

AAN DE SLAG MET HET AMBITIEWEB

VAN AMBITIE NAAR INKOPEN MET IMPACT

JUNI 2022

INHOUDSOPGAVE



1. INLEIDING	3
2. OVER HET AMBITIEWEB	5
3. HET BASIS AMBITIEWEB	8
4. EEN STAPPENPLAN VOOR HET AMBITIEWEB	12
5. AMBITIEWEB VOOR ORGANISATIEDOELEN	20
6. INSPIRATIE UIT DE PRAKTIJK	25
COLOFON	41



1. INLEIDING

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

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

Het Ambitieweb is breed toepasbaar en wordt ingezet op organisatieniveau, bij programma's en bij concrete inkoopopdrachten. Hierbij wordt de parallel gevolgd aan de Aanpak Duurzaam GWW, waar het Ambitieweb oorspronkelijk is ontwikkeld.

Doelgroep en gebruik

Deze handreiking laat zien wat het Ambitieweb is en hoe het gebruikt kan worden om tot een maatschappelijk verantwoorde inkoopopdracht te komen. Het document is bedoeld voor alle professionals die duurzaamheidsambities concreet willen maken in hun inkoopopdracht, van interne opdrachtgever tot inkoopadviseur. Deze handreiking is een hulpmiddel en geen blauwdruk; het Ambitieweb leent zich er uitstekend voor om aan te passen aan de situatie van de eigen organisatie (zoals ook te lezen is in de praktijkvoorbeelden van [hoofdstuk 6](#)).

Leeswijzer

[Hoofdstuk 2](#) geeft uitleg over de essentie en het gebruik van het Ambitieweb. [Hoofdstuk 3](#) bevat een beschrijving van het Basis Ambitieweb. Daarna bevat [hoofdstuk 4](#) een concreet stappenplan, bedoeld voor teams die op projectniveau met het Ambitieweb aan de slag willen en de begeleiders van Ambitiewebsessies. Het stappenplan in [hoofdstuk 5](#) is bedoeld om ambities op programma- of organisatieniveau inzichtelijk te maken. Tot slot staan in [hoofdstuk 6](#) inspirerende voorbeelden van publieke organisaties, zoals Rijkswaterstaat, de provincie Groningen, gemeente Oss, Rijksvastgoedbedrijf, waterschap Scheldestromen, de gemeente Nijmegen en de gemeente Rotterdam.



Figuur 1: Brainstormen over mogelijke maatregelen bij een cateringproject



2. OVER HET AMBITIEWEB

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

De ambitieniveaus in het Ambitieweb betekenen het volgende:

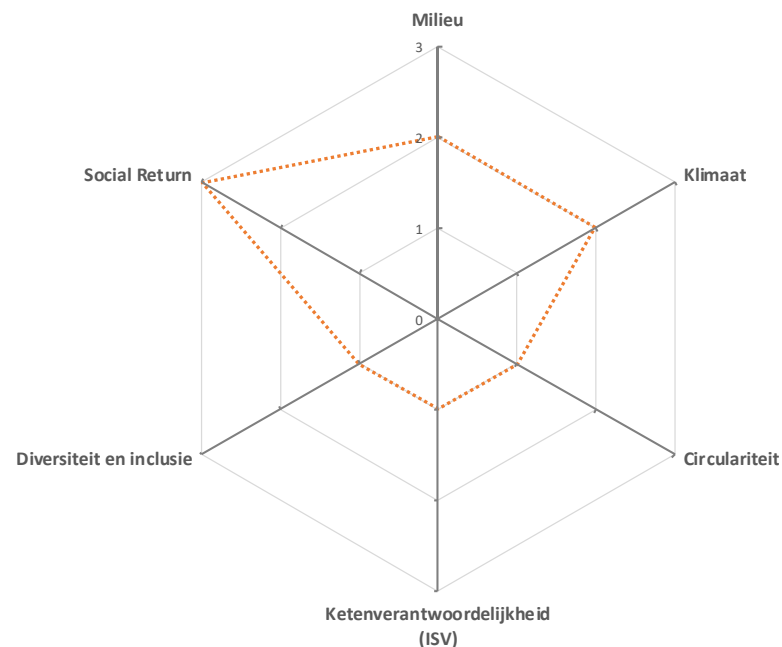
NIVEAU 0: Geen duurzaamheidsambities of niet relevant.

NIVEAU 1: Basis: Uitsluiten van niet-duurzame producten, diensten en werken.

NIVEAU 2: Significant: Aanmoedigen van duurzame producten, diensten en werken om significante duurzaamheidswinst te maken.

NIVEAU 3: Ambitieuw: Zoveel mogelijk beperken van negatieve effecten of leveren van een positieve bijdrage op het thema. Waar nodig door stimuleren van nieuwe oplossingen en innovatie.

Figuur 2: Een voorbeeld van een ingevuld Ambitieweb



Toepassing

Het Ambitieweb helpt gebruikers om:

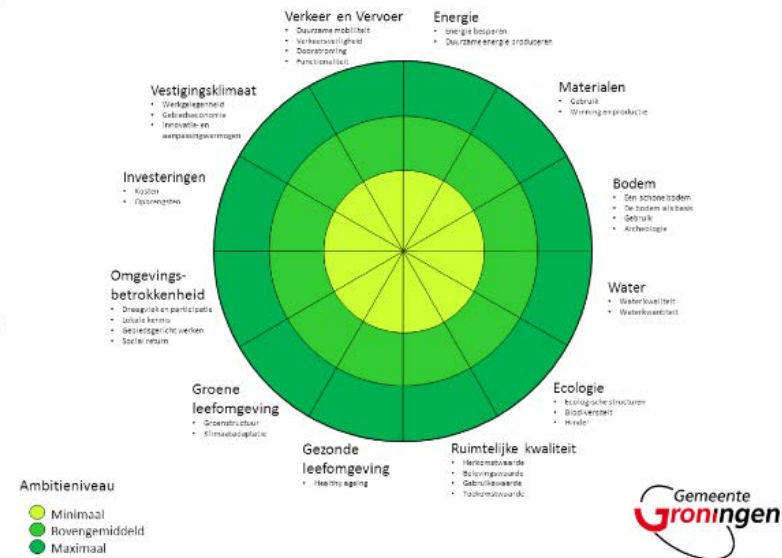
- samen te bepalen welke onderdelen van duurzaamheid belangrijk zijn (integrale besluitvorming);
- de duurzaamheidsopgave te structureren en elkaar te vinden in een gemeenschappelijke taal;
- de dialoog over duurzaamheidsambities te ondersteunen tussen inkoop en opdrachtgever;
- focus aan te brengen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

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

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

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

Figuur 3: Maatwerk: het Groninger Ambitieweb



Bijchrift: De gemeente Groningen heeft een web op maat ontwikkeld dat aansluit bij de ambities van de eigen organisatie. Voor elke ambitie zijn daarnaast ook algemene maatregelen en prestatie-indicatoren vastgelegd.

Figuur 4: Voorbeelduitwerking van gemeente Groningen voor het thema Materialen

MATERIALEN	BASIS	PLUS	MAX	INDICATOREN
Gebruik <ul style="list-style-type: none"> • Zo min mogelijk • Algemeen beschikbaar • Onderhoudsvraag/ -gevoeligheid • Herbruikbaar Winning en productie <ul style="list-style-type: none"> • Duurzaam • Arbeidsomstandigheden • Herkomst 	Inzicht in duurzaamheidseffecten, minimaal handhaven huidig niveau <ul style="list-style-type: none"> • Volgens criteria • Maatschappelijke • Verantwoord Inkopen 	Significante en meetbare verbetering <ul style="list-style-type: none"> • Minimale MKI-score • >10% CO²-reductie • >10% circulair • Zo laag mogelijke LCC • Biobased materialen 	Maximaal duurzaam materiaalgebruik <ul style="list-style-type: none"> • Te onderbouwen met LCC/LCA-berekeningen middels Multi Criteria Analyse • >20% CO²-reductie • >20% circulair • >10% biobased materialen 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiaalstromen: hoeveelheden te (her)gebruiken vrijkomende grondstoffen in m³ of %, het aandeel van hergebruikt materiaal in nieuwe projecten/ producten. • Milieu-impact over de levenscyclus is uit te drukken in een MKI, te berekenen met behulp van DuboCalc. • Percentage circulair grondstoffengebruik; binnen het project, tijdens uitvoering en/of tot en met sloop, hoogwaardig her te gebruiken c.q. vrijkomend, volledig afbreekbaar materiaal. • LCA om de materiaalgebonden CO²- (en andere) emissies in beeld te brengen, methodiek conform GHG-protocol, ook DuboCalc te gebruiken. • (Monetaire) waarde van materialen en grondstoffen als natuurlijk kapitaal; • Waarde van de materialenmaterialen van het product in de afdankfase.

Bijscript: Gemeente Groningen heeft voor elke ambitie algemene maatregelen en prestatie-indicatoren vastgelegd. Dit zijn de maatregelen en prestatie-indicatoren voor het thema Materialen.

