

kennistransfer en
bedrijfsopleidingen



GEMEENTE TILBURG

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen Gemeente Tilburg

Afdeling Ruimtelijke Uitvoering (RUV)

Ard-Jan van Huizen
Luuk van de Weijer
2017



has
hogeschool

Naam: Ard-Jan van Huizen (studentnummer 951206541)
Luuk van de Weijer (studentnummer 930619541)

Discipline Management van de Leefomgeving,
Tuin & Landschapsmanagement

Opdrachtgever Gemeente Tilburg

Start Datum 06-02-2017
Jaar 2017/2018

Oplevering Datum 12-07-2017
Jaar 2017/2018

Begeleidende hogeschool HAS Hogeschool, 's-Hertogenbosch
Begeleiding hogeschool Caroline de Feijter

2^e lezer hogeschool Paul van der Donk

Begeleiding opdrachtgever Peter-Paul Stoof



KennisCentrum
Natuur en
Leefomgeving

Voorwoord

Beste (duurzame) lezer,

Duurzaamheid, een woord waar wij de afgelopen twintig weken volledig mee zijn platgegooid en wat welgeteld 321 keer in dit rapport wordt benoemd. Duurzaamheid is voor ons geen modewoord meer maar een kernwaarde die in de toekomst fundament gaat worden van onze maatschappij. Dit onderzoeksrapport is opgesteld naar aanleiding van onze afstudeeropdracht voor de gemeente Tilburg, afdeling Ruimtelijke Uitvoering(RUV). Wij hebben geprobeerd deze afdeling een stap verder te helpen in het verduurzamen van de inkoop. Als beheerorgaan van de openbare ruimte heeft RUV grote invloed op verduurzamen van de buitenruimte. Wij hebben hierin de adviserende rol aangenomen en een product opgeleverd dat duidelijkheid moet creëren in een 'duurzaam' inkoopproces. Gemeente Tilburg is een professionele organisatie waar wij als studenten veel nieuwe ervaringen, kennis en contacten hebben opgedaan. Uiteraard danken wij de gemeente Tilburg voor het vertrouwen in de kennis en expertise van de HAS Hogeschool maar in het bijzonder:

- Peter Renders, teammanager van het team 'programma' en voor ons opdrachtgever vanuit de gemeente Tilburg;
- Peter-Paul Stoof, procesbeheerder en onze directe begeleider;
- Caroline de Feijter, docent Management van de Leefomgeving en projectleider van ons onderzoek;
- Paul van der Donk, docent Management van de Leefomgeving en inhoudelijk expert van ons onderzoek;
- Lex Stax, projectleider van de 'Community of Practice 2017' en verzorger van vele contacten voor ons onderzoek.

Binnen de gemeente Tilburg hebben we bijzonder goede begeleiding gehad van Peter-Paul Stoof. Ook hebben we met veel enthousiaste mensen gesproken, zowel binnen als buiten de gemeente Tilburg. De 'Community of Practice 2017', georganiseerd vanuit de HAS Hogeschool, heeft ons belangrijke handvatten gegeven voor ons onderzoek en heeft ons een inzage gegeven in de actuele issues binnen het beheer van de Nederlandse openbare ruimte.

Ons doel is dat u in dit rapport bevestiging krijgt van wat er zou kunnen gebeuren om het inkoopproces van 'RUV' duurzamer in te richten. Bij het inleveren van dit rapport zit onze vierjarige studie 'Tuin en Landschapsmanagement' aan de HAS Hogeschool er op en gaan we vol energie ons richten op de toekomst! Onze dank gaat uit naar iedereen die daar de afgelopen jaren aan heeft bijgedragen.

Luuk van de Weijer, Ommel(NB)
Ard-Jan van Huizen, Barendrecht(ZH)

Juli 2017

Samenvatting

De invloed van de mens op het klimaat wordt steeds meer zichtbaar. Ook in Nederland is dit merkbaar door de heviger regenvall en warme periodes. Steeds meer mensen worden zich bewust van dit probleem. Daarom speelt de overheid in op dit probleem door duurzaamheid te stimuleren door onder andere lokale overheden te activeren. Voor Tilburg is het de uitdaging om bij te dragen aan dit mondiale probleem. Wethouder Erik de Ridder heeft het manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen ondertekend. Dit houdt in dat er een overeenkomst is gesloten die moet leiden tot een aanzet voor maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI), het werkwoord van duurzaam inkopen. Afdeling RUV zal door dit Manifest in de toekomst een grotere bijdrage moeten gaan leveren aan de duurzaamheidsambities van de gemeente Tilburg. Mede hierdoor is dit onderzoek uitgevoerd met als hoofdvraag:

Hoe kan de afdeling Ruimtelijke Uitvoering (RUV) van de gemeente Tilburg het proces Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) versterken om een bijdrage te leveren aan de duurzaamheidsambities van de gemeente Tilburg?

Duurzaamheidsambities

Mondiaal, Europees en landelijk zijn er al tal van doelen gesteld om de klimaatverandering tegen te gaan. Gemeente Tilburg stelt ook haar ambities. Voor de leefbaarheid van de stad draagt het college van Tilburg de volgende ambitie uit:

Definitie Tilburg 'Goed leven voor nu en later': *Onze buurten, wijken en dorpen moeten **groen, schoon en veilig** zijn zodat onze inwoners kunnen wonen, werken, spelen en verblijven in een gezonde en prettige omgeving.*

Dat betekent dat duurzaamheid hoog in het vaandel staat om een goed leven voor nu en later te waarborgen. Duurzaamheid ontleedt Tilburg door de People, Planet, Profit benadering. Het zoeken van de balans tussen deze drie kapitalen resulteert in een duurzame maatschappij.

De ambities die voor de openbare ruimte worden benoemd in het beleid, zijn samengevat in de volgende zes kernwaarden:

1. Gezondere omgeving voor mens en natuur
2. Zorgvuldig ruimtegebruik
3. Toekomstbestendig
4. Niet afwentelen
5. Gebiedskwaliteiten benutten
6. Eigenaarschap

Om deze kernwaarden waarde te geven, zullen hier doelstellingen aan gehangen moeten worden. Zo worden doelstellingen tastbaar voor de afdeling RUV. De Aanpak Duurzaam GWW omschrijft twaalf duurzaamheidsthema's voor de openbare ruimte. Met deze twaalf duurzaamheidsthema's is duurzaamheid logisch te vertalen naar bepaalde doelstellingen.

Momenteel staat MVI nog in de kinderschoenen. Mede door de duurzaamheidscoördinator van de afdeling Ruimte is hier de laatste tijd meer beweging in gekomen. Binnen de afdeling RUV wordt die beweging in gang gezet door de werkgroep duurzaamheid. Zo kan er bij RUV veel winst behaald worden op het gebied van kennisontwikkeling, het toepassen van duurzaamheidsinstrumenten in de voorbereiding van projecten en het zo vroeg mogelijk meenemen van duurzaamheid in het inkoopproces. Net als geldt voor veel afdelingen, is de laatste jaren is de aandacht bij RUV niet primair uitgegaan naar duurzaamheid. Logischerwijs zijn bij RUV op dat gebied niet veel vorderingen gemaakt. Nu is er een werkgroep duurzaamheid in het leven geroepen die een aanpak MVI heeft opgesteld. Hier staan acties in omschreven om het inkoopproces zo in te richten, dat er meer ruimte is voor duurzaamheid. Deze aanpak biedt vooral praktische handvatten voor inkopers.

Vanuit een afgenomen enquête blijkt dat de medewerkers van RUV kansen zien ten aanzien van duurzaamheid in de openbare ruimte. Duurzaamheid moet volgens de medewerkers van RUV standaard in aanbestedingen worden meegenomen en de creativiteit van de opdrachtnemer moet leidend zijn voor maximaal rendement.

Grote opgaven en het inkoopproces van RUV

De grote projecten in de openbare ruimte die de komende jaren geprogrammeerd staan, zijn opgeschreven in het MeerJarenProgramma. Aan de realisatie van deze projecten gaat een lang inkoopproces vooraf. Dit is onder te verdelen in het voorbereiden van de inkoopopdracht waarin de opgave en het budget wordt vastgesteld. Daarna wordt de aanbestedingsprocedure doorlopen waarin gezocht wordt naar de juiste opdrachtnemer om het project fysiek uit te voeren. Ook kan de voorbereiding of de projectleiding weggezet worden bij een externe partij.

De komende jaren wordt er in Tilburg veel geld geïnvesteerd in het renoveren van woonstraten. Deze woonstraten zijn gelegen in woonwijken en worden ingericht voor de burger. Hier is de link te leggen met het People-kapitaal van duurzaamheid. Het betrekken van de burger wordt om die reden steeds belangrijker. Dit betekent dat er op het gebied van duurzaamheid extra kansen liggen op het sociale vlak. Het betrekken van de burger biedt meerwaarde in een zo efficiënt mogelijk uitvoering en hoogwaardig eindresultaat.

Om duurzaamheid te integreren in de voorbereiding van projecten, is het van belang dat dit op de juiste wijze wordt meegenomen vanaf het eerste moment dat er behoefte ontstaat om te investeren in een bepaald object van de stad.

Vormgeven MVI in het inkoopproces

Maar hoe kan nu vanaf een hoger abstractieniveau gestuurd worden op duurzaamheid? Waar liggen de problemen in de stad en kunnen we die gebruiken als uitgangspunt voor inkoopbehoeften? Dit ideaalbeeld is uitgewerkt in een stappenplan: Het duurzame besluitvormingsproces RUV. Hierin zijn de volgende stappen te onderscheiden in de fases 'stadsniveau' en 'projectniveau':

Fase 1, stadsniveau:

Stap 1: Stadsanalyse d.m.v. de DESTEP-methode

Stap 2: Ontstaan kansenkaart

Stap 3: Koppeling MJP-projecten

Stap 4: Vertrekpunt duurzaamheid

Door een stadsanalyse te ontwikkelen middels de DESTEP-methode wordt op Demografisch, Economisch, Sociaal-Cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek-Juridisch gebied een onderzoek gedaan naar hoe de stad er op deze aspecten voor staat. Hierbij worden de elementen geprioriteerd door middel van de Maatschappelijke Kosten Baten Analyse. Deze uitkomst wordt in een kansenkaart weergegeven waardoor visueel wordt waar de grote kansen/knelpunten van de stad zich bevinden. Door dit te koppelen met de MJP-projecten wordt inzichtelijk met welke parameters er in de MJP-projecten rekening gehouden moet worden. Zo wordt inzichtelijk waar en waarop er geïnvesteerd moet worden vanuit stadsniveau.

Fase 2, projectniveau:

Stap 5: Eerste projectaanzet (PRE-opdrachtfase)

Stap 6: Invullen ambitieweb (Initiatiefase)

Stap 7: Opgave, inkoopstrategie (Definitiefase)

Stap 8: Ontwerpen project (Uitvoeringsfase ontwerp)

Stap 9: Aanbesteden project (Uitvoeringsfase aanbesteden)

Stap 10: Uitvoeren inkoopopdracht (Uitvoeringsfase uitvoeren)

Stap 11: Evalueren & Promoten (Projectafsluiting)

In de projectfase wordt in stap 5 de inkoopbehoefte in een projectbrief samengevat. Het vertrekpunt duurzaamheid afkomstig uit de kansenkaart wordt opgenomen in de projectbrief.

Door het ambitieweb(meetinstrument duurzaamheid) in te vullen wordt bepaald waarop ook daadwerkelijk op ingespeeld gaat worden. De grootte en complexiteit van de opgave bepaalt hoe en wanneer de markt benaderd en betrokken moet worden bij het project. Door het bovenstaande stappenplan te doorlopen, wordt een inkoopproces doorlopen wat 100% duurzaam is. Uiteindelijk zorgt deze aanpak ervoor dat er vanuit de ambities van Tilburg doelstellingen worden geformuleerd die leiden tot een opgave-gestuurd beheer van de openbare ruimte. Ook de samenwerking met de markt wordt in de toekomst steeds belangrijker omdat de vakinhoudelijke kennis bij de markt komt te liggen. Daarom zal het beheer van de openbare ruimte moeten veranderen van procesgericht beheer naar resultaatgericht beheer. Beheren op processen is bepalen hoe de opdrachtnemer zijn opdracht uitvoert. Resultaatgericht beheer is het bepalen wat zijn opdracht voor resultaat moet hebben. Dit doet de gemeente Tilburg al met bijvoorbeeld het integraal onderhoudsbestek in de wijk Tilburg-Reeshof.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	7
1. Inleiding	9
1.1 Problematiek	9
1.2 Aanleiding van het onderzoek	10
1.3 Doel van het onderzoek	11
1.4 Onderzoekopzet en methodiek	12
1.5 Leeswijzer	13
2. Achtergrond	14
2.1 Tilburg algemeen	14
2.2 Beleid van mondiaal naar lokaal niveau	15
3. Tilburg en duurzaamheid	17
3.1 Duurzaamheidsdefinitie openbare ruimte	17
3.2 Duurzaamheidsdefinitie Tilburg	17
3.3 Duurzaamheidsdoelen	19
3.4 Inkoopbeleid	20
3.5 Duurzaamheidsinstrumenten	22
3.6 Duurzaamheidsthema's Tilburg	23
3.7 Conclusie	26
4. Maatschappelijk Verantwoord Inkopen binnen RUV	28
4.1 Duurzaamheid organisatorisch	28
4.2 Werkgroep Duurzaamheid	29
4.3 Conclusie	31
5. Inkoopproces 'Ruimtelijke Uitvoering'	32
5.1 Algemeen	32
5.2 Inkoopproces	33
5.3 Grootste opgaven	34
5.4 Conclusie	36
6. Vormgeven 'Maatschappelijk Verantwoord Inkopen'	37
6.1 Fase 1 'Stadniveau'	37
6.2 Fase 2 'Projectniveau'	41
7. Conclusie en advies	44

8. Discussie en evaluatie	48
8.1 Discussie	48
8.2 Evaluatie	48
Bronnenlijst	50
Bijlagen	52

1. Inleiding

1.1 Problematiek

Wereldwijd stijgt de temperatuur. Door klimaatverandering als gevolg van de temperatuurstijging veranderen ecosystemen, ontstaan over de hele aarde problemen als natuurrampen, hongersnoden door slechte oogst, drinkwatertekorten en ziektes. Vooral in arme landen en tropische gebieden zal dit effect plaatsvinden. In Nederland worden de winters zachter, valt er meer neerslag, worden de zomers warmer, krijgen we meer extreem weer en is de kans op overstromingen groter. Om nog maar te zwijgen over de veranderende natuur. En dit alles doordat de atmosfeer meer warmte vasthoudt door de uitstoot van gasen zoals CO₂. Inmiddels is zowel wereldwijd als in Nederland volop aandacht voor dit probleem en worden steeds meer mensen bewust van het belang van een goede aanpak voor het probleem. Met het Klimaatakkoord Parijs 2015 spreken de deelnemende landen de ambitie uit hier een grote bijdrage aan te gaan leveren.

“This is the moment when we must come together to save this Planet. Let us resolve that we will not leave our children a world where the oceans rise and famine spreads and terrible storms devastate our lands”.

-Barack Obama-

Duurzaamheid is complex en heeft het meeste effect op grote schaal. De Nederlandse centrale overheid stimuleert daarom duurzame initiatieven. Daarnaast worden decentrale overheden gestimuleerd om duurzamer te werk te gaan. Hiermee wordt het mondiale probleem niet direct opgelost maar draagt Nederland wel bij aan de oplossing.

In Nederland wordt door gemeentelijke overheden voor tientallen miljarden euro's per jaar aan werken, diensten of leveringen ingekocht die alleen al een relatie hebben met de openbare ruimte. Hier ligt dus op het gebied van duurzaamheid veel te behalen. Binnen aanbestedend Nederland is er behoefte aan nieuwe aanbestedingsmethodes en nieuwe contractvormen om een duurzamere inkoop te kunnen realiseren. Naast het aanleggen of onderhouden van een bepaald areaal krijgt de opdrachtnemer steeds meer de rol van 'huisvader' toespeeld. De aannemer wordt niet meer afgerekend op het maaien van het gazon maar op de tevredenheid van de burger of het meest creatieve en rendabele businessplan voor het exploiteren van een bepaalde gebiedsontwikkeling. Er is dus genoeg dynamiek in het landelijk vakgebied. Maar wat is nu duurzaamheid? En hoe kan de overheid dit combineren met het beheren van haar ruimtelijk areaal?

Voor Tilburg is het de uitdaging om bij te dragen aan dit mondiale probleem. Als eigenaar van de openbare ruimte van Tilburg, Berkel-Enschot en Udenhout heeft Tilburg naast Eindhoven en Breda het grootste stedelijke gebied van Noord-Brabant in de portefeuille. Dat betekent dat er veel winst te behalen is op het gebied van duurzaamheid.

1.2 Aanleiding van het onderzoek

Het college van B&W van de gemeente Tilburg heeft als doel gesteld dat er 100% duurzaam moet worden ingekocht in 2010. Nu is het 2017 en kunnen er nog steeds grote stappen gezet worden op het gebied van duurzaamheid. In het aanbestedingsbeleid wordt duurzaamheid gezien als een onderdeel van het 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' MVO. Maar wat duurzaamheid dan daadwerkelijk inhoudt binnen de gemeente Tilburg, daar heeft iedereen een andere gedachten bij. Doelstellingen als '100% circulair inkopen in 2045' en 'klimaatneutraal in 2045' worden genoemd. Dit zijn ambitieuze (maar abstracte) doelstellingen. Deze doelstellingen geven aan dat Tilburg een duidelijk ambitie uitspreekt op het gebied van duurzaamheid, maar dat er op duurzaamheidsgebied nog grote slagen te maken zijn.

Er is dus wel degelijk een belang bij duurzaamheid. Van bovenaf in de organisatie is nog niet genoeg druk uitgeoefend om duurzamer te gaan inkopen. Daarnaast wordt het intern nog niet voldoende opgepakt, omdat hier momenteel nog geen prioriteiten liggen. Daarnaast zijn de abstracte doelstelling te vaag en kunnen om die reden nog niet worden verantwoord.

Het groeiende belang van duurzaam inkopen binnen de ruimtelijke opgave is bij de gemeente Tilburg wel steeds meer voelbaar. De gemeente Tilburg ondertekende in 2016 het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen wat inhoudt dat de ambitie uitgesproken is om te gaan verduurzamen.

Daarnaast hebben ze een duurzaamheidscoördinator aangesteld voor de borging van het Manifest. Specifiek bij de afdeling RUV is een werkgroep duurzaamheid opgestart. Deze werkgroep wordt ondersteund door twee afstudeerders van de HAS Hogeschool. Er staat dus iets te gebeuren om duurzaamheid te kunnen borgen maar hoe moet dit gebeuren? En wat? En wanneer is het genoeg? Hoe kan de abstracte duurzaamheidsambitie geconcretiseerd worden zodat duurzaamheid meegenomen kan worden in de weging en gunning van de inkoop van ruimtelijke projecten? Al deze vragen hebben geleid tot de initiatie van dit onderzoek.

Dit onderzoek gaat gepaard met een aantal secundaire processen die betrekking hebben op duurzaamheid:

1. Het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) is ondertekend door wethouder Erik de Ridder en moet binnen Tilburg een kentering veroorzaken op het gebied van duurzaamheid. Dit Manifest moet binnen gemeentelijke organisaties processen in gang zetten die duurzaamheid bevorderen. Een belangrijk onderdeel van dit Manifest is om ambitieuze doelstellingen vast te leggen op het gebied van duurzaamheid. Per afdeling worden activiteiten beschreven die ondernomen gaan worden om deze doelen te behalen.

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) wordt ook wel duurzaam inkopen genoemd en betekent dat er bij de inkoop van werken, diensten en producten de effecten van Planet, People en Profit wordt meegenomen.

