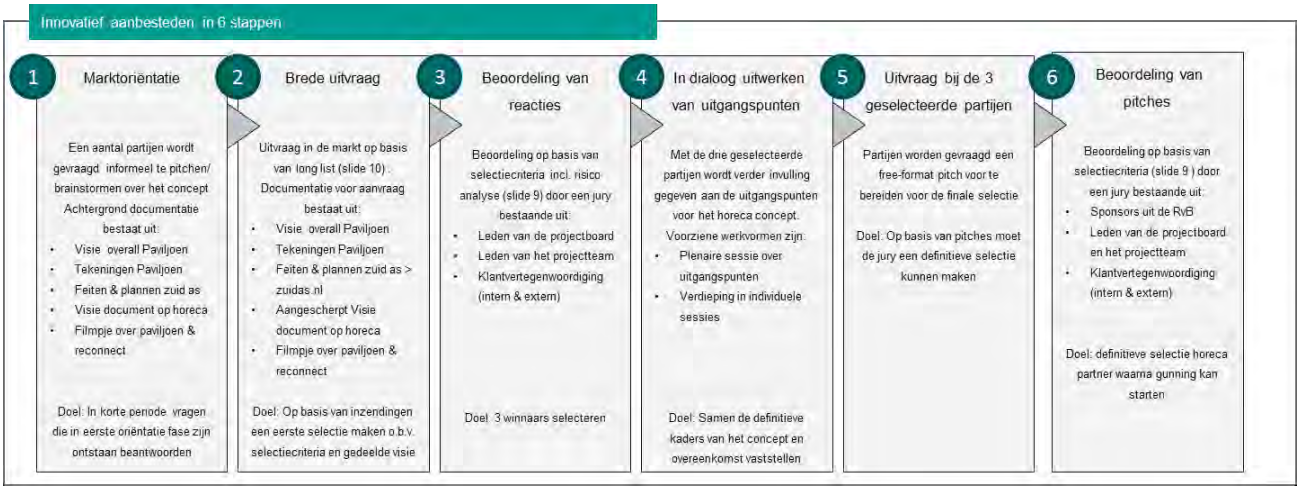
Naast de ontwerpuitgangspunten (pag. 4) en de circulaire principes zijn onderstaande uitgangspunten gehanteerd:

- **Wow**
  Wow gaat over de mate van onderscheiding en het vermogen de klant steeds opnieuw te verrassen. De ambitie is om invulling te geven aan een verrassende, inspirerende en baanbrekende omgeving die duidelijk onderscheidend is op de Zuidas en geen corporate uitstraling heeft.

- **Samenwerkingsbereidheid**
  De mate waarin betrokken partijen bereid zijn om deel uit te maken van een continue dialoog en gezamenlijk op te trekken in (door)ontwikkeling en besluitvorming.

Inkoopstrategie

Binnen het vastgestelde raamwerk is onderstaand proces gevolgd:



I. Pre-selectie (schema stap 1 t/m 3)

In de eerste fase nodigen we meerdere partijen uit hun visie te delen en een concept op hoofdlijnen uit te werken. Op basis van de inzendingen worden maximaal tien partijen uitgenodigd voor een presentatie/interview. Vervolgens selecteert de projectgroep drie partijen voor de finale.

Gevraagd:

1. Visie (max. 1 A4).
2. Concept: (max. 2 A4, enkelzijdig). Aan te vullen met free format (bijvoorbeeld moodboard, filmpje, audio).
3. Investering (max. 2 A4, enkelzijdig): indicatieve uitwerking investering- en exploitatiebegroting.
4. Risico's en kansen (max. 2 A4, enkelzijdig). Gebruik hiervoor de template in Ariba.
5. Interview/presentatie.

Door ABN AMRO is, naast de doelstellingen en randvoorwaarden, een visie meegegeven op horeca, vergaderen en events in samenwerking met de afdeling Sector Advisory van ABN AMRO.

II. Finale (schema stap 4 t/m 6)

In de tweede fase vragen we de geselecteerde partijen hun concept in meer detail uit te werken. Op basis van deze inzending en pitch maakt de jury een definitieve keuze.