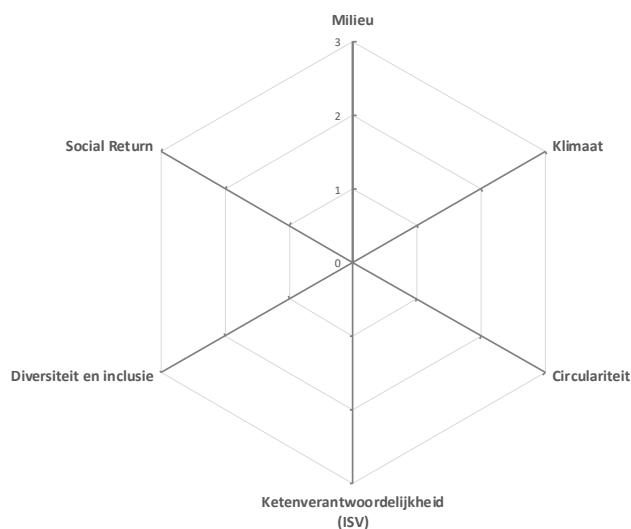


3. HET BASIS AMBITIEWEB



Een goed startpunt voor publieke opdrachtgevers is het Basis Ambitieweb. Het Basis Ambitieweb bevat 6 thema's van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen, die overeenkomen met de MVI-thema's uit het Nationaal Plan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen 2021-2025 en de thema's uit de Rijksinkoopstrategie "[Inkopen met Impact](#)". Dit hoofdstuk geeft aan hoe de ambities voor deze thema's uitgewerkt kunnen worden. Daarvoor is ook een [printbaar Ambitieweb](#) en een [digitale tool](#) beschikbaar. De digitale tool is interactief en gaat uit van het basis Ambitieweb, maar het is ook mogelijk om deze thema's te wijzigen en uw eigen organisatiethema's toe te voegen.

Figuur 5: het Basis Ambitieweb MVI



De ambitieniveaus

De ambitieniveaus worden als volgt gedefinieerd:

NIVEAU 0: Geen duurzaamheidsambities of niet relevant.

NIVEAU 1: Basis: Uitsluiten van niet-duurzame producten, diensten en werken.

NIVEAU 2: Significant: Aanmoedigen van duurzame producten, diensten en werken om significante duurzaamheidswinst te maken.

NIVEAU 3: Ambitieuw: Zo laag mogelijke negatieve belasting of positieve bijdrage leveren. Waar nodig door stimuleren van nieuwe oplossingen en innovatie.

Het bepalen van de ambitieniveaus kan op verschillende manieren. Soms wordt de ambitie mee gegeven vanuit de organisatie en vormt dat het uitgangspunt. In andere gevallen is het bepalen van ambitieniveaus onderdeel van het gesprek binnen een projectteam. Door ze als groep gezamenlijk vast te stellen én consequent toe te passen, ontstaat een goed en breed gedeeld beeld.

De ambitithema's

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



Thema 1: Milieu

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

- Lucht, water en bodem;
- Natuur en biodiversiteit;
- Ruimtegebruik, watergebruik en inzet van landbouwgrond.

Mogelijke prestatie-indicatoren zijn een reductiepercentage van schadelijke stoffen (bijvoorbeeld minder fijnstof) of metingen voor de waterkwaliteit. Meer informatie over dit thema is te vinden op de website van [PIANOo](#).

Figuur 6: Voorbeeldmaatregelen voor Milieu van de productgroep Papier

NIVEAU	PAPIER
NIVEAU 1: Basis	Verplicht voldoen aan de criteria milieukeur type I voor papierproductie.
NIVEAU 2: Significant	Emissies naar water en lucht: lagere AOX en PCOD hoger waarderen.
NIVEAU 3: Ambitieux	Papier met een milieu-impact van "0" hoger waarderen.

Thema 2: Klimaat

Het gaat binnen dit thema om het voorkomen of minimaliseren van de uitstoot van CO² en andere broeikasgassen. Aspecten van dit thema zijn:

- Uitstoot van CO², methaan, lachgas en waterdamp;
- Energieverbruik en de transitie naar duurzame energiebronnen.

Mogelijke prestatie-indicatoren zijn de CO²-voetafdruk of de hoeveelheid duurzaam opgewekte energie (percentage of kWh), Meer informatie over dit thema is te vinden op de website van [PIANOo](#).

Figuur 7: Voorbeeldmaatregelen Klimaat van de productgroep ICT

NIVEAU	ICT
NIVEAU 1: Basis	'Energy Star'-eisen voor pc's, laptops en monitors.
NIVEAU 2: Significant	Energie-efficiëntere pc's en notebooks hoger waarderen.
NIVEAU 3: Ambitieux	Klimaatneutrale datacenters hoger waarderen.

Thema 3: Circulariteit (inclusief biobased)

In een circulaire economie worden producten en materialen eindeloos hergebruikt, zodat afval niet meer bestaat. Hierdoor behouden producten en materialen hun waarde en wordt verspilling van grondstoffen voorkomen. Om inzet van fossiele, schaarse en niet duurzaam gewonnen grondstoffen te minimaliseren zijn biograndstoffen in een circulaire economie essentieel. Zo kunnen bijvoorbeeld bladeren van landbouwgewassen worden gebruikt om gevelplaten te maken.

Het gaat binnen dit thema om:

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

Mogelijke prestatie-indicatoren zijn materiaalbesparing in m³ of kg, het percentage hergebruikt materiaal, de impact bepaald door een levenscyclusanalyse (LCA) of de mate waarin levensduurverlenging mogelijk is. Meer informatie over dit thema is te vinden op de website van [PIANOo](#) en het [Kennisplatform Circulair Inkopen](#).



Figuur 8: Voorbeeldmaatregelen voor Circulariteit van de productgroepen ICT en Papier

NIVEAU	ICT	PAPIER
NIVEAU 1: Basis	Reserveonderdelen zijn minimaal 5 jaar verkrijgbaar	Papier voor professionele afdrukken: 75% teruggewonnen papiervezels, waarvan 80% na gebruik te recyclen vezels
NIVEAU 2: Significant	Meer mogelijkheden voor demontage en recycling hoger waarderen	Mogelijkheid tot herbruikbaarheid en recycling verpakkingen hoger waarderen
NIVEAU 3: Ambitieuw	Hergebruikte apparatuur hoger waarderen	Plan van aanpak over hoe bij te dragen aan een circulaire economie uitvragen als gunningscriterium

Thema 4: Ketenverantwoordelijkheid (ISV)

De internationale sociale voorwaarden (ISV) richten zich op het voorkomen en aanpakken van misstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu in de toeleveringsketen. Deze voorwaarden vereisen dat leveranciers actie ondernemen om risico's hierop in de keten te verkleinen. Aspecten van dit thema zijn:

- Geen dwangarbeid en kinderarbeid;
- Goede werkomstandigheden;
- Leefbaar loon en leefbaar inkomen;
- Geen discriminatie.

Mogelijke stappen zijn een risicoanalyse en plan van aanpak om risico's in de keten te prioriteren en mitigeren. Meer informatie over dit thema is te vinden op de website van [PIANOo](#).

Figuur 9: Voorbeeldmaatregelen voor Ketenverantwoordelijkheid (ISV)

NIVEAU	ALGEMEEN
NIVEAU 1: Basis	Pas de internationale sociale voorwaarden toe als contractvoorwaarde (verplicht binnen de 8 risico-categorieën van het Rijk). Vereis transparantie ten aanzien van productielocaties, een risicoanalyse van de gehele toeleveringsketen en een plan van aanpak om eventuele risico's te mitigeren.
NIVEAU 2: Significant	Pas een gunningscriterium toe om een goede risicoanalyse en/of plan van aanpak te belonen.
NIVEAU 3: Ambitieuw	Zet in op het gezamenlijk aanpakken van eventuele risico's in de keten.

Thema 5: Social return

Social return is een aanpak om arbeidsparticipatie te stimuleren en meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Sociale impact of 'social return on investment' kan je uitvragen door het:

- Stellen van sociale voorwaarden;
- Inkopen bij sociale ondernemingen of SW-bedrijven.

Een mogelijke maatregel is een percentage van de loonsom van een opdracht om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten. Meer informatie over dit thema is te vinden op de website van [PIANOo](#).



Figuur 10: Voorbeeldmaatregelen voor Social return

NIVEAU	ALGEMEEN
NIVEAU 1: Basis	Minimaal 5% social return eisen
NIVEAU 2: Significant	Naast een minimum eis meer dan 5% social return hoger waarderen in een gunningscriterium.
NIVEAU 3: Ambitius	Inzetten op het gezamenlijk creëren van participatie en werkgelegenheid.
NIVEAU 2/3: Afhankelijk van de sector significant of ambitius	Een (deel van de) opdracht voorbehouden aan sociale werkbedrijven en/of sociale ondernemingen.

Thema 6: Diversiteit en Inclusie

Diversiteit gaat over de verscheidenheid aan mensen in een organisatie. Inclusie gaat over hoe diverse mensen tot hun recht komen en gewaardeerd worden. Samen zorgen zij voor een maatschappij met eerlijke kansen voor iedereen, het tegengaan van discriminatie en een representatieve overheid. Aspecten van dit thema zijn:

- Divers personeelsbestand in de (eigen) organisatie;
- Faciliteren van diverse werknemers;
- Representatieve beeldvorming;
- Sociale veiligheid;
- Toegankelijkheid.

Mogelijke prestatie-indicatoren zijn maatregelen die werknemervredigheid, de samenstelling of doorstroom van personeel bevorderen. Meer informatie over dit thema is te vinden op de website van [PIANOo](#).