2. Naar aanleiding van dit Manifest is één van die activiteiten het opzetten van een werkgroep Duurzaamheid. Deze werkgroep is opgericht in maart 2017 en zal in juni 2017 een aanpak aanleveren met adviezen/handvatten om binnen projecten in de openbare ruimte duurzamer te kunnen gaan inkopen.
3. De activiteiten van de duurzaamheidscoördinator die zich bezig houdt met het verankeren van duurzaamheid binnen de organisatie. Hij schrijft onder andere ook het plan voor het Manifest MVI. Dit plan moet een aanpak bieden met maatregelen om binnen de gemeente Tilburg te verduurzamen.
4. Secundair starten studenten van de HAS Hogeschool een onderzoek naar de borging van duurzaamheid binnen de afdeling RUV.

Er is behoefte aan een aanpak of handleiding voor de medewerkers van de afdeling RUV die ervoor zorgt dat duurzaamheid wordt geïmplementeerd in de inkoopprocessen.

1.3 Doel van het onderzoek

Het hoofddoel

RUV zal in de toekomst een grotere bijdrage moeten gaan leveren aan de duurzaamheidsambities van de gemeente Tilburg. Door duurzaamheidsambities te vertalen naar concrete doelstellingen kunnen duurzaamheidsdoelstellingen meegenomen worden in de inkoopprocessen. Op basis hiervan kan worden bepaald op welke duurzaamheidsthema's Tilburg wil gaan inspelen. Het toepassen van nieuwe methodes is van belang om MVI vorm te kunnen geven. MVI zal een centrale rol spelen bij de uitvraag aan de markt voor wat betreft projecten van RUV.

Concreet voor dit onderzoek is de doelstelling:

- Het opstellen van een handleiding of stappenplan dat een helpende hand biedt aan inkopers om uiteindelijk duurzaamheid te implementeren in de inkoopprocessen van RUV.

Het nevendoeel

Het activeren van marktpartijen die worden benaderd is een bijkomstig gunstig effect. Doordat de studenten bij verschillende grote marktpartijen in gesprek gaan, worden er wellicht nieuwe processen in gang gezet doordat partijen gaan meedenken over dit vraagstuk. De kennis van die marktpartijen zijn van groot belang voor de afdeling RUV binnen de gemeente Tilburg. De Community of Practice-bijeenkomst zal hieraan bij dragen.

Naast dit nevendoeel is het richtbaarder geven aan duurzaamheid binnen de afdeling RUV ook een doel van dit onderzoek. Dit wordt gedaan in nauwe samenwerking met de werkgroep duurzaamheid.

Onderzoeksvragen

De opgave van de gemeente Tilburg is om MVI te implementeren in de inkoopprocessen van ruimtelijke projecten. Dit moet een vliegwieleffect creëren binnen RUV om MVI te versterken. De eerste stap, het concretiseren van duurzaamheidsambities, is van groot belang om doelen te kunnen stellen. Het vertalen van deze ambities naar de inkoop van (fysieke) ruimtelijke opgave is de tweede stap die wordt gezet richting het implementeren van duurzaamheid in de inkoop. Maar om deze twee elementen samen te laten gaan, is het goed om te weten waaruit de instandhouding van de ruimtelijke opgaven van Tilburg bestaat en waar de komende jaren in geïnvesteerd gaat worden. Met deze informatie wordt inzichtelijk hoe de methodes toegepast kunnen worden om dit te realiseren. Het concretiseren en uitdiepen van de beste methode is de laatste stap naar een antwoord op de hoofdvraag:

Hoofdvraag

- Hoe kan de afdeling Ruimtelijke Uitvoering (RUV) van de gemeente Tilburg het proces Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) versterken om een bijdrage te leveren aan de duurzaamheidsambities van de gemeente Tilburg?

Deelvragen

- Welke duurzaamheidsambities heeft de gemeente Tilburg?
- Wat wordt verstaan onder Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) binnen de afdeling Ruimtelijke Uitvoering (RUV)?
- Hoe verloopt het inkoopproces binnen de afdeling Ruimtelijke Uitvoering (RUV) en wat zijn de opgaven voor de komende jaren ten aanzien van de openbare ruimte?
- Hoe kan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) worden vormgegeven, zodat het in de toekomst kan leiden tot duurzamere inkoopmethode?

1.4 Onderzoekopzet en methodiek

Onderzoekopzet

Dit onderzoek is uitgevoerd volgens de kwalitatieve methode. Om informatie te verkrijgen afkomstig uit verschillende richtingen van het werkveld, zijn er twee type onderzoeken uitgevoerd namelijk:

- Deskresearch (literatuuronderzoek/bestaande bronnen)
- Fieldresearch (Interviews/bijeenkomsten/brainstormsessies)

De onderzoeksmethodiek deskresearch is uitgevoerd door middel van literatuurstudie. Beschikbare informatie met betrekking tot de onderzoeksvragen zijn gefilterd. De bronvermelding geeft de afkomst van de informatie weer. Fieldresearch is uitgevoerd door middel van interviews, brainstormsessies en een enquête.

Methode

Hieronder staat omschreven welke methode wordt gehanteerd om de deelvragen te beantwoorden.

- **Welke duurzaamheidsambities heeft de gemeente Tilburg?**

Deze deelvraag richt zich vooral op het duurzaamheidsbeleid van de gemeente Tilburg.

De werkzaamheden die binnen Tilburg worden uitgevoerd, zijn een voortvloeisel uit het beschreven beleid. Om antwoord te kunnen geven op deze vraag zal door middel van interne informatie gezocht worden naar het antwoord. Naar het beleid is de onderzoeksmethodiek deskresearch uitgevoerd. Dit is samengevat en toegevoegd in hoofdstuk 3. Veel informatie ligt intern bij de afdeling Ruimte, de afdeling die op beleidsniveau opereert. De verschillende duurzaamheidsdefinities en duurzaamheidsdoelen zijn benoemd. Ook is het inkoopbeleid geanalyseerd om een beeld te krijgen van de inkoopwijze. De verschillende organisatiedoelen zijn toegelicht aan de hand van de onderverdeling uit het ambitieweb afkomstig uit de Aanpak Duurzaam GWW.

- **Wat wordt verstaan onder Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) binnen de afdeling Ruimtelijke Uitvoering (RUV)?**

De betekenis voor Tilburg van het werkwoord 'Maatschappelijk Verantwoord Inkopen' is vastgesteld door middel van desk- en fieldresearch. Deskresearch is toegepast om bestaande informatie over RUV te borgen. Oude adviezen van de onderzoeksbureaus Agentschap NL en Stimular zijn verwerkt. De methode fieldresearch is toegepast om (nieuwe) informatie te verkrijgen. Interne respondenten zijn gekozen aan de hand van hun expertise. Daarnaast is er intern een enquête afgenomen binnen de afdeling RUV en PPI (projectleiders). Deze enquête was gericht op het verkrijgen van motieven, ideeën, kansen en knelpunten op het gebied van duurzaamheid. Daarnaast zijn er vijf brainstormsessies georganiseerd intern bij de gemeente Tilburg. De enquête, de interviews en de brainstormsessies hebben bijgedragen aan de beschrijving van de huidige en de gewenste situatie.

- **Hoe verloopt het inkoopproces binnen de afdeling Ruimtelijke Uitvoering (RUV) en wat zijn de opgaven voor de komende jaren ten aanzien van de openbare ruimte?**

Wat doet de afdeling RUV en hoe verloopt het inkoopproces? Hoe is het beheer georganiseerd binnen de gemeente Tilburg? Uit welke assets bestaat het areaal en hoe groot zijn deze? Welke assets zullen de komende jaren de grootste urgentie hebben en waarom? Welke grote elementen in de stad worden de komende jaren aangepakt? Dit bepaalt waar de focus op ligt. Om antwoord te krijgen op deze vragen zijn er gesprekken gevoerd met medewerkers van RUV om te verhelderen hoe het inkoopproces verloopt. Om te bepalen welke grote opgaves er aan komen en waar het accent op ligt, is het MeerJarenProgramma (MJP) onderzocht en geanalyseerd. Ook zijn verschillende duurzame inkoopmethodieken/instrumenten onderzocht om inzichtelijk te maken hoe duurzaamheid geborgd kan worden.

- **Hoe kan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) worden vormgegeven, zodat het in de toekomst kan leiden tot duurzamere inkoopmethode?**

Leermomenten van externe gemeenten die hier voorloper in zijn en de kracht van het bedrijfsleven is gebruikt om de wens van de gemeente Tilburg te kunnen verwezenlijken. Externe respondenten zijn uitgekozen door middel van het bestaande netwerk van de gemeente Tilburg, het netwerk van de HAS Hogeschool en de bijeenkomsten van de COP.

Met deze experts is er gezocht naar oplossingen en nieuwe ideeën. Tijdens de COP-bijeenkomst georganiseerd door de HAS Hogeschool zijn vier brainstormsessies georganiseerd. De externe input heeft een duidelijke bijdrage geleverd aan de invulling van het advies.

Het beleid, de input van RUV en de geformuleerde acties vanuit de werkgroep zullen uiteindelijk de basis vormen om 'Maatschappelijk Verantwoord' te gaan inkopen. De stappen die doorlopen moeten worden om dit zowel op de korte als lange termijn voor elkaar te krijgen, zullen worden uitgewerkt in een stappenplan. Dit stappenplan doorloopt het gehele inkoopproces. Een zo hoog mogelijk 'duurzaamheidsrendement' kan dan worden nagestreefd.

1.5 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk van dit document geeft de inleiding en de aanleiding, het doel en de onderzoeksmethodiek weer. Hoofdstuk twee geeft een beschrijving weer van de gemeentelijke organisatie van Tilburg. Daarnaast is er een beschrijving toegevoegd op het gebied van duurzaamheid op mondiaal, Europees en landelijk niveau. In hoofdstuk drie worden duurzaamheidsambities van de gemeente Tilburg inzichtelijk door middel van het beschreven beleid en belangrijke doelstellingen op het gebied van duurzaamheid.

In hoofdstuk vier wordt het inkoopproces van de afdeling RUV beschreven. Ook worden de grote opgaven voor de komende jaren ten aanzien van de openbare ruimte weergegeven door middel van het MeerJarenProgramma (MJP). In hoofdstuk vijf wordt weergegeven hoe Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (het werkwoord van duurzaamheid), door de afdeling RUV wordt gedefinieerd en hoe dit opgepakt wordt. In hoofdstuk zes wordt toegelicht hoe het proces doorlopen moet worden om 'Maatschappelijk Verantwoord' te kunnen inkopen. Uiteindelijk in hoofdstuk zeven wordt de hoofdvraag beantwoord:

Hoe kan de afdeling Ruimtelijke Uitvoering (RUV) van de gemeente Tilburg het proces Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) versterken om een bijdrage te leveren aan de duurzaamheidsambities van de gemeente Tilburg?

In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 8 wordt een evaluatie van het onderzoek weergegeven en worden aanbevelingen gedaan.

2. Achtergrond

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden is het van belang om eerst de achtergrond van het probleem te beschrijven. Hieruit zal blijken hoe de duurzaamheidsambities van de gemeente Tilburg tot stand zijn gekomen. Daarnaast geeft het een beeld hoe Tilburg als gemeente georganiseerd is.

2.1 Tilburg algemeen

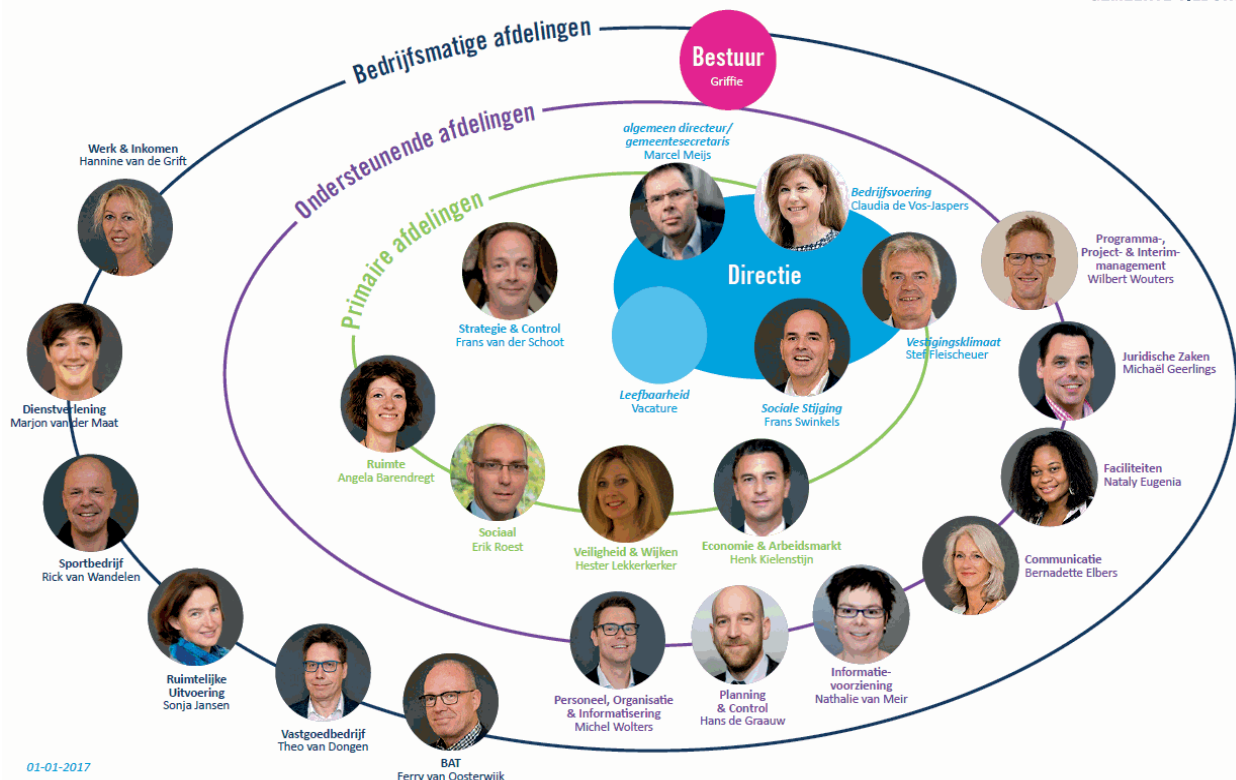
Tilburg is één van de drie grootste steden van Noord-Brabant met 212.000 inwoners. Het college bestaat uit D66, SP, CDA en Groenlinks. De ambtelijke organisatie van Tilburg bestaat uit 23 afdelingen met 1900 ambtenaren. De jaarbegroting bedraagt 900 miljoen euro. De gemeente Tilburg profileert zich als een netwerkorganisatie zonder een zware lagenstructuur. Ook is de gemeente zich de laatste jaren aan het ontwikkelen naar een **regie-organisatie**. (Tilburg, 2016b). In de onderstaande figuur is de organisatiestructuur te vinden.

Regie-organisatie: een organisatie die de vraag en het aanbod op elkaar afstemt, deze op strategisch en tactisch niveau managet en de operationele activiteiten in hoge mate heeft uitbesteed (Facto Magazine, 2010).

Organogram gemeentelijke organisatie



GEMEENTE TILBURG



Figuur 1, Organogram gemeentelijke organisatie Tilburg (Tilburg, 2016b).

2.2 Beleid van mondiaal naar lokaal niveau

In deze paragraaf worden doelstellingen beschreven op mondiaal, Europees en landelijk niveau op het gebied van duurzaamheid. Deze doelstellingen zijn van groot belang voor het opstellen van doelstelling binnen de gemeente Tilburg.

- **Mondiaal**

Nieuw mondiaal Klimaatakkoord Parijs 2015

In december 2015 is het Klimaatakkoord ondertekend en in oktober 2016 is dit ingegaan. In dit akkoord beloven 195 landen om de opwarming van de aarde onder de twee graden Celsius te houden ten opzichte van het jaar 1990. Wordt er niets gedaan dan zijn de verwachtingen dat de aarde drie graden opwarmt ten opzichte van 1990 (Klimaatop, 2016).

- **Europees**

Klimaatverandering als Europees probleem (Europese Aanpak Klimaatverandering).

De Europese Aanpak Klimaatverandering bevat geen verplichte doelen per land voor duurzame energie. Het geldt alleen als een bindende doelstelling voor de EU als geheel.

De doelstellingen voor 2020 zijn vastgesteld in 2007:

- 20 procent minder CO₂-uitstoot ten opzichte van 1990.
- 20 procent minder energieverbruik.
- 20 procent van het totale energieverbruik moet afkomstig zijn uit hernieuwbare energie (wind- en zonne-energie).

De doelstellingen voor 2030 zijn vastgesteld in 2014:

- 40 procent minder CO₂-uitstoot ten opzichte van 1990.
- 27 procent verbetering van de energie-efficiëntie.
- 27 procent van het totale energieverbruik moet afkomstig zijn uit hernieuwbare energie (wind- en zonne-energie).

De doelstelling Energiestappenplan 2050 is vastgesteld in 2011:

- CO₂-uitstoot in 2050 met 80 procent te verminderen

In het Energiestappenplan 2050 worden scenario's beschreven. Aan de hand van de beschreven scenario's kunnen lidstaten keuzes maken vanuit hun eigen beleid (Anoniem, 2016).

- **Nederland**

Energieakkoord 2013

De Nederlandse overheid tekenden in 2013 het Energieakkoord. In dit Energieakkoord worden de volgende doelen beschreven:

- Besparing energieverbruik van 1,5% per jaar.
- 100 Petajoule energiebesparing in 2020.
- 14% hernieuwbare energieopwekking in 2020 (nu 4%).
- 16% hernieuwbare energieopwekking in 2023.

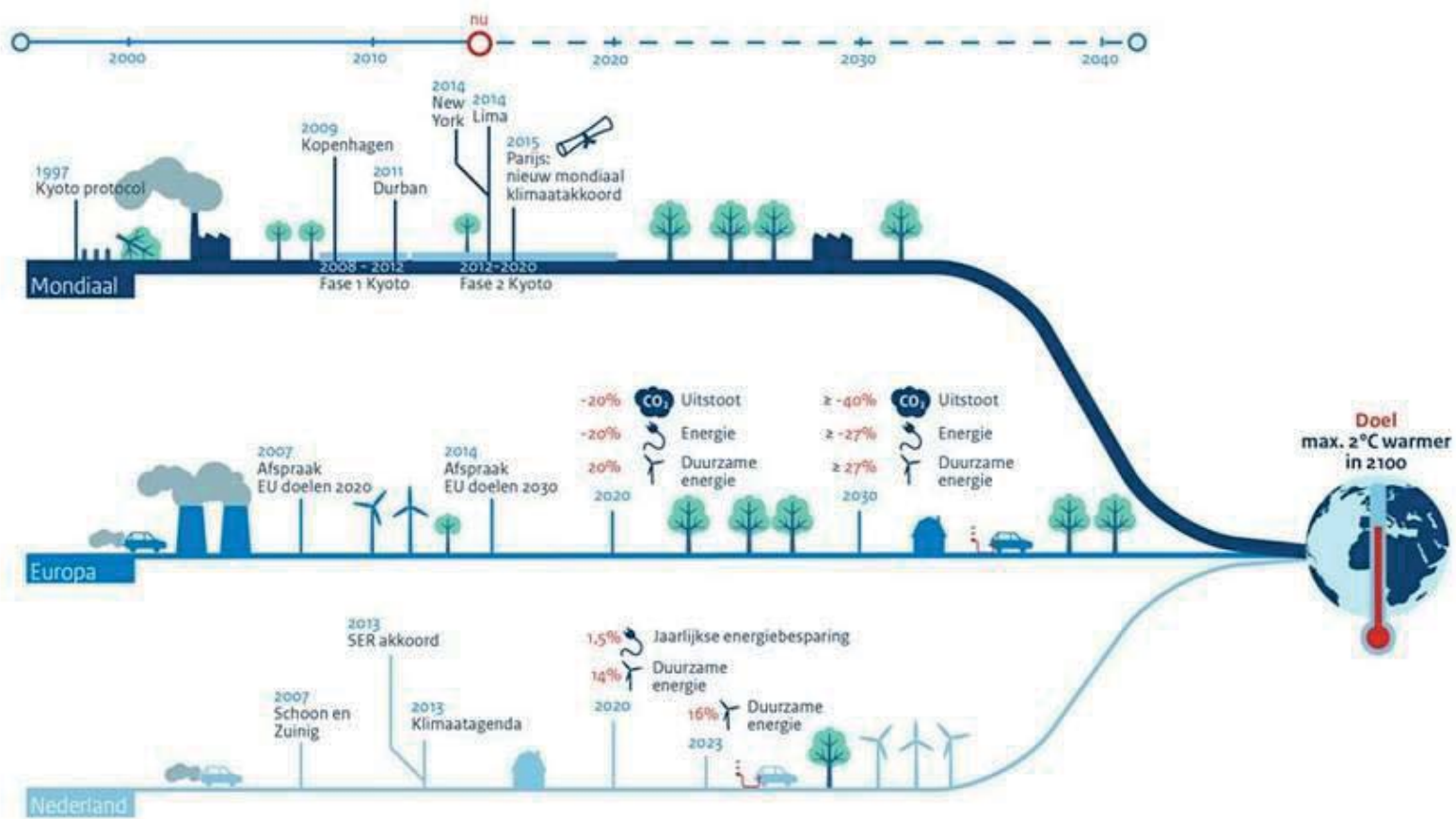
Het is van belang dat organisaties op eigen initiatief aan de slag gaan met het behalen van de beschreven doelstellingen (SER, 2017).