In stap 4 zijn de uitgangspunten en kaders samen met de geselecteerde partijen verder verduidelijkt. De circulaire principes hebben we voor horeca vertaald naar de volgende doelen:

- geen voedselverspilling
- respect voor de natuur
- focus op gezonde, pure en lekkere voeding
- transparantie van het gehele voedselsysteem
- bewustzijn creëren bij de gasten
- duurzaam geproduceerde ingrediënten
- lokale, pure en seizoensgebonden producten
- weten waar de producten vandaan komen
- diversiteit als uitgangspunt (personeel)
- inzet medewerkers met afstand tot arbeidsmarkt
- actieve verbetering (arbeids)positie van medewerkers
- producten die worden geproduceerd zonder het milieu te vervuilen of aan te tasten (ecologisch verantwoord)
- storytelling en informeren in plaats van (be)leren.

KPI's en harde eisen die specifiek horen bij de uitwerking van Circulariteit & Reconnect zijn:

- inzet van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt
- afspraken over gezonde voeding en ingrediënten
- afspraken over afvalscheiding, recycling en zerowaste
- externe kwaliteitstoets
- mogelijkheid bieden van beoordeling door gast (bijvoorbeeld via de site van Iens)
- inzicht leveren in het gehele voedselsysteem.

> "Het circulaire inkoopproces is hetzelfde als je uitgangspunten helder zijn, maar bij circulariteit is dat per definitie niet zo. Je gaat een contract aan op basis van fit en vertrouwen."
>
> **Marije Vroom | Vermaat**