Figuur 11: Voorbeeldmaatregelen voor Diversiteit en Inclusie

NIVEAU	ALGEMEEN
NIVEAU 1: Basis	Incorporeer maatregelen of advies over diversiteit en inclusie in de opdrachtformulering.
NIVEAU 2: Significant	Stel een bijzondere voorwaarde aan de uitvoering waarin je vraagt beleid en maatregelen rondom D&I te formuleren en te monitoren. Bijvoorbeeld door ondertekening van het Charter Diversiteit (of een vergelijkbaar instrument) en/of periodieke afstemming met een HR of D&I adviseur.
NIVEAU 3: Ambitius	Pas een gunningscriterium (zoals een plan van aanpak) toe om extra inzet op diversiteit en inclusie te belonen.

Figuur 12: Bespreken van kansen en risico's

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



4. EEN STAPPENPLAN VOOR HET AMBITIEWEB



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

Zelf doen of bureau inhuren?

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

Voorbereidend gesprek

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

Andere gesprekspunten zijn:

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

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

Deelnemers, groepsgrootte

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



Verslaglegging

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

Duur en hulpmiddelen

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

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

Figuur 13: Voorbeeldprogramma Ambitiwebsessie

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



Figuur 14: Ambitieweb: Het stappenplan





Tip: Dit stappenplan is een hulpmiddel en geen blauwdruk; het Ambitieweb leent zich er uitstekend voor om aan te passen aan de situatie van de eigen organisatie (zoals ook te lezen is in de praktijkvoorbeelden van [hoofdstuk 6](#)).



STAP 1: Onderzoek de ambities en doelstellingen

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

Als de opdrachtgever aanwezig is, dan kan hij dit zelf toelichten. De begeleider checkt of iedereen dit beeld deelt. Bij onduidelijkheden is het de bedoeling om in dialoog te gaan, gericht op het bereiken van consensus. In geval van tegenstellingen beslist uiteindelijk de opdrachtgever of de projectleider. Vervolgens gaat de groep na of de inkoopopdracht een positief of negatief effect heeft op het thema in de situatie zonder extra duurzaamheidsmaatregelen (de “grijze” situatie). Als bijvoorbeeld normaliter papier met een milieukeurmerk wordt ingekocht, dan is dat de grijze situatie. De beoordeling vindt plaats met behulp van rode of groene stickers (zie figuur 14). Rode stickers staan voor negatieve impact en groene voor positieve. Het is mogelijk om binnen een thema zowel groen als rood te scoren. De productie van een nieuwe koelkast kost bijvoorbeeld energie, maar deze koelkast is in gebruik energiezuiniger. Dat betekent dan zowel een rode als groene sticker bij energie. Het doel van deze stap is de impact in kaart te brengen, zonder direct oplossingen te formuleren. Mochten er toch mogelijke maatregelen of kansen langskomen, dan kan de begeleider die op een apart vel noteren voor de volgende stap. Deze stap eindigt met het bespreken van het resultaat en vastlegging van de argumenten voor het verslag.

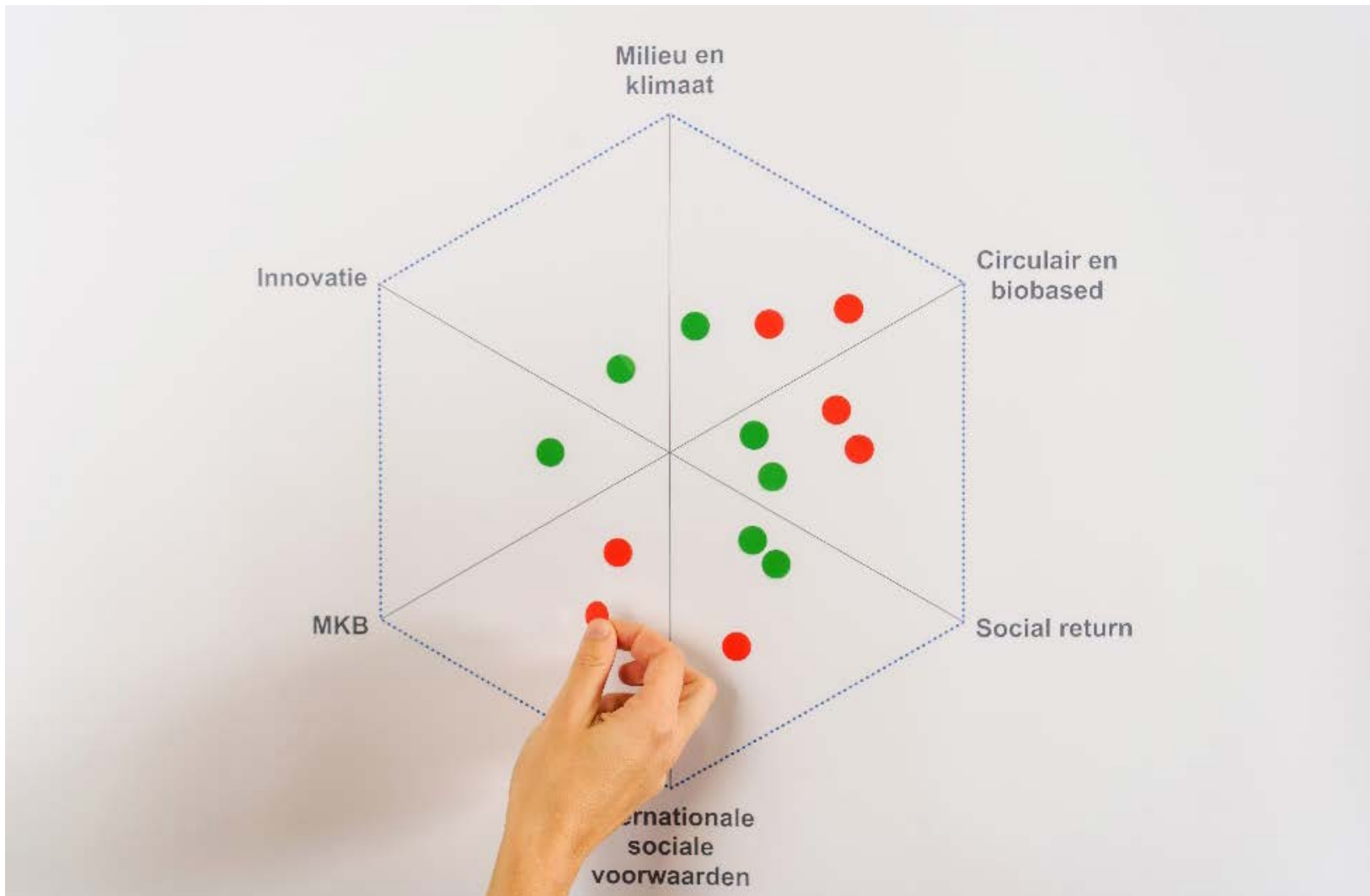


STAP 2: Breng de impact per thema kaart

In deze stap gaan alle deelnemers van de Ambitiewebsessie om tafel. De begeleider start met een korte introductie op de inkoopopdracht en het waarom van deze sessie. Daarna volgt de impactanalyse: hier wordt per thema inzichtelijk wat de mogelijke positieve en negatieve impact van de inkoopopdracht is. De begeleider loopt eerst met de groep langs het web en benoemt welke thema's relevant zijn voor de inkoopopdracht, op basis van het gesprek met de opdrachtgever.



Figuur 15: De impactanalyse



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





STAP 3: Vertaal de relevante thema's naar maatregelen

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

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

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

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

Figuur 16: Brainstormen over mogelijke maatregelen



Figuur 17: Haalbare maatregelen en te onderzoeken maatregelen



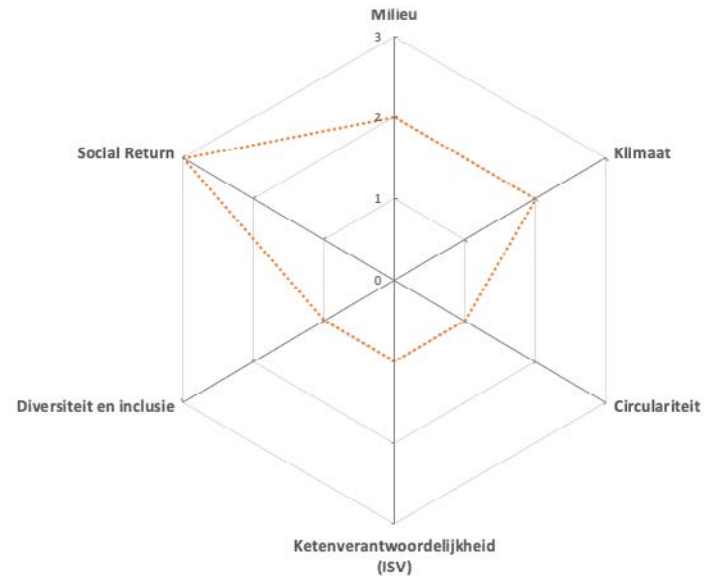


STAP 4: Bepaal het ambitieniveau

Tijdens deze stap worden de maatregelen uit stap 3 vertaald naar een ambitieniveau. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van de [digitale tool](#). Belangrijk hierbij is om goed af te spreken wat wordt verstaan onder de verschillende niveaus (zie ook [hoofdstuk 2](#)). Daarnaast is het belangrijk om de argumenten en redenering schriftelijk vast te leggen, want juist in deze stap kunnen interpretatieverschillen ontstaan. Het resultaat van deze stap is een ingetekend Ambitieweb en een schriftelijke onderbouwing van de keuzes. De begeleider checkt samen met de groep of dit aansluit bij de ambities van de organisatie die in stap 1 zijn opgehaald. Het hoeft nu nog niet 100% in beton gegoten te zijn, de ambities kunnen later bijgesteld worden.