Circulair Nederland in 2050

Op 14 september 2016 heeft het Kabinet de Tweede Kamer geïnformeerd over het programma 'Nederland Circulair in 2050'. Circulair houdt in dat producten een tweede levensduur krijgen zonder dat deze in waarde verminderen. In dit programma wordt een schets gemaakt van een circulair Nederland in 2050. Dit biedt perspectief voor een toekomstbestendige, duurzame economie en een leefbare aarde voor toekomstige generaties.

De volgende ambitie is beschreven:

50 % minder primaire grondstoffen per 2030 en Nederland circulair in 2050 (Tilburg, 2016c).



Figuur 2, infographic doelstellingen klimaatverandering (Anoniem, 2016)

Samengevat

Vanuit de bovenstaande akkoorden blijkt dat lokale overheden veel vrijheid krijgen in de manier waarop invulling wordt gegeven aan duurzaamheid. De gemeente Tilburg denkt dus zelf na over wat de consequenties zijn van de akkoorden en hoe Tilburg hier als gemeente mee om wil gaan. Om die reden formuleert de gemeente Tilburg op eigen initiatief doelstellingen wat wordt vastgelegd in het beleid. De doelstellingen die Tilburg heeft gesteld en het beschreven beleid, staan beschreven in het hoofdstuk 3.

3. Tilburg en duurzaamheid

In dit hoofdstuk worden duurzaamheidsambities van de gemeente Tilburg inzichtelijk door middel van het beschreven beleid en belangrijke doelstellingen op het gebied van duurzaamheid. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de deelvraag:

- **Welke duurzaamheidsambities heeft de gemeente Tilburg?**

Om een antwoord te krijgen op de deelvraag, worden in dit hoofdstuk de volgende onderwerpen benoemd:

- duurzaamheidsdefinitie van de openbare ruimte;
- duurzaamheidsdefinitie van de gemeente Tilburg;
- duurzaamheidsdoelen van de gemeente Tilburg;
- het inkoopbeleid;
- duurzaamheidsinstrumenten;
- duurzaamheidsthema's binnen de gemeente Tilburg.

3.1 Duurzaamheidsdefinitie openbare ruimte

Duurzaamheid is een term die in de tegenwoordige samenleving bijna niet meer weg te denken is. Wordt er in een project iets met duurzaamheid gedaan? Dan krijgt het project al snel een bepaalde status. Er wordt immers aan de aardbol gedacht! Maar wat houdt het nu echt in? En wat houdt het in voor een gemeente? En nog verder: Wat houdt duurzaamheid in voor het beheer van de openbare ruimte?

Duurzaamheid is voor de openbare ruimte te ontleden in verschillende duurzaamheidsthema's. De onderstaande duurzaamheidsthema's omvatten alle mogelijkheden tot duurzaamheid in de openbare ruimte. Deze aspecten komen voort uit de Aanpak Duurzaam GWW. In het aanbestedingsbeleid van de gemeente Tilburg wordt verwezen naar deze aanpak. Om die reden wordt de Aanpak Duurzaam GWW als uitgangspunt genomen.

De Aanpak Duurzaam GWW is een praktische werkwijze om duurzaamheid een plaats te geven in de openbare ruimte te koppelen aan de eigen organisatie. Vanuit het aanbestedingsbeleid van de gemeente Tilburg wordt verwezen naar de Aanpak Duurzaam GWW

- **energie:** Energiebesparing en CO2-emissie, duurzame energiebronnen;
- **materialen:** Duurzaam materiaalgebruik en duurzame productie en aanleg;
- **bodem:** Bodemkwaliteit en een duurzaam bodemsysteem;
- **water:** Waterkwaliteit/kwantiteit;
- **ecologie:** Biodiversiteit, ecologische structuren en hinder(geluid, trillingen, lichthinder en aantasting habitats);
- **ruimtegebruik:** Beslag op onbebouwde ruimte, multifunctioneel ruimtegebruik en hergebruik bestaand gebied;
- **ruimtelijke kwaliteit:** Belevingswaarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde;
- **welzijn/leefomgeving:** Gezondheid(luchtverontreiniging, geluidsoverlast), hinder(geluid, licht en trillingen) en overige negatieve gevolgen voor de leefomgeving(hittestress);
- **sociale relevantie:** Maatschappelijk draagvlak, sociale betrokkenheid, lokale kennis benutten en social return;
- **investeringen:** Life Cycle Costs en balans in kosten en opbrengsten(TCO);
- **vestigingsklimaat:** Werkgelegenheid, gebiedseconomie en innovatie;
- **bereikbaarheid:** Bereikbaarheid, efficiënt gebruik infra en een robuust transportsysteem.

(Ambitiweb, 2017)

3.2 Duurzaamheidsdefinitie Tilburg

Hieronder wordt kort toegelicht hoe de definitie duurzaamheid wordt geïnterpreteerd binnen de gemeente Tilburg.

Coalitieakkoord

Het college van de gemeente Tilburg heeft het coalitieakkoord samengesteld.

In het coalitieakkoord van Tilburg gaan agendapunten als ondernemersgeest, sociaal beleid en duurzaamheid hand in hand. Het zoeken en benutten van verbindingen binnen de gemeente Tilburg maar ook juist met externe partijen staat centraal. Het document is verdeeld in vier opvattingen waarvan er één onderdeel zich expliciet richt op een duurzaam Tilburg. Deze opvatting wordt nader toegelicht:

- Perspectief voor alle inwoners.
- Een groen, creatief en ondernemend Tilburg.
- **Goed leven voor nu en later.**
- Dicht bij de mensen.

Definitie Tilburg **‘Goed leven voor nu en later’**: *Onze buurten, wijken en dorpen moeten **groen, schoon en veilig** zijn zodat onze inwoners kunnen wonen, werken, spelen en verblijven in een gezonde en prettige omgeving.*

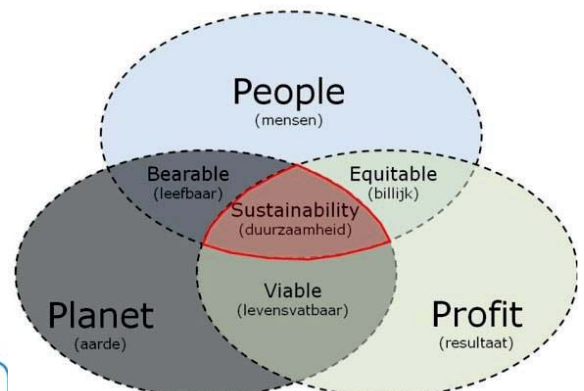
De coalitie zegt dat een groene stad de toekomst heeft. Woningen en wijken besparen niet alleen energie maar gaan in de toekomst energie opleveren. Afval wordt gebruikt als grondstof en voordat we het weten verplaatsen we ons op een veel slimmere en duurzamere manier. Door het slim combineren van natuur, watermanagement en voedselproductie met ruimtelijke en economische opgaven ontstaat een gezondere en prettigere leefomgeving. Dit zijn trends waar de gemeente Tilburg op in wil zitten samen met bewoners, ondernemers en andere partijen uit de stad (Tilburg, 2014).

Aanbestedingsbeleid en People, Planet, Profit

In het aanbestedingsbeleid 2016 van de gemeente Tilburg is het volgende opgenomen: *In de woorden van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) Nederland onderneemt een onderneming maatschappelijk verantwoord indien zij haar activiteiten bewust richt op het toevoegen van waarde aan zowel People, Planet als Profit, daarin steeds opnieuw een zorgvuldige balans zoekt, daarover op een actieve en transparante manier verantwoording aflegt en daarover met haar stakeholders een open dialoog voert (Tilburg, 2016a).*

Het containerbegrip duurzaamheid kent vele definities. De rode draad tussen deze definities is tastbaar met de triple P benadering People, Planet, Profit zoals wordt beschreven in het aanbestedingsbeleid 2016 van de gemeente Tilburg. Deze termen richten zich op de sociale, economische en ecologische dimensies van duurzaamheid. De triple P benadering maakt inzichtelijk dat er een juiste balans moet zijn tussen People, Planet en Profit voor een duurzame maatschappij, zie figuur 3.

- De nadruk op People zorgt ervoor dat egoïsme en roofbouw de overhand krijgt. Het zoeken naar het snijvlak voor de balans tussen Planet en People zal zorgen voor **leefbaarheid**.
- De nadruk op Planet zal ervoor zorgen dat het winnen van grondstoffen en het verbruiken van fossiele brandstoffen uitgesloten wordt. Het zoeken naar het snijvlak tussen Planet en Profit zorgt voor de balans tussen Planet en Profit wat zal zorgen voor de **levensvatbaarheid**. Voor het



Figuur 3, Triple P. (Stax, 2015)

zoeken naar dit snijvlak is het stellen van technische randvoorwaarden van belang. Met technische randvoorwaarden kan een duurzame maatschappij worden gewaarborgd.

- Profit, het maken van winst is belangrijk, maar niet als dit ten koste gaat van mensen door bijvoorbeeld uitbuiting. Het zoeken naar het snijvlak tussen People en Profit zal zorgen voor de balans tussen People en Profit wat zal zorgen voor **billijkheid**. Voor het zoeken naar dit snijvlak is het stellen van sociale randvoorwaarden van belang. Met sociale randvoorwaarden kan een duurzame maatschappij worden gewaarborgd. (Stax, 2015).

3.3 Duurzaamheidsdoelen

In deze paragraaf worden de hoofddoelstellingen van de gemeente Tilburg met betrekking tot duurzaamheid beschreven.

- **De gemeente Tilburg heeft als doelstelling het bereiken van een klimaatneutraal en klimaatbestending Tilburg in het jaar 2045.**

In het raadsbesluit Tilburg Klimaataanpak 2013-2020 (Tilburg, 2013) is het volgende besluit genomen:

- Tilburg is in 2020 30% klimaatneutraal (een proces dat niet bijdraagt aan de klimaatverandering). Dit dient als tussendoel voor een klimaatneutraal Tilburg in 2045.
- Primair inzetten op vermindering van de CO₂-uitstoot binnen de sectoren: gemeentelijke organisaties, verkeer en vervoer, gebouwde omgeving en bedrijven.
- Concrete afspraken met lokale partijen in lokale Green Deals.
- De Klimaat Advies Raad (KAR) is een lokaal adviesplatform voor de klimaataanpak met als doel te adviseren, mee te denken en nieuwe aanpakken initiëren met betrekking tot de lokale klimaataanpak.
- Klimaatadaptatie: kennis met betrekking tot de effecten van klimaatverandering zal worden uitgebreid. Deze kennis, met name kennis over groen, water en hitte in de stad meer en meer integreren in de voorbereiding en uitvoering van projecten.

De Klimaataanpak 2013-2020 heeft als doel de leefbaarheid en het vestigingsklimaat van de stad te versterken.

- **De gemeente Tilburg heeft als doelstelling om voor 2045 een circulaire economie te hebben en CO₂ neutraal te zijn.**

Dit is vijf jaar eerder dan de landelijke doelstelling Circulair Nederland in 2050. Op maandag 19 december 2016 heeft de raad de Aanpak Circulaire Economie Tilburg vastgesteld.

De gemeente Tilburg wil het verduurzamen van de stad versnellen en daarbij de regio betrekken samen met het bedrijfsleven en maatschappelijke partners. Een belangrijke stap is het Betonakkoord van MVO Nederland. Dit heeft de gemeente Tilburg samen met 27 ondernemers die samenwerken met de gemeente ondertekend. Hiermee wordt het draagvlak in de betonketen versterkt en wordt er gewerkt aan verdere verduurzaming van de betonketen (MVO Nederland, 2017).

- **Omgevingsvisie Tilburg 2040.**

De Omgevingsvisie Tilburg 2040 geeft een beschrijving weer van de belangrijkste ambities en strategieën voor de ontwikkeling van de gemeente Tilburg. Dus welke kant gaat Tilburg op? Hoe ziet de stad eruit over twintig jaar? Waar richt Tilburg haar pijlen op? Wat doet de gemeente en wat is de rol van de Tilburgers zelf? Deze omgevingsvisie is erg uitgebreid en voor medewerkers binnen Tilburg niet behapbaar. Om die reden is een samenvatting van de omgevingsvisie van groot belang om concrete doelstellingen te kunnen opstellen. Deze samenvatting is gemaakt in het document Tilburg pakt Planet aan (Tilburg, 2015c).

- **Tilburg pakt Planet aan**

Vanuit de Omgevingsvisie Tilburg 2040 is een samenvatting gemaakt waarin staat omschreven welke doelen worden nagestreefd op het gebied van duurzaamheid. Dit document heet 'Tilburg Pakt Planet Aan'. In dit document wordt de 'Planet-route' geïntroduceerd. Die aanpak wordt gevolgd door zes kernwaardes.

Er zit wel een kantelzijde aan dit document, omdat dit nog niet officieel is goedgekeurd door de Raad. Daarnaast zijn de ambities niet voldoende concreet beschreven zodat ze ook daadwerkelijk meetbaar zijn. Wel geeft het document richting aan de visie van de gemeente Tilburg. De volgende zes kernwaarden zijn beschreven:

1. **Gezondere omgeving voor mens en natuur**

Wat de gemeente Tilburg doet of laat doen moet bijdragen aan een gezonde leefomgeving.

2. **Zorgvuldig ruimtegebruik**

De gemeente Tilburg benut het bestaand areaal zo slim mogelijk.

3. **Toekomstbestendig**

De gemeente Tilburg houdt rekening met de geschiedenis. Daarnaast houdt het rekening met veranderingen en onzekerheden in de toekomst.

4. **Niet afwentelen**

De gemeente Tilburg houdt een circulaire economie voor ogen.

5. **Gebiedskwaliteiten benutten**

De gemeente Tilburg benut het karakteristieke en afwisselende Tilburg.

6. **Eigenaarschap**

De gemeente Tilburg richt zich op processen zodat mensen zich eigenaar voelen.

De 'Planet-route' kruist die van People en Profit zoals duidelijk wordt beschreven in de triple P benadering. Duurzaam ontwikkelen betekent immers voor de gemeente Tilburg het gelijktijdig oog hebben voor het welzijn van mensen (People), natuur (Planet) en economie (Profit). Voor verdere uitwerking wordt verwezen naar het document *Tilburg Pakt Planet Aan – Voor nu en Later* in bijlage 1.

3.4 Inkoopbeleid

In deze paragraaf zijn duurzaamheidsdoelstellingen vertaald naar het inkoopbeleid van de gemeente Tilburg. Het inkoopbeleid met betrekking tot duurzaamheid wordt hieronder kort weergegeven. De wijze waarop de gemeente Tilburg inkoopt, is vastgelegd in een aantal documenten, waarvan een drietal afgeleid zijn van het aanbestedingsbeleid:

1. Raadsbesluit Aanbestedingsbeleid 2013;
2. Raadsvoorstel Aanbestedingsbeleid 2013;
3. Beleidskader Inkoop & Aanbesteding 2013.
4. Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

In de drie eerste bestanden staat in grote lijnen de wijze van inkopen en de doelen die nagestreefd moeten worden omschreven. Een bredere omschrijving van het aanbestedingsbeleid is hieronder beschreven.

Het vierde document is het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Ook dit wordt hieronder toegelicht (M.Olijdam, 2015).

Aanbestedingsbeleid

Ten aanzien van duurzaamheid in relatie tot de inkoopmethode van de gemeente Tilburg die gehanteerd dient te worden, wordt duurzaamheid gezien als een onderdeel van het 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen'. In het aanbestedingsbeleid staat beschreven dat bij een aanbesteding vanaf de MVO-grens (€30.000 voor leveringen en diensten en €75.000 voor werken) aandacht besteed moet worden aan MVO-thema's. De raad heeft bepaald dat fairtrade, duurzaamheid, mensenrechten en SROI de vier belangrijkste MVO-thema's zijn. Alleen deze thema's staan

beschreven in het inkoopbeleid. Andere beschreven ambities komen dus niet terug in het inkoopbeleid. Voor het thema duurzaamheid worden in de inkoop de duurzaamheidscriteria van PIANOo gehanteerd. PIANOo noemt deze duurzaamheidscriteria ook wel 'milieucriteria' (M.Olijdam, 2015).

Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)

MVI betekent dat er bij alle fasen van de inkoopprocessen rekening gehouden wordt met de sociale, economische en ecologische dimensies van duurzaamheid (People, Planet en Profit). Voor overheden is MVI een instrument om duurzaamheidsambities te realiseren. Het Manifest MVI 2016-2020 geeft in hoofdlijnen aan wat de ambities zijn van de Nederlandse overheden met betrekking tot MVI. Dit Manifest is goedgekeurd door het Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Het Manifest MVI wordt door de gemeente Tilburg beschouwd als een traject voor het inbedden van MVI in de eigen organisatie (Pianoo, 2017).

Wethouder Erik de Ridder heeft dit Manifest MVI ondertekend. Hiermee verklaart de gemeente Tilburg dat het de ambitie heeft om maatschappelijk verantwoord te gaan inkopen zoals hieronder beschreven. Het is de bedoeling dat:

- De gemeente Tilburg ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen vaststelt en activiteiten onderneemt om deze doelen te behalen.
- De gemeente Tilburg zorg dient te dragen voor een duurzame bedrijfsvoering.
- De gemeente Tilburg door duurzaam in te kopen een bijdrage levert aan de verduurzaming van de markt en duurzame innovaties. Daarnaast een bijdrage te leveren aan sociale doeleinden.
- De gemeente Tilburg financiële voordelen kan behalen en eigen duurzaamheidsdoelen kunnen dienen voor de professionalisering van de inkopers.
- De gemeente Tilburg maatschappelijk verantwoord gaat inkopen. Dit houdt in dat inkopers en andere betrokkenen binnen gemeente Tilburg in alle fasen van een inkoopproces op zoek gaan naar kansen op het gebied van duurzaamheid. Dit zal in samenspraak gaan met de markt.
- MVI zal door gemeente Tilburg zo breed mogelijk worden toegepast waarbij het kan bijdragen aan de duurzaamheidsambities van Tilburg.
- De gemeente Tilburg de ambitie heeft om bij de inkoop centraal vastgestelde duurzaamheidseisen op het gebied van milieu en sociaal toe te passen. Daarnaast vastgestelde duurzaamheidswensen op het gebied van milieu zwaar te laten wegen.
- De gemeente Tilburg concreter resultaten rapporteert van MVI (M.Olijdam, 2015).