5. Inkooptraject – exploitatie/concept

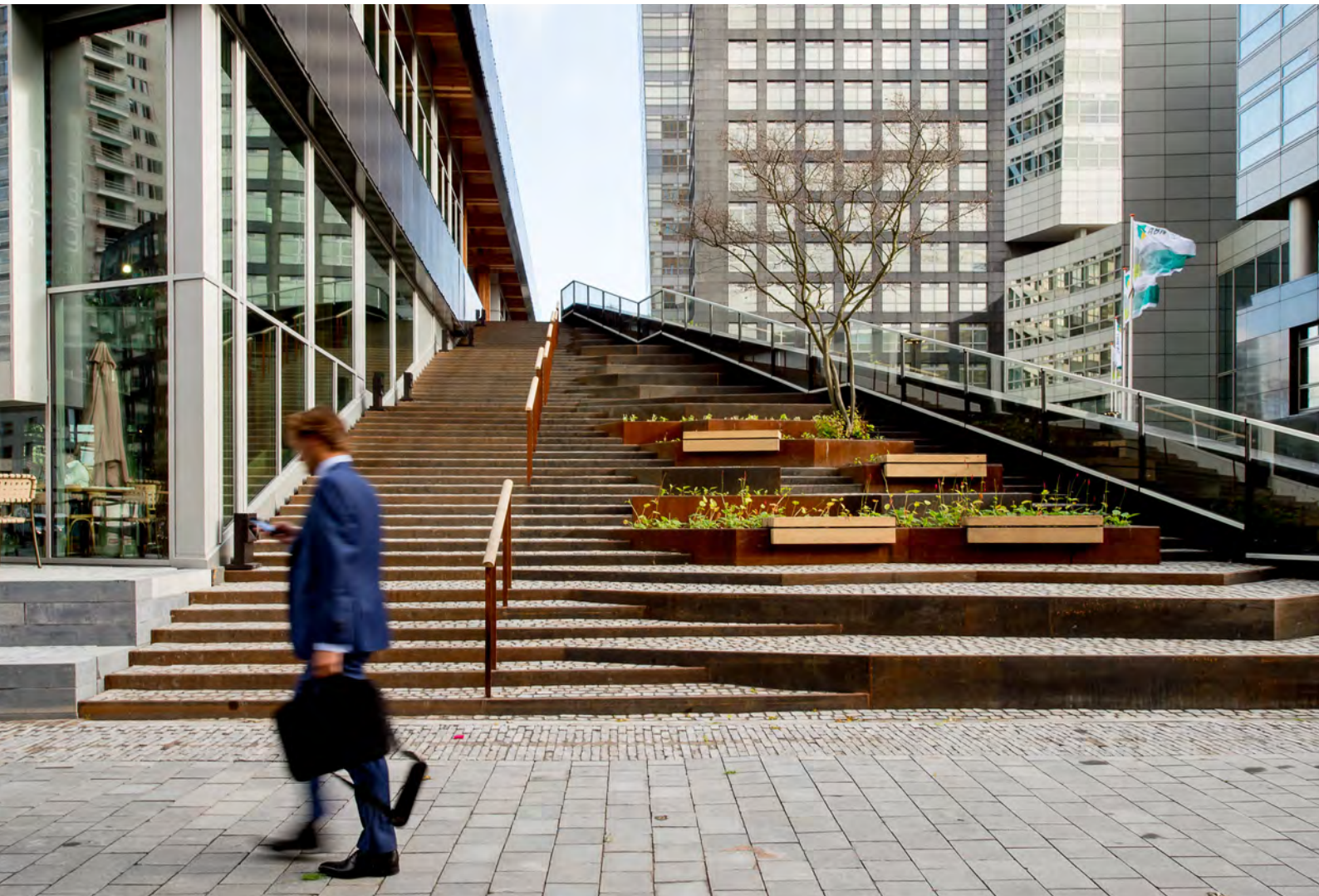
Scope & doel

- Een duidelijk beeld hebben welke dienstverlening nodig is in de exploitatiefase.
- Partijen contracteren die invulling kunnen geven aan de benodigde dienstverlening.
- Maximale beleving creëren en een maximale circulaire dienstverlening neerzetten.
- Interface zijn tussen bank en samenleving voor belangrijke maatschappelijke thema's,
- waaronder de circulaire economie.
- Faciliteren van ruimte voor bestaande events.
- Co-creëren van events in samenwerking met interne afdelingen of externe partijen.
- Programmeren van zelf bedachte events die aansluiten bij doelstellingen en visie van ABN AMRO.
- Op conceptniveau effectief, efficiënt en vooral leuk om met elkaar samen te werken.

Inkoopstrategie

Voor de dienstverlening die benodigd is in de exploitatiefase, is bewust een keuze gemaakt voor de leveranciers van ABN AMRO die al actief zijn in het naastgelegen hoofdkantoor. Deze partijen zijn uitgenodigd en meegenomen in de circulaire ambitie en doelstellingen van het project. Aan deze groep leveranciers is gevraagd om samen met de horeca-exploitant een coalitie te vormen en het initiatief te nemen om invulling te geven aan het onderdeel exploitatie binnen de gestelde kaders van het project. In meerdere bijeenkomsten zijn missie, visie en doelstellingen scherp gesteld, guest-journeys doorlopen en voorstellen gepresenteerd. Voor de verdere invulling van de programmering is een directe samenwerking opgestart met Pakhuis de Zwijger.

ABN AMRO en CSU hebben de Best Practice Award 2017 ontvangen voor hun samenwerking binnen het circulaire paviljoen Circl, uitgereikt door de Code Schoonmaak. Bedrijven kunnen de award winnen wanneer er sprake is van een bijzondere samenwerking, een best practice.



Lessons learned

In de evaluatie die na de oplevering van Circl heeft plaatsgevonden zijn door de ruime meerderheid van de collega's en de betrokken leveranciers de inkooptrajecten positief beoordeeld op:

- het selectie- en gunningsproces
- de samenwerking met het projectteam inclusief Procurement
- het bereikte resultaat in relatie tot de verwachting.

Zaken die hebben bijgedragen aan het inkooptraject

Vertrouwen en transparantie

Transparantie in doelen en ambitie is een basis voor vertrouwen. Openhartige communicatie voedde het vertrouwen van leveranciers dat we onze circulaire ambities daadwerkelijk wilden waarmaken. Als opdrachtgever vertrouwden we op de kennis en kunde van onze leveranciers. Dit vertrouwen was nodig om de vrijheid en ruimte te scheppen die nodig was om onconventioneel te denken.

Ambitie en kwaliteit

Alle betrokkenen voelden zich uitgedaagd door het project en kregen daardoor een enorme drive. Er werd hoogwaardige kwaliteit gevraagd en dit hoge ambitieniveau vond zijn weerslag in het hele project. Iedereen wilde zich van zijn beste kant laten zien.

Samenwerking en communicatie

Binnen het project was er een voorkeur voor gezamenlijke ontwikkeling. Het vermogen om samen te werken inclusief empathie en luistervermogen werden daarmee belangrijke selectiecriteria. Er is ook veel aandacht geweest voor het faciliteren van interactie binnen de interne organisatie, en met en tussen de ketenpartners. Op die manier ontstond een lerende en creatieve projectorganisatie met daadkracht en enthousiasme.