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

Figuur 18: Voorbeeld van een ingevuld Ambitieweb





STAP 5: Borg de ambities en maatregelen

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

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

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

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

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



STAP 6: Evalueer het contract en de gehaalde ambities

Om ervoor te zorgen dat duurzaamheidsmaatregelen top of mind zijn, is het belangrijk om de voortgang van de ambities en maatre-

gelen regelmatig te evalueren. Gebeurt dit niet, dan kunnen ze door de waan van de dag wegzakken of vervallen.

Evalueren kan op verschillende momenten.

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

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



5. AMBITIEWEB VOOR ORGANISATIEDOELEN



Steeds meer overheden gebruiken het Ambitieweb op programma- of organisatieniveau. In dat geval worden de duurzaamheidsambities van de organisatie of het programma - in plaats van een specifiek inkooptraject - op gestructureerde wijze inzichtelijk gemaakt. Het opstellen zorgt voor scherpe gesprekken over waar de organisatie op in wil zetten. Zo kan de interne opdrachtgever met het algemene Ambitieweb in de hand aangeven waar de focus in meer specifieke inkooptrajecten dient te liggen.

Over het algemeen zijn er twee werkwijzen:

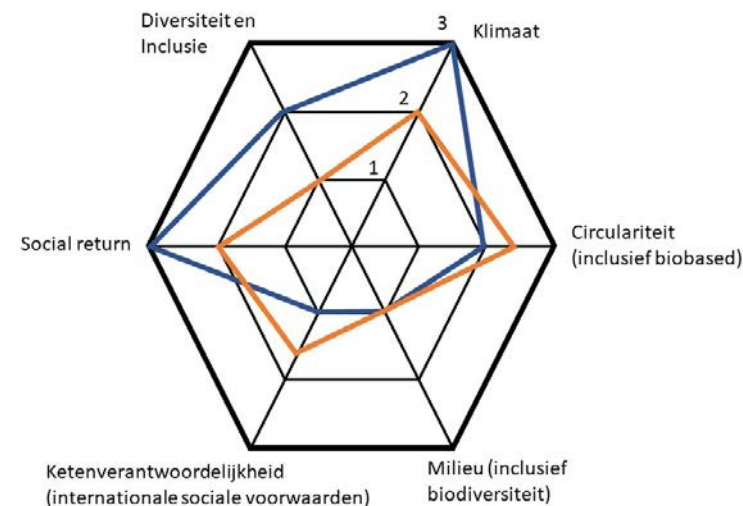
- **Top-down:** Het Ambitieweb wordt bepaald op basis van bestaand beleid aangevuld met ambities die nog nader uitgewerkt moeten worden. Als een gemeente bijvoorbeeld al beleid heeft op het gebied van klimaat en social return dan wordt dit in het Ambitieweb aangegeven. Voor de andere thema's worden tijdens dit traject de ambities bepaald.
- **Bottom up:** Op basis van verschillende Ambitiewebben uit eerdere trajecten wordt globaal bepaald wat de ambitie zou kunnen zijn voor de hele organisatie.

5.1 Top-down traject

STAP 1: Onderzoek bestaande ambities

Per thema wordt binnen de organisatie onderzocht of er al actueel beleid is. Dit kan door het voeren van gesprekken met beleidsmedewerkers, die binnen een thema een sleutelrol hebben. Zij kunnen vaak aangeven of er beleid is en hoe dat beleid er uit ziet. Hoe concreter kan worden verwezen naar bestaande beleidsnota's hoe beter.

Figuur 19 De nieuwe werkelijkheid versus de oorspronkelijke ambities



Figuur 20: Evalueren behaalde ambities en leerpunten



Het resultaat van deze stap is een globale beschrijving van de ambities per thema.

STAP 2: Vaststellen Ambitieweb

In een sessie met het management en/of bestuur worden de bestaande ambities besproken. Gezamenlijk wordt bepaald wat het ambitieniveau per thema is en hoe dat er concreet uit zou kunnen zien. Dit kan door iedere deelnemer stickers te laten plakken op het Ambitieweb. Door initialen op de stickers te gebruiken, is de afzender herkenbaar. Benoem ambassadeurs per onderwerp.

STAP 3: Vertaal Ambitieweb naar concrete maatregelen en/of tussendoelen

Organiseer een bijeenkomst met vertegenwoordigers van verschillende inkoopcategorieën en inhoudelijk beleidsadviseurs van de duurzaamheidsthema's. Maak de ambities zo concreet mogelijk. Dat kan door concrete tussendoelen te benoemen, bijvoorbeeld 50% CO² reductie in 2025 voor alle inkoopcategorieën. Een andere optie is het benoemen van concrete maatregelen, bijvoorbeeld altijd toepassen van de CO² Prestatieladder. Check of de maatregelen passen bij het gewenste ambitieniveau.

STAP 4: Verdeel acties en stel een monitor op

Bepaal met elkaar in de bijeenkomst wat en wie er nodig zijn om de concrete maatregelen en tussendoelen te kunnen realiseren. Verdeel de acties onder de aanwezigen. Een niet belegde actie zal niet worden uitgevoerd, dus is het van belang dat overal een naam aan is gekoppeld. Koppel de resultaten terug aan de ambassadeurs en zorg dat ze zich eigenaar voelen van de maatregelen en de resultaten. De concrete maatregelen en doelen kunnen in een monitor opgenomen worden. Het is daarbij te adviseren dat de monitor integraal onderdeel uitmaakt van de bestaande PDCA cyclus. Hiermee krijgt

duurzaamheid geen aparte status, maar maakt onderdeel uit van de reguliere verantwoording.

STAP 5: Monitor de ambities en maatregelen

Bepaal periodiek of de uitvoering nog op koers zit en bespreek dit met de verantwoordelijke managers en/of bestuurders. Neem desgewenst extra acties of stel de koers bij.

5.2 Bottom-up traject

STAP 1: Analyseer de Ambitiewebben van de relevante inkoopprojecten binnen een inkoopcategorie

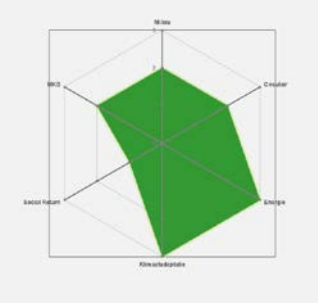
Een bottom-up traject begint bij het verzamelen van Ambitiewebben en maatregelen van alle inkooptrajecten binnen een inkoopcategorie. In een bureaustudie wordt bepaald welke overeenkomsten en verschillen er zijn. Op basis hiervan wordt een voorstel gemaakt van een Ambitieweb en een set maatregelen voor de inkoopcategorie.

STAP 2: Ambitieweb sessie

In een sessie met kennishouders van de betreffende inkoopcategorie worden het concept-Ambitieweb en de maatregelen besproken. Ook komen hier de vraagstukken naar aanleiding van de analyse aan de orde. Dit gebeurt aan de hand van een groot (digitaal) vel papier, waarop het Ambitieweb, de maatregelen en de vragen staan. De onderdelen worden verdeeld onder de deelnemers en deze gaan er in een carouselvorm langs, zodat ze allemaal de gelegenheid krijgen om op alle punten te reageren en aan te vullen. Aan het einde wordt besproken of het Ambitieweb en de maatregelen zo akkoord zijn. Resultaat is een menukaart of kanskaart, waarbij voor de inkoopcategorie staat benoemd welke maatregelen minimaal worden genomen, welke extra en welke maatregelen onderzocht moeten worden. Bespreek wie de eigenaar is van deze maatregelen en ambities.



Figuur 21: Voorbeeld ambitiekaart duurzaam en circulair inkopen in de categorie Rioleringen en water. Bron: Circulair Support