Actieplan MVI

In het Actieplan MVI wat voortvloeit uit het Manifest worden concrete doelstellingen opgenomen. Het betrekken van bestuurders, budgethouders, opdrachtgevers en inkopers is dan van belang. Voor 30 juni 2017 wordt dit actieplan openbaar gemaakt. De coördinator duurzaamheid van de gemeente Tilburg is hier verantwoordelijk voor. Aan de hand van de criteria die benoemd staan in de handreiking van het Manifest moet het actieplan worden opgesteld:

1. De gemeente Tilburg zal vanuit de inkoopvraag marktpartijen moeten aanmoedigen en uitnodigen tot het leveren van duurzame en innovatieve producten. Inkooptechnieken zijn van belang die complexer zijn dan het hanteren van minimumeisen in milieucriteria-documenten. De gemeente Tilburg kan de effectiviteit vergroten door onder andere:
 - Aanbesteden op basis van ambities.
 - Meer dialoog voeren met de markt ver voor de aanbesteding (recente wijziging in de aanbestedingswet, geeft extra mogelijkheden voor marktdialoog).

- Gebruik maken van gunning- en selectiecriteria, onderscheid tussen bedrijven wordt zichtbaar.
 - Vaker uitgaan van levensduurkosten in plaats van prijs.
 - Vaker de keuze te maken voor een functionele uitvraag (de functie of doel wordt omschreven in plaats van een technische omschrijving).
 - De wijze van toetsing van duurzaamheidsbeloftes op te nemen in het contractmanagement.
2. De gemeente Tilburg zal algehele beleidsdoelstellingen en ambities en een vertaling hiervan naar specifieke en meetbare doelstellingen concreet moeten maken voor de toepassing van MVI (Milieu, 2016-2020).

Duurzaam GWW

In het aanbestedingsbeleid 2016 van de gemeente Tilburg wordt verwezen naar de Aanpak Duurzaam GWW. Duurzaam GWW is een samenwerkingsverband van kennisinstituten, opdrachtgevers en marktpartijen gericht op het verduurzamen van de Spoor- en Grond- Weg- en Waterbouw. Daarnaast is een koppeling van eigen organisatiedoelen van groot belang. De Aanpak Duurzaam GWW draait om het doorlopen van stappen. Die stappen worden hieronder beschreven:

- Het vertalen van duurzaamheidsdoelen van de organisatie naar projecten;
- Het zo vroeg mogelijk meenemen van duurzaamheid bij infrastructurele opgaves;
- De focus leggen op duurzaamheidsthema's waar het meeste winst te behalen is;
- Innovatiegericht aanbesteden en gunnen op duurzaamheid;
- Het gezamenlijk toepassen van instrumentarium zodat duurzaamheid op een uniforme wijze getoetst kan worden.

Door de Aanpak Duurzaam GWW wordt er winst behaald op People, Planet en Profit. Er zit een duidelijk verbinding tussen het aanbestedingsbeleid van de gemeente Tilburg, het Manifest wat ondertekend is door de gemeente Tilburg en de Aanpak Duurzaam GWW. Deze worden echter nog niet benut in de praktijk binnen de afdeling RUV (Duurzaam GWW, 2016).

Bij de Aanpak Duurzaam GWW zijn een aantal instrumenten ontwikkeld. De instrumenten die van toepassing zijn voor de afdeling RUV worden in het volgende sub hoofdstuk 3.5 Duurzaamheidsinstrumenten toegelicht.

3.5 Duurzaamheidsinstrumenten

In de gehele Grond-, Weg- en Waterbouw worden verschillende duurzaamheidsinstrumenten ingezet. Eén specifiek duurzaamheidsinstrumenten is van toepassing voor de afdeling RUV om duurzaamheid in een vroege fasen te kunnen borgen namelijk het ambitieweb. Dit duurzaamheidsinstrument wordt hieronder toegelicht.

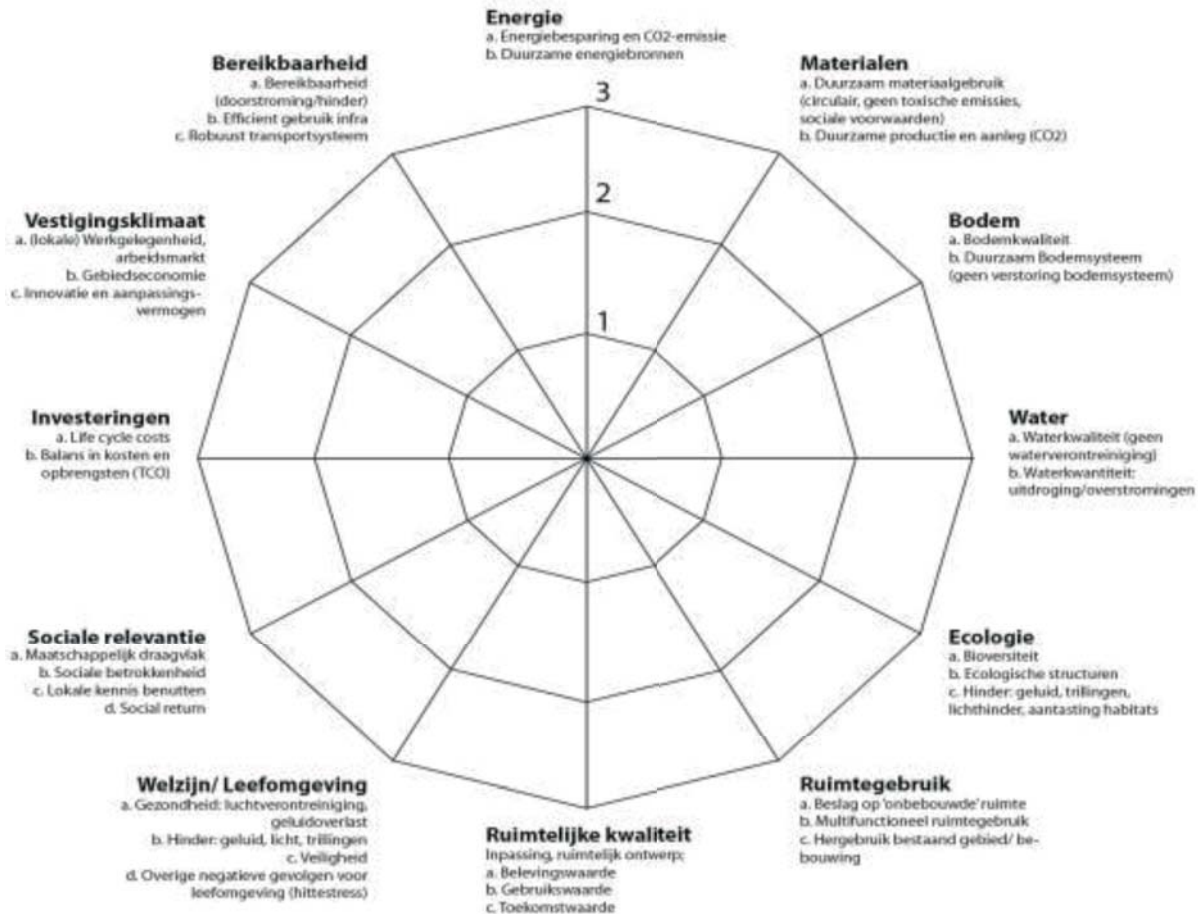
• Ambitieweb

Het ambitieweb is een instrument dat is ontwikkeld door de vereniging Duurzaam GWW. In het ambitieweb staat het project centraal en worden de duurzaamheidsdoelstellingen van het project vastgesteld.

Zoals is weergegeven in figuur 4 heeft het ambitieweb twaalf duurzaamheidsthema's. De twaalf duurzaamheidsthema's hebben allemaal drie ambitieniveaus. De drie ambitieniveaus zijn in de volgende opsomming toegelicht:

1. Het eerste niveau geeft aan dat duurzaamheid geborgd wordt zoals dat in het heden op het desbetreffende thema wordt uitgevoerd.
2. Het tweede niveau geeft aan dat er bewust wordt gestuurd op verbeteringen met betrekking tot het desbetreffende thema;
3. Het derde niveau geeft aan dat er geen negatieve belasting plaatsvindt op duurzaamheid of er wordt juist een positieve bijdrage geleverd aan het desbetreffende thema;

Door middel van het ambitieweb is vast te leggen waar de nadruk in een bepaald project komt te liggen. Om die reden kan er een duidelijk afweging gemaakt worden waardoor er een balans ontstaat tussen People, Planet en Profit. Het ambitieweb wordt steeds meer toegepast voor het vastleggen van ambities in projecten. Daarnaast kan het gebruikt worden als brainstorm- of communicatiemiddel (Duurzaam GWW, 2016). Een handleiding voor het toepassen van het ambitieweb is toegevoegd in bijlage 2.



Figuur 4 Ambitieweb (Duurzaam GWW, 2016)

3.6 Duurzaamheidsthema's Tilburg

Zoals beschreven is bij de uitwerking van het ambitieweb kunnen ambities worden vastgelegd door middel van deze tool. De duurzaamheidsthema's uit het ambitieweb omvatten alle mogelijkheden tot duurzaamheid in de openbare ruimte. Deze duurzaamheidsthema's vloeien voort de Aanpak Duurzaam GWW. Op het moment dat de afdeling RUV gaat sturen op duurzaamheid door middel van de Aanpak Duurzaam GWW dan is het van belang concrete ambities per duurzaamheidsthema vast te leggen. Inzichtelijk wordt dan hoe de afdeling RUV concreet kan gaan sturen per duurzaamheidsthema.

Om die reden is er onderzoek gedaan naar de verschillende duurzaamheidsthema van het ambitieweb en is er weergegeven hoe Tilburg/afdeling RUV deze ambitie/doelen verwezenlijkt. Dit onderzoek is verricht met het uiteindelijke doel om te kunnen bepalen of de doelstellingen voldoende concreet zijn vastgelegd. Uiteindelijk kan er dan een advies worden uitgebracht waar de gemeente Tilburg nog winst kan behalen. De kern is hieronder weergegeven met de belangrijkste ambities en strategieën van Tilburg.

- **Energie**

Een aanjager is het landelijke **Energieakkoord 2013**. De Nederlandse overheid tekende in 2013 het Energieakkoord. Het is van belang dat organisaties op eigen initiatief aan de slag gaan met het behalen van de beschreven doelstellingen.

Raadsvoorstel Klimaataanpak 2013-2020

De gemeente Tilburg heeft als doelstelling het bereiken van een klimaatneutraal en klimaatbestendig Tilburg in het jaar 2045. In dit raadsvoorstel worden doelen om inkopen van producten, werken en gebouwen die energie gebruiken te sturen op energiebesparing en/of CO₂-reductie. De bijhorende doelstelling is om via aanbestedingen te stimuleren dat bedrijven energie besparen (M.Olijdam, 2015).

In het Energiebeleidsplan zijn de volgende doelstellingen opgenomen:

- Alle nieuwe gemeentelijke gebouwen worden energiezuinig gebouwd;
- Er is volledig inzicht in het energiegebruik van gemeentelijke gebouwen;
- Heel Tilburg wordt energiezuinig verlicht;
- Energiezuinige woningbouw is de norm;
- Met de markt wordt samengewerkt aan een hogere energiestaat voor bestaande woningen;
- Stimuleren van energiezuinig ondernemen;
- Duurzame mobiliteit herkenbaar in Tilburg;
- 10% van het berekende duurzame energiepotentieel is gerealiseerd;
- Internationale contacten op het gebied van gemeentelijk energiebeleid worden uitgebouwd.

(Tilburg, 2008a)

- **Materialen**

Tilburg heeft als doelstelling om voor 2045 een circulaire economie te hebben en CO₂ neutraal te zijn. Stroom kunnen hergebruikt worden door een integrale aanpak in heel de keten. Het uitgangspunt is dat grondstoffen optimaal benut worden in de hele keten. Negatieve effecten op het milieu worden hierdoor zoveel mogelijk beperkt. In het Betonakkoord en dan Aanpak Circulaire Economie Tilburg wordt alleen de ambitie uitgesproken om te gaan verduurzamen. (Tilburg, 2016c).

Aanpak Circulaire Economie Tilburg

Met deze aanpak wil Tilburg de eerste stappen zetten naar een circulaire economie. De Raad heeft besloten te streven naar een volledig circulaire economie in 2045 (Tilburg, 2016c).

Betonakkoord

Het is van belang dat betonnen materialen die vrijkomen in Tilburg te hergebruiken of door recycling als grondstof weer toe te passen. Om dit te verwezenlijken werken de deelnemers gezamenlijk aan:

- Reductie CO₂ emissie door het stimuleren van hergebruik en hoogwaardige recycling.
- Verbeteren kwaliteit en verlaging milieubelasting door het stimuleren van duurzame innovaties voor hergebruik en hoogwaardige recycling.
- Verbetering van samenwerking tussen alle schakels in de keten door middel van een optimale ketensluiting voor betonnen materialen (MVO Nederland, 2017)

- **Bodem**

In het beleid over bodembeheer en grondstromen heeft de gemeente Tilburg een bodembeheernota die ten grondslag ligt aan het bodembeheerplan. In relatie tot duurzaamheid staat hierin omschreven dat er zo veel mogelijk moet worden gedaan aan duurzaam Bodembeheer. Daaraan is bij te dragen

door het zoveel mogelijk (her) gebruiken van binnen provincie Brabant vrijgekomen herbruikbare grond. Transportbewegingen moeten zoveel mogelijk worden beperkt. Hierin wordt continu gezocht naar de balans (Tilburg, 2015b).

- **Water**

De gemeente Tilburg heeft de ambitie om tot 2048 in verschillende gebieden 'blauwe aders' aan te leggen om wateroverlast tegen te gaan. De komende 30 jaar zet de gemeente Tilburg hier een bedrag tegenover van zes miljoen euro per jaar. Het regenwater wordt via de 'blauwe aders' direct afgevoerd naar gebieden buiten de stad. Watertekorten kunnen worden aangevuld voor natuur, landbouw en recreatie (Tilburg, 2015a).

In het waterstructuurplan worden de volgende doelen beschreven:

- Streven naar een duurzaam en veerkrachtig watersysteem;
- Optimalisatie van de waterketen; zuinig en efficiënt gebruik van water;
- Vergroten van de beleavings-, ecologische, economische en recreatieve waarde van water

(Tilburg, 2008b).

- **Ecologie & Biodiversiteit**

De gemeente Tilburg investeert in grote verscheidenheid aan dieren en planten. Dieren en planten leveren ecosysteemdiensten, zoals waterberging en zuurstof (Tilburg, 2017b). De stad is omringd door natuur. Het doel is om de natuur meer de stad in te brengen door 'grijs' te vervangen voor 'groen'. Meer groen in de stad resulteert in minder hitte, minder wateroverlast en een gezondere bevolking. In de nota biodiversiteit van 2010 zijn de volgende doelstellingen opgenomen:

1. De achteruitgang van de biodiversiteit stoppen vanaf 2010

In 2010 zal een nulmeting worden bepaald aan de hand van de flora en faunagegevens die voor handen zijn. Hierna kan jaarlijks de verandering in de biodiversiteit worden bijgehouden.

2. Biodiversiteit 'tot aan de voordeur'.

Biodiversiteit verhogen in het openbaar gebied waardoor het letterlijk tot aan de voordeur/ de voortuin van de bewoners van Tilburg komt.

3. In 2020 levert 50% van alle aangeplante bomen en struiken binnen de bebouwde kom een bijdrage aan de biodiversiteit.

Zo veel mogelijk gebruik maken van autochtoon plantmateriaal met een aanvulling van soorten die een bijdrage leveren aan biodiversiteit door middel van bv. nestgelegenheid, voedsel en/of schuilgelegenheid.

(Tilburg, 2010)

- **Ruimtegebruik**

De gemeente Tilburg benut de bestaande ruimte zo slim mogelijk. Mogelijkheden voor nieuwe initiatieven binnen bestaand bebouwd gebied worden binnen de gemeente Tilburg altijd bekeken. Als de functie van een gebied verandert, dan wordt dit bevorderd op het moment dat dit leidt tot een betere benutting van de ruimte. Dit is de kern over ruimtegebruik wat is beschreven in de omgevingsvisie Tilburg 2040. In juridische zin is het dit document een structuurvisie. De gemeente Tilburg noemt het een omgevingsvisie (Tilburg, 2015c).

- **Ruimtelijk kwaliteit**

De gemeente Tilburg benut de intrinsieke kwaliteiten voor een karakteristieke, mooie en afwisselde omgeving. De gemeente Tilburg geeft vorm aan een herkenbare gebiedsidentiteit. Daarnaast wordt cultureel erfgoed en unieke gebouwen behouden. Dit is de kern over ruimtegebruik wat is beschreven in de omgevingsvisie Tilburg 2040 (Tilburg, 2015c).

- **Welzijn/Leefomgeving**

Duurzaam Inkopen wordt in het Aanbestedingsbeleid beschouwd als het hanteren van MVO-criteria bij aanbestedingen. Fairtrade, mensenrechten, milieu en SROI worden daarbij als vier belangrijkste MVO-thema's genoemd.

Milieu is een belangrijk thema voor welzijn. Voor het thema milieu worden de duurzaamheidscriteria van PIANOo gehanteerd door de gemeente Tilburg. PIANOo noemt deze duurzaamheidscriteria ook wel 'milieucriteria' (M.Olijdam, 2015).

- **Sociale relevantie**

Duurzaam Inkopen wordt in het aanbestedingsbeleid beschouwd als het hanteren van MVO-criteria bij aanbestedingen. Fairtrade, mensenrechten, milieu en SROI worden daarbij als vier belangrijkste MVO-thema's genoemd. Fairtrade, Mensenrechten en SROI worden als belangrijkste thema's met betrekking tot Sociale relevantie aangezien. Het thema fairtrade wordt al uitgangspunt gehanteerd door middel van de titel 'Fairtrade gemeenten'. Het thema mensenrechten wordt gebruikt voor de standaard tekst 'Sociale Voorwaarden' zoals beschikbaar zijn gesteld door het Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Bij het thema SROI wordt per aanbesteding vastgesteld welk percentage SROI proportioneel is. Na gunning treedt de opdrachtnemer in overleg met de gemeente om te komen tot invulling die past in zijn bedrijfsvoering (M.Olijdam, 2015).

- **Investeringsen**

De gemeente Tilburg faciliteert kansrijke ontwikkelingen op basis van de bestaande vraag. De financiële haalbaarheid, faseerbaarheid het draagvalk staat hierbij centraal. Voor de infrastructuur en de openbare ruimte werkt de gemeente Tilburg met het MJP. Zo wordt er op een financieel verantwoorde manier geïnvesteerd.

De zogenaamde MVO-grens ligt voor leveringen en diensten op 30.000 euro en voor werken op 75.000 euro. Dan moeten thema's zoals duurzaamheid worden meegenomen. Voor duurzaamheid wordt verwezen naar de PIANOo-criteria die handvatten bieden voor de inkoop. MVI betekent dat er onder andere vanuit de levenscyclus gedacht moet worden of dat maatschappelijke waarde moet worden meegewogen. Dat betekent in veel gevallen dat er aan de voorkant meer moet worden geïnvesteerd om in de toekomst duurzamer uit te komen. Momenteel is er nog geen maatregel in het aanbestedingsbeleid opgenomen die zorgt voor meer budget (Tilburg, 2016a).

- **Vestigingsklimaat**

De gemeente Tilburg richt processen zo in dat mensen zich eigenaar voelen van het gebied waardoor medeverantwoordelijkheid ontstaat voor het gebruik en het beheer. Veel winst is er te behalen door middel van keukentafel gesprekken met de burger over duurzame energie, isolatie en groen. Zo ontstaat er een woonmilieu dat aansluit op de behoeften van de burger. Verschillende wijken maken andere keuzes voor de inrichting van de openbare ruimte (Tilburg, 2015c).

- **Bereikbaarheid**

Het doel van de gemeente Tilburg is de bestaande infrastructuur beter te benutten en het verkeers- en vervoersysteem verder te optimaliseren (verduurzaming van de mobiliteit).

De gemeente Tilburg vergroot de bereikbaarheid door middel van een nieuw busstation, nieuwe fietsenstalling, vernieuwing van het station en de aanleg van de Willem II-passage. Zo kunnen inwoners vervoersmiddelen in de stad combineren waardoor de auto vaker thuis kan blijven staan (Tilburg, 2015c).