De partijen die bij de exploitatie betrokken waren, kwamen wekelijks bij elkaar voor overleg over alle voorkomende zaken en om te kijken waar ze elkaar konden versterken. Dit coalitie-idee heeft zeker bijgedragen aan het succes. Door de gezamenlijke gesprekken konden de partners ook samen op zoek naar praktische oplossingen. Ze onderzochten bijvoorbeeld samen welke combinaties ze konden maken en hebben gemeenschappelijke KPI's geformuleerd.

Een goed voorbeeld hiervan is het inkooptraject voor de horeca. Hierbij hebben we aan de leverancier veel ruimte gegeven om echt samen te leren, want ook voor de leverancier was een circulair traject grotendeels nieuw. Bij de praktische uitwerking heeft dit geresulteerd in:

- andere kaart: beperkt aanbod van stroom dwingt om anders te kijken naar aanbod
- banqueting: probleem van verspilling opgelost door buffetvorm
- wekpotten: deze wijze van opslaan maakt koelen onnodig
- meubels: gemaakt van gerecycled materiaal en draagt bij aan ontmoetingen tussen mensen die vanuit verschillende achtergronden Circl bezoeken.

Marktkennis gebruiken

Door experts binnen te halen hebben we veel kunnen leren. Dit heeft zeker bijgedragen aan de behaalde resultaten.

Zaken die hebben tegengewerkt aan het inkooptraject

Organisatie en besluitvorming

In het project hebben we te maken gehad met veel belanghebbenden en veel leveranciers. Het was niet voor alle interne en externe partijen duidelijk waar het mandaat lag. Zeker in een grote organisatie is dat een zoektocht waarmee veel tijd verloren kan gaan. De inzet van drie ontwerpende partijen die moeten samenwerken met betrekking tot bouw, inrichting en horeca was complex en zorgde voor veel onduidelijkheid in de besluitvorming. Het is dus belangrijk om vanaf de start een duidelijk en efficiënt besluitvormingsproces te hebben.

Onvoldoende kennis

Het heeft veel tijd gekost om het begrip circulariteit eigen te maken en dit te implementeren in het project. Dit gold voor alle betrokken partijen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het vaststellen van eenduidige definities en het opstellen van inkoopeisen en -wensen.

Samenwerking bouw en exploitatie

De inkooptrajecten voor horeca, interieur en exploitatie hadden idealiter maanden eerder plaats moeten vinden, om eerder in overleg ontwerpen af te stemmen en het uitvoeringsproces te versnellen. Voor de bouw was er nu te lang onduidelijkheid en waren we aan het ontwerpen zonder dat we wisten wat er in kwam. Als gevolg zijn enkele eindresultaten sub-optimaal, zoals de facilitaire routing.

Bovendien is onvoldoende breed bekend gemaakt dat ABN AMRO bereid is om consessies te doen in het ontwerp: bijvoorbeeld door te accepteren dat een klimaatinstallatie met kleinere capaciteit wordt uitgevoerd, zodat op extra warme dagen de temperatuur meer oploopt dan in een traditionele kantooromgeving. Hierdoor ontstond ruis op de lijn in de uitwerking van het ontwerp en in de afstemming met de andere projectonderdelen (o.a. horeca, exploitatie).

Tijdsdruk en planning

De voorbereidingsfase was lang en intensief. We waren immers aan het pionieren en hadden de impliciete wens om zo lang mogelijk ruimte te laten voor nieuwe ideeën. Op een gegeven moment moesten we echter gaan bouwen, ondanks dat we wisten dat Circl over twee jaar wellicht nog meer circulair zou zijn geweest. Daardoor hebben we soms weinig ruimte ervaren om kansen te grijpen en tegenvallers op te vangen tijdens de uitvoering.

Veel wijzigingen gedurende het proces: voortschrijdend inzicht

Wij waren op reis naar circulariteit en wilden - zoals gezegd - zo lang mogelijk ruimte houden voor nieuwe ideeën. Dat bleek onder meer uit het uitblijven van een programma van eisen. Het uitgangspunt was dat alles moest kunnen. Hierdoor prikkel je je adviseurs en creëer je ruimte om extra mogelijkheden te ontdekken. Deze manier van werken past niet bij iedereen en door het lang uitblijven van het programma van eisen zijn er ook zaken misgegaan, bijvoorbeeld het vertragen en herzien van besluiten. Dat accepteren hoort erbij.