AMBITIEKAART DUURZAAM & CIRCULAIR INKOPEN GEMEENTE XX CATEGORIE: RIOLERINGEN EN WATER		
AMBITIE GEMEENTE XX: XX wil zo snel mogelijk energieneutraal zijn, toewerken naar een circulaire economie, in een groene en gezonde leefomgeving.	AMBITIEWEB & MVI THEMA'S 	
AMBITIE VOOR RIOLERINGEN EN WATER Rioleringszorg draagt bij aan het behalen van de ambities uit de biodiversiteitsvisie, energietransitie en de brede milieuvisie. Op basis van de afspraken uit Klimaatbestendig XX. Dit houdt in een klimaat-adaptief en energieneutraal rioleringsstelsel, gericht op het stabiel houden van het grondwaterpeil door hemelwater zo veel mogelijk af te koppelen van de riolering. Bestaande rioolbuizen worden gerelined waarmee de levensduur weer maximaal verlengd wordt.		
DOELEN XX: XX wil uiterlijk in 2050 energieneutraal en aardgasvrij zijn, de eigen organisatie in 2030.	DOELEN VOOR DE CATEGORIE: <ul style="list-style-type: none"> • Ergieneutraal: XX wil in 2030 energieneutraal zijn. Vanuit riolering dragen we hieraan bij door waar mogelijk het stroomverbruik van de gemalen te verlagen. • Circulaire economie: waar mogelijk hergebruiken we beton en maken we gebruik van gerecyclede materialen. Riothermie en aquathermie: op basis van onderzoek blijken er kansen hiervoor, uitwerking vindt plaats in de warmtevisie. 	
STRATEGIE & MOGELIJKE MAATREGELEN: Milieu: Hemelwater afkoppelen zodat grondwater stabiel blijft, informatievoorziening over medicijnresten wegspoelen, koeltorens om rioolwater te koelen / riothermie. Energie: sturen op schoon vervoer aannemers, zuinige gemalen inkopen, verouderde gemalen vervangen, zelfstoppende pompen, rioolbuizen met LCA/MKI aanbesteden. Klimaatadaptatie: hemelwater afkoppelen, minder verhardingen, berging creëren. Circulair: rioolbuizen met LCA/MKI aanbesteden, slib uit baggerwerkzaamheden hergebruiken, hemelwater hergebruiken, relinen van rioolbuizen om levensduur te verlengen. MKB: regionale aannemers selecteren bij meervoudig onderhands. Social return: bij opdrachten meer dan 200.000 5% social return, afhankelijk van aandeel loonsom. Extra belonen op: schoon vervoer (emissievrij), energiezuinige pompen, lagere MKI waarde van rioolbuizen, plan voor verbeteren klimaatadaptatie. Nog onderzoeken: riothermie, slib hergebruiken, verouderde gemalen eerder vervangen. Eigen organisatie/borging: Een deel van de keuzes worden al in ontwerptrajecten voor de openbare ruimte genomen. In aanbestedingen kan nog extra op kwaliteit gegund worden.	INKOPEN & AANBESTEDINGEN: Minimumeisen: social return, hemelwater afkoppelen in openbare ruimte, minder verhardingen in openbare ruimte, schoon vervoer (minimaal euro 6).	SPEND 2020: In 2020 besteedde de gemeente XX €407.385,- aan inkopen in deze categorie



AMBITIEKAART DUURZAAM & CIRCULAIR INKOPEN GEMEENTE XX**CATEGORIE: RIOLERINGEN EN WATER**

GOEDE VOORBEELDEN:	KANSRIJKE PROJECTEN:	LINKJES OM TE BEKIJKEN:
----	----	Links naar relevante handreikingen & MVI Criteria tool
BETROKKEN MEDEWERKERS BINNEN DE GEMEENTE XX (2021)		
MT lid/budgethouder:	Projectleider:	Inkoper:



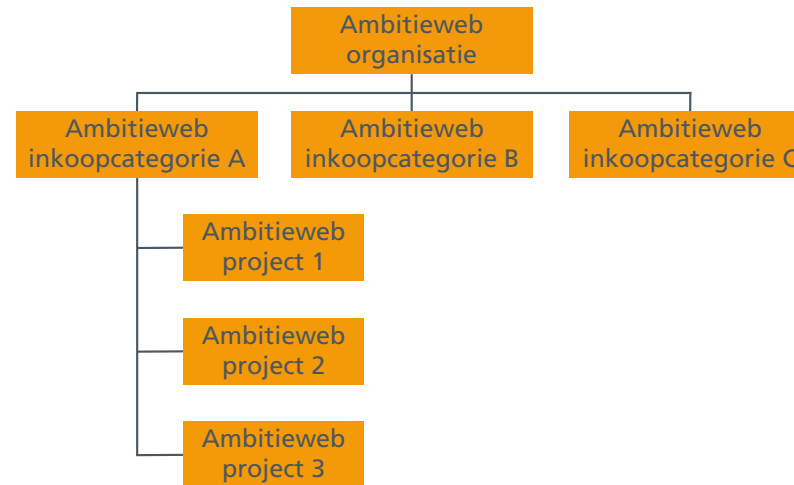
STAP 3: Verdeel acties en stel een monitor op

Bepaal met elkaar in een volgende bijeenkomst wat en wie er nodig zijn om de concrete maatregelen en tussendoelen te kunnen realiseren. Verdeel de acties onder de aanwezigen. Een niet belegde actie zal niet worden uitgevoerd, dus het is van belang dat overal een naam aan is gekoppeld. De concrete maatregelen en doelen kunnen in een monitor opgenomen worden. Het is daarbij te adviseren dat de monitor integraal onderdeel uitmaakt van de bestaande PDCA cyclus. Hiermee krijgt duurzaamheid geen aparte status, maar maakt onderdeel uit van de reguliere verantwoording.

STAP 4: Monitor de ambities en maatregelen

Bepaal periodiek of de uitvoering nog op koers zit en bespreek dit met de verantwoordelijke managers en/of bestuurders. Neem desgewenst extra acties of stel de koers bij.

Figuur 22: Het stappenplan laat zien hoe men van Ambitiewebben en maatregelen per inkooptraject naar een Ambitieweb per inkoopcategorie komt. Herhaal de stappen per inkoopcategorie om naar het niveau van de hele organisatie te komen.



6. INSPIRATIE UIT DE PRAKTIJK



In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe 7 organisaties het Ambitieweb toepassen in de praktijk. Elke organisatie past het Ambitieweb op een andere manier toe, afgestemd op de werkwijze en ambities van hun eigen organisatie. Deze verscheidenheid aan toepassingen zorgt ervoor dat er altijd wel een werkwijze is die het beste past bij uw organisatie. Het gaat uiteindelijk om het maken van duurzame impact en op welke manier het Ambitieweb hierbij ondersteunend kan zijn, ongeacht welke werkwijze u hiervoor gebruikt.



6.1 Voorbeeld herinrichting fietspaden, gemeente Oss

Ambitieweb heeft verduurzaming van asfalt hoger op de agenda gezet

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

Context

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

Opzet Ambitiewebsessie

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

Uitkomsten en afwegingen Ambitieweb

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

Maatregelen en resultaten

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

Langetermijnopbrengsten

Dankzij deze ervaring is vooral de verduurzaming van asfalt hoger op de agenda gekomen. Het lage temperatuur asfalt reduceert de CO²-uitstoot door verminderd energieverbruik, zowel in de productiefase als de verbruiksfase. De gemeente heeft dit type asfalt opgenomen in de Richtlijnen Inrichting en Beheer Openbare Ruimte en dit wordt nu standaard toegepast, tenzij dit om technische redenen niet mogelijk is. Vanwege het grote areaal van de gemeente met 22 kernen levert dat veel CO²-winst op. Inmiddels zijn in andere projecten ook 2 proefvakken aangelegd met deklagen van 50% Partiële Recycling (PR). Het Ambitieweb is ook gebruikt bij projecten zoals de herinrichting van het dorpsplein Geffen en het beheerplan.

Tips en ervaringen

Zorg dat de juiste mensen aan tafel zitten, zodat er voldoende kennis en invloed aanwezig is om draagvlak te krijgen. Het Ambitieweb is toe te passen op verschillende niveaus. Bij kleinere projecten zijn dat projectgroepleden en iemand die op strategisch niveau kijkt. Bij kleinere projecten met minder mensen is een Ambitieweb sneller toe te passen. Bij grotere projecten zijn het ook mensen van beleid, ruimtelijke ordening of vergunningen, afhankelijk van het soort project. Het voordeel van het Ambitieweb bij grotere projecten is dat er meer ontwerpvrijheid en mogelijkheden zijn om te verduurzamen.

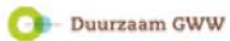
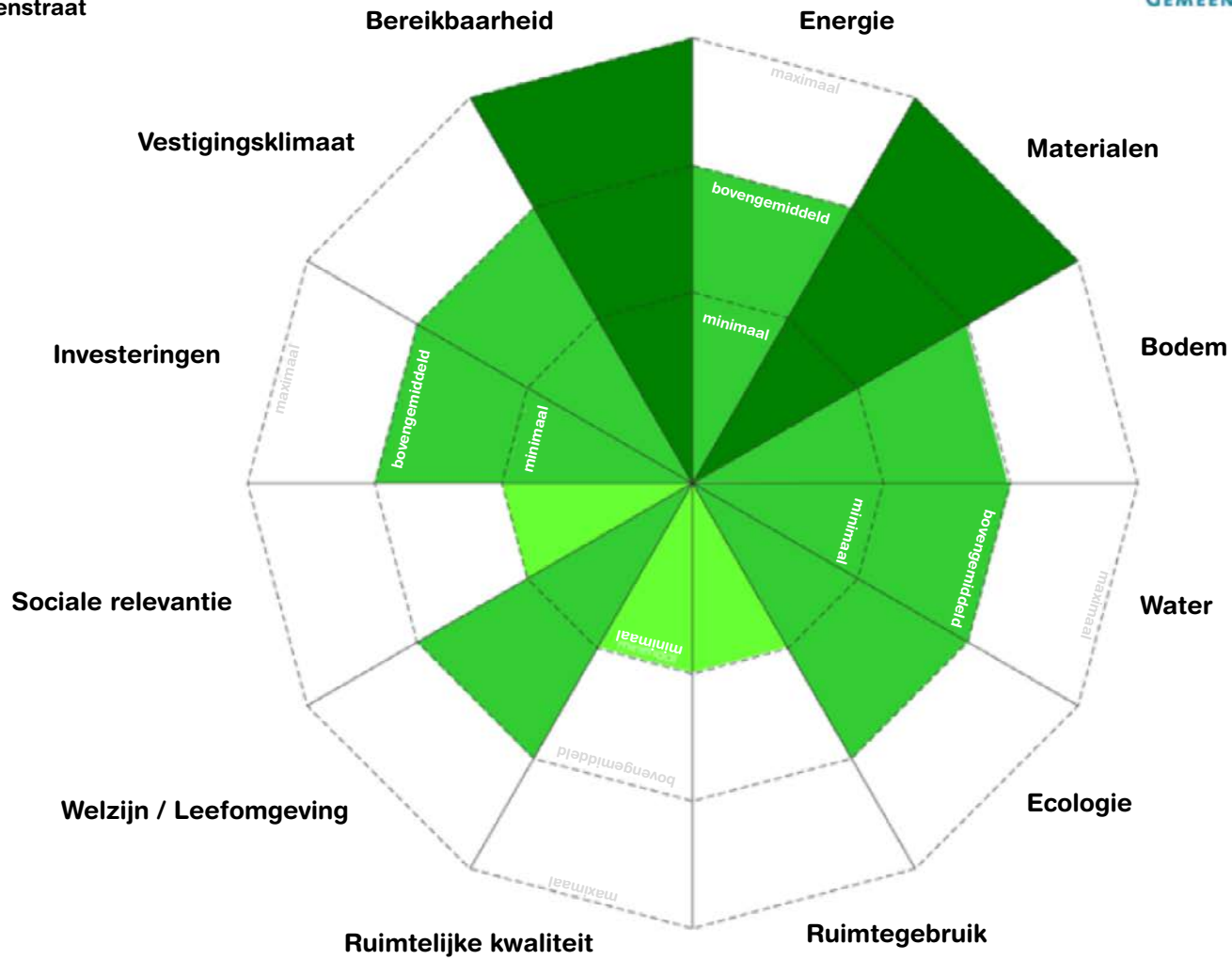


Figuur 23: Het Ambitiweb van Gemeente Oss



Ambitiweb

Havenstraat



6.2 Voorbeeld kantoorartikelen, Rijkswaterstaat Corporate Dienst

Het Ambitieweb als leidraad voor de hele aanbesteding

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

Context

Rijkswaterstaat past het Ambitieweb Bedrijfsvoering toe in alle Europese aanbestedingen (boven € 140.000). Zo ook voor de aanbesteding voor kantoorartikelen ten behoeve van RWS en overige deelnemers in 2020. Betrokkenen bij deze aanbesteding benoemden in een Ambitieweb sessie de specifieke duurzaamheidsambities voor deze aanbesteding. Door met elkaar te brainstormen, ontstond een gezamenlijk Ambitieweb.

Uitkomsten en afwegingen Ambitieweb

De uitkomst voor de betreffende aanbesteding was een hoog ambitieniveau voor 4 van de 7 thema's (zie figuur 21). Voor onder andere het thema Energie & Klimaat koos Rijkswaterstaat voor een hoog ambitieniveau. Bij de levering van kantoorartikelen is sprake van veel vervoersbewegingen die leiden tot een hoge CO₂-uitstoot. Daardoor verwacht Rijkswaterstaat op het vlak van Milieu en Klimaat veel winst te kunnen behalen. Voor het thema Welzijn & Gezondheid zag Rijkswaterstaat ook veel kansen, aangezien voor de levering van kantoorartikelen veel mensen worden ingezet.

Maatregelen

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

Meerwaarde Ambitieweb

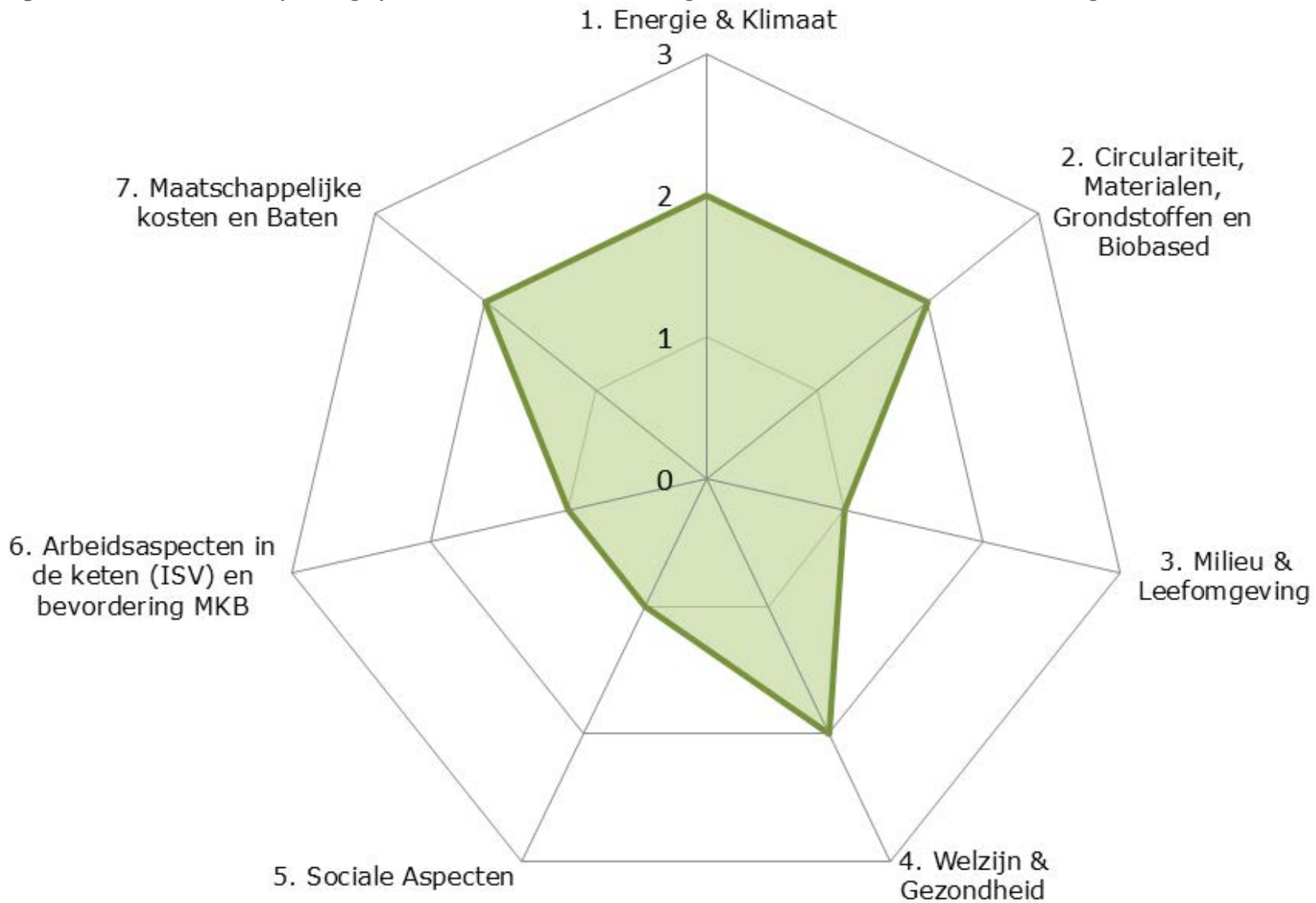
Het Ambitieweb heeft ervoor gezorgd dat duurzaamheid volgens een vast stramien en over de hele breedte wordt afgewogen in de aanbesteding, het contract en de uitvoeringsfase. Het aanbestedingsteam geeft aan dat zonder Ambitieweb, er minder focus en structuur was geweest. Daarnaast stimuleert en structureert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

Tips en ervaringen

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



Figuur 22: Het Ambitieweb Bedrijfsvoering Rijkswaterstaat voor de aanbesteding kantoorartikelen ten behoeve van RWS en overige deelnemers in 2020



6.3 Voorbeeld duiker Zaamslag, waterschap Scheldestromen

Groot aantal duurzaamheidsmaatregelen opgespoord

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

Context

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

Opzet Ambitiewebsessie

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

Maatregelen en resultaten

Waterschap Scheldestromen heeft besloten om extra stappen te zetten op thema's als circulaire economie, toekomstbestendigheid en klimaatadaptatie, biodiversiteit en samenwerking met de markt (Marktvisie). Voor deze thema's zijn verschil-

lende concrete acties en maatregelen geformuleerd. Zo wil het waterschap onderzoeken of de biodiversiteit vergroot kan worden binnen het bestaande ontwerp van de duiker of door kleine aanpassingen aan de oever. Een ander voorbeeld is een verkenning of de uitkomsten van deze sessie toepasbaar zijn in andere vervangingsprojecten van duikers en wat de mogelijkheden zijn voor een programmatische aanpak.

Meerwaarde Ambitieweb

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

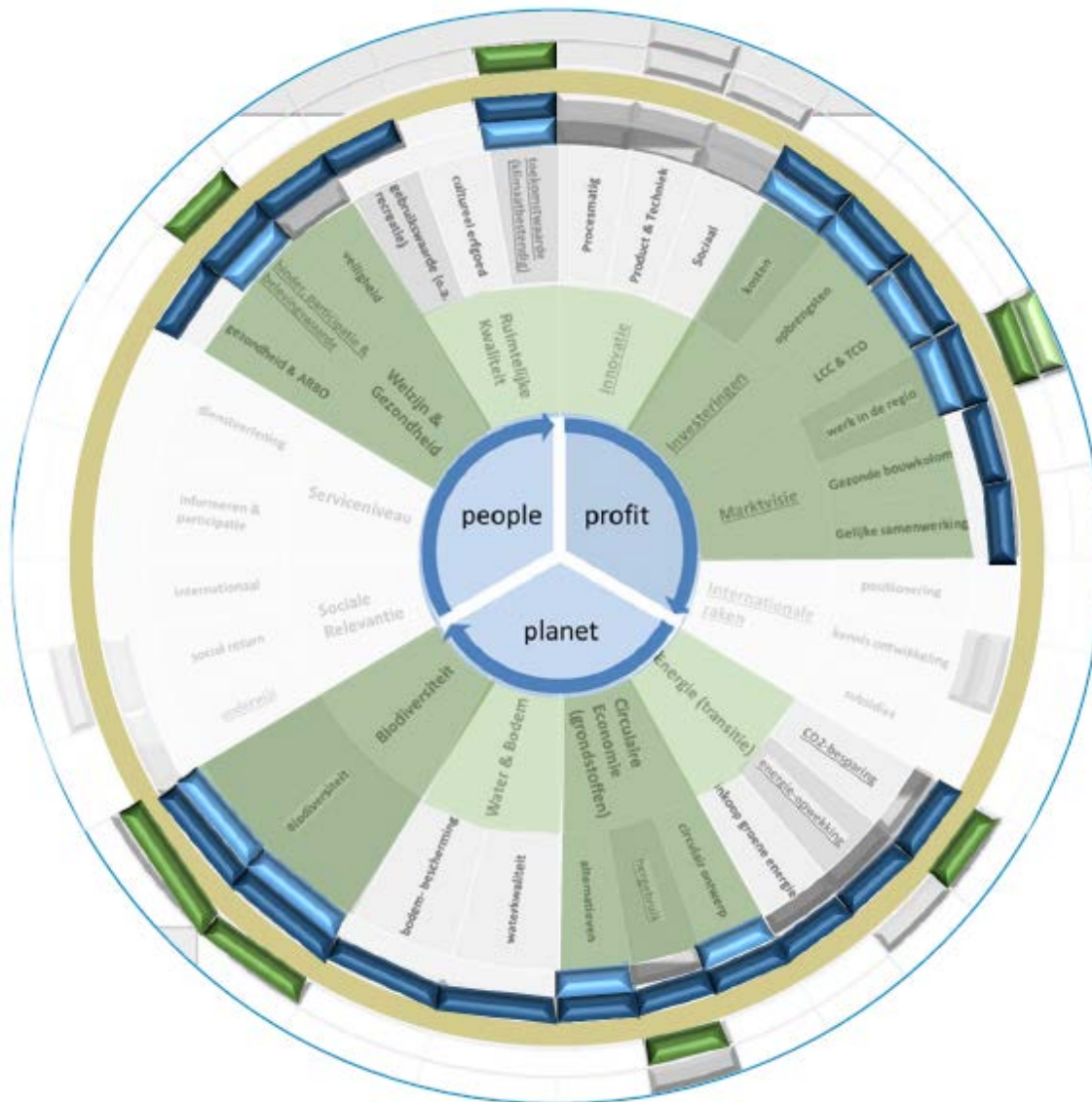
Tips en ervaringen

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

bron: Verslag duurzaamheidsessie Duiker Zaamslag van Tauw



Figuur 25: Ingevuld Ambitieweb voor de duiker Zaamslag



6.4 Voorbeeld Duurzaamheidsresultaten zichtbaar maken, provincie Groningen

Een Ambitiweb sessie in de achteruitkijkspiegel

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

Opzet sessie

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

Maatregelen en resultaten in de praktijk

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

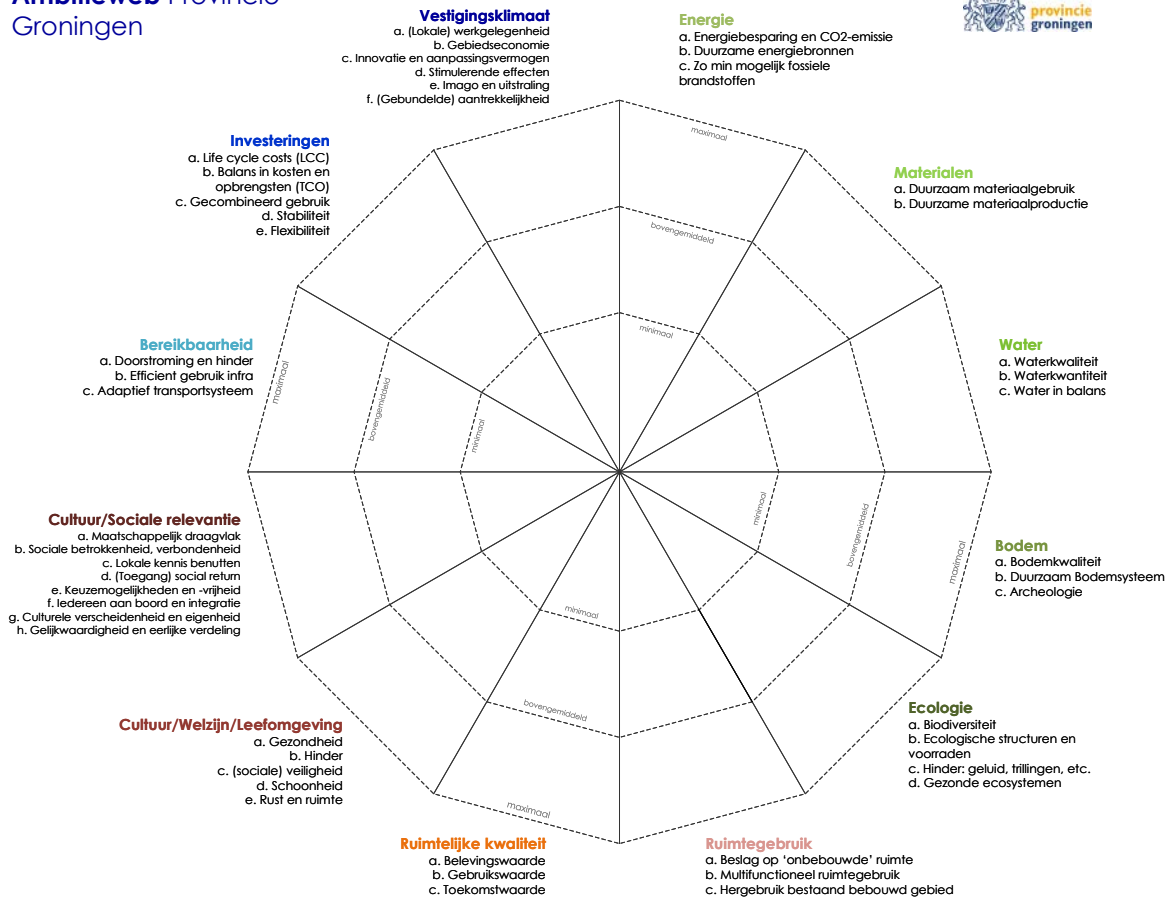
Voorbeeld Noordelijk Archeologisch Depot

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



Figuur 26: Het Groninger Ambitieweb

Ambitieweb Provincie Groningen



6.5 Voorbeeld Uitwerking portefeuillestrategie, Rijksvastgoedbedrijf

Ambitieweb geeft regie op inhoud, proces en financiën

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

Context

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

Opzet Ambitiewebsessies

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

Afwegingen Ambitieweb

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





Verwachte opbrengsten/meerwaarde

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

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



Figuur 27: Een voorbeelduitwerking van het Ambitieweb van het RVB



6.6 Voorbeeld Malderburchtstraat, gemeente Nijmegen

Meer duurzaamheid voor minder geld

Context

De gemeente Nijmegen gebruikt het Ambitieweb als basis voor de verdere invulling van de vier transitielijnen van duurzaam GWW: van kosten naar waarde, van uniek naar uniform, van alleen naar samen en van reactief naar proactief. In 2019 ontvingen zij voor de ontwikkeling van de Malderburchtstraat een Duurzame Parel vanuit de Green Deal Duurzaam GWW 2.0.

Opzet Ambitiewebsessie

Het Ambitieweb is er op verschillende momenten bij gepakt om richting te geven aan het project.

- In de voorbereiding is een algemeen Ambitieweb gemaakt door de gemeente, om een integraal beeld te krijgen van de beleidsdoelstellingen en ambities in de openbare ruimte.
- In de initiatie/definitiefase is het Ambitieweb intern door het gemeentelijke projectteam gebruikt om project specifieke ambities op te stellen. Aanvullend zijn met de twee belangrijkste stakeholders in dit project (woningcorporatie en middelbare school) twee andere Ambitiewebben opgesteld. Uit deze drie webben is een integraal Ambitieweb gedestilleerd.
- Vervolgens is er een vertaling gemaakt door het projectteam van het integrale Ambitieweb naar een programma van ambities, die als uitvraag op de markt is gezet.
- De geselecteerde combinatie (Van Gelder en Tauw) had onder andere de taak om het ontwerpproces vorm te geven en te begeleiden. Om het plan verder te concretiseren hebben zij tijdens een ontwerpsessie het Ambitieweb gebruikt.

- Als evaluatietool is het oorspronkelijke Ambitieweb in ongeveer een half uur doorgelopen om per thema te kijken tot op welke niveau en op welke manier de ambities zijn behaald.

Juist door op meerdere momenten in het proces het Ambitieweb te gebruiken worden de ambities gaandeweg niet uit het oog verloren en is het een handig monitoringstool.

Uitkomsten

Door uit te vragen op ambities zijn resultaten veel beter dan bij het stellen van eisen of benoemen van doelen. De beleidsdoelstelling was namelijk 20% minder CO² uitstoot en 10% meer circulariteit. Bij de realisatie van de Malderburchtstraat is maar liefst 48% minder CO² uitgestoten en 54% meer circulariteit behaald ten opzichte van een 'normale' herinrichting. Bijna 90% van het toegepaste materiaal is hergebruikt, zoals stoeptegels, klinkers, trottoirbanden maar ook de lichtmasten, fundering door het opnieuw inmengen van oud funderingsmateriaal en een volledig gesloten grondbalans. Door de circulaire maatregelen is zoveel geld bespaard, dat er andere kansen benut konden worden. Zoals de aanleg van een modulair fietspad, oplaadpunten voor elektrische auto's, een K+R parkeerplek, extra groen, onderzoek naar kansen voor biothermie en het verzorgen van duurzaamheidslessen op het aangrenzende college. Verder is door het gebruik van wapeningsmatten een bodemsanering voorkomen en zijn leidingen beter bereikbaar voor onderhoud omdat de stoep verlegd is.

Grote spin-off

De wethouder openbare ruimte gaf aan wel tien van deze straten te willen ontwikkelen. Dat zijn zeven straten geworden, in drie projecten. Allemaal opgestart met een programma van ambities op



basis van het Ambitieweb. Kennis wordt zo doorgegeven aan andere projectleiders, stedenbouwkundigen, werkvoorbereiders, adviseurs en beleidsmedewerkers. Inmiddels zijn er vijf straten opgeleverd. Ondanks het verschil in aannemers en projectleiders, is in alle projecten veel meerwaarde gecreëerd op het gebied van vergroening, burgerparticipatie, circulariteit, milieu en innovatie. Ook zal het Ambitieweb toegepast worden voor de vertaling van beleid naar gebiedsontwikkelingen (gebiedsvisies).

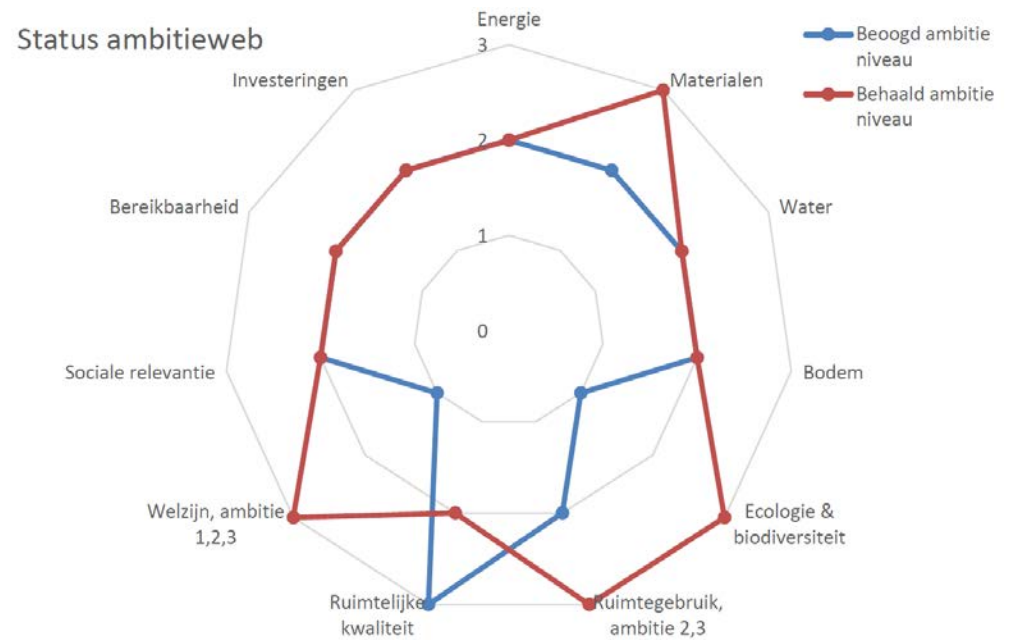
Meerwaarde

Hoe groter de ontwerprijheid, hoe meer resultaat je kan bereiken. Door het Ambitieweb te gebruiken is voorkomen dat er vanuit vaste patronen te snel keuzes gemaakt werden. Gezamenlijke afwegingen zijn beter overwogen en minder persoonsafhankelijk. Er ontstaan nieuwe oplossingen door de invloed van niet-specialisten, niet-belanghebbenden en eindgebruikers. Samen weet je meer.

Tips

- Durf als overheid risico's te nemen en van de gebaande paden af te wijken om maximale meerwaarde te verkrijgen.
- Regelgeving en vaste werkprocessen staan innovatie vaak in de weg. Maak goede afspraken over verantwoordelijkheden en wie welk risico draagt: hier ligt vaak de sleutel van succes.
- Zorg voor enthousiaste mensen in het team die creatief zijn en het leuk vinden om ambities waar te maken en alles nog mooier, rijker of gebruiksvriendelijker te maken dan normaal.
- Scheid het toetsing- en controle proces van het ontwerpproces.
- Doe het samen. De rol van de overheid is essentieel: gooi het niet over de schutting.

Figuur 28: Het Ambitieweb van de gemeente Nijmegen voor de ontwikkeling van de Malderburchtstraat



6.7 Voorbeeld afdeling Concernhuisvesting, gemeente Rotterdam

Vliegwiel voor maatschappelijk verantwoord opdrachtgeverschap

Context

Het programma MVI bij de gemeente Rotterdam gebruikt het Ambitiweb om binnen de organisatie maatschappelijk verantwoord opdrachtgeverschap aan te zwengelen. Het is een mooie tool om energie en ambassadeurschap te creëren. Ambitiwebsessies worden aangeboden op 3 niveaus: projectniveau, afdelingsniveau en cluster-niveau.

Opzet Ambitiwebsessie

We onderzoeken welke directeuren en afdelingshoofden de portefeuilles met de meeste spend beheren, waar de grootste kansen voor MVI liggen en waar de energie zit om in te zetten op verduurzaming. Ieder cluster heeft een clusterambassadeur, die hier al deels een beeld van heeft en weet hoe de hazen lopen. Samen met de clusterambassadeur, de strategisch adviseur (die zich onder andere bezig houdt met de jaarplannen) en de assetmanager, projectleider of budgethouder bereiden we de ambitiesessie voor. Idealiter is de budgethouder ook de eigenaar en afzender van het traject. In de voorbereiding bekijken we hoe collega's al werken met de verschillende maatschappelijke thema's en waar kansen liggen. Tijdens de Ambitiwebsessie denken inkoopexperts, contractmanagers, teamleiders, product- of assetmanagers, duurzaamheidexperts en Social Return experts mee. Zij vertellen hoe zij erin staan en wat nodig is. We maken kennis en behandelen een aantal stellingen, zoals 'Hoe ervaren ben je met MVI?' of 'Er zou meer sturing moeten zijn op MVI'. Vaak hoor je 'MVI is duurder', 'aan het einde word ik teruggefloten' of 'ik faciliteer alleen maar'. Juist door dat op tafel te krijgen,

weet je waar de schoen wringt en zijn mensen eerder geneigd mee te denken hoe het beter kan.

Van kansen zien naar kansen verzilveren

Met de uitkomsten van de Ambitiwebsessie gaan we langs diverse MT's. Wat vinden zij van de uitkomsten en herkennen zij zich hierin? Hoe gaan we dit borgen? Bij borging kijken we niet alleen naar jaarplannen en beleid, maar ook hoe we mensen meenemen. En wat dit betekent voor sturing en de gesprekken die je voert met medewerkers.

Uitkomsten

Binnen gemeente hebben we nu een aantal Ambitiwebsessies georganiseerd. Eén daarvan was met afdeling Concernhuisvesting (CHV). Zij zijn expert op het gebied van facilitaire producten en diensten en verantwoordelijk voor het huisvestingsbeleid en werkplekconcept. We onderzoeken hoe milieubewust onze leveranciers zijn, willen de energiebesparing in kaart brengen en tijdig met de markt in gesprek over circulair inkopen. De uitkomsten nemen we mee in de missie- en visievorming van de afdeling.

Afwegingen

We richten ons primair op de afdelingshoofden. Zij kunnen het verhaal vertellen aan de top en bewaken ook dat iemand op de werkvloer ermee uit de voeten kan. Maar het is ook heel belangrijk dat het eigenaarschap en ambassadeurschap in de toplaag wordt gevoeld en afgesproken. Zij spelen een belangrijke rol in het borgen van de afspraken.



COLOFON



November 2020 (update: Juni 2022) - Dit is een publicatie van PIANOo, het Expertisecentrum Aanbesteden.

Auteurs

Meinke Schouten (Meinwater), Marieke Bos (Marieke Bos), Marianne Oomen (PIANOo)

Redactie

Rosa Peek (PIANOo), Samia Dif (PIANOo)

Ontwerp en productie

Xerox | Osage

PIANOo Expertisecentrum Aanbesteden

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
info@pianoo.nl | www.pianoo.nl