3.7 Conclusie

Duurzaamheid is voor de openbare ruimte te ontleden in twaalf verschillende duurzaamheidsthema's. De twaalf beschreven duurzaamheidsthema's bevatten alle mogelijkheden tot duurzaamheid in de openbare ruimte. Deze aspecten komen voort uit de Aanpak Duurzaam GWW.

Voor de gemeente Tilburg kan de definitie van duurzaamheid nog concreter. Het beschrijven van een definitie van duurzaamheid is belangrijk, zodat concrete doelstelling kunnen worden opgesteld waar naartoe gewerkt kan worden.

De duurzaamheidsdefinitie is te omschrijven vanuit People, Planet, Profit. De balans zoeken tussen deze drie kapitalen in duurzaamheid zorgt voor een langdurig evenwicht.

Het document 'Tilburg Pakt Planet' is een samenvatting van de Omgevingsvisie Tilburg 2040 waarin zes kernwaarden zijn vastgelegd. Met het bepalen van deze zes kernwaarden is al een stap gezet naar het zoeken van een balans tussen de drie kapitalen. Echter is het document 'Tilburg Pakt Planet Aan' nog niet vastgesteld door de Raad. De zes kernwaarden zijn hieronder weergegeven:

1. Gezondere omgeving voor mens en natuur

Wat de gemeente Tilburg doet of laat doen moet bijdragen aan een gezonde leefomgeving.

2. Zorgvuldig ruimtegebruik

De gemeente Tilburg benut het bestaand areaal zo slim mogelijk.

3. Toekomstbestendig

De gemeente Tilburg houdt rekening met de geschiedenis. Daarnaast houdt het rekening met veranderingen en onzekerheden in de toekomst.

4. Niet afwentelen

De gemeente Tilburg houdt een circulaire economie voor ogen.

5. Gebiedskwaliteiten benutten

De gemeente Tilburg benut het karakteristieke en afwisselende Tilburg.

6. Eigenaarschap

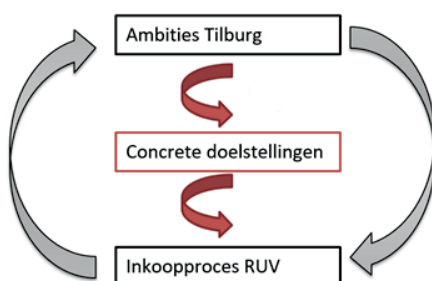
De gemeente Tilburg richt zich op processen zodat mensen zich eigenaar voelen.

Uiteindelijk zijn de zes kernwaarden opgesteld om de kerndoelstelling van de gemeente Tilburg te behalen. De kerndoelstelling van de gemeente Tilburg is: Een klimaatneutraal (100% CO₂-neutraal), klimaatbestendig en circulaire economie in 2045!

Binnen de gemeente Tilburg zijn er veel ambities, strategieën en beleid. Echter zijn er geen concrete doelstellingen vastgesteld. Om die reden weten medewerkers van RUV niet direct wat van ze verwacht wordt waardoor ambities niet concreet tot uitvoering gebracht kunnen worden. In figuur 5 wordt weergegeven welke stap wordt overgeslagen (aangegeven met de kleur rood) door de medewerkers van RUV.

Om ambities concreet te kunnen koppelen aan de medewerkers van RUV is het van belang dat er concrete doelstellingen worden geformuleerd door de afdeling Ruimte. Deze kunnen dan geformuleerd worden per duurzaamheidsthema voortkomend uit het ambitieweb.

Duurzaamheidsthema's zijn op die manier meetbaar voor medewerkers van RUV. Het ontwikkelen van een duurzaamheidsagenda zou een optie kunnen zijn voor het vastleggen van concrete doelstellingen. Een voorbeeld van een duurzaamheidsagenda is toegevoegd in bijlage 3.



Figuur 5, van ambitie naar uitvoering.

4. Maatschappelijk Verantwoord Inkopen binnen RUV

In dit hoofdstuk wordt weergegeven hoe MVI (het werkwoord van duurzaamheid) door afdeling RUV wordt gedefinieerd. Daarom luidt de deelvraag:

- **Wat wordt verstaan onder Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) binnen RUV?**

Antwoord op deze vraag wordt gegeven door:

- De adviezen van Stimular en Agentschap NL;
- De bevindingen vanuit de werkgroep Duurzaamheid;
- De afgenomen enquête binnen de afdeling RUV.

4.1 Duurzaamheid organisatorisch

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van oude adviezen van de onderzoeksbureaus Agentschap NL en Stimular. In deze adviezen wordt direct inzichtelijk wat er in verleden verstaan werd met betrekking tot duurzaamheid binnen RUV.

Stimular:

In 2015 heeft het onderzoeksbureau Stimular dat gespecialiseerd is in duurzaamheid, een onderzoek uitgevoerd naar de mate van duurzaamheid binnen RUV in opdracht van de coördinator 'Duurzaamheid'. Zo is inzicht verkregen op het gebied van MVI binnen RUV. Hieronder zijn de belangrijkste punten benoemd:

- De geïnterviewden weten niet precies wat inhoudelijk van de afdeling verwacht wordt;
- De geïnterviewden zijn van mening dat er ruimte is om initiatieven op te pakken. In welke mate de afdeling in projecten het initiatief moet nemen is niet duidelijk. De geïnterviewden verwachten dat het thema beter op de agenda blijft staan als duurzaamheid expliciet onderdeel is van de opdrachten van de afdeling Ruimte;
- Het is onduidelijk of de PIANOo-criteria gebruikt worden. De moederbestekken die RUV hanteert worden overgenomen van het CROW. Het CROW stelt documenten beschikbaar waarin de PIANOo-criteria zijn vertaald in RAW-teksten. Het is onduidelijk of deze zijn overgenomen in de moederbestekken van de gemeente Tilburg;
- SROI wordt opgenomen;
- De voorbereiding van een project of onderhoudscontract wordt vaak uitbesteed. In de opdracht daarvoor wordt de duurzaamheid van het ontwerp niet genoemd als randvoorwaarde;
- Integraal beleid (bijv. klimaatbeleid) lijkt buiten de boot te vallen door het werken met vakspecialisten;
- De geïnterviewden zijn van mening dat de afdeling de kennis en ervaring in huis moet krijgen (bijv. door opleiding van vakspecialisten);
- De geïnterviewden zien kansen hun werkzaamheden (projecten, beheerstaken en losse maatregelen) te verduurzamen (M.Olijdam, 2015).

Uit bovenstaand resultaat blijkt dat er over duurzaamheid nog veel onduidelijkheid en kennisgebrek is. Er is nog weinig duidelijkheid over hoe er maatschappelijk verantwoord ingekocht moet worden. Wel is men ervan overtuigd dat in de toekomst duurzaamheid veel meer onderdeel moet worden van de organisatie. Ook worden hier kansen in gezien door de medewerkers.

Adviezen agentschap NL

Een aantal jaren geleden heeft er een oude werkgroep 'Duurzaamheid' binnen RUV bestaan die zich heeft laten adviseren door het agentschap NL. Deze adviezen waren destijds:

- Leg verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast op meerdere niveaus;
- Stel een plan van aanpak duurzaam inkopen op;
- Reserveer extra budget en tijd voor het behalen van de doelstellingen;
- Werk organisatie breed samen;

- Maak afspraken over de rapportage van de voortgang van duurzaam inkopen;
- Evalueer regelmatig de gemaakte afspraken;
- Zorg voor voldoende kennis over duurzaamheid en duurzaam inkopen en zorg dat dit op peil blijft;
- Duurzaamheidseisen als verplicht onderdeel opnemen in het inkoopproces;
- Inventariseer of de duurzaamheidswensen en EMVI kan worden toegepast;
- Overweeg standaard duurzame alternatieven in de voorbereidingsfase;
- Voer standaard een marktonderzoek uit naar duurzame alternatieven;
- Werk samen met andere organisaties;
- Houd rekening met duurzaamheid in uw inkoopproces zelf;
- Stel een communicatieplan duurzaam inkopen op;
- Communiceer periodiek over de behaalde resultaten van duurzaam inkopen;
- Betrek de organisatie in haar geheel bij het vormgeven van duurzaamheid en duurzaam inkopen (Agentschap NL, 2010).

Hoewel het rapport al enige jaren oud is, staan hier nog steeds waardevolle adviezen in die nu nog steeds relevant zijn. Relevante informatie dient als input voor de nieuwe werkgroep duurzaamheid en zal de output van de werkgroep voor een deel borgen.

4.2 Werkgroep Duurzaamheid

Algemeen

Het Manifest MVI moet binnen Tilburg een kentering veroorzaken op het gebied van duurzaamheid. Dit Manifest moet binnen de gemeente Tilburg processen in gang zetten zodat duurzaamheid bevorderd wordt. Naar aanleiding van dit Manifest is één van die activiteiten de werkgroep 'Duurzaamheid'. Deze werkgroep is opgericht in maart 2017 en zal in juni 2017 een aanpak aanleveren met adviezen/handvatten om binnen projecten in de openbare ruimte duurzamer te kunnen gaan inkopen. Tijdens de sessies die worden gehouden, wordt er een plan van aanpak opgesteld om duurzaamheid in te bedden binnen de afdeling RUV. De uitwerkingen van de sessies zijn toegevoegd in bijlage 4.

Bij de afdelingen RUV werken specialisten die zelf kennis en kunde hebben en/of willen opdoen om duurzaamheid in te bedden in de afdeling. Met deze specialisten die voldoende stimulans hebben met betrekking tot het thema duurzaamheid wordt Maatschappelijk Verantwoord Inkopen vormgegeven. De werkgroep heeft als taak om een plan van aanpak op te stellen voor het inbedden van duurzaamheid binnen RUV. Dit plan van aanpak wordt versterkt door input vanuit deze rapportage en het rapportage wordt versterkt door de input van de werkgroep. In het rapportage is een bredere beschrijving weergegeven van het duurzaam beheren van de stad. De werkgroep heeft zich voornamelijk gericht op het inkoopproces. Het ambitieweb wat is aangeleverd vanuit deze rapportage is in gebruik genomen door de werkgroep. Zo wordt duurzaamheid daadwerkelijk geborgd in de inkoopprocessen van RUV. Ook de resultaten van de enquête heeft de werkgroep handvatten geboden voor het verder uitwerken van het plan van aanpak. Daarnaast kan dit rapportage gebruikt worden ter onderbouwing van de resultaten uit de werkgroep.

Enquête

Middels een enquête is de visie van de medewerkers van RUV en PPI (projectleiders) op het gebied van duurzaamheid in beeld gebracht.

De vragen zijn opgesteld om de houding, motivatie, kennis, kansen en struikelblokken ten aanzien van duurzaamheid inzichtelijk te maken, zodat dit in de toekomst beter geborgd kan worden.

In totaal hebben 52 personen de enquête ingevuld. Vanuit de visie van deze medewerkers wordt inzichtelijk waar de grootste kansen/valkuilen liggen op het gebied van duurzaamheid binnen de

afdeling RUV. In bijlage 4 zijn de uitkomsten van de enquête verder uitgewerkt. Hieronder worden de belangrijkste uitkomsten kort toegelicht:

Belangrijkste uitkomsten enquête duurzaamheid binnen de afdeling RUV en PPI

- De medewerkers van de afdeling RUV en PPI zijn niet voldoende op de hoogte van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen;
- PIANOo criteria waar naar verwezen wordt in het beleid zijn voor vele nog onbekend;
- medewerkers kansen zien om te verduurzamen maar hier momenteel nog niet de prioriteit ligt;
- Hoe eerder duurzaamheid wordt meegenomen in de voorbereiding van projecten, hoe groter het effect;
- Wet en regelgeving werkt belemmerend voor het toepassen van duurzaamheid in projecten;
- Richtbaarheid geven aan succesprojecten is een grote stimulans voor het toepassen van duurzaamheid;
- De medewerkers zijn het eens dat de creativiteit van een aannemer leidend moet zijn;
- De medewerkers zijn het eens dat duurzaamheid als standaard meegenomen moet worden in aanbestedingen;
- Rapporteren over duurzaamheid wordt niet als probleem ervaren binnen de medewerkers van RUV en PPI;
- Kennisontwikkeling is van groot belang voor het inbedden van duurzaamheid!

De resultaten van de enquête geven inspiratie op het gebied van duurzaamheid binnen de afdeling RUV. De uitkomsten van het adviesbureau Stimular en Agentschap NL versterken die resultaten. Veel acties uit het adviesrapportage zijn nog niet uitgevoerd. De ontwikkeling op het gebied van duurzaamheid binnen de afdeling RUV in de afgelopen jaren heeft dus stil gelegen.

De resultaten die nu voorhanden zijn bieden perspectief voor de werkgroep duurzaamheid. Door middel van de resultaten kunnen duidelijke acties worden opgesteld. Dit wordt vormgegeven in een plan van aanpak MVI. Deze aanpak is hieronder weergegeven.

Verzilvering ambitieweb

Het ambitieweb is door de werkgroep duurzaamheid erkend als bruikbaar instrument, zodat het geïmplementeerd kan worden in het inkoopproces. Het ambitieweb kan dus onderdeel uit gaan maken van de Project StartUp (PSU). Dit is een bijeenkomst waarin een plan wordt samengesteld waarin omschreven wordt hoe het gewenste resultaat van een project bereikt gaat worden. De vakspecialisten van RUV kunnen op die manier per duurzaamheidsthema aangegeven waar op ingespeeld gaat worden.

Bij projecten waar een hoge duurzaamheidsambitie wordt vastgesteld is het van belang dat er een ingenieursbureau wordt ingeschakeld met voldoende kennis betreffende de twaalf duurzaamheidsthema's. Zo worden de vastgestelde ambities voortvloeiend uit de PSU gewaarborgd.

Plan van aanpak MVI

In het plan van aanpak MVI dat wordt opgesteld door de werkgroep, zijn een aantal technische en organisatorische suggesties uitgeschreven voor een duurzamer inkoopproces en een duurzamere werkwijze binnen RUV, PPI en Ruimte. De maatregelen worden beschreven in de volgende opsomming. De verder uitwerking wordt weergegeven in bijlage 4.

Technisch inhoudelijk:

- **Handvatten om MVI toe te passen binnen projectmatig creëren**

Ambitieweb voortkomend uit de Aanpak Duurzaam GWW implementeren in de PSU.

Organisatorisch:

- **Kennis over MVI vergroten**

Voldoende kennis over MVI moet bij vakspecialisten aanwezig zijn. Waar kennis mist, daar moet deze kennis worden aangevuld. Het managementteam zal hier ruimte voor vrij moeten maken waar nodig.

- **Duurzaamheid borgen in het inkoopproces**

MVI opnemen in het format van de projectbrief.

Het benoemen van speerpunten van MVI opnemen als standaardonderdeel van de PSU door middel van het ambitieweb.

- **Verkankering en inbedding in de organisatie**

Voortzetten werkgroep MVI.

Duurzaamheidsthema's afkomstig uit de PSU melden in een centraal systeem.

4.3 Conclusie

Volgens Stimular is niet duidelijk wat ten aanzien van MVI verwacht wordt van RUV. Aangezien de kennis en ervaring rondom MVI nog niet voldoende ontwikkeld is, is er behoefte aan een leidraad of een instrument die houvast biedt bij het MVI van werken, diensten of leveringen.

Door middel van een duurzaamheidsinstrument (het ambitieweb) kan duurzaamheid in een vroeg stadium worden geborgd, wordt er direct aan kennisontwikkeling gedaan en wordt het standaard meegenomen in het inkoopproces. Daarnaast kan het ambitieweb gebruikt worden als communicatiemiddel. Dit geeft beeldend weer hoe de gemeente Tilburg inspeelt op duurzaamheid.

Met het product van de werkgroep wordt een stap in de goede richting gezet wat betreft het implementeren van MVI binnen RUV. Kijkend naar de uitkomsten van de enquête, het kennisniveau van de werkgroep en de adviezen van Stimular/Agentschap NL, geconcludeerd worden dat:

- PIANOo criteria waar naar verwezen wordt in het beleid zijn voor vele nog onbekend;
- Medewerkers kansen zien om te verduurzamen maar hier momenteel nog niet de prioriteit ligt;
- Er geïnvesteerd moet worden in kennisontwikkeling;
- **Duurzaamheid in een zo vroeg mogelijk stadium meenemen;**
- Het ambitieweb mogelijkheden biedt voor het in een zo vroeg mogelijk stadium meenemen van duurzaamheid;
- **Duurzaamheid standaard meenemen in aanbestedingen, bijvoorbeeld in een projectbrief;**
- Speerpunten gemeld moeten worden bij het meldpunt aanbestedingen, zodat inzichtelijk wordt of de gemeente Tilburg stappen maakt op het gebied van duurzaamheid;

De afgelopen jaren lagen de prioriteiten binnen RUV op de reorganisatie. Nu heeft de werkgroep een concreet plan. Met het plan van aanpak MVI wordt een stap gezet in de goede richting wat betreft verduurzaming. Wel is het van belang dat de acties in de toekomst ook daadwerkelijk uitgevoerd gaan worden. Het borgen van het plan van aanpak MVI in de organisatie is om die reden van essentieel belang.

Om de beschreven acties te kunnen implementeren in het inkoopproces van RUV is het van belang om te weten hoe het inkoopproces van RUV verloopt en wat de grootste opgaven zijn voor de komende jaren. Op het moment dat dit inzichtelijk is kunnen duurzaamheidsambities worden geïmplementeerd in het stadium waar deze het meeste rendement opleveren.

5. Inkoopproces ‘Ruimtelijke Uitvoering’

In dit hoofdstuk wordt weergegeven hoe het inkoopproces binnen RUV verloopt. Ook worden de grote opgaven voor de komende jaren ten aanzien van de openbare ruimte weergegeven door middel van het MeerJarenProgramma (MJP). Dit hoofdstuk geeft antwoord op de deelvraag:

- **Hoe verloopt het inkoopproces binnen de afdeling Ruimtelijke Uitvoering (RUV) en wat zijn de opgaven voor de komende jaren ten aanzien van de openbare ruimte?**

De resultaten zijn onder andere gebaseerd op bestaande informatie, de informatie uit het MJP 2017-2020 en het Manifest MVI.

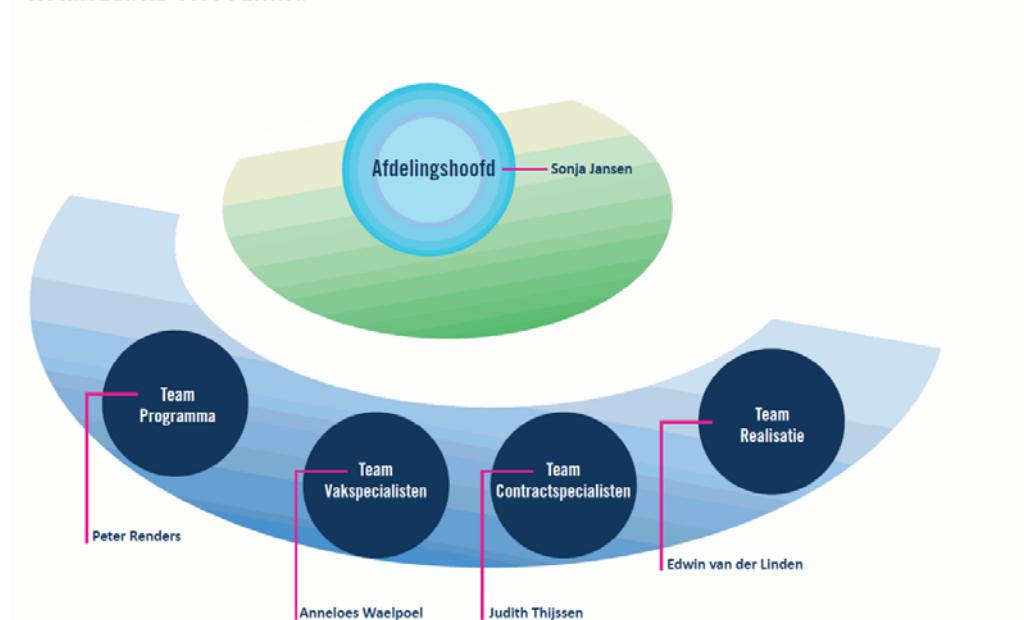
5.1 Algemeen

RUV richt zich op het gebruik, inrichting en het beheer van de openbare ruimte. De grote verantwoordelijkheid ligt daarbij in de instandhouding van kapitaalgoederen van de gemeente Tilburg. Daarmee wordt bedoeld een schone en veilige stad die uitnodigt tot ontmoeten, ondernemen en meedoen. De hoofdpogaven van RUV is het optimaal beheren en verbeteren van de openbare ruimte. De manier waarop RUV het beheer handen en voeten geeft is een samenspel van burgers, ondernemers en overheid (Tilburg, 2016b).