Aanbevelingen

Circulaire kennis

Niet elke medewerker en leverancier die betrokken is bij het project beschikt over voldoende kennis over circulair inkopen en de impact daarvan binnen zijn of haar functie. Check daarom de competenties en geef personen de tijd om kennis op te doen en help hen hier actief mee. Deel wat je weet en verwijs naar beschikbare tools en publicaties. Vanuit ABN AMRO was er ruimte om samen te werken met partijen die nog geen circulaire ervaring hadden. Dit is door partijen als zeer positief ervaren.

Draagvlak belangrijk

Draagvlak bij het projectteam en besluitorgaan is nog geen garantie voor succes. Ook andere afdelingen waarmee samengewerkt wordt moeten intensief meegenomen worden. Dit geldt ook voor leveranciers om er voor te zorgen dat actief wordt gezocht naar circulaire oplossingen. Informatie delen over circulariteit is hierbij cruciaal.

Marktverkenning: denk aan publiciteit voor partijen

Leg vanaf het eerste gesprek nadruk op de grote hoeveelheid publiciteit die een project gaat opleveren. Wij hadden daarmee nog meer interessante/gerenommeerde partijen kunnen bereiken.

Ketensamenwerking

Bij circulair inkopen kijk je naar de gehele keten. Van ontwerp, bouw, beheer en onderhoud tot exploitatie, maar ook de fase na gebruik. Bijvoorbeeld het direct betrekken van een urban miner die input kan leveren op het gebied van circulaire inputs en waardeterugwinning. Idealiter begin je met een set van leveranciers die alle schakels in de keten vertegenwoordigen. Overweeg in welke mate je coalitievorming overlaat aan de markt of dat je hier zelf sturend in wilt zijn.

Voorbeeld versnelt

Het hebben van een voorbeeldproject in de eigen organisatie helpt enorm bij het overbrengen van circulaire kennis, het vergroten van draagvlak en het verankeren van circulariteit binnen het inkoopproces.

Geef als opdrachtgever ruimte en vertrouwen

Wij hebben er bewust voor gekozen om deelnemers vertrouwen te geven en daarmee ruimte te bieden om rolvastheid los te laten, buiten kaders te denken en mogelijkheden te ontdekken. Dit heeft goed gewerkt.

Beoordelen van aanbiedingen

Het meten en vergelijken van aanbiedingen is een moeilijk onderdeel. Wacht niet op dé perfecte meetmethode, maar ga aan de slag. De inzet van multidisciplinaire (inkoop) teams heeft goed gewerkt. Hiermee hebben we geborgd dat verschillende expertises aan tafel zaten en circulariteit vanuit verschillende invalshoeken kon worden beoordeeld. Daarnaast geeft deze ‘kruisbestuiving’ ruimte voor nieuwe inzichten. De beoordeling van aanbiedingen is gedaan op basis van techniek maar ook op houding.

De Afwegingenmatrix heeft bij de beoordeling als tool goed gewerkt. Het invullen hiervan werd in het begin ervaren als subjectief. Als je dit met meer mensen doet (vier of vijf) wordt dit objectiever. De ervaringen met de matrix zijn daardoor later als positief ervaren.

Kansen pakken
Zoek niet te lang naar het beste inkooptraject om circulair inkopen toe te passen. In elk inkooptraject is een stap te maken op het thema circulair inkopen. Verzilver kansen in plaats van oneindig blijven vergaderen over definities of over hoe circulair het inkooptraject daadwerkelijk is en hoe het inkooptraject nog meer circulair kan. Ook kleine veranderingen doen er toe!

Budgetgestuurd
In het project is gewerkt met vooraf vastgestelde budgetten per onderdeel voor aanschaf, beheer en onderhoud. Uitnutting van de budgetten is actief gemonitord. Binnen de gestelde budgetten is gezocht naar de maximaal mogelijke circulaire oplossing. Dit heeft tot gevolg gehad dat sommige circulaire oplossingen niet (volledig) zijn doorgevoerd. De markt biedt dan nog geen goed commercieel circulair alternatief. Anderzijds zijn er ook oplossingen juist wel doorgevoerd om met circulariteit te experimenteren en de transitie te stimuleren. Een budgetoverschrijding werd hierbij door de opdrachtgever geaccepteerd of er is bijvoorbeeld gebruikgemaakt van beschikbaar innovatiebudget. Dit kan ook budget zijn bij de opdrachtnemer!

Monitoring
Toezeggingen van leveranciers kunnen niet of onvoldoende gecontroleerd worden. Een mogelijke oplossing is het binnen een overeenkomst concretiseren van toezeggingen en vervolgens zelf de naleving monitoren.

Communicatie - extern
Al vroeg in het project is gestart met rondleidingen en het creëren van verhalen. Dit heeft veel publiciteit opgeleverd en zo bijgedragen aan het creëren van in- en extern draagvlak. Dat draagt vervolgens weer bij aan de transitie naar een circulaire economie. Laat partners en andere stakeholders meegenieten van succes!

Eén vaste plek, een andere sfeer
Een vaste plek voor het project, in ons geval de bouwkeet, heeft erg geholpen. Het haalt je uit de reguliere sfeer: alles moest immers anders en een andere plek helpt hier bij. Het ‘eruit zijn’ is ruimer ervaren dan alleen maar als ‘bij elkaar zitten’.

Project organisatie – kortere lijnen en betere afstemming
Het projectteam heeft een aantal wijzigingen gekend in samenstelling. Leden zijn gewisseld in verband met onvoldoende waardetoevoeging en het aantal leden is toegenomen in verband met inbreng van expertise en raakvlakken met andere projectonderdelen. Kennisoverdracht/-borging is hierbij essentieel.

Materiaalpaspoort
Het materiaalpaspoort was in eerste instantie wel aanwezig, is vervolgens even buiten scope geweest en pas aan het eind van het traject weer op de agenda gezet. Wij maken dit nu achteraf. We hebben inmiddels een eerste demo. Het is belangrijk dat in de contractering van alle (sub)leveranciers duidelijk is welke data ze moeten leveren voor het materiaalpaspoort en per wanneer.

Het vormgeven van circulariteit in het contract en beheer
Kies voor een circulair contract/serviceovereenkomst, waarbij een dienst (en geen product) wordt uitgevraagd. Denk hierbij ook aan afspraken over de restwaarde. Denk ook over voldoende ruimte voor het eventueel wijzigen van een prestatie-eis in het contract. Wij hebben hier wel aandacht voor gehad, maar nog geen pasklare oplossing op papier.

Financieel
Prijscontrole door een onafhankelijke deskundige derde heeft goed gewerkt. Dit zorgt voor transparantie in het proces en een gezonde discussie tussen opdrachtgever en opdrachtnemers over te hanteren prijzen en budgetten.

Next steps vanuit ABN AMRO

- Blijven leren vanuit Circl als living lab en samen met betrokken leveranciers continu verbeteren.
- Deelname aan de Community of Practice Circulair Inkopen van de Metropoolregio Amsterdam.
- Start van diverse pilots over het meten van circulariteit, o.a. met Rendemint en Circular IQ.
- Circulair bouwen verder vormgeven in het (ver)bouwproces voor de ABN AMRO-bankkantoren.
- Binnen Procurement het thema circulair inkopen toevoegen aan het inkoopproces als thema binnen Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (ISO20400).

Meer info en praktische hulpmiddelen

Toekomst bestendig vastgoed bouwen – ABN AMRO/ Circle Economy
https://insights.abnamro.nl/2017/09/circulair-paviljoen-circl-in-amsterdam-officieel-geopend/
Wegwijzer Circulair inkopen - MVO Nederland
https://mvonederland.nl/wegwijzer-circulair-inkopen#tab=pane-title-step-1
Circulair inkopen - Pianoo – Expertisecentrum aanbesteden
https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s/circulair-inkopen
Green Deal Circulair Inkopen
https://mvonederland.nl/green-deal-circulair-inkopen

Colofon en dankwoord

Wij willen graag iedereen bedanken die bijgedragen heeft aan het inkoopproces van Circl. Onder de term right to copy zou ik hier nogmaals de oproep willen doen om de kennis die we hebben opgedaan te delen en door te geven zodat de versnelling naar een circulaire economie gerealiseerd kan worden door inkopers en aanbesteders.

Bijlage 1 - voorbeeldvragen zoals gebruikt tijdens het inkoopproces

Algemeen

1. Wat verstaat u onder circulariteit?
2. Welke circulaire kansen ziet u voor uw producten?
3. Welke ervaring heeft u met het nemen van een circulaire rol?
4. Vindt u het project tot zover haalbaar/realistisch en zou u geïnteresseerd zijn om betrokken te raken bij dit project? Ziet u nog innovatieve kansen en/of ernstige risico's?
5. Welke info hebt u nodig om voor het geschetste project de meest ideale oplossing te kunnen benoemen?