Binnen de afdeling RUV zijn +/- 80 personen werkzaam. De afdeling is opgebouwd uit vier teams zoals op figuur 6 wordt weergegeven. De vier teams richten zich op het beheer van de openbare ruimte op het gebied van programmeren, adviseren, contracteren en realiseren met betrekking tot het dagelijks onderhoud, kort cyclisch onderhoud en het lang cyclisch onderhoud. De verschillende teams bestaan uit verschillende functies. Dit is weergegeven in de volgende opsomming:

- team programma: assetbeheerders, budgethouders, ambtelijke opdrachtgevers;
- team vakspecialisten: vakspecialisten;
- team contractspecialisten: contractspecialisten;
- team realisatie: opzichters en kwaliteitsmedewerkers.

RUIMTELIJKE UITVOERING



Figuur 6, Organogram afdeling RUV (Tilburg, Binnenweb, 2016)

Het team programma programmeert voor de komende jaren de projecten die opgepakt gaan worden. Ook zitten in dit team de beheerders die ‘eigenaar’ zijn van de verschillende onderdelen in de openbare ruimte van de stad.

Het team vakspecialisten heeft adviseurs die ervoor zorgen dat projecten goed worden voorbereid en het gewenste eindresultaat wordt behaald.

Team realisatie heeft als taak de elementen in de openbare ruimte te onderhouden en daar toezicht op te houden.

Team contractspecialisten houdt zich bezig met het contracteren van opdrachtnemers.

De afdeling RUV heeft een bedrag van +/- 60 miljoen euro per jaar voor het beheren van de openbare ruimte. Opdrachtnemers worden steeds meer uitgedaagd in geïntegreerde contracten met als doel de gemeente Tilburg ontzorgen (Tilburg, 2016b).

5.2 Inkoopproces

Om het inkoopproces inzichtelijk te maken wordt het beschreven aan de hand van 3 verschillende fasen. Per fase wordt duidelijk beschreven hoe het inkoopproces in zijn werking gaat en wat de stappen zijn binnen de afdeling RUV van de gemeente Tilburg (Pianoo, 2017) (Stoof, 2017).

Fase 1: Voorbereiden inkoopopdracht

PRE-opdrachtfase (initiëren project): Wanneer er een behoefte ontstaat naar een bepaald product, door middel van een vorm van een dienst (vb. groenonderhoud) of een werk (vb. renovatie) woonstraat), dan wordt dit vertaald naar een projectbrief. Het budget wordt grof weggezet in de projectbrief.

In de **projectbrief** wordt een volledige en stevige basis gefundeerd voor de initiatie van een project. De inkoopbehoefte wordt dus uitgeschreven. De projectbrief is een op zichzelf staand document en wordt intern door de gemeente Tilburg opgesteld. De inhoud van een projectbrief wordt verder gespecificeerd in het **projectcontract**.

Initiatiefase (definiëren project): Vanuit die projectbrief wordt de opgave nader gespecificeerd. De volgende punten van het project worden verder uitgewerkt: uitdaging, aanleiding, doelstelling, projectresultaat, afbakening, effecten, gebruikers, randvoorwaarden, relatie met andere projecten, bestuurlijk doel en overige opmerkingen. Het budget kan nader worden bepaald (Tilburg, Anoniem).
Definitiefase (concretiseren project): De speerpunten van de opgave worden vastgesteld. Daarnaast wordt het budget verder uitgewerkt. In deze fase wordt het projectteam opgesteld door de projectleider. Het project moet worden vormgegeven. Er wordt een ProjectStartUp (PSU) gehouden. Er wordt vastgesteld wat er ingekocht gaat worden en er wordt een verkennend marktonderzoek gedaan. Ook wordt er bekeken of gunningscriterium toegepast moeten/kunnen worden. Er wordt beslist welke geschiktheidseisen er worden gesteld aan opdrachtnemer, of de opdracht gespecificeerd moet worden en of/hoe de markt er bij betrokken wordt. Uiteindelijk komt hier een projectcontract uit.

Uitvoeringsfase (ontwerpen project):

Technische voorbereiding van het project. Aangezien de gemeente Tilburg als een regieorganisatie werkt, worden vaak ingenieursbureaus ingehuurd die een aanbestedingstraject doorlopen of hierin ondersteunen. Afhankelijk van de opgave en de complexiteit wordt de externe partij normaliter betrokken vanaf het ontwerp (Stoof, 2017).

Fase 2: Doorlopen aanbestedingsprocedure (projectleiders PPI)

Uitvoeringsfase (aanbesteden project): tijdens de aanbestedingsprocedure worden meestal meerdere partijen betrokken om een aanbieding te doen. De opdracht wordt gegund aan de inschrijver die het meest voldoet aan de beschreven wensen van Tilburg. De gemaakte afspraken worden vastgelegd met de winnende inschrijver.

Opdrachten boven de geraamde waarde van de Europese aanbestedingsdrempel dienen te voldoen aan de Europese aanbestedingsregels. Opdrachten onder de Europese aanbestedingsdrempel hebben meer vrijheid in de inkoopprocedure van RUV. Binnen de (Europese) aanbestedingsregels

wordt de meest efficiënte procedure gekozen op basis van inkoopbehoeften en marktsituatie. Bij de uitwerking van de tweede fase, worden de volgende stappen doorlopen:

- Aankondigen
- Aanmelden
- Selecteren
- Inschrijven
- Gunnen
- Afronden

Fase 3: Uitvoeren inkoopopdracht (PPI & RUV)

Uitvoeringsfase (uitvoeren project): na de gunning moeten afgesloten contracten gemanaged worden. Tijdens deze fase hebben opdrachtgever en opdrachtnemer weinig ruimte om nog aanpassingen door te voeren in het contract. RUV en PPI bewaken de opdracht zodat de opdracht wordt uitgevoerd volgens het contract.

Projectafronding (afsluiten project)

Na de afronding van de uitgevoerde opdracht wordt er getoetst of het project naar tevredenheid is afgerond en of geleverde prestaties van de opdrachtnemer naar wens zijn. RUV evalueert de samenwerking met de leveranciers, zodat verbetering doorgevoerd kunnen worden voor toekomstige inkoopopdrachten. Ook wordt door de projectleider een evaluatieformulier ingevuld waarop moet worden genoteerd wat er in het desbetreffende project aan duurzaamheid is gedaan. Bij de uitwerking van de derde fase, worden de volgende stappen doorlopen:

- Contractbewaking
- Toetsing
- Evalueren

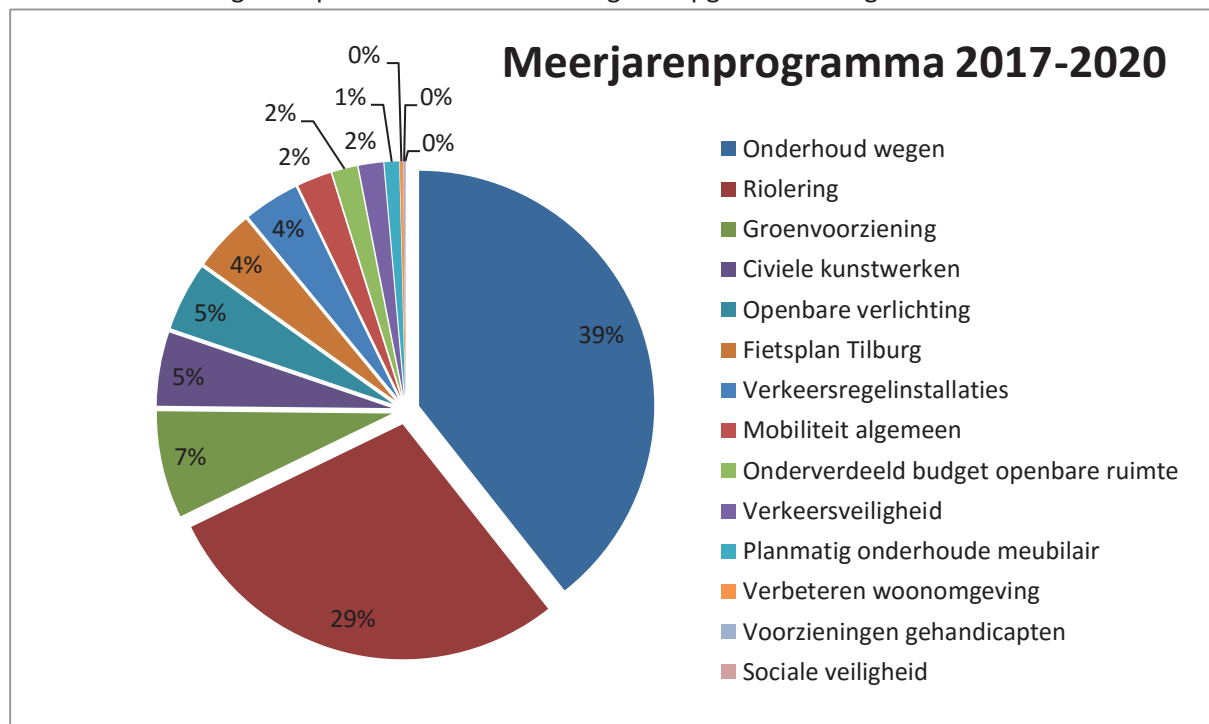
(J. Bos, 2015)

5.3 Grootste opgaven

Om duurzaamheidswinst op een grote schaal te kunnen behalen is het van belang duurzaamheidsaspecten op een zo vroeg mogelijke planfase mee te laten wegen. Het mee laten wegen van duurzaamheidsaspecten van een project draait om het formuleren, vastleggen en uitvoeren van ambities en deze door te geven naar de volgende projectfase (RVO, 2017). Het MJP van de gemeente Tilburg zal inzicht geven in de plannen voor de komende 3 jaar. Zo wordt inzichtelijk waar de grootste duurzaamheidskansen liggen voor de komende jaren. Daarnaast kan er vanaf de vroege planfase ingespeeld worden op de verschillende duurzaamheidsaspecten.

MeerJarenProgramma MJP

Het MJP 2017-2020 is op 24 mei 2016 goedgekeurd door het College. Het geeft een overzicht van de ingrepen in de openbare ruimte voor de periode 2017-2020. Het MJP geeft richting aan het inrichtingsproces en het beheer van de openbare ruimte van Tilburg. Onderhoudsactiviteiten voor de korte en langere termijn zijn vastgesteld rekening houdend met de beschikbare budgetten. Door middel van de budgetten per asset is een cirkeldiagram opgesteld. Zie figuur 7.



Figuur 7, Meerjarenprogramma 2017-2020 (Tilburg, 2017c)

Door de cirkeldiagram wordt inzichtelijk waar de grootste opgaves liggen binnen RUV vanaf het heden tot 2020. De drie grootste opgaven liggen bij het beheer van de wegen, riolering en groenvoorziening. 75% van het budget van het totale meerjarenprogramma bestaat uit het beheer van deze assets, zie figuur 7 (Tilburg, 2017a).

In het meerjarenprogramma is te vinden dat de komende jaren onder andere de volgende grote projecten op het programma staan, waarvan de totale kosten tussen de 2 en 5 miljoen euro liggen:

- Onderhoud geluidsreducerende deklagen bredaseweg, tussen 2016 en 2021;
- Groot onderhoud verharding aan de Tobias Asserlaan e.a. in woonwijk 't Zand, in 2018 en 2019;
- Groot onderhoud verharding en rioolrenovatie Goirkestraat tussen 2017 en 2019 in de wijk Goirke;
- Groot onderhoud verharding Edisonlaan tussen 2016 en 2018;
- Groot onderhoud Piet v Harenstraat e.a. tussen 2017 en 2019.

Naast deze bovenstaande projecten zijn er in het meerjarenprogramma nog 5 andere groot onderhoudsprojecten voor verhardingen opgenomen in het programma. Dit houdt in dat verreweg het meeste budget de komende jaren naar de renovatie van bestaande verhardingen gaat. Dit betekent dat er bij dergelijke, op het oog eenzijdig simpele projecten, al grote duurzaamheidswinst te behalen valt.

Tijdens de renovatie van bestaande verhardingen wordt er al snel gedacht aan het duurzaamheidsthema materialisatie (vb. hergebruik klinkers). Maar er liggen bijvoorbeeld ook

mogelijkheden op het gebied van de duurzaamheidsthema's water (vb. voorzien van infiltratiemogelijkheden) of ecologie en biodiversiteit (vb. toepassen van extra inheems groen). Daarnaast kan er winst behaald worden op de uitvoeringskant. Veel van deze renovatieprojecten zijn gelegen in woonwijken. Daarom is ook het sociale vlak (grote burgerbetrokkenheid in de wijk) belangrijk om te betrekken bij deze projecten zodat ook daar winst behaald wordt. Het afwegen van de speerpunten is gebieds- en projectafhankelijk. Om die reden kan het ambitieweb met de verschillende duurzaamheidsthema's hier goed worden toegepast.

5.4 Conclusie

Duurzaamheid eerder meenemen in het inkoopproces

Uit de procesomschrijving van het inkoopproces blijkt dat alleen tijdens de evaluatie een korte verantwoording moet worden afgelegd van wat er aan duurzaamheid is meegenomen in het project. Dat betekent dat er in het gehele voortraject nog niet is stilgestaan bij duurzaamheid. Om effectief stappen te maken, kan duurzaamheid meegenomen worden vanaf de PRE-opdrachtfase. Duurzaamheid is dan onderdeel van de besluitvorming die plaatsvindt vanaf het eerste moment. Het mee laten wegen van duurzaamheidsaspecten van een project draait om het formuleren, vastleggen en uitvoeren van ambities en deze door te geven naar de volgende projectfase. Daarnaast werkt de gemeente Tilburg als een regieorganisatie en worden vaak ingenieursbureaus ingehuurd die aanbestedingstrajecten doorlopen of hierin ondersteunen. Het is dus van belang dat er instrumenten gehanteerd worden die intern en extern gebruikt kunnen worden.

Renovaties in woonwijken, aanpak op maat

De komende jaren staan er verschillende grote projecten op het programma. De grootste opgaven liggen hierin op het gebied van wegenonderhoud in woonwijken. Dit zijn over het algemeen vrij simpele renovatieprojecten. Toch valt hier nog veel duurzaamheidswinst te behalen. De sociale relevantie kan bijvoorbeeld worden verbeterd door in gesprek te gaan met de buurtbewoners. Daarnaast kan er bijvoorbeeld op het gebied van water extra infiltratievoorzieningen worden toegepast waardoor ook mogelijkheden ontstaan voor een verbetering van de ecologie en biodiversiteit in de wijk.

Het afwegen van de speerpunten is gebieds- en projectafhankelijk. Om die reden biedt het ambitieweb (projectafhankelijk) niet voldoende handvatten voor het bepalen van ambities op stedelijk niveau, want de grootste winst is te behalen in de gebieden waar de behoefte het grootst is. Om deze behoefte te kunnen bepalen is het van belang dat op stadsniveau deze behoefte geanalyseerd wordt en kansen en knelpunten worden bepaald. Zo kan er zo optimaal mogelijk ingespeeld worden op de verschillende te behalen duurzaamheidsambities.

In hoofdstuk 6 wordt het stappenplan toegelicht waarin onder andere deze analyse staat omschreven.

6. Vormgeven 'Maatschappelijk Verantwoord Inkopen'

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welk proces doorlopen moet worden om maatschappelijk verantwoord te kunnen inkopen. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de deelvraag:

- **Hoe kan 'Maatschappelijk Verantwoord Inkopen' worden vormgegeven, zodat het in de toekomst kan leiden tot duurzamere inkoopmethode?**

Door middel van het stappenplan zoals hieronder is beschreven, wordt het duurzaamheidsbeleid nagestreefd.

Inleiding 'duurzaam besluitvormingsproces'

Om duurzaamheid structureel onderdeel te maken van het inkoopproces binnen RUV, is het nodig om een uniforme werkwijze te gaan hanteren. Deze werkwijze heeft niet alleen betrekking op RUV omdat het inkoopproces in verschillende stadia bij andere afdelingen ligt zoals PPI en Ruimte. De werkwijze is uitgewerkt in een stappenplan 'duurzaam besluitvormingsproces'. Het stappenplan is opgedeeld in 2 delen, namelijk de 'strategie' en het 'project'. In het eerste deel 'strategie' worden stappen gezet op beleidsmatig, strategisch niveau. In het tweede deel 'project' wordt het inkoopproces met betrekking tot duurzaamheid beschreven.

Het eerste deel van het besluitvormingsproces is het stappenplan, fase 1. Dit stappenplan geeft een beeld weer van hoe de inkoop(zoals beschreven in hoofdstuk 4) gevoed moet gaan worden. Het doel van de strategie is om stadsbreed kansen en knelpunten aan te wijzen op duurzaamheidsgebied.

Door de resultaten uit de stadsanalyse en de kernwaarden vanuit de gemeente Tilburg tegen elkaar af te wegen, kan een kansenkaart ontwikkeld worden waarop de staat van de stad zichtbaar wordt. Zo wordt inzichtelijk waarop ingespeeld moet worden in het gebied. De urgentie om te investeren in een bepaald gebied op een bepaald thema wordt dan duidelijk. Het doel van de tweede fase 'project' is om duurzaamheid een vanzelfsprekendheid te laten zijn in het inkoopproces.

Het doorlopen van dit stappenplan resulteert in 100% duurzaam inkopen. Zo wordt een optimale afweging gemaakt tussen People, Planet en Profit en wordt continu nagedacht over welke duurzame keuzes er gemaakt kunnen worden.

6.1 Fase 1 'Stadniveau'

Stap 1: Stadsanalyse d.m.v. de DESTEP-methode

Het doel is om inzicht te verkrijgen in de knelpunten en kansen van de stad. Er zal dus een brede stadsanalyse uitgewerkt moeten worden om dit inzichtelijk te maken. De gemeente Tilburg wordt beïnvloed door haar omgeving, en de gemeente Tilburg beïnvloed de externe factoren van de omgeving. De strategie van de gemeente Tilburg wordt om die reden mede bepaald door externe factoren. Het onderscheid van die externe factoren kan worden gemaakt met de DESTEP-analyse. DESTEP staat voor Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politieke factoren. Zo is een "quick-scan" van de stad te maken en wordt verduidelijkt waar in de stad de grootste winst te behalen valt op de onderzochte onderdelen. Deze methode is door studenten van de HAS Hogeschool al eens toegepast op gemeente Rotterdam. De methode kunt u vinden in bijlage 6. In deze methode zijn voor Tilburg de volgende stappen relevant:

1. Stadsbrede DESTEP-analyse;
2. Selectie neutrale- en niet neutrale thema's;
3. Vergelijking door middel van benchmarking;
4. Prioritering baten door middel van MKBA.

De DESTEP-methode is een goede manier om een stadsanalyse te maken. Binnen ruimtelijke projecten wordt voor een gebiedsanalyse ook wel het ambitieweb gebruikt om op 12 thema's te bepalen waar de grote duurzaamheidswinst ligt.