Specifiek

1. Welke grondstoffen worden gebruikt voor uw product?
2. Waar komen deze grondstoffen vandaan en waar worden de producten gemaakt?
3. Welk (weg, water of lucht) transport is nodig voor productie en levering?
4. Welke verpakkingsmaterialen zijn nodig voor aflevering?
5. Worden deze verpakkingsmaterialen op enige wijze hergebruikt?
6. Worden bij uw product gerecyclede onderdelen/ grondstoffen gebruikt?
7. Zo ja, uit hoeveel procent content gerecycled materiaal bestaat uw product?
8. Is uw product aan het eind van de gebruiksfase her te gebruiken?
9. Bent u bereid aan dit hergebruik een (financiële) waarde toe te kennen (statiegeld)?
10. Zijn innovaties tijdens gebruik op uw product mogelijk?
11. Zo ja, zijn deze innovaties mogelijk zonder (significant) verlies aan grondstoffen?
12. Is hergebruik van onderdelen mogelijk zonder kwaliteits-verlies?
13. Zijn toxische stoffen nodig voor de productie?
14. Hoeveel energie is nodig voor de productie?
15. Hoeveel water is nodig bij de productie?
16. Hoeveel energie is nodig voor hergebruik?
17. Is uw product demontabel en onder welke voorwaarden is het opnieuw te gebruiken?
18. Is uw product modulair zodat demontage zonder specifieke kennis mogelijk is en uitwisselbaarheid mogelijk is?
19. Heeft u een 'take back'-programma? (Zo ja, dan moet het programma de volgende omgekeerde logistiek beschrijven: Recycled, Retrieved, Remanufactured, Refurbished, Repair, Re-use.)
20. Zijn alle onderdelen vervangbaar/reparabel?
21. Zijn na demontage alle onderdelen her te gebruiken of voor een deel afval?
22. Is voor het hele product een grondstoffenpaspoort aanwezig?
23. Wat is de verwachte levensduur van het product?
24. Neemt u aan het eind van de levensduur uw product terug en tegen welke prijs?
25. Heeft u ervaring met de duurzaamheidsbeoordelings-instrumenten BREEAM en/of LEED?
26. In welke mate heeft u ervaring met BIM?
27. Op welke termijnen zou u op basis van welke gegevens een raming kunnen geven?
28. Hoe lang zou de levertijd ongeveer zijn?

Bijlage 2 - overzicht deelnemers

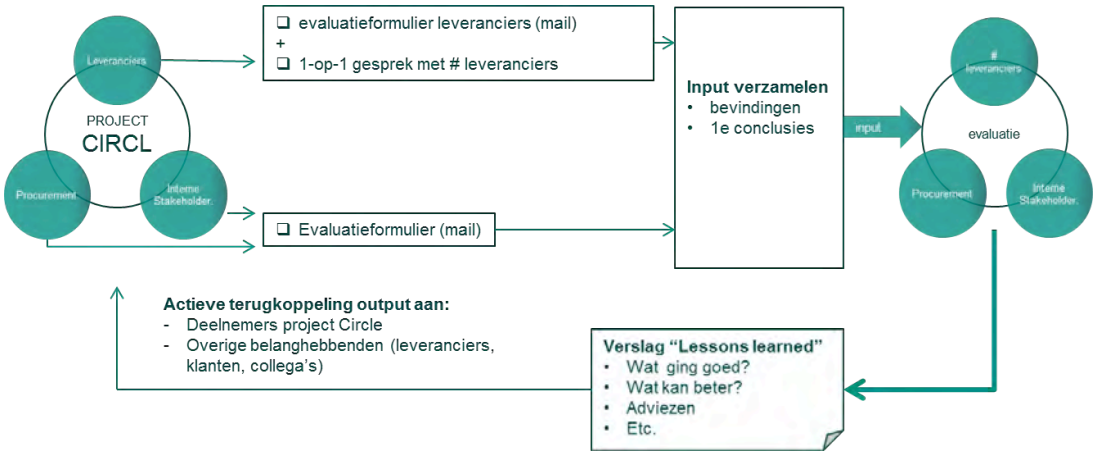
Circl is tot stand gekomen dankzij de volgende partijen:

- ABN AMRO - opdrachtgever en initiatiefnemer
- Koninklijke BAM Groep - aannemer en adviseur E&W
- De Architekten Cie. - architect gebouw
- Donkergroen - architect en aannemer tuin
- Direct-Current - gelijkspanningsinstallateur
- DGMR - adviseur bouwfysica en brandveiligheid
- New Horizon* - tweedehands materialen/urban mining
- Traject - projectmanagement en BREEAM-adviseur
- Target - adviseur bouwkosten
- TU Delft - kennispartner circulariteit
- Vermaat Groep - exploitant Circl-restaurant en rooftopbar
- DoepelStijkers - architect interieur
- Ex Interiors* - architect restaurant en rooftopbar
- BeersNielsen - adviseur verlichting
- Boonstoppel - energiemodel
- Pakhuis de Zwijger - kennispartner exploitatie en platform
- Studio RAP - circulaire ontwikkelaar
- Derix* - houtconstructie
- De Groot Visser* - gevels
- Mitsubishi Elevator Europe - lift
- Fagerhult* - verlichting
- Oranjedak* - dakbedekking
- Exasun* - zonnepanelen
- Mass Modern - meubilair
- Cartoni - meubilair
- Vorm & Décor - panelen/ hangende laag
- Levtec - hijssysteem
- Avex - audiovisuele apparatuur
- CSU - schoonmaak
- Engie - onderhoud
- Spirit - receptiediensten
- Securitas - beveiliging
- VRK Acoustics - metisse
- Denimtex - textielstucwerk
- Copper8 - adviseur samenwerking

* Deze partijen zijn niet rechtstreeks door ABN AMRO gecontracteerd.

Bijlage 3 - Evaluatieopzet

Bij het project Circl zijn veel personen vanuit ABN AMRO en leveranciers betrokken geweest. Gekozen is voor onderstaande pragmatische aanpak:



Alle deelnemers aan de evaluatie konden alleen hun mening geven over de onderdelen waar zij zelf mee in aanraking zijn gekomen. Als er meer personen betrokken zijn geweest vanuit een leverancier, dan is verzocht om de reactie intern af te stemmen (één reactie per organisatie).

De input van de deelnemers is zo evenwichtig mogelijk weergegeven.

Via het evaluatieformulier is onderstaande input opgehaald:

1. Score* op het selectie- & gunningsproces.
2. Score* op de samenwerking met ABN AMRO.
3. Score* op het bereikte resultaat in relatie tot de verwachtingen vooraf.
4. Benoem 3 punten die positief hebben bijgedragen aan het leveren van jouw product of dienst?
5. Benoem 3 punten die hebben tegenwerkt bij het leveren van jouw product of dienst?
6. Benoem 1 á 2 acties ter verbetering.
7. In hoeverre is circulariteit een thema in jouw organisatie? Op welke wijze heeft Circl hieraan bijgedragen?
8. Ruimte voor overige opmerkingen

Met de volgende partijen is nog een een-op-eengesprek gevoerd: De architecten Cie, Traject, BAM, Vermaat, Donkergroen en Denimtex. In deze gesprekken zijn verdiepende vragen gesteld op het gebied van:

Vormgeving overeenkomst

- financieel (werkelijke kosten vs budget)
- organisatie (overlegstructuur, KPI's)
- tijdlijnen (realisatie planning, doorlooptijden)
- kwaliteit (verwachtingen t.o.v. realisatie)
- samenwerkingsvorm (passend bij verwachtingen).

Cultuur & communicatie

- oordelen over de communicatie van/tijdens het proces
- oordeel over de cultuur tijdens het proces.

Na het verwerken van de input vanuit het evaluatie-formulier en de een-op-eengesprekken is een afsluitende bijeenkomst gehouden ('ronde tafel'-evaluatie) met vertegenwoordigers vanuit ABN AMRO en leveranciers. In dit gesprek zijn de bevindingen gedeeld en is gelegenheid geboden om nogmaals input te leveren. Tot slot is het evaluatieverslag samengesteld.

*(Score 1 tot 5, waarbij 1 = niet positief, 3 = neutraal, 5 = zeer positief)

Financieel

De financiële analyse is geen onderdeel van deze evaluatie. Momenteel wordt er met KPMG en BAM gewerkt aan een True Value analyse. De True Value methode brengt de sociale, ecologische en economische waarde van circulair bouwen versus traditioneel bouwen in kaart. Wat levert circulair bouwen concreet op?