Heel veel informatie als input voor deze analyse is binnen de gemeente Tilburg al beschikbaar. Daarnaast zijn goede bronnen voor het vinden van deze informatie bij de volgende websites beschikbaar:

- Centraal Bureau voor de Statistiek, CBS: www.cbs.nl
- Centraal Plan Bureau, CPB: www.cpb.nl
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, RIVM: www.rivm.nl

4 stappen in één analyse

Op de DESTEP-onderwerpen wordt de stad geanalyseerd. Waar zijn welke elementen aanwezig? Welke onderwerpen zijn relevant ten opzichte van duurzaamheid? Zo is de huwelijks staat een neutraal thema omdat dit geen invloed heeft op de duurzaamheid van een stad. Hitte intensiteit bijvoorbeeld weer wel. Dit wordt daarom een niet-neutraal thema genoemd. Uit al die thema's zal een selectie gemaakt worden die een positieve bijdrage leveren aan duurzaamheid. De derde stap is het benchmarken. Met een benchmark kan de afwijking **per thema en per deelgebied** worden afgewogen tegen het gemiddelde van de gemeente Tilburg.

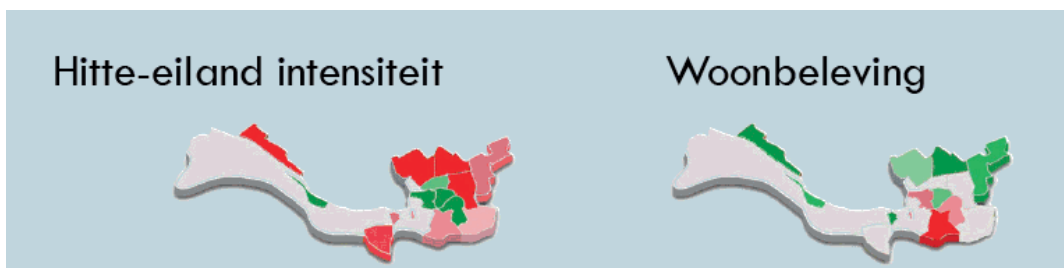
Na de benchmark moeten de thema's nog geprioriteerd worden in de vorm van de grootte van de baat. Deze prioritering wordt afzonderlijk per deelgebied weergegeven in vergelijking met het gemiddelde van de stad. Deze prioritering kan worden uitgevoerd door middel van de Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA).

Vier belangrijke voorspellers voor het meten van de baat zijn: omgevingseffect, aantal baathouders, prijs van de baat, en de tijd van de baat (langdurige of directe baat: een directe baat levert in veel gevallen eenmalig rendement op, een langdurige baat lever jaarlijks rendement op). Met de MKBA-methode ontstaat er een algemene waardering per thema. Vanuit die waardering kan dan een kansenkaart worden vormgegeven (HAS Hogeschool, 2017).

Stap 2: Ontstaan kansenkaart

Uiteindelijk zal voor de gemeente Tilburg een kansenkaart met de meest belangrijke thema's worden opgesteld. Deze thema's moeten dan tegen elkaar worden afgewogen, zodat inzichtelijk wordt wat de knelpunten- en kansgebieden zijn voor de gemeente Tilburg. Dit zal per deelgebied worden weergegeven waardoor 'aandachtsgebieden' ontstaan op het gebied van duurzaamheid. In figuur 8 is weergegeven waar de grootste problematiek is omtrent hitte-eiland intensiteit en de woonbeleving van de verschillende deelgebieden in Rotterdam. Dit is ook toepasbaar in Tilburg.

Als Tilburg een analyse uit laat voeren wordt direct inzichtelijk waar Tilburg de balans kan zoeken op People, Planet en Profit. Zo kan probleemgestuurd gewerkt gaan worden en ontstaan er wellicht investeringsbehoeften op plaatsen waar dit vooralsnog niet nodig werd geacht. Ook kan hierdoor blijken dat bepaalde investeringen op plaatsen niet nodig zijn.



Figuur 8, voorbeeldkaart stadsanalyse (HAS Hogeschool, 2017)

Effect kansenkaart

Door de kansenkaart is er vooraf op strategisch niveau bepaald welke duurzaamheidsaspecten meegenomen moeten worden. Door op deze elementen te toetsen, worden de urgentiethema's van de stad inzichtelijk. Zo kunnen concrete meetbare doelstellingen geformuleerd worden. Dit zorgt voor duidelijkheid en een vast kader waardoor duurzaam inkopen tastbaarder en meetbaarder wordt

gemaakt. Dit vormt de basis voor de missende schakel tussen de duurzaamheidsambities van de gemeente Tilburg en de inkoopstrategie van RUV, zie figuur 5 hoofdstuk 3.7.

Nu de uit de kansenkaart inzichtelijk is geworden waar de grootste uitdagingen in de stad liggen, kan nog een extra verdiepingsslag gemaakt worden op kleinschalig niveau. Zo wordt specifiek inzichtelijk op welke wijken/buurtten van het deelgebied ingespeeld moet worden. In de wijken/ buurtten is een extra verdiepingsslag nodig om vast te stellen waar de problemen uit de stadsanalyse het grootst zijn. Voor deze extra verdiepingsslag wordt als uitgangspunt het onderwerp genomen uit de stadsanalyse.

Stap 3: Koppeling MJP-projecten

Door het MJP te koppelen aan de kansenkaart, kan deze duurzaamheidsstrategie geïmplementeerd worden in de projecten die de komende jaren op de agenda staan. Tegelijkertijd kan vanuit de kansenkaart het MJP gestuurd worden, door projecten waar grote winst op het gebied van duurzaamheid te behalen is te prioriteren.

Vanuit het beleid is bepaald welke 6 kernwaarden meegenomen worden in het project. Deze staan in het TPPA-document. De volgende stap is bedoeld om binnen een project invulling te geven aan deze 6 kernwaarden.

Stap 4: Vertrekpunt duurzaamheid

De zes kernwaarden afkomstig uit het duurzaamheidsbeleid wat is samengevat in het document Tilburg Pakt Planet Aan worden gekoppeld aan de kansenkaart en de MJP-projecten. Zo wordt inzichtelijk waar en waarop er geïnvesteerd moet worden vanuit stadsniveau.

Zie voor de infographic van fase 1 figuur 9 op de volgende pagina.

DUURZAAM BESLUITVORMINGS- PROCES VAN GEMEENTE TILBURG, AFDELING RUV

TILBURG PAKT PLANET AAN - VOOR NU EN LATER

Kernwaarden als vertrekpunt:

Duurzaam ontwikkelen betekent gelijktijdig oog hebben voor het welzijn van mensen, natuur en economie (People, Planet en Profit). Het doorlopen van een besluitvormingsproces, waarbij de belangen en voordelen van de drie verschillende kapitalen (People, Planet en Profit) en de strijdigheden daartussen worden afgewogen zodat zij met elkaar langdurig in evenwicht zijn. Indien de gemeente Tilburg die besluiten neemt op basis van de 6 kernwaarden en hierin altijd een balans zoekt dan is de basis gelegd voor een duurzaam inkoopproces.



FASE 01 STADSNIVEAU

01

STADSANALYSE D.M.V. DE DESTEP-METHODE

Een stadsanalyse op Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek-juridische onderwerpen.

02

OPSTELLEN KANSENKAART

In een kansenskaart de overstijgende duurzaamheidsbelangen van de stad inzichtelijk maken aan de hand van de stadsanalyse.

03

KOPPELING MJP-PROJECTEN

De MJP-projecten koppelen aan de grootste duurzaamheidsopgaven uit de kansenskaart.

04

VERTREKPUNT DUURZAAMHEID

In deze fase wordt het vertrekpunt voor duurzaamheid vastgesteld aan de hand van bovengenoemde stappen en de 6 duurzaamheidskernwaarden vanuit het beleid. Dit vertrekpunt is de leidraad voor fase 2.

Figuur 9, infographic fase 1 'Stadsniveau'

6.2 Fase 2 'Projectniveau'

Het doel van het tweede deel van het 'duurzaam besluitvormingsproces' is het formuleren van een duurzame projectopgave, het doorlopen van de voorbereiding, de inkoop en uiteindelijk de realisatie. Vanuit de strategische kansenkaart (uit fase 1) zijn de overstijgende duurzaamheidsambities op stadsniveau bepaald. Vervolgens zullen de duurzaamheidsambities vanuit deze kaart op wijkniveau of projectniveau gefinetuned/gespecificeerd dienen te worden, om zo projectspecifieke duurzaamheidskansen niet onbenut te laten. Om deze extra kansen helder te krijgen en duurzaamheid te borgen, zijn onderstaande stappen een leidraad.

Stap 5: Eerste projectaanzet (PRE-opdrachtfase)

Wanneer er een behoefte ontstaat van een bepaald product, door middel van een dienst of een werk, dan wordt dit opgenomen in een projectbrief. Het vertrekpunt duurzaamheid voortkomend uit fase 1 wordt verwerkt in de projectbrief samen met het vastgestelde budget.

Stap 6: Invullen ambitieweb (Initiatiefase)

Er wordt een ProjectStartUp (PSU) gehouden. Dit is een bijeenkomst waarin een plan wordt samengesteld waarin omschreven wordt hoe het gewenste resultaat bereikt gaat worden. Door de invulling van de ambitieweb wordt er op een gestructureerde wijze het bewustzijn en de discussie van de medewerkers van RUV rondom duurzaamheid bevorderd. Door middel van deze tool is het gemakkelijk vast te leggen waar de nadruk in een bepaald project moet komen te liggen. Dat vergroot het duurzaamheidsrendement per project. Door het ambitieweb in te vullen, wordt op kleine schaal binnen het projectgebied gekeken waar kansen liggen. De kansenkaart blijft echter wel altijd uitgangspunt voor de besluitvorming. De kansen die zich aandienen vanuit de kansenkaart worden aangegrepen nadat er eerst invulling is gegeven aan de maatregelen die getroffen moeten worden naar aanleiding van wat de kansenkaart weergeeft.

Stap 7: Opgave, inkoopstrategie (Definitiefase)

De inkoopbehoefte wordt vertaald naar de opgave. De speerpunten van de opgave worden vastgesteld. In deze fase wordt het projectteam opgesteld door de projectleider. Het project moet worden vormgegeven. Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's), subgunningscriteria, selectiecriteria, de aanbestedingsvorm en de vorm van het contract worden gespecificeerd. Er wordt beslist welke geschiktheidseisen er worden gesteld aan opdrachtnemer, of de opdracht gespecificeerd moeten worden en of/hoe de markt er bij betrokken wordt. De inkoopstrategie wordt bepaald.

Stap 8: Ontwerpen project (Uitvoeringsfase ontwerp)

In deze stap wordt het project technisch voorbereid. Aangezien de gemeente Tilburg als een regieorganisatie werkt, worden vaak ingenieursbureaus ingehuurd die een aanbestedingstraject doorlopen of hierin ondersteunen. Dit is afhankelijk van de complexiteit van de opgave en de capaciteit binnen RUV. In de voorbereiding wordt zo goed mogelijk invulling gegeven aan de gestelde uitgangspunten en speerpunten uit de kansenkaart en het ambitieweb.

Stap 9: Aanbesteden project (Uitvoeringsfase aanbesteden)

De opgave wordt aanbesteed. Aanbesteden op de standaard RAW-methode biedt deze creativiteit geen ruimte. Het stimuleren van de opdrachtnemer om in de uitvoeringsfase duurzame maatregelen toe te passen zorgt voor meerwaarde. De standaard duurzaamheidseisen vanuit PIANOo die worden voorgeschreven in het aanbestedingsbeleid moeten worden meegenomen. Ook kan er nu gegund gaan worden op basis van de eerder vastgestelde duurzaamheidsdoelstellingen.

Stap 10: Uitvoeren inkoopopdracht (Uitvoeringsfase uitvoeren)

Na de gunning worden afgesloten contracten gemanaged. Tijdens deze fase hebben opdrachtgever en opdrachtnemer weinig ruimte om nog aanpassingen door te voeren in het contract. RUV en PPI

bewaken de opdracht zodat het uitgevoerd wordt volgens het contract. Het bewaken van de opdracht en het 'afrekenen' van de opdrachtnemer zal plaatsvinden op basis van de eerder vastgestelde KPI's.

Stap 11: Evalueren & Promoten (Projectafroning)

Na de afronding van de uitgevoerde opdracht wordt getoetst of het project naar tevredenheid is afgerond en of geleverde prestaties van de opdrachtnemer naar wens zijn. RUV evalueert eventueel de wederzijdse samenwerking met de leveranciers(Past Performance), zodat verbeteringen doorgevoerd kunnen worden voor toekomstige projecten.

Om draagvlak te creëren en kennis te delen is het essentieel dat geslaagde projecten gepromoot worden. Medewerkers van RUV worden zo op een positieve manier geprikkeld om projecten naar een hoger niveau te tillen.

Past Performance is een systematiek om de opdrachtnemer te beoordelen tijdens de uitvoering van een project. De focus van deze methode ligt op de houding en het gedrag van de opdrachtnemer. Het doel is om zowel de opdrachtgever en de opdrachtnemer verder te professionaliseren. De systematiek wordt landelijk toegepast en zal voor een complexe uitvraag van belang zijn om hieruit lering te trekken (CROW, 2017).

Zie voor de infographic van fase 2 figuur 10 op de volgende pagina.

FASE 02 PROJECTNIVEAU

EERSTE PROJECTAANZET – PRE-OPDRACHTFASE

Het bepalen van de globale opgave door het vertrekpunt van duurzaamheid mee te nemen in de projectbrief.

05

INVULLEN AMBITIEWEB – INITIATIEFASE

Nader bepalen van speerpunten door middel van het ambitieweb.

06

OPGAVE, INKOOPSTRATEGIE – DEFINITIEFASE

Het vaststellen van de opgave en het bepalen van de inkoopstrategie (KPI's, gunningscriteria, aanbestedingsvorm, contractvorm).

07

ONTWERPEN PROJECT – UITVOERINGSFASE ONTWERP

Technische voorbereiding van het project en het implementeren van de duurzaamheidseisen in het project.

08

AANBESTEDEN PROJECT – UITVOERINGSFASE AANBESTEDEN

De opdracht gunnen aan de inschrijver die optimaal voldoet aan de eisen van de gemeente Tilburg.

09

UITVOEREN OPDRACHT – UITVOERINGSFASE UITVOEREN

Het duurzaam uitvoeren van het project, het toetsen van de KPI's en het afrekenen van de opdrachtnemer aan de hand van deze KPI's.

10

EVALUEREN & PROMOTEN – PROJECTAFRONDING

Projectevaluatie, draagvlak creëren door te promoten van succesprojecten en het vastleggen van het doorlopen proces met de duurzaamheidsmeerwaarde.

11



100% DUURZAAM INGEKOCHT

Resultaat van het doorlopen van bovenstaand besluitvormingsproces

Figuur 10, fase 2 'Projectniveau'

7. Conclusie en advies

- Hoe kan de afdeling Ruimtelijke Uitvoering (RUV) van de gemeente Tilburg het proces Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) versterken om een bijdrage te leveren aan de duurzaamheidsambities van de gemeente Tilburg?

Duurzaamheidsambities

Duurzaamheid is voor de openbare ruimte te ontleden in twaalf verschillende duurzaamheidsthema's. De twaalf beschreven duurzaamheidsthema's bestrijken alle aspecten van duurzaamheid in de openbare ruimte. De 12 duurzaamheidsthema's zijn:

- **energie:** Energiebesparing en CO2-emissie, duurzame energiebronnen;
- **materialen:** Duurzaam materiaalgebruik en duurzame productie en aanleg;
- **bodem:** Bodemkwaliteit en een duurzaam bodemsysteem;
- **water:** Waterkwaliteit/kwantiteit;
- **ecologie:** Biodiversiteit, ecologische structuren en hinder(geluid, trillingen, lichthinder en aantasting habitats);
- **ruimtegebruik:** Beslag op onbebouwde ruimte, multifunctioneel ruimtegebruik en hergebruik bestaand gebied;
- **ruimtelijke kwaliteit:** Belevingswaarde, gebruikswaarde en toekomstwaarde;
- **welzijn/leefomgeving:** Gezondheid(luchtverontreiniging, geluidsoverlast), hinder(geluid, licht en trillingen) en overige negatieve gevolgen voor de leefomgeving(hittestress);
- **sociale relevantie:** Maatschappelijk draagvlak, sociale betrokkenheid, lokale kennis benutten en social return;
- **investeringen:** Life Cycle Costs en balans in kosten en opbrengsten(TCO);
- **vestigingsklimaat:** Werkgelegenheid, gebiedseconomie en innovatie;
- **bereikbaarheid:** Bereikbaarheid, efficiënt gebruik infra en een robuust transportsysteem.

(Ambitiweb, 2017)

Voor de gemeente Tilburg is de definitie van duurzaamheid echter nog onvoldoende concreet. Het vastleggen van een heldere definitie van duurzaamheid is belangrijk, zodat concrete meetbare doelstellingen opgesteld kunnen worden. De duurzaamheidsdefinitie is te omschrijven vanuit People, Planet, Profit. De balans zoeken tussen deze 3 kapitalen in duurzaamheid zorgt voor een optimale afweging. Duurzaamheid is om die reden geen blauwdruk. De definitie van duurzaamheid moet daarmee niet gezocht worden in het resultaat, maar in het proces. In het verlengde daarmee hanteert de gemeente Tilburg de volgende Definitie. Deze definitie is samengesteld met de werkgroep duurzaamheid:

Het doorlopen van een besluitvormingsproces, waarbij de belangen en voordelen van de drie verschillende kapitalen (People, Planet en Profit) en de strijdigheden daartussen worden afgewogen zodat zij met elkaar langdurig in evenwicht zijn.

Op basis van deze definitie kan worden gesteld dat een project duurzaam is als het besluitvormingsproces ten aanzien van de drie verschillende kapitalen zorgvuldig is doorlopen.

- ✓ Advies: De opgesteld duurzaamheidsdefinitie voor de afdeling RUV vast laten stellen.

Vanuit het beleid, wat is samengevat in het document TILBURG PAKT PLANET AAN - VOOR NU EN LATER, zijn de volgende zes kernwaarden ontstaan:

1. Gezondere omgeving voor mens en natuur
2. Zorgvuldig ruimtegebruik
3. Toekomstbestendig
4. Niet afwentelen
5. Gebiedskwaliteiten benutten

6. Eigenaarschap

Echter is dit document nog niet vastgesteld door de Raad.

- ✓ Advies: Vast laten stellen document TILBURG PAKT PLANET AAN - VOOR NU EN LATER door de Raad. Dit geeft waarde aan het document en zorgt ervoor dat de inhoud wordt erkend.

Nu de ambities van Tilburg helder zijn, is het van belang dat hieraan concrete doelstellingen worden gekoppeld. Zo wordt de ambitie van Tilburg meetbaar. De kerndoelstellingen die Tilburg aangaande duurzaamheid tot nu toe heeft, zijn:

- Een klimaatneutraal (100% CO₂-neutraal) en klimaatbestendig Tilburg in 2045;
- Een circulaire economie in 2045.

Deze kerndoelstellingen zijn ambitieus maar dekken niet de zes kernwaarden. Daarnaast zijn deze kerndoelstelling niet concreet genoeg, zodat ze ook daadwerkelijk meetbaar zijn.

Concrete doelstellingen per duurzaamheidsthema voortvloeiend uit de Aanpak Duurzaam GWW moeten geformuleerd worden om ervoor te zorgen dat de ambities nageleefd gaan worden. Omdat er nu geen concrete doelstellingen zijn, weten de medewerkers van RUV momenteel niet goed wat er van hen verwacht wordt ten aanzien van duurzaamheid. Het maken van een duurzaamheidsagenda voor Tilburg biedt meerwaarde. Op deze manier worden doelstellingen meetbaar en wordt het duidelijk voor de medewerkers van RUV wat verwacht wordt per duurzaamheidsthema.

- ✓ Advies: Opstellen concrete doelstelling per duurzaamheidsthema voortvloeiend uit de Aanpak Duurzaam GWW.
- ✓ Advies: Concrete doelstellingen weergeven in een duurzaamheidsagenda Tilburg.

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen binnen RUV

Hoe ver is RUV nu eigenlijk écht met MVI? De afgenomen enquête en de adviezen van Stimular en Agentschap NL hebben geleid tot de volgende inzichten: De medewerkers van RUV zijn zich bewust van de urgentie van duurzaamheid. Daarnaast zien de medewerkers perspectief/kansen vanuit hun vakgebied voor een duurzaam beheer in de openbare ruimte.

Uit de onderzoeken blijkt ook dat RUV nog grote slagen kan slaan op het gebied van:

- Kennisontwikkeling op het gebied van MVI.
- Het in gebruik nemen van instrumenten die perspectief bieden bij het MVI van werken, diensten of leveringen, zoals het ambitieweb uit de Aanpak Duurzaam GWW.
- **Duurzaamheid in een zo vroeg mogelijk stadium meegenomen moet worden in het inkoopproces en standaardiseren in dit proces.**
- **Duurzaamheid standaard meenemen in aanbestedingen, bijvoorbeeld in een projectbrief.**
- Speerpunten gemeld moeten worden bij het meldpunt aanbestedingen, zodat inzichtelijk wordt of de gemeente Tilburg stappen maakt op het gebied van MVI.

Vanuit deze urgentie en het ondertekende Manifest MVI is het afgelopen halfjaar de werkgroep duurzaamheid in werking gesteld om een aanpak MVI op te stellen die maatregelen aandraagt ter verduurzaming van het inkoopproces. Met het plan van aanpak MVI uitgewerkt door de werkgroep wordt een stap gezet in de goede richting, wat betreft het implementeren van MVI binnen RUV. Zo wordt invulling gegeven aan de adviezen van Stimular en Agentschap NL. Daarnaast is het ambitieweb door de werkgroep onderkend als belangrijk instrument ter bevordering van MVI.

- ✓ Advies: Plan van aanpak MVI dat uitgewerkt is door de werkgroep duurzaamheid, borgen binnen RUV, zie bijlage 4.

Duurzaamheid en het inkoopproces

Duurzaamheid moet in het inkoopproces geborgd worden. In het huidige inkoopproces is de afweging tussen People, Planet en Profit nog niet voldoende meegenomen.

Om duurzaamheid effectief toe te passen, moet vanaf de allereerste projectfase (PRE-opdrachtfase) duurzaamheid meegenomen worden. In de besluitvorming van het inkoopproces zou het duurzaamheidsinstrument het ambitieweb toegepast kunnen worden.. Met het ambitieweb worden projectgebonden ambities vastgelegd. Zo worden de kansen ten aanzien van duurzaamheid binnen een project aangegrepen en verankerd in de rest van het voorbereidingstraject van het project.

- ✓ Advies: Implementeren ambitieweb in het inkoopproces van RUV.

De grote opgaven van de gemeente Tilburg voor de komende jaren liggen voornamelijk bij renovaties van woonstraten in woonwijken. Bij dit soort 'eenvoudige', afgebakende renovatieprojecten valt grote duurzaamheidswinst te behalen. Niet alleen op het gebied van materialen en efficiënte uitvoering is winst te behalen maar ook op het sociale vlak van duurzaamheid. Zo kan een grotere betrokkenheid van de burger gerealiseerd worden. Om de afweging te maken op de 3P's is het belangrijk dat op stadsniveau de behoefte bepaald wordt en kansen en knelpunten worden bepaald. Zo kan optimaal ingespeeld worden op de verschillende duurzaamheidsambities.

Duurzaam besluitvormingsproces in een ideaalbeeld

Duurzaam beheer van de openbare ruimte begint bij een duurzaam besluitvormingsproces. Dit beeld dat wordt geschetst is opgesteld vanuit de gedachte dat er maximaal rendement optreedt op plaatsen waar het tekort het grootst is. Het analyseren van de stad middels de DESTEP methode en het verwerken van deze resultaten in een kaart van Tilburg, geeft een kansenkaart weer waarop afgelezen kan worden welke kansen en knelpunten er in de stad aanwezig zijn. Zo is het beheer van de openbare ruimte te organiseren op basis van de grootste vraag naar investeringen. Het duurzame besluitvormingsproces is te verdelen in de strategische fase en de projectfase. Het strategische deel bestaat uit:

- Stap 1: Stadsanalyse d.m.v. de DESTEP-methode uitgewerkt in een benchmark door middel van de Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA).
- Stap 2: Ontstaan kansenkaart waarin zichtbaar is in welk gebied een bepaald thema urgentie heeft.
- Stap 3: Een koppeling met de MJP-projecten.
- Stap 4: Vertrekpunt duurzaamheid.
- ✓ Ontwikkelen kansenkaart door middel van een stadsbrede DESTEP-analyse, uitgewerkt in een benchmark door middel van de Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA).

Dit strategische onderdeel dient als fundament voor de initiatie van nieuwe projecten en geeft sturing aan het MeerJarenProgramma om op de juiste wijze te investeren in specifieke stadsdelen en/of projecten. De projectfase van het duurzame besluitvormingsproces bestaat uit:

- Stap 5: Eerste projectaanzet (PRE-opdrachtfase).
- Stap 6: Het invullen van het ambitieweb (Initiatiefase).
- Stap 7: Het bepalen van de opgave en de inkoopstrategie (Definitiefase).
- Stap 8: Het ontwerpen van het project (Uitvoeringsfase ontwerp).
- Stap 9: Aanbesteden project (Uitvoeringsfase aanbesteden).
- Stap 10: Uitvoeren inkoopopdracht (Uitvoeringsfase uitvoeren).
- Stap 11: Evalueren & Promoten (Projectafsluiting).

Het doorlopen van dit duurzaam besluitvormingsproces zal uiteindelijk leiden tot een 100% duurzaam ingekocht product. Het doorlopen van dit stappenplan zorgt ervoor dat er naar een

optimale balans gezocht wordt tussen People, Planet en Profit. Die balans kan in ieder stadsdeel anders zijn, afhankelijk van de specifieke duurzaamheidsambities. Een aanpak op maat is daarom van belang.

Samenvattend

Als antwoord op de hoofdvraag is Maatschappelijk Verantwoord Inkopen binnen RUV te versterken door het volgende advies:

- ✓ Uitgewerkte duurzaamheidsdefinitie voor de afdeling RUV vast laten stellen de gemeente Raad.
- ✓ Het document TILBURG PAKT PLANET AAN - VOOR NU EN LATER vast laten stellen door de gemeente Raad.
- ✓ Concrete en haalbare duurzaamheidsdoelstellingen formuleren per duurzaamheidsthema voortvloeiend uit de Aanpak duurzaam GWW.
- ✓ Concrete haalbare duurzaamheidsdoelstellingen weergeven in een duurzaamheidsagenda.
- ✓ Plan van aanpak MVI dat uitgewerkt is door de werkgroep duurzaamheid borgen binnen RUV.
- ✓ Implementeren ambitieweb in het inkoopproces van RUV.
- ✓ Ontwikkelen kansenkaart door middel van een stadsbrede DESTEP-analyse.

Middel voor de borging van het advies:

- ❖ Door het stappenplan, het duurzaam besluitvormingsproces, toe te passen worden al deze elementen toegepast. Het doorlopen van dit stappenplan resulteert in een 100% duurzaam inkopend Tilburg!

8. Discussie en evaluatie

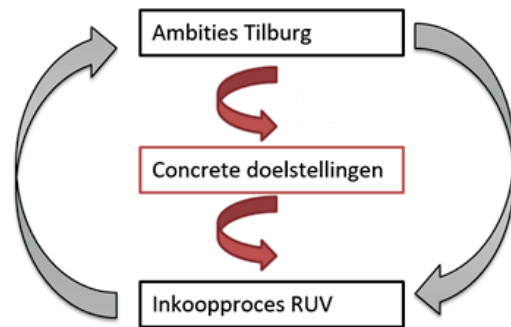
8.1 Discussie

Een reflectie op resultaat en het proces van het uitgevoerde onderzoek

Onderzoek naar duurzaamheidsdoelstellingen

Dit onderzoek heeft zich vooral toegespitst op het inkoopproces van RUV. Waarom het beleid op deze manier beschreven is komt niet duidelijk naar voren in dit onderzoek. Hier hadden we ons in het begin van het onderzoek op kunnen richten. Een vervolgonderzoek naar de mogelijkheden van het concretiseren van het beleid wordt daarom aangeraden. Hieruit kunnen concrete doelstellingen worden vormgegeven (figuur 11). Dit moet haalbaar zijn, omdat gemeente Amsterdam dit al verwezenlijkt heeft. Gemeente Amsterdam heeft dit concreet beschreven in een duurzaamheidsagenda, zie bijlage 3.

In een vervolgonderzoek kan ook meer ingezoomd worden op de werkwijze van de beleidsafdeling Ruimte. De samenwerking tussen Ruimte en RUV is cruciaal voor het proces van duurzaam inkopen. De eerste inzichten geven weer dat in die samenwerking nog slagen te halen zijn. Dit zou in een vervolgonderzoek verzilverd kunnen worden.



Figuur 11, van ambitie naar uitvoering.

Proces in plaats van resultaat

In het beginstadium zijn we ons gaan richten op het duurzaamheidsresultaat. Echter hebben we in een later stadium vastgesteld dat het borgen van duurzaamheid een proces is gericht op People, Planet en Profit.

Uiteindelijk hebben we om die reden een duurzaam besluitvormingsproces ontwikkeld voor RUV. Dit is pas in een later stadium tot stand gekomen. In de eerste fase van het onderzoek hebben we samen met de werkgroep onderzoek gedaan naar duurzaamheid en het behalen van het meeste resultaat. Tevens hebben we in de enquête vragen gesteld over waar het meeste duurzaamheidsresultaat te behalen valt.

De uitkomsten met betrekking tot het resultaat, daar is uiteindelijk weinig tot niets meer mee gedaan. Dit komt omdat we in een later stadium vastgesteld hebben dat duurzaamheid een proces is gericht op People, Planet en Profit. Door het doorlopen van het proces ontstaat er een balans tussen People, Planet en Profit. Uiteindelijk heeft de beginfase ons veel tijd gekost. Dit geeft wel het proces weer, hoe we uiteindelijk tot het eindproduct zijn gekomen.

Zoals onze begeleider zou zeggen: typen, schrappen, opnieuw beginnen, anders verwoorden, nadenken en uiteindelijk de correcte beschrijving neerzetten.

Informatie ophalen vanuit andere gemeenten

Voor dit onderzoek is in het werkveld alleen gesproken met mensen die deelnamen aan de CoP, gemeente Breda en gemeente Amsterdam. Om het duurzame inkoopproces te toetsen aan andere gemeenten, had meer onderzocht kunnen worden hoe andere gemeenten dit doen. Zo had het opgestelde stappenplan meer verzilverd kunnen worden en had de onderbouwing hiervan nog steviger geweest.

8.2 Evaluatie

Een evaluatie op het onderzochte onderwerp en de ontwikkelingen die met betrekking tot het onderwerp plaatsvinden.

Veranderende werkwijze

Tilburg zet in op duurzaam inkopen en duurzaam beheer van de openbare ruimte. De hoge ambities die uitgesproken zijn moeten leiden tot een grote transitie binnen de inkoopprocessen van RUV. Duurzaamheid moet een fundamenteel element worden bij de initiatie van projecten in zowel ontwikkeling als beheer.

Duurzaamheid blijft echter ongrijpbaar en complex fenomeen. Om effectief te verduurzamen is al snel een maatregelenpakket over meerdere afdelingen nodig. Dit is een hele transitie! Daarom is druk vanaf bestuurlijk niveau nodig om dit te realiseren. Het duurzaam inkoopproces blijft om die reden voorlopen nog een ideaalbeeld, een stip aan de horizon. De prioriteiten liggen binnen de gemeente Tilburg momenteel op andere aspecten.

De transitie op strategisch niveau binnen het inkoopproces van programmatische aanpak naar probleemgestuurde aanpak is lastig te realiseren. Het beheer van de openbare ruimte vanuit de gestelde ambities vergt een andere aanpak. Hiervoor is bewustwording en draagvlak vanuit de organisatie nodig. Daarnaast zal er geïnvesteerd moeten worden in kennisontwikkeling.

Samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

Tijdens de Community of Practice vergadering van 20 april 2017 waarin de casus van Tilburg centraal stond, werd de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer als cruciaal omschreven.

Het advies vanuit de opdrachtnemers is om op zoek te gaan naar een inkoopwijze waarin partnership, durf en het nemen van verantwoordelijkheid centraal staan. De markt zegt klaar te zijn om langdurige contracten aan te gaan. Die zekerheid biedt een opdrachtnemer de mogelijkheid om slim te investeren in materialen/materieel/personeel etc. Dit resulteert in een lage footprint- en dus meer duurzaamheid!

Voorafgaand aan het weggleggen van verantwoordelijkheden bij de opdrachtnemers zal er een kentering binnen het ambtelijk apparaat moeten plaatsvinden: Het resultaat en de maatschappelijke waarde moet voorop staan. Waar hechten we waarde aan, hoe is die maatschappelijke waarde te meten/toetsen en wat betekent dit voor de wijze van inkopen vanuit de opdrachtgever? Dit betekent dat bekende en veilige kaders losgelaten moeten worden. Om richting Maatschappelijk Verantwoord Inkopen te gaan, gaan we denken in het zetten van stapjes. Met elk stapje komen we wat verder. Leren, fouten maken, kennis delen en niet bang zijn, zijn hiervoor cruciaal.

Bronnenlijst

- Agentschap NL. (2010). *Adviezen van de implementatiecoach duurzaam inkopen voor de gemeente Tilburg*. Den Haag: Agentschap NL.
- Ambitiweb. (2017, 2 22). Opgeroepen op 3 15, 17, van DuurzaamGWW.nl:
<http://www.duurzaamgww.nl/ambitiweb>
- Anoniem. (2016). *europese_aanpak_klimaatverandering*. Opgeroepen op april 19, 2017, van europa-nu: https://www.europa-nu.nl/id/vhesf063wxu9/europese_aanpak_klimaatverandering#p2
- CROW. (2017). *past-performance*. Opgehaald van crow: <https://www.crow.nl/past-performance>
- Duurzaam GWW. (2016, 3 -). *Ambitiweb*. Opgehaald van DuurzaamGWW.nl:
<http://www.duurzaamgww.nl/ambitiweb>
- Facto Magazine. (2010, juni). *regie_optimale_vraag-_en_aanbodsturing*. Opgehaald van twynstragudde:
https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/content/blog/regie_optimale_vraag-_en_aanbodsturing.pdf
- HAS Hogeschool. (2017). *stadsanalyse Rotterdam*. Rotterdam: HAS Hogeschool.
- J. Bos, E. H. (2015). *PMC Compact*. Schiedam: Scriptum.
- Klimaattop. (2016, oktober 26). *achtergrond-klimaatakkoord-parijs*. Opgeroepen op april 19, 2017, van klimaattop2016: <https://www.klimaattop2016.nl/over-de-klimaattop/achtergrond-klimaatakkoord-parijs>
- M.Olijdam, M. P. (2015). *Duurzaam Inkopen in de gemeente Tilburg*. Tilburg: Stimular.
- Milieu, D. S. (2016-2020). *Handreiking Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen*. Pianoo.
- MVO Nederland. (2017). *Convenant "Beton in een circulaire economie"*. Utrecht: MVO Nederland.
- Pianoo. (2017). *inkoopproces*. Opgeroepen op mei 4, 2017, van pianoo:
<https://www.pianoo.nl/inkoopproces>
- Pianoo. (2017). *Maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen*. Opgeroepen op maart 21, 2017, van pianoo: <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen>
- RVO. (2017). *Duurzaamgww*. Opgeroepen op maart 21, 2017, van Duurzaamgww:
<http://www.duurzaamgww.nl/>
- SER. (2017). *Energie Akkoord*. Opgeroepen op maart 28, 2017, van energieakkoordser:
<http://www.energieakkoordser.nl/>

Stax, L. (2015, januari 15). *duurzaam-beheer/samengevat*. Opgeroepen op maart 23, 2017, van publicspaceinfo: <https://www.publicspaceinfo.nl/onderwerpen/2015/01/15/duurzaam-beheer/samengevat/>

Stoof, P.-P. (2017, mei 22). Inkoopproces RUV. (L. v. Ard-Jan van Huizen, Interviewer)

Tilburg. (2008a). *Energiebeleidsplan*. Opgehaald van Ruimtelijkeplannen: http://www.ruimtelijkeplannen.nl/documents/NL.IMRO.0855.BSP2008012-e001/t_NL.IMRO.0855.BSP2008012-e001_3.5.html#_3.5.3_EnergiebeleidsplanTilburgenergiekoersenenergiedaden

Tilburg. (2008b). *Waterstructuurplan*. Opgehaald van Ruimtelijkeplannen: http://www.ruimtelijkeplannen.nl/documents/NL.IMRO.0855.BSP2008012-e001/t_NL.IMRO.0855.BSP2008012-e001_3.5.html#_3.5.1_WaterplanenWaterstructuurplan

Tilburg. (2010). *Nota Biodiversiteit 2010*. Tilburg: gem. Tilburg.

Tilburg. (2013). *Raadsvoorstel Klimaataanpak 2013 - 2020*. Tilburg: Gemeente Tilburg.

Tilburg. (2014). *Coalitieakkoord 2014-2018*. Tilburg: Gemeente Tilburg.

Tilburg. (2015a). *340116*. Opgeroepen op april 19, 2017, van edepot.wur: <http://edepot.wur.nl/340116>

Tilburg. (2015b). *Bodembeheerplan*. Tilburg: Gem. Tilburg.

Tilburg. (2015c, september). *Omgevingsvisie Tilburg 2040*. Opgehaald van Ruimtelijkeplannen: http://www.ruimtelijkeplannen.nl/documents/NL.IMRO.0855.STV2015001-d001/d_NL.IMRO.0855.STV2015001-d001.pdf

Tilburg. (2016a). *Beleidskader Inkoop & Aanbesteding*. Tilburg: Gemeente Tilburg.

Tilburg. (2016b). *Binnenweb*. Opgeroepen op maart 5, 2017, van Binnenweb: <http://binnenweb/binnenweb/ep/programView.do?pageTypeId=152742&programId=151151&channelId=-20965&contentTypeId=2>

Tilburg. (2016c). *Tilburg Circulair*. Tilburg: Gemeente Tilburg.

Tilburg. (2017a). *index*. Opgeroepen op mei 4, 2017, van tilburg: <https://www.tilburg.nl/index.php?id=470>

Tilburg. (2017b). *Tilburg pakt Planet aan - voor nu en later*. Tilburg: Gemeente Tilburg.

Tilburg. (2017c). *viewer*. Opgeroepen op mei 15, 2017, van tilburg.maps.arcgis: <http://tilburg.maps.arcgis.com/home/webmap/viewer.html?webmap=18c43c964cc14a4991f87359924b6ea7>

Tilburg. (Anoniem). *Projectbrief*. Tilburg: Gemeente Tilburg, Afdeling Programma, Project- & Interimmanagement.

Bijlagen

Bijlage 1, Tilburg pakt Planet aan - voor nu en later

Bijlage 2, Handleiding ambitieweb

Bijlage 3, Duurzaamheidsagenda Amsterdam

Bijlage 4, Resultaten werkgroep duurzaamheid

Bijlage 5, Uitwerking zes kernwaarden m.b.t. het ambitieweb

Bijlage 6, DESTEP-methode stadsanalyse

HAS Kennistransfer en Bedrijfsopleidingen
Onderwijsboulevard 221
Postbus 90108
5200 MA 's-Hertogenbosch
Telefoon: (088) 890 36 37

Documenttitel: Maatschappelijk Verantwoord Inkopen Gemeente Tilburg
Projectcode: 2638GTB4

Opdrachtgever: Gemeente Tilburg
Contactpersoon: Peter-Paul Stoof

Projectleider: Caroline de Feijter

Projectteam: Luuk van de Weijer
Ard-Jan van Huizen

Plaats:

Datum: uitgeschreven: