



# DE ROUTE NAAR EEN CIRCULAIRE CATEGORIE KANTOOR INRICHTING

VERANDERING IN PERSPECTIEF VAN  
CIRCULAIR PRODUCT  
NAAR CIRCULAIRE CATEGORIE

Mogelijk gemaakt door:



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties



Rijkswaterstaat  
Ministerie van Infrastructuur en Milieu



Ministerie van Infrastructuur en Milieu

'Circulariteit faciliteert de permanente consequenties van tijdelijkheid'

- T.M. Rau -

## INHOUDSOPGAVE

	<b>MANAGEMENT SAMENVATTING</b>	<b>6</b>
	<b>INLEIDING</b>	<b>9</b>
	Context van dit rapport	
	Opdracht & Uitwerking	
	Organisatie & Methodologie	
	Leeswijzer	
<b>Hoofdstuk 1.</b>	<b>POLITIEKE &amp; ECONOMISCHE IMPACT</b>	<b>13</b>
	Naar een circulaire economie	
	Ecologische en economische noodzaak van een circulaire economie	
	Politieke beweegredenen voor een circulaire economie	
	Economische potentie van een circulaire economie	
<b>Hoofdstuk 2.</b>	<b>CIRCULAIRE ECONOMIE &amp; KANTOORINRICHTING</b>	<b>16</b>
	Van theorie naar praktijk	
	Verschillende cycli	
	Levensduur & gebruiksduur	
	Kantoorinrichting als kans	
	Definities & context	
	Wanneer is iets circulair?	
<b>Hoofdstuk 3.</b>	<b>HUIDIGE INTERNE SITUATIE</b>	<b>24</b>
	Competenties & capaciteiten	
	1. Mensen & Rollen	
	2. Sturingsinstrumenten: Cultuur & Beleid	
	3. Data & Informatie: Budgetten	
	4. Producten & Systemen: Opslag, Logistiek en Voorraadbeheer	
	Processtappen tussen behoefte & aanschaf	
<b>Hoofdstuk 4.</b>	<b>MARKTANALYSE &amp; LEREN VAN VOORBEELDEN</b>	<b>31</b>
	Disruptieve innovatie	
	In de praktijk	
	Capaciteiten voor een circulaire categorie	
	Verdienmodellen & Contractvormen	
	Leren van eerdere voorbeelden	
<b>Hoofdstuk 5.</b>	<b>POTENTIE VOOR DE CATEGORIE</b>	<b>38</b>
	Samenvatting	
	1. Politieke & 2. Maatschappelijke dimensie	
	3. Economische potentie	
	4. Bijdragen aan interne beleids- en bedrijfsvoeringsdoelstellingen	
<b>Hoofdstuk 6.</b>	<b>AMBITIE: HOOFD- &amp; SUBDOELSTELLINGEN</b>	<b>44</b>
	Ambitie	
	Doelstelling	
	Subdoelen als meetmiddel	
	Voorwaarden	



<b>Hoofdstuk 7.</b>	<b>STRATEGIE VOOR EEN CIRCULAIRE CATEGORIE</b>	<b>46</b>
	Opbouw van een circulair systeem	
	Operationalisering – inkopen of zelf ontwikkelen?	
	Samenvattend	
<b>Hoofdstuk 8.</b>	<b>BELEMMERINGEN &amp; KRITISCHE SUCCESFACTOREN</b>	<b>51</b>
	1. Kennis, Draagvlak & Cultuur	
	2. Volwassenheid van de markt	
	3. Beleid	
	4. Organisatie & Verantwoordelijkheden	
	5. Data & Systemen	
	6. Budget & Afschrijvingen	
<b>Hoofdstuk 9.</b>	<b>IMPLEMENTATIE &amp; ROADMAP</b>	<b>54</b>
	1. Circulair werken met lineaire producten	
	2. Circulair werken met circulaire producten	
	3. Van pilot naar verankering	
	Inkoopprocessen	
	Beleid	
	Communicatie	
	Organisatie	
<b>Hoofdstuk 10.</b>	<b>ADVIES VOOR VERVOLG</b>	<b>67</b>
	Fasering	
	1. Nieuwe aanbestedingen	
	2. Stap over eerste drempels	
	3. Draagvlak door beleid en communicatie	
	Voor verdere verkenning	
<b>Bijlage 1.</b>	<b>BEREKENING VAN DE BESPARINGEN</b>	<b>71</b>
<b>Bijlage 2.</b>	<b>BETROKKEN PERSONEN</b>	<b>75</b>
<b>Bijlage 3.</b>	<b>LITERATUUR</b>	<b>77</b>

## MANAGEMENT SAMENVATTING

De diverse ecologische en economische voordelen van een circulaire economie, zoals grondstoffenbehoud, CO<sub>2</sub> reductie, werkgelegenheid en economisch potentieel<sup>1</sup>, hebben ertoe geleid dat de Nederlandse regering in verschillende beleidsnotities ambities heeft geformuleerd voor het realiseren van een dergelijk economisch systeem. Mede hierdoor zijn in Nederland initiatieven ontstaan om verdere theoretische kennis te ontwikkelen en te toetsen in de praktijk. Inkoop wordt daarbij vaak als sleutel gezien voor het in gang zetten van deze transitie.

De categorie Kantoorinrichting, verantwoordelijk voor de Rijksbrede inkoop van kantoormeubilair, organisatorisch ondergebracht bij het Inkoop Uitvoerings Centrum (IUC) van Rijkswaterstaat (RWS) en opdrachtgever voor dit rapport, wil binnen haar invloedsveld actief werken aan de transitie naar een circulaire economie. Dit kan door een sturende of uitvoerende houding te nemen in haar verschillende rollen: als opdrachtgever, als gebruiker en als organisatieonderdeel in interactie met andere organisatieonderdelen zoals Beleid en Facilitair.

De opdracht voor dit rapport is een eerste stap in visievorming, kansenverkenning en aanbevelingen voor een circulaire categorie. Het advies is de uitkomsten van dit rapport te toetsen in een reeks pilots en met de inzichten die daaruit voortkomen de kaders verder vorm te geven. Naast een verkenning van de invloed en potentie van circulaire bedrijfsvoering binnen de categorie Kantoorinrichting bevat het rapport ook een analyse van de organisatieomgeving, zijn er ambities en doelen geformuleerd en kansrijke routes voor implementatie geïdentificeerd.

Uitgangspunt voor het rapport is de definitie van een circulaire economie zoals verwoord door de Ellen MacArthur Foundation:

*'A circular economy is one that is restorative and regenerative by design, and which aims to keep products, components and materials at their highest utility and value at all times, distinguishing between technical and biological cycles.'*<sup>2</sup>

Daarbij zijn de volgende cycli gedefinieerd die gelden voor een circulair systeem: maintain, redistribute, repair, refurbish, repurpose, recycle. Gebruik makend van deze verschillende cycli worden producten en materialen zo lang mogelijk ingezet. In het algemeen (maar niet altijd!) geldt dat behoud van een zo hoog mogelijke waarde wordt gerealiseerd, door zo dicht mogelijk bij de oorspronkelijke vorm of functie te blijven. Deze cycli in relatie tot kantoormeubilair vormen de basis in de analyses van dit rapport.

Een veelgehoord misverstand is dat circulaire bedrijfsvoering van een organisatie bereikt wordt door circulaire inkoop en dat dit weer gelijk staat aan het inkopen van een nieuw, circulair product. Dit is echter niet zo. Circulariteit betreft een bredere vorm van bedrijfsvoering, waarin onder meer verantwoording wordt genomen voor dat wat reeds aanwezig is, voor goed gebruik en voor de eigen invloed op optimale vervolgcycli. Daarvoor zijn andersoortige rollen, activiteiten en contracten nodig dan nu aanwezig zijn.

Naast de technisch inhoudelijke eisen aan de producten zelf, zoals de mogelijkheid tot reparatie of aanpassing, zijn er structuren en processen nodig die levensduur verlengende activiteiten en optimaal gebruik waarborgen. Deze variëren van reparatie en refurbishment tot logistiek, administratie en beheer van de voorraad. Deze activiteiten worden ingekocht of maken deel uit van de eigen bedrijfsvoering.

De ambitie is de categorie Kantoorinrichting circulair te maken, waarbij het behoud en de waarde van materialen wordt geborgd door zo min mogelijk nieuw meubilair in te kopen en daar waar alleen nieuw meubilair de behoefte kan invullen, dit met verantwoordelijkheid voor de toekomst in te kopen. Dit betekent:

1. Gelijkblijvende behoeftes zo lang mogelijk bedienen met bestaand meubilair door gebruiks- en levensduur verlengende activiteiten en maatregelen;
2. Bij invulling van nieuwe behoeftes gebruik maken van materiaal dat reeds in omloop is, zowel binnen als buiten de organisatie;
3. Nieuwe producten toetsen op de strengste circulariteitseisen op product, proces en financiële waardering;
4. Producten, componenten en materialen optimaal inzetten in volgende cycli, rekening houdend met meerdere milieu effecten.

<sup>1</sup>TNO Rapport (2013). *Kansen voor de circulaire economie in Nederland*, p.3. In opdracht van Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

TNO berekende het economische potentieel van een circulaire economie in Nederland met 7,3 miljard per jaar en een mogelijke toename in werkgelegenheid van 54.000 banen.

<sup>2</sup>Ellen MacArthur Foundation (2016). *Circular Economy*. Cowes, Isle of Wight, United Kingdom. Geraadpleegd van: <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy> (April 2016).

De grootste economische potentie voor een circulaire categorie schuilt op korte termijn in het gebruik van de krimp van het aantal werkplekken binnen de Rijksoverheid. Naar schatting worden er tot 2020 binnen de Rijksoverheid ca. 5.000 werkplekken per jaar overtollig gesteld.<sup>3 4 5</sup> Door (het optimaliseren van) intern hergebruik ontstaat een besparingspotentieel van circa € 7 miljoen<sup>6</sup> per jaar voor de gehele Rijksoverheid. Herinzet gaat verder dan het klassieke beeld van hergebruik of tweedehands meubilair. Er zijn voldoende voorbeelden beschikbaar van kantoorinrichting die opnieuw is ingezet, op een manier die passend is bij de functionele en design behoefte, waarbij gebruikers toch de perceptie van 'nieuw' meubilair hadden.

Een tweede bron voor besparingen op korte en middellange termijn is het verlengen van de levensduur van het huidige meubilair. Over het algemeen kan gesteld worden dat de huidige periode van inzet van meubilair met 4 tot 8 jaar verlengd kan worden mits dit door aanvullende diensten gefaciliteerd wordt.

Hierdoor ontstaat een extra besparingspotentieel van € 1,2-4 miljoen per jaar<sup>7</sup>. Gecombineerd kan dit leiden tot een totale besparing voor het Rijk van € 8-11 miljoen per jaar.

Proces aanpassingen die in de eerste fases nodig zijn zorgen dat besparingen door levensduurverlenging ook op lange termijn gerealiseerd worden. Het uiteindelijke doel is met een circulaire bedrijfsvoering en meubilair met circulaire eigenschappen de aanschaf van nieuw meubilair met nieuwe grondstoffen tot een minimum te beperken.

De berekende besparingen zijn uitsluitend gebaseerd op de aanschaf van (meubilair voor) werkplekken. De uitgaven voor werkplekken op het totale budget voor kantoorinrichting zijn slechts 25-30%. Levensduur verlenging van andere meubelsoorten zoals vergadermeubilair, loungeplekken en kluisjes heeft een additioneel besparingspotentieel van enkele miljoenen. Via de Domeinen Roerende Zaken (DRZ) werd tussen 2013 en 2015 ca. 6 miljoen per jaar bespaard.<sup>8 9</sup> Het aandeel besparing op werkplekken was ca. 25% van het totaal.

Omgevingsfactoren zijn bepalend in de identificatie van kansrijke routes om dit potentieel te activeren. Voor een circulaire categorie Kantoorinrichting zijn onder meer relevant het verschil in taken en invloedsveld tussen het categoriemanagement (Inkoop) en haar klanten, de facilitaire afdelingen (bedrijfsvoering).

De categorie is een belangrijke speler in het vormgeven van de inkoopstrategie en - in de interactie met haar klanten - bij het vormgeven van de inkoopbehoefte. De invloed op de behoeftestelling is echter beperkt. Binnen de Rijksoverheid is een veel gezien verschijnsel dat ambitie wordt vastgelegd op beleidsniveau, terwijl budgetten zijn ondergebracht op uitvoeringsniveau en 'wie betaalt, bepaalt'.

Als strategie voor een circulaire categorie is een groeimodel gekozen voor zowel de eigen organisatie als voor leveranciers. Gestart wordt met het circuleren van huidige producten met lineaire kenmerken, ondertussen sturend op een steeds groter aandeel van producten met circulaire kenmerken die de kringlopen daadwerkelijk kunnen sluiten. Dit levert op korte termijn resultaten en besparingen op en biedt de Rijksoverheid en marktpartijen ook de nodige tijd voor nieuw te ontwikkelen activiteiten.

Belangrijk in de interactie met de markt is dat oplossingen niet alleen door de bekende, gevestigde partijen (leveranciers van kantoormeubilair) zullen worden aangeboden. Veel van de nodige activiteiten worden nu al door gespecialiseerde bedrijven uitgevoerd of door jonge innovatieve start-ups ontwikkeld.

Stapsgewijs wordt toegewerkt naar een circulaire categorie, op een manier die een lerend element biedt voor de eigen organisatie en marktpartijen. In de keuzes welke activiteiten uit te besteden en welke activiteiten intern te ontwikkelen moet de vraag leidend zijn: hoe kan de Rijksoverheid het beste regie houden in deze nieuwe context en aansturen op het beste resultaat. Het is relevant in de volgende fases open te staan voor ideeën en ontwikkelingen in de markt en tegelijk de regie te behouden door actief te participeren en te committeren.

Dit getal is gebaseerd op een schatting op basis cijfers uit de volgende bronnen: (voor calculatie zie bijlage 1)

<sup>3</sup>Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2015). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2014*, p. 52. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/05/01/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2014> (Februari 2016).

<sup>4</sup>Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2014). *Arbeidsmarktanalyse Rijk: een vooruitblik naar 2016 en 2020*. Geraadpleegd van: <http://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/arbeidsmarktanalyse-rijk-een-vooruitblik-naar-2016-en-2020/> (Februari 2016).

<sup>5</sup>Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Directoraat-generaal Bestuur en Koninkrijksrelaties, Directie Arbeidszaken Publieke Sector (2015). *Werken in de Publieke Sector 2015, Trends en Cijfers*. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/09/25/werken-in-de-publieke-sector-2015-trends> (Februari 2016).

<sup>6</sup>Voor berekening zie bijlage 1.

<sup>7</sup>Voor berekening zie bijlage 1.

<sup>8</sup>Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Directie Rijksdienst Domeinen (2015). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2014*, p. 38. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/05/01/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2014> (Februari 2016).

<sup>9</sup>De besparingen bij Domeinen tussen 2013 en 2015 zijn gerealiseerd op een reductie van gemiddeld 13.000 werkplekken per jaar binnen de Rijksoverheid en zonder de inzet van activiteiten zoals refurbishment of opslag van afgestoten meubilair. Het besparingspotentieel voor dit rapport gaat uit van 5.000 overtollige werkplekken per jaar en een hoger percentage aan heringezet meubilair, mogelijk gemaakt door aanpassing van processen en activiteiten.

Voor de implementatie zijn relevante thema's onder meer: functioneel behoeftes formuleren, gebruiksduurverlenging, inzicht in voorraad, interne roulatie van meubilair, onderhoud, reparatie, logistiek en opslag. Binnen de categorie kan gewerkt worden aan:

- Nieuwe raamcontracten Kantoorinrichting invullen met de nieuwe visie en ambitie:
  - eisen stellen aan ontwerp, materiaal, productie, verpakking, logistiek;
  - sturen op een mix van nieuw en gebruikt meubilair;
  - inzicht in voorraad;
  - herinzet van ten minste eigen merken van de leverancier.
- Naast lopende raamcontracten Kantoorinrichting aanvullende raamcontracten afsluiten voor diensten die complementair zijn:
  - preventief & correctief onderhoud;
  - opslag & logistiek
- Creëren van draagvlak door communicatie naar klanten en andere stakeholders over het potentieel en behaalde successen.

Buiten het invloedsveld van de categorie betekent dit:

- Beleid voor interne roulatie meubilair (afneem- en leververplichting, vermindering budgetten inkoop nieuw meubilair);
- Draagvlak onder facilitaire afdelingen en gebruikers (herinzet is net zo goed als nieuw en vaak voordeliger);
- Middelen voor logistiek, onderhoud en tijdelijke opslag van overtollige voorraad.

De belangrijkste succesfactoren voor de transitie van een lineaire naar een circulaire categorie zijn:

- Actieve verankering van kennis over en draagvlak voor circulariteit in de organisatie;
- Bundeling van kennis, inzicht en data over de bestaande voorraad en de afstemming tussen vraag naar en aanbod van overtollig meubilair. Dit zou vanuit een centrale organisatie of per departement / Concern Dienstverlener (CDV)<sup>10</sup> gerealiseerd kunnen worden;
- Verankering in zoveel mogelijk beleids- en processtukken, zoals het categorieplan en ministerieel beleid;
- Een integrale werkwijze, ook budgettair, tussen Inkoop en Facilitair waarin de hele levenscyclus van het meubilair geregisseerd wordt;
- Interdepartementaal overleg om oplossingen te zien voor mogelijke drempels;

- Herziening van een aantal financiële 'spelregels':
  - de strikte scheiding tussen investerings- en exploitatiebudgetten belemmert het beschikbaar stellen van onderzoeksbudgetten;
  - de overgang voor alle departementen naar een baten-lasten stelsel waardoor er een positieve prikkel voor besparingen ontstaat.

Het voornaamste is te beginnen. Er kan vandaag al meer worden gestuurd op inzicht in en herinzet van de voorraad. Aanbestedingen en projecten kunnen gebruikt worden als een scan voor de mogelijkheden in de organisatie en de volwassenheid van de markt. De categorie kan mogelijkheden creëren door enerzijds binnen de Rijksoverheid communicatielijnen te gebruiken voor informatie over potentie, ambitie, status en voorbeelden en anderzijds door actief betrokken te zijn als opdrachtgever en gebruiker.

<sup>10</sup>De CDV is het verantwoordelijke orgaan voor inkoop per departement en klant van de categorie Kantoorinrichting.



# INLEIDING

## INLEIDING

### Context van dit rapport

Circulaire economie is in een paar jaar tijd uitgegroeid tot een belangrijk thema voor overheid en bedrijfsleven. Het stimuleren van deze nieuwe ontwikkeling door middel van andere inkooptechnieken wordt nationaal en internationaal gezien als de sleutel tot transitie. Voor overheden is het inkoopmechanisme vaak het enige harde instrument om de markt te sturen. Mede hierdoor heeft de Rijksoverheid in november 2013 een Green Deal Circulair Inkopen gesloten, waarin zij zich verplicht tot het voeren van een aantal pilot projecten. Daarnaast heeft de Tweede Kamer in het najaar van 2015 een motie aangenomen die de regering oproept tot 10% circulair inkopen.

Binnen de context van deze Green Deal heeft de categoriemanager voor kantoorinrichting het verzoek gekregen een pilot circulair inkopen uit te voeren. Na verkenning van het thema en eerdere voorbeelden is besloten niet met een losse, op zichzelf staande pilot te beginnen, maar ontstond de behoefte aan een overkoepelende visie en strategie voor het circulair inkopen van kantoorinrichting. Een pilot moet hierbinnen passen en ter toetsing van de visie en strategie dienen.

Gezamenlijk met Turntoo is een verkenning gedaan om het proces van visie tot volledige implementatie in kaart te brengen. Besloten is tot een aanpak bestaande uit de volgende vier fases:

1. Het ontwikkelen van een inspirerende lange termijn doelstelling Circulair Inkopen binnen de categorie kantoorinrichting.
2. Een roadmap om via subdoelstellingen naar het langetermijn doel te komen.
3. Een succesvolle pilot, die 'proofpoints' genereert om intern en extern deze ontwikkelingen te ondersteunen en tegelijk lerende elementen biedt voor zowel de eigen organisatie als de marktpartijen.
4. De ontwikkeling van een interne organisatiestructuur en middelen die door de organisatie gedragen worden om zelfstandig dit thema te kunnen voortzetten en uitbreiden.

De wens van de categorie is gefaseerd te werken, met concrete tussentijdse resultaten. Enerzijds om te zorgen voor voldoende draagvlak, maar ook om de ervaring die wordt opgedaan goed te kunnen borgen binnen de organisatie. Procesmatig leidt dit tot het volgende beeld:



Figuur 1: Fasering vanaf de eerste behoefte circulair in te kopen tot inbedding in de organisatie.

## OPDRACHT & UITWERKING

Dit rapport is een uitwerking van blok twee: het opstellen van een visie en roadmap, met de intentie deze sturend te laten zijn in de vervolgactiviteiten.

Onderdeel 1 en 2 zoals hierboven beschreven vormen daarbij de opdracht en bestaan uit:

### 1. Langetermijndoelstelling

Een langetermijn doelstelling van Circulair Inkopen binnen de categorie Kantoorinrichting. Dit vormt de visie en ambitie van wat circulaire economie binnen de categorie Kantoorinrichting betekent en bestaat uit meerdere onderdelen:

- Een ideëel circulair model voor de categorie Kantoorinrichting, inclusief de onderliggende principes van dit model;
- De bijdrage van circulaire principes aan een verbetering van de bedrijfsvoering voor de categorie Kantoorinrichting;
- De maatschappelijke bijdrage van een circulair inkoopmodel bij de categorie Kantoorinrichting;
- De ambitie van de categorie Kantoorinrichting om binnen een termijn van X jaar te komen tot een circulair inkopende categorie Kantoorinrichting.

### 2. Roadmap

Deze visie en ambitie vertalen zich in een reeks realiseerbare subdoelstellingen, die samen een handelingsperspectief bieden in een stappenplan. De roadmap laat zien hoe via subdoelstellingen en tussentijdse resultaten het langetermijn doel te behalen is. Hierin zijn onder meer opgenomen:

- De verschillende fases waarin deze doelstelling gerealiseerd wordt;
- Belangrijke milestones en relevante indicatoren waarmee progressie meetbaar wordt.

Figuur 2: Opdracht voor dit rapport.

Gaandeweg de opdracht werd steeds duidelijker dat de echte langetermijn visie niet ligt in een circulair inkopende categorie, maar in een circulaire categorie. Hierin zijn de bedrijfsprocessen zo ingericht, dat maximale toegevoegde waarde ontstaat uit het sluiten van kringlopen, zowel intern als extern. Inkoopactiviteiten worden dan onderdeel van een groter organisatie-systeem met een duidelijke wisselwerking op andere bedrijfsactiviteiten.

In dit rapport wordt daarom ook de overkoepelende strategie benadrukt tot het implementeren van circulaire bedrijfsvoering binnen categorie-gerelateerde organisatieonderdelen als beleid, facilitair en gebruik. Er wordt een duidelijk verschil gemaakt tussen een circulair product, circulair inkopen en een circulaire categorie.

## ORGANISATIE & METHODOLOGIE

Dit rapport is tot stand gekomen met een kernteam bestaande uit de categoriemanager en de contractmanager van de categorie, inkopers, experts uit diverse Rijksoverheden, PIANOo (expertise centrum aanbesteden van het Ministerie van Economische Zaken) en Turntoo (architect van de nieuwe economie). De leden van het kernteam hebben een cruciale rol gespeeld in het op tafel krijgen van de juiste informatie, naast hun waardevolle inhoudelijke rol.

De volgende activiteiten hebben het onderzoek vormgegeven en geleid tot de analyses en conclusies in dit rapport:

- Klankbordsessies met het kernteam om eerste versies van visie, definities, ambities en doelstellingen te formuleren en toetsen;
- Interviews met experts binnen en buiten de Rijks-overheid; ter verkenning van interne processen, het bepalen van de potentie en de kansrijke routes van de roadmap;
- Een ronde tafel discussie met een groep van circa 20 interne stakeholders; ter identificatie van relevante onderwerpen, rollen en mogelijke routes, afstemming van het ambitieniveau en delen van inzichten;
- Formuleren en intern uitzetten van vragen om gegevens te verzamelen en het potentieel van een circulaire categorie te kunnen berekenen;
- Studie van eerdere cases en analyses over circulaire economie voor zoveel mogelijk aansluiting bij de laatste kennisstand op het gebied van dit onderwerp.

Het onderzoek is afgekaderd op de categorie Kantoorinrichting, haar activiteiten en belanghebbenden. Wanneer geen Rijksbrede informatie beschikbaar was, is de situatie van RWS als uitgangspunt genomen.

## LEESWIJZER

1. Hoofdstuk 1 schetst het grotere paradigma van circulaire economie en de maatschappelijke, politieke en economische belangen waarbinnen dit rapport tot stand is gekomen.
2. In hoofdstuk 2 wordt circulaire economie specifiek toegespitst op het segment kantoorinrichting en de thema's die daaraan gerelateerd zijn. Daarbij is een weergave opgenomen van de denkbeelden en definities die als uitgangspunt van dit rapport gelden.
3. Hoofdstuk 3 geeft een beeld van de interne processen die gerelateerd zijn aan de categorie Kantoorinrichting, zoals deze nu georganiseerd zijn.
4. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 een eerste indicatie gegeven van de volwassenheid van de markt op het gebied van circulaire economie. In dit hoofdstuk vindt een reflectie plaats op eerdere voorbeelden, wat daarvan geleerd kan worden en een analyse van gangbare circulaire verdienmodellen.
5. In hoofdstuk 5 is uitgewerkt wat vanuit de huidige organisatie en activiteiten de potentie is van de verschillende onderdelen van een circulaire categorie, zowel financieel als in termen van gerelateerde onderwerpen als duurzaamheid en efficiency.
6. Vanuit de huidige status en potentie worden in hoofdstuk 6 ambitie, hoofd- en subdoelstellingen voor de categorie bepaald.
7. Hoofdstuk 7 werkt deze doelstellingen uit naar de strategie voor een circulaire categorie Kantoorinrichting, inclusief risico analyse en kritieke succesfactoren.
8. Hoofdstuk 8 belicht de belemmeringen en kritische succesfactoren voor een circulaire categorie.
9. De implementatie van de strategie wordt toegelicht in hoofdstuk 9, waarin ook de roadmap is opgenomen.
10. In hoofdstuk 10 wordt gekeken naar en worden aanbevelingen gedaan voor de toekomst.



# POLITIEKE & ECONOMISCHE IMPACT

## NAAR EEN CIRCULAIRE ECONOMIE

De meest gehanteerde definitie van een circulaire economie en de omschrijving waar veel andere definities op gebaseerd zijn, is die van de Ellen MacArthur Foundation. Om de puurheid van de omschrijving te behouden is deze in het Engels opgenomen:

*'A circular economy is one that is restorative and regenerative by design, and which aims to keep products, components and materials at their highest utility and value at all times, distinguishing between technical and biological cycles.'*<sup>11</sup>

In elk gesloten systeem, ook het huidige economische systeem, heeft alles invloed op elkaar. Bij een systeemverandering blijft dan ook geen speler onbeïnvloed. In het baanbrekende rapport van de Ellen MacArthur Foundation, die als eerste onderzoek heeft gedaan naar de inhoud en impact van een circulaire economie, kent deze economie vijf basisprincipes:

1. Ontwerpen om afval te vermijden;
2. Bouwen aan veerkracht door diversiteit;
3. Gebruik maken van hernieuwbare bronnen;
4. Denken in systemen;
5. Gebruiken van afval als grondstof.<sup>12</sup>

## ECOLOGISCHE EN ECONOMISCHE NOODZAAK VAN EEN CIRCULAIRE ECONOMIE

Samen met klimaatverandering is grondstoffenschaarste een van de grootste uitdagingen van het komende decennium. Het UNEP rapport omschrijft dit treffend urgent als:

*'De consumptie van grondstoffen is aan het exploderen. Dit is op geen enkele manier vol te houden. We moeten dringend begrijpen dat voorspoed en welzijn niet afhankelijk zijn van een steeds grotere consumptie van materialen.'*<sup>13</sup>

Verandering van het huidige lineaire model van delven, gebruiken en weggooien (take-make-waste) naar een circulair model waarin grondstoffen in oneindige kringlopen hergebruikt worden, is een onderdeel van de oplossingsmogelijkheden om onze economie en maatschappij toekomstbestendig te maken, naast een onmisbare bijdrage aan het bijstellen van het klimaatprobleem.

## POLITIEKE BEWEEGREDEKEN VOOR EEN CIRCULAIRE ECONOMIE

De uitputting van reserves in makkelijk toegankelijke bronnen leidt tot steeds grotere milieuschade en toenemende investeringen om aan de stijgende vraag te kunnen blijven voldoen. De prijsvolatiliteit van grondstoffen die hieruit volgt legt extra druk op de zekerheid van grondstoffenvoorzieningen voor bedrijven en overheden. Zo schrijft de invloedrijke denktank The Hague Centre for Strategic Studies in 2012:

*'De geopolitieke en geo-economische ontwikkelingen [...] leiden tot de conclusie dat grondstoffen voorzieningszekerheid een strategisch nationaal belang geworden is. Dit creëert de noodzaak voor een Nederlandse grondstoffenstrategie.'*<sup>14</sup>

Op meerdere bestuurslagen bestaat de behoefte als land onafhankelijk te zijn van internationale spanningen door het borgen van de eigen grondstoffenzekerheid. In het huidige economische systeem ontbreekt echter weerbaarheid en aanpassingsvermogen, wat dit systeem vatbaar maakt voor crises in de keten. Om dit concreet te maken: Nederland heeft zelf weinig of geen toegang tot nieuwe, winbare grondstoffen en is dan ook kwetsbaar in deze positie. Tegelijkertijd bieden deze geopolitieke ontwikkelingen ook een kans, namelijk om met nationale industrieën een grondstoffenkruispunt te creëren.

<sup>11</sup>Ellen MacArthur Foundation (2016). *Circular Economy*. Cowes, Isle of Wight, United Kingdom. Geraadpleegd van: <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy> (April 2016).

<sup>12</sup>Ellen MacArthur Foundation (2012). *Towards a circular economy (Vol. 1): economic and business rationale for an accelerated transition*. Cowes, Isle of Wight, United Kingdom. Geraadpleegd van: <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications> (Maart 2016).

Vertaling vanuit de Kenniskaart Circulaire Economie (2015) in opdracht van de Rijksoverheid en het Groene Brein.

<sup>13</sup>UNEP (2011). *Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth*. UNEP & International Resource Panel. Geraadpleegd van: [http://www.unep.org/resource-panel/decoupling/files/pdf/decoupling\\_report\\_english.pdf](http://www.unep.org/resource-panel/decoupling/files/pdf/decoupling_report_english.pdf) (April 2016).

<sup>14</sup>The Hague Centre for Strategic Studies (HCSS) (2012). *Op weg naar een Grondstoffenstrategie*. In opdracht van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, p. 11.

## ECONOMISCHE POTENTIE VAN EEN CIRCULAIRE ECONOMIE

Binnen de politiek is een verschuiving zichtbaar. In 2012 nam de Nederlandse regering het streven naar een circulaire economie op in haar regeerakkoord. In diverse kabinetsbrieven (Grondstoffennotitie, Duurzaamheidsagenda, Groene Groei) zijn ambities op het gebied van circulaire economie beschreven. In het najaar van 2015 heeft de Tweede Kamer een motie aangenomen, die het Rijk verplicht om 10% van haar inkopen circulair te doen<sup>15</sup>. Deze motie nodigt echter uit tot vrije invulling, omdat een eenduidige definitie van wat circulair inkopen betekent, ontbreekt.

In 2012 publiceerde de Ellen MacArthur Foundation in samenwerking met McKinsey haar eerste rapport waarin het economische potentieel van een circulaire economie in Europa op € 500 - 600 miljard werd geschat<sup>16</sup>.

De effecten voor de Nederlandse economie zijn in 2013 in opdracht van de Tweede Kamer berekend door TNO. Hieruit is een marktwaarde zichtbaar in de orde van € 7,3 miljard per jaar. Vertaald naar een mogelijke banengroei wordt gesproken van 54.000 banen<sup>17</sup>.

<sup>15</sup>Motie van de leden Cegerek en van Veldhoven, (Oktober 2015). Geraadpleegd van: <https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvij5epmj1ey0/vijlcaobs2z7> (Februari 2016).

<sup>16</sup>Ellen MacArthur Foundation (2012). *Towards a circular economy (Vol. 1): economic and business rationale for an accelerated transition*, p 7. Cowes, Isle of Wight, United Kingdom. Geraadpleegd van <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications> (Maart 2016).

<sup>17</sup>TNO (2013). *Kansen voor de circulaire economie in Nederland*. In opdracht van Ministerie van Infrastructuur en Milieu. TNO berekende het economische potentieel van een circulaire economie in Nederland met 7,3 miljard per jaar en een mogelijke toename in werkgelegenheid van 54.000 banen.

# CIRCULAIRE ECONOMIE & KANTOOR INRICHTING



## VAN THEORIE NAAR PRAKTIJK

Vanuit het basisidee om materialen opnieuw in te zetten wordt een circulaire economie vaak vergeleken met verschillende vormen van recyclen, zoals deze in de huidige maatschappij bekend zijn. Het optimaliseren van een lineair afvalsysteem, door bijvoorbeeld minder grondstoffen te gebruiken of een product te recyclen naar een *inferieure* functie met minder hergebruiksmogelijkheden (gebouw wordt asfalt of meubilair wordt autobekleding) verschilt echter fundamenteel van een systeem dat is gebaseerd op behoud, hoogwaardige herinzet en gesloten kringlopen. In dit laatste geval blijven producten, componenten en materialen continu in hun hoogste nut en waarde.

Een circulaire economie is op dit moment nog 'een samenhangend stelsel van modellen en theorieën die een denkkader vormen waarbinnen de 'werkelijkheid' geanalyseerd en beschreven wordt' (een paradigma).<sup>18</sup> Voorbeelden van een volledig geïmplementeerd circulair economisch systeem zijn helaas nog niet bekend, wel circulaire ketendelen zoals papier, PET flessen, glas, blik en karton.

De omvang en complexiteit van een circulair economisch systeem maken dat implementatie alleen mogelijk is met een volledig geïntegreerde keten voor een aanzienlijk deel van het betreffende segment. In een ideale situatie is de gehele keten, tot aan de mijnen (bronnen) gecommitteerd, omdat alleen dan behoud van waarde in al haar diversiteit, in elke nieuwe stap geactiveerd kan worden. Schertsend wordt soms genoemd dat het 'eenvoudiger zou zijn een nieuwe, overzichtelijke keten te ontwerpen dan de huidige te transformeren'.

Vanuit de eigen positie kan iedereen invloed uitoefenen binnen zijn eigen invloedsveld. Het helpt daarbij te weten welke spelers op de posities voor en na de eigen positie in de keten aanwezig zijn in de huidige situatie, en welke spelers op dezelfde positie als de eigen organisatie in de keten zitten. De positie van de categorie Kantoorinrichting, haar klanten en haar gebruikers bevindt zich rechts in de traditionele keten, zoals onderstaand versimplificeerd beeld van de keten toont.



Figuur 3: De positie van de categorie Kantoorinrichting in de lineaire keten.

## VERSCHILLENDE CYCLI

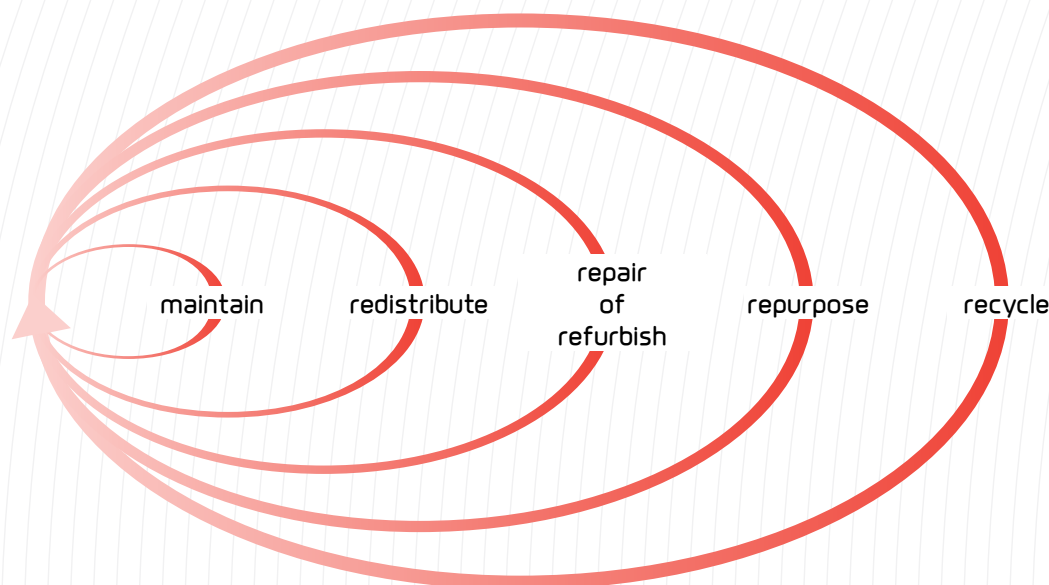
Binnen het werkveld van de circulaire economie wordt vaak gesproken over 'het sluiten van' de cirkels, keten of kringlopen. Dit betekent dat gebruikte producten via één van de routes in onderstaande figuur weer terug in het systeem komen, zodanig dat ze minimaal hetzelfde aantal toepassingsmogelijkheden houden als in hun oorspronkelijke vorm. In essentie is het de originele betekenis van het woord 'recyclen', voordat dit woord werd gebruikt voor laagwaardige inzet en degradeerde tot 'downcyclen'.

Het inrichten van hoogwaardige cycli binnen een gesloten systeem betekent niet dat een product per definitie in hetzelfde segment blijft. Er kunnen kruisbestuivingen ontstaan, net zoals dit in natuurlijke kringlopen voorkomt (compost voedt niet altijd dezelfde plant). Een stoel kan in zijn tweede, derde, etc. leven van functie veranderen en deel uitmaken van een gebouw, een elektronisch apparaat of iets anders.

<sup>18</sup>Bron: Wikipedia. Geraadpleegd van: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Paradigma> (December 2015).

Er zijn verschillende manieren om de cycli te omschrijven. De meest uitgebreide komt terug in een studie van de Universiteit Utrecht, waarin 8 Re's worden omschreven, startend met Refuse: geen aanschaf of geen

behoefte<sup>19</sup>. Voor de scope van de categorie Kantoorinrichting zijn de verschillende uitwerkingsmogelijkheden samengevat tot onderstaande 5 cycli. De inhoudelijke betekenis van elke cyclus wordt toegelicht in figuur 5.



Figuur 4: De verschillende cycli voor kantoorinrichting in een circulair systeem.

De bovenstaande 5 cycli kunnen zowel binnen als buiten de eigen organisatie gefaciliteerd worden: als interne of externe cyclus. Zo kan hetzelfde product eerst een tweede leven op een eigen, maar andere afdeling krijgen, vervolgens een derde leven buiten de Rijksoverheid, om in een vierde leven in dezelfde of een

andere vorm weer terug in de organisatie te komen. In een volwaardig circulair model heeft herinzet binnen en buiten de Rijksoverheid een vergelijkbare waarde. In de huidige transitiefase geldt echter een sterke voorkeur voor herinzet binnen de organisatie, omdat zo het hoogste nut en de hoogste waarde behouden blijft.

Cyclus	Activiteit	Verwante term	Voorbeeld
maintain	preventief onderhoud		stoel blijft stoel
redistribute	nieuwe gebruiker zelfde product	reuse	stoel blijft stoel
repair	correctief onderhoud		stoel blijft stoel
refurbish	uiterlijk aanpassen	remanufacture	herstoffering stoel
repurpose	herbestemmen met nieuwe functie		stoel wordt kapstok
recycle	op component- of materiaalniveau		stoel wordt kg staal

Figuur 5: Inhoudelijke toelichting op de verschillende cycli voor kantoorinrichting binnen een circulair systeem.

<sup>19</sup>Vermeulen, W. J. V., Witjes, S., Reike, D. (2014). Advies over een Raamwerk voor Impactmeting voor Circulair Inkopen. Geraadpleegd van: <http://research.economicboardutrecht.nl/onderzoeksbibliotheek/2014-advies-over-een-raamwerk-voor-impactmeting-voor-circulair-inkopen-uu> (Maart 2016).

Elke cyclus bestaat uit andere activiteiten en rollen:

- **Maintain:** Kan worden ingevuld met regulier onderhoud en (standaard) schoonmaak, in combinatie met periodiek intensiever onderhoud en (specialistische) schoonmaak. Dit kan over het algemeen plaatsvinden op de locatie waar de producten ook gebruikt worden.
- **Redistribute:** Herinzet van een product op een andere locatie. Hiervoor is een logistieke partij nodig en idealiter een opslagmogelijkheid wanneer aanbod en vraag niet naadloos aansluiten. Kan worden aangevuld met specialistisch onderhoud en schoonmaak.
- **Repair:** Dit vindt plaats wanneer een gebruiker of schoonmaker signaleert dat een product een defect vertoont. Hierbij moet het product meestal weggehaald worden van de gebruikslocatie en is een logistieke partij, een werkplaats en een tijdelijk vervangend product nodig.
- **Refurbish:** De uiterlijke verschijningsvorm voldoet niet aan de huidige behoefte. Dit wordt opgelost door bijvoorbeeld herstoffering van een stoel of het plaatsen van een ander tafelblad op een bureau. Dit betreft specialistisch werk met aanvullende materialen en vereist logistiek, experts en een tijdelijk vervangend product. In het verlengde hiervan ligt Remanufacture, waarbij uit meerdere producten hetzelfde nieuwe product wordt gemaakt (meerdere stoelen dragen bij aan een samengestelde nieuwe stoel).
- **Repurpose:** Een product omzetten naar een andere functie; dit vereist inzicht, kennis en vakmanschap, naast logistiek en een werkplaats.
- **Recycle:** Afvoer buiten de organisatie of herinzet op materiaalniveau. Vereist inzicht, kennis en vakmanschap, naast logistiek en een werkplaats.

Over het algemeen wordt aangenomen dat de grootste besparingen (financieel, personeel, materiaal en CO<sub>2</sub>-uitstoot) worden gerealiseerd door zo lang mogelijk in de binnenste cycli te blijven. Dit kan zeker gehanteerd worden als leidraad. Door alleen op de binnenste cycli te focussen bestaat echter het risico dat goede alternatieven die volledig circulair op een andere cyclus acteren worden uitgesloten.

## LEVENSDUUR & GEBRUIKSDUUR

De levensduur van een meubelstuk kent drie vormen: een gebruiksduur, een technische levensduur en een financiële levensduur.

- **Gebruiksduur:** de periode waarin het product wordt ingezet bij één gebruiker of gebruikende organisatie (inclusief reparatie of refurbishment).
- **Technische levensduur:** de periode waarin het product technisch gezien in staat is de prestatie te leveren waarvoor het is aangeschaft (inclusief reparatie of refurbishment).
- **Financiële levensduur:** de periode waarin het product boekhoudkundig wordt afgeschreven.

Om meerdere redenen kan een product het (voorlopige) einde van de levens- of gebruiksduur bereiken. Het product zelf kan hier de oorzaak voor zijn of een veranderende context. Grofweg zijn er vier beperkende factoren voor de huidige staat van een product:

1. **Technische levensduur:** een product vertoont een defect.
2. **Design & vormgeving:** de uiterlijke verschijning voldoet niet aan de behoefte (bv. veranderende huisstijl).
3. **Functionele prestaties:** vaak in combinatie met veranderende wetgeving of veranderde gebruikerssituatie (bv. hoogte instelbare tafels of werkplekken voor mindervaliden).
4. **Psychologische stimulans:** behoefte aan 'iets nieuws' (nieuw voor de gebruiker).

In een lineair systeem wordt vanuit de markt soms actief gestuurd op deze factoren om afstoot van bestaand meubilair en aanschaf van nieuw meubilair te stimuleren. In een circulair systeem, waarin producten waarde behouden, loont dit minder.

## KANTOORINRICHTING ALS KANS

Kantoorinrichting wordt vaak genoemd in uitweidingen over de circulaire economie, waarschijnlijk omdat de eerste circulair economische cases in dit segment zijn ontstaan. Verschillende aspecten maken kantoorinrichting geschikt voor circulair economische business modellen:







## DEFINITIES & CONTEXT

- De keten kan transparant gemaakt worden (geen black box zoals bij electronica, waar weinig kennis-overdracht is van de inhoud van producten);
- Productontwerpen zijn modulair te maken, wat het herinzet potentieel vergroot;
- De artikelen worden reeds onderhouden en ver-voerd;
- De gemiddelde technische levensduur (circa 16 jaar) past bij de werkelijke innovatiecyclus (markt gedre-ven initiatieven als Het Nieuwe Werken of wijzigen-de normering bewust niet meegenomen);
- Binnen het segment bestaat al een voedingsbodem voor deze thematiek door eerdere ontwikkelingen met bijvoorbeeld Cradle-to-Cradle meubilair;
- Kantoorinrichting is onderdeel van de dagelijkse omgeving. Ervaren dat ook hier circulaire econo-mie mogelijk is en past bij de organisatie gedreven waarden (zoals in het geval van RWS) vergroot de acceptatie.

De definitie zoals in het vorige hoofdstuk is opgeno-men inspireert, maar is niet voldoende toegespitst op de context van dit rapport. Om meer handelingsper-spectief te kunnen bieden is daarom een vertaalslag gemaakt, met als achterliggend idee dat elk handelen dat niet is opgenomen in een houding of bewustzijn, ook niet leidt tot de transformatie die nodig is. Samen met het kernteam zijn daarom de volgende definities ontwikkeld, die houvast geven bij vragen rondom toekomstige uitwerkingen en keuzes.

	Definitie algemeen	Definitie kantoorinrichting
Circulariteit	Voorzien in tijdelijke behoeftes met permanente kringlopen en optimale inzet van tussentijds vrijgekomen bronnen.	Het ontwerp en de omgang met kantoorinrichting zo organiseren dat producten, componenten en materialen blijvend inzetbaar zijn.
Circulaire economie	Een systeem dat de permanente beschikbaarheid van grondstof-fen in kringlopen borgt en daar-mee de relatie tussen aarde en mens faciliteert voor nu en in de toekomst.	Een systeem dat de permanente beschikbaarheid van producten, componenten en materialen die nodig zijn voor kantoorinrichting zo borgt in kringlopen dat ze het hoogste aantal toepassingsmo-gelijkheden behouden.
Circulair inkopen	Een instrument om circulaire economie te stimuleren.	Een instrument dat met de ver-anderende behoefte en de ont-wikkelingen binnen de kantoorin-richting stuurt op de permanente beschikbaarheid van producten, componenten en materialen die nodig zijn voor kantoorinrichting en deze borgt in kringlopen die het hoogste aantal toepassings-mogelijkheden behouden.

Figuur 6: Definities van circulaire economie in het algemeen en specifiek voor kantoorinrichting.

Uitgangspunten	Visie	Principes voor kantoorinrichting.
De aarde is een gesloten systeem met eindige middelen – oneindige groei is niet mogelijk.	Circulair inzetten van materialen ter voorkoming van grondstofverlies en schaarste.	Denken in kringlopen voor alle kantoorinrichting en de producten, componenten en materialen die daarvoor nodig zijn. Zoveel mogelijk werken met wat reeds aanwezig is, modulair ontwerpen en produceren, goed onderhouden en overzicht op mogelijkheden tot herinzet.
Alles heeft effect op alles.	Voor de stabiliteit van een gesloten systeem zijn alle factoren even belangrijk.	Alle gebruik is van tijdelijke aard en alle partijen in de keten hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de kringlopen zo goed mogelijk te sluiten, mogelijk met nieuwe spelregels over gebruik, waardering van materialen en diensten, verantwoordelijkheden en de verdeling van kosten en risico's.
Niemand kent de toekomst.	Opties met een toekomst.	Ontwerp, gegevens, gebruik en contracten maken optimale blijvende inzetbaarheid van producten, componenten en materialen in volgende cycli mogelijk, rekening houdend met meerdere milieu effecten (voorkomen dat afvalscheiding of verbranding als circulair wordt bestempeld, omdat hiermee toepassingsmogelijkheden van materialen in de toekomst worden ontnomen).
Alles is tijdelijk – de consequenties zijn permanent.	Alles krijgt een tijdelijke invulling.	Beslissingen die de korte termijn behoefte voor kantoorinrichting faciliteren hebben ook impact op de lange termijn mogelijkheden: het is cruciaal om de regie te borgen voor zowel volgende cycli van producten als voor de volgende cycli van interne verantwoordelijken.

Figuur 7: Principes van circulaire economie in het algemeen en specifiek voor kantoorinrichting.

## WANNEER IS IETS CIRCULAIR?

Producten in een circulaire economie kennen drie systeemonderdelen, die elkaar beïnvloeden:

- Technisch-inhoudelijke aspecten van een product (product);
- Proceselementen die correct handelen ondersteunen (handelen);
- Verdienmodel van de betrokken partijen waarmee de consequenties van correct handelen worden gestimuleerd (bewustzijn).

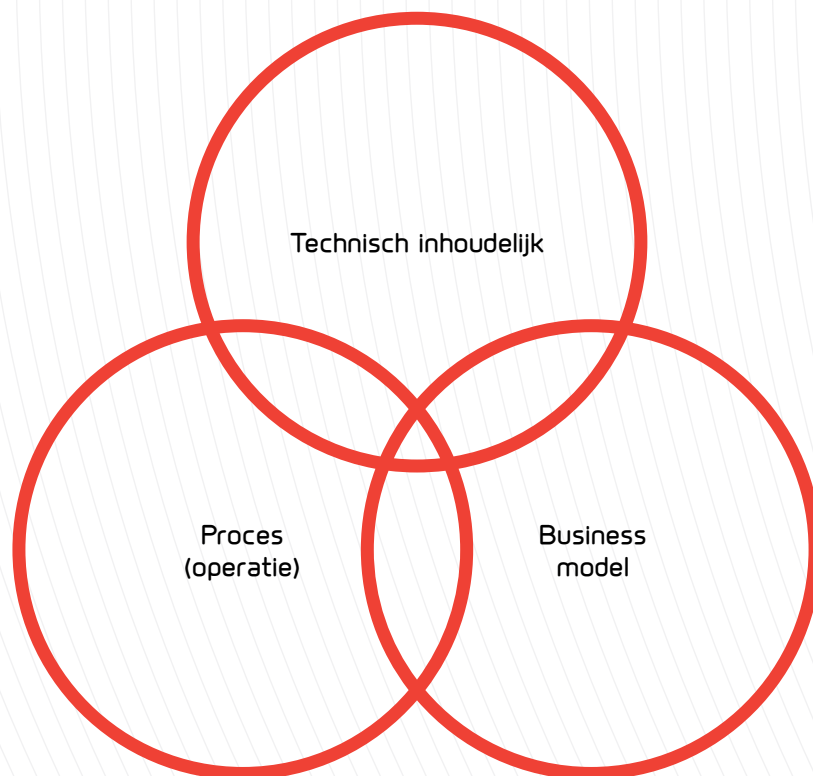
Een gebruiker of inkopende organisatie heeft een actieve rol in de onderste twee bollen. Deze kunnen niet alleen door de aanbieder worden ingevuld, maar worden waargemaakt in de wisselwerking tussen gebruiker en leverancier. Onder het business model valt ook een verdeling van verantwoordelijkheden over gebruik, onderhoud en herinzet in afspraken (contract).

Een circulair product op zichzelf bestaat niet. De drie systeem elementen uit figuur 8 geven weer dat bij circuleren verschillende actoren en processen een rol spelen. Wel wordt de term 'circulair' soms gebruikt om aan te geven dat een product bepaalde eigenschappen bezit om te circuleren, zoals een modulair

ontwerp, gemaakt van gebruikte materialen, etc. Deze elementen zijn relevant voor een circulaire economie, zolang dit ook geborgd kan worden in operationele en financiële structuren.

Een circulair product moet een verleden en een toekomst hebben. Dit wordt mogelijk gemaakt door kennis over de herkomst van het product (technisch-inhoudelijk) en faciliteiten voor hoogwaardige herinzet (proces en data). Meerdere cycli worden gegarandeerd gefaciliteerd en financieel gewaardeerd (financiële waardering / business model).

Een product met geschikte eigenschappen kan de belofte geven te circuleren; de belofte zelf kan echter pas waargemaakt worden door passend gebruik en onderhoud (processen) en een ander bewustzijn (verantwoordelijkheid nemen voor alle consequenties van ons handelen, gestimuleerd door het business model). Systeemdenken is een belangrijk perspectief voor circulaire economie, met het bewustzijn dat onderdelen elkaar beïnvloeden. Daarom zal één enkel product een actie niet circulair maken, het gaat om een samenhang van acties.



Figuur 8: De combinatie van product, handelen en bewustzijn in een circulair economische aanbieding.

Bron: basis is gelegd tijdens Springtij sessies georganiseerd door MVO Nederland in 2015.

# HUIDIGE INTERNE SITUATIE



## COMPETENTIES & CAPACITEITEN

De huidige context van Inkoop en categoriemanagement wordt omschreven aan de hand van 4 thema's die een circulaire categorie mogelijk maken:

1. Mensen & Rollen;
2. Sturingsinstrumenten;
3. Data & Informatie;
4. Producten & Systemen.

Het bleek lastig exacte gegevens te achterhalen; veel informatie is versnipperd aanwezig of onbekend. Onderstaande informatie is daarom een eerste inventarisatie en kan, indien gewenst, verder bestudeerd worden.

### 1. MENSEN & ROLLEN

De facilitaire organisaties van de concerndienstverleners voor de Rijksoverheid zijn Rijkswaterstaat (RWS), de Belastingdienst, FM Haaglanden (FMH), Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en Defensie (DEF). Zij bepalen voor de Rijksoverheid de dienstverlening op het gebied van o.a. facilitaire producten zoals kantoorinrichting. Het Directoraat-Generaal Overheidsorganisatie (DGOO) bepaalt het beleid voor de inrichting van de kantoren. Hiervoor is de 'Fysieke Werkwijzer Rijk' ontwikkeld. Deze werkwijzer gaat in op de optimale werkplekkenmix en is een hulpmiddel bij de inrichting van kantoren. De klanten van de concerndienstverleners bepalen zelf de behoefte aan kantoormeubilair.

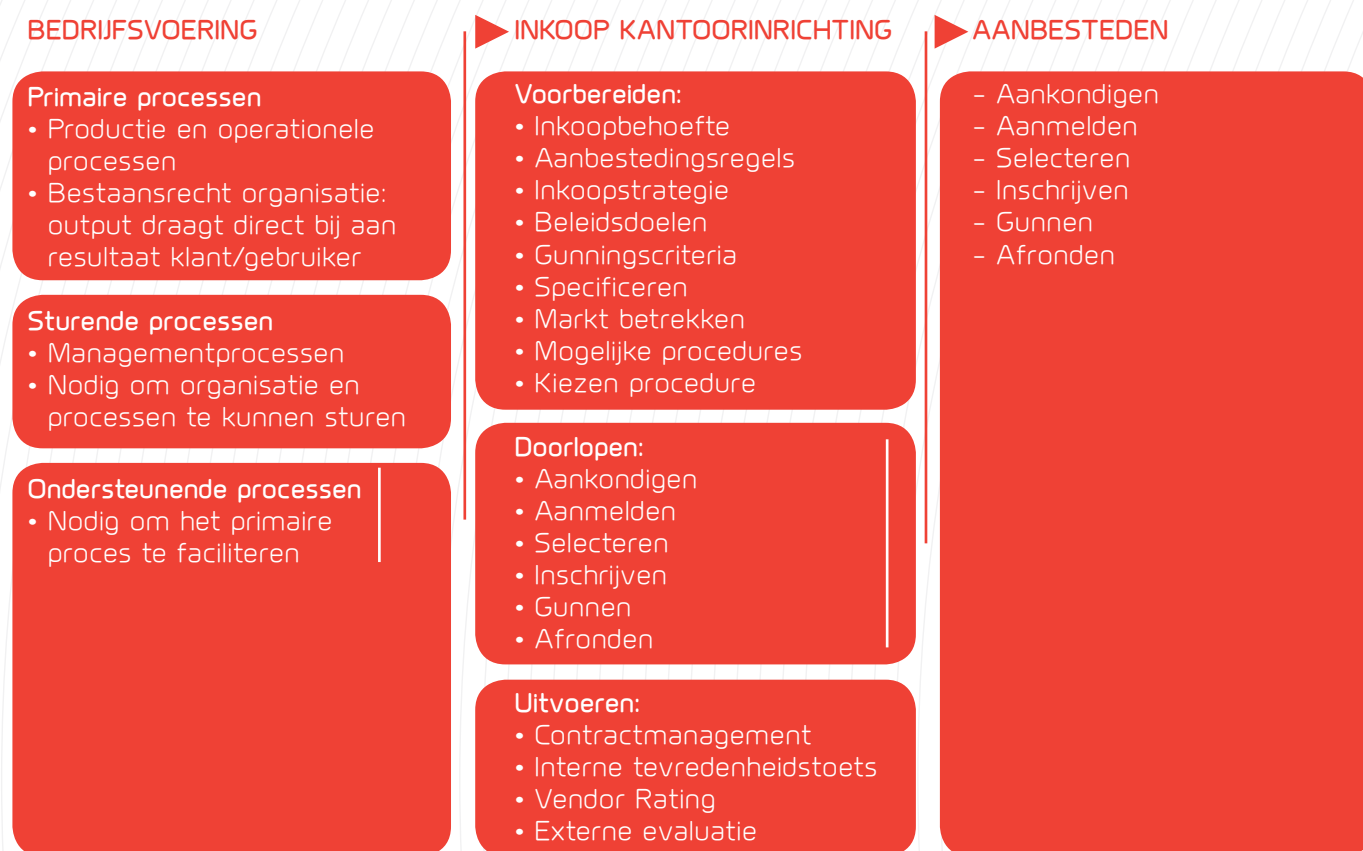
De categorie Kantoorinrichting is de Rijksbrede inkoopcategorie voor kantoorinrichting. Vanuit de categorie wordt beleid en visie opgesteld voor de gehele levenscyclus van de producten en diensten die geleverd worden. Daarnaast worden er contracten met leveranciers afgesloten voor de diverse Rijksoverheden voor de afname van meubilair. De scope van Kantoorinrichting is de werkplek en een werkplek gerelateerde omgeving (inclusief ontmoetingsplekken, wacht-, opslagmeubilair en kluizen) alsmede meubilair voor de publieke ruimte, inclusief maatwerk<sup>20</sup>.

Inkoop heeft een belangrijke rol in het proces van behoeftevorming, maar wordt in de praktijk pas laat of beperkt betrokken in het voortraject. De laatste jaren lijkt het urgentiebesef van het vroegtijdig betrekken van Inkoop toe te nemen binnen de meeste organisaties.

Professionalisering van de inkoopfunctie, de opkomst van categoriemanagement en de toegenomen organisatiebrede aandacht voor rechtmatigheid spelen een belangrijke rol in deze ontwikkeling. Binnen de diverse Rijksoverheden verschilt verder de mate waarin Inkoop bij processen is betrokken. Bij sommige organisaties wordt Inkoop bij de eerste gesprekken uitgenodigd aan tafel, bij andere verderop in het proces.

In de praktijk blijken termen als (circulair) inkopen en (circulaire) bedrijfsvoering door elkaar te worden gebruikt, zo ook de verschillende taken, verantwoordelijkheden en processen die er toe behoren. Voor de helderheid van dit stuk houden wij daarom het overzicht in figuur 9 aan. Hierin geldt (circulaire) bedrijfsvoering als het sturingssysteem waarin alle bedrijfsprocessen zijn opgenomen. (Circulair) inkopen is daarvan één proces. Aanbesteden is daarvan weer één onderdeel. In dit beeld zijn de klassieke inkoopprocessen en aanbestedingsvormen opgenomen.

<sup>20</sup>DGOO, Rijkscatalogus Standaard Werkplekken en Dynamisch Archief versie dec 2015.



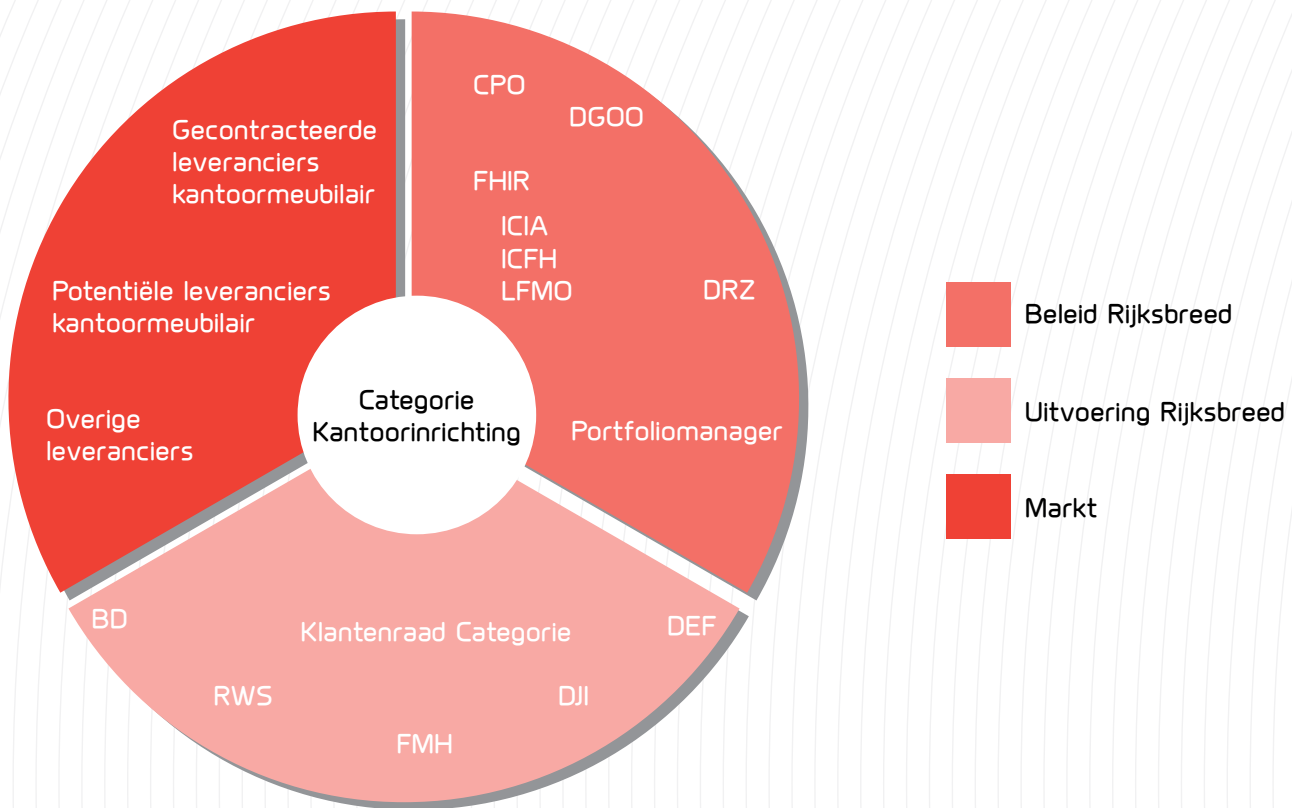
Figuur 9: Procesomvang van bedrijfsvoering, inkoop en aanbesteden.  
Gebaseerd op [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl) (Inkoop en Aanbesteden) en Wikipedia (Bedrijfsvoering).

Binnen de huidige bedrijfsprocessen van de Rijksoverheid zijn bijvoorbeeld Rijksvastgoedbedrijf (RVB) en architecten een belangrijke schakel in de invulling van aan te schaffen kantoorinrichting voor nieuwe of gerenoveerde panden. Concern Dienstverleners (CDV's) kunnen alleen sturen op categorie doelstellingen bij de aanschaf door zelf een actieve rol vroeg in de besluitvorming te zoeken. Circulair inkopen is daarom slechts een deel van de oplossing. Om vanuit Inkoop en het categoriemanagement aan te sturen op een circulaire categorie is het wenselijk dat Inkoop meer verankerd wordt in andere afdelingen en een stevigere positie krijgt bij beleid en bedrijfsvoering. Zo kunnen de regels en kaders waarbinnen Inkoop opereert mede worden vormgegeven.

In het huidige invloedsveld op kantoorinrichting binnen de Rijksoverheid zijn meerdere belanghebbenden. Voor de categorie worden de volgende activiteiten en rollen geïdentificeerd:

- Beleidsvorming: DGOO;
- Kader stellend: Interdepartementale commissies Inkopen en Aanbesteden (ICIA) en Facilitair en Huisvesting (ICFH);
- Opstellen en uitvoeren inkoopbeleid categorie: Categoriemanagement Kantoorinrichting;
- Klanten: Concern Dienstverleners (CDV's);
- Eindgebruikers: alle medewerkers van de Rijksoverheid;
- Behoeftestellers: afdelingen Facilitair en overige betrokkenen;
- Relatie met leveranciers: Categoriemanager en contractmanager categorie, Inkoopers IUC - en contractmanagers deelnemers;
- Klankbord behoeftestelling en inkoopstrategie: Klantenraad;
- Budgethouders: directeuren bedrijfsvoering;
- Onderhoud & kleine reparatie: Extern via raamcontract, aangestuurd door Facilitair;
- Herinzet: DRZ via Rijksmarktplaats.

## STAKEHOLDERS CATEGORIE KANTOORINRICHTING



Figuur 10: Stakeholders van de categorie Kantoorinrichting. Bron: Categoriemanager Kantoorinrichting 2016.<sup>21</sup>

## 2. STURINGSINSTRUMENTEN: CULTUUR & BELEID

Er zijn verschillen tussen de ministeries in de positie van Inkoop als onderdeel van de bedrijfsvoering en in de behoeftestelling. Zo worden bij RWS inkopers vaak al aan het begin van het traject betrokken en wordt veel gewerkt met multidisciplinaire of integrale teams. Daarnaast besteedt RWS in de basis veel uit ('De markt, tenzij..'), terwijl andere organisaties juist veel zelf doen ('Intern, tenzij..'). Defensie staat erom bekend de grootste afnemer van gebruikt meubilair binnen de Rijksoverheid te zijn (ruim 80% van het aangeboden meubilair via Rijksmarktplaats).

Organisatieculturele verschillen versterken de diversiteit van processen binnen het inkoop- en beheertraject. Dit kan uitdagingen met zich meebrengen in de implementatie van een circulaire categorie, maar ook kansen. Diversiteit is een basisprincipe van circulaire economie en stimuleert veerkracht. Eén Rijksbrede totaaloplossing zou, naast praktisch onhaalbaar, ook niet bestendig zijn tegen meerdere invloeden en ontwikkelingen.

Binnen de organisatie van de Rijksoverheid komt beleid dat raakt aan de thema's van een circulaire categorie op meerdere manieren tot stand. Ten eerste kan een globale verdeling worden gemaakt in vakinhoudelijk beleid van de ministeries (met doelstellingen op bijvoorbeeld energie of milieu) en beleid op bedrijfsvoering (waarbij wordt gestuurd op budgetten en tijdigheid).

Ten tweede wordt beleid op diverse niveaus opgesteld. Zowel over de departementen heen, bijvoorbeeld op het vlak van categoriemanagement of beleid op het gebied van inrichting. Daarnaast wordt beleid ook opgesteld per departement, bijvoorbeeld als het gaat om de bedrijfsvoering binnen het eigen departement. In het categorieplan streeft de categoriemanager naar een vertaling van de beleidsdoelstellingen in de operationele uitvoering. De afnemers van de categorie (de CDV's) bepalen echter zelf de behoefte en beheren de budgetten.

<sup>21</sup>Chief Procurement Officer (CPO), Directie Faciliteiten-, Huisvesting- en Inkoopbeleid Rijk (FHIR), Landelijk Facilitair Management Overleg (LFMO).

Tussen beleid en uitvoering bestaat een zekere spanningsboog waar het nieuwe thema's betreft. Binnen de categorie Kantoorinrichting en haar klanten wordt vaak gevraagd om kaders, die sturend werken in processen en keuzes, zeker op thema's waar op Rijksniveau doelstellingen voor uitgesproken zijn. Tegelijkertijd is het proces van beleidsvorming gedegen en lang. Nieuwe thema's moeten zich eerst hebben bewezen in de praktijk voordat passend nieuw beleid wordt opgesteld vanuit bijvoorbeeld DGOO.

Specifiek voor het thema circulaire economie is een extra belemmering de ontwikkeling van nieuw beleid of doelstellingen binnen de ministeries: bij veel organisaties worden momenteel door bezuinigingen prioriteiten tot de kern teruggeschoefd. Een onderwerp dat in de beeldvorming vaak gelinkt wordt aan duurzaamheid, zoals bij circulaire economie typisch gebeurt, kan daardoor slechts op een lauwe ontvangst rekenen.

Vanuit bestaand beleid gelden voor de inkoop van kantoormeubilair de volgende stelregels, die passen bij een circulaire categorie. Dit zijn gangbare afspraken op papier, waarvan uitvoer in de praktijk niet altijd zichtbaar is.

- Meubilair dat in de toekomst bij de Rijksdiensten overbodig raakt dient zo snel mogelijk, doch minimaal 1 jaar van te voren, voor plaatsing op Rijksmarktplaats te worden aangemeld<sup>22</sup>;
- De departementen moeten bij elke inkoop van kantoormeubilair eerst de Rijksmarktplaats raadplegen op beschikbaar meubilair. Voor elke aankoop van kantoormeubilair geldt de regel: 'Inkoop geschiedt via Rijksmarktplaats, tenzij...'<sup>23</sup>;
- Onder meer de CDV's FMH en DJI hanteren momenteel al een 3-stappen-beleid bij de invulling van nieuwe behoeftes: eerst onderzoeken wat de beschikbaarheid is binnen het eigen verzorgingsgebied, dan Rijksmarktplaats raadplegen; als deze bronnen niet toereikend zijn, pas nieuw aanschaffen.

### 3. DATA & INFORMATIE: BUDGETTEN

Onderhoud en reparatie van kantoorinrichting is niet of nauwelijks opgenomen in de huidige contracten. Daarnaast wordt boekhoudkundig een onderscheid gemaakt in aanschaf en onderhoud: aankopen voor kantoorinrichting worden gezien als een investering, vaak ook met een afschrijvingstermijn, terwijl onderhoud en reparatie als exploitatiekosten gelden en periodiek geboekt worden. In een circulaire categorie zou

er geen hard onderscheid tussen deze kosten zijn: ze financieren het gebruik of het nut van een product. Zo zou het budget voor nieuwe aanschaf ook aangewend moeten kunnen worden voor de levensduurverlenging van bestaand meubilair.

Ieder departement heeft een eigen budget voor de aanschaf van meubilair. De categorie heeft zelf geen budget. Verschillende respondenten vonden het ongelukkig dat de categorie(manager) zelf geen budget heeft en dus ook geen budget om zelf beleid of systemen te ontwikkelen.

### 4. PRODUCTEN & SYSTEMEN: OPSLAG, LOGISTIEK & VOORRAADBEHEER

De faciliteiten binnen het Rijk voor onderhoud en logistiek van kantoorinrichting variëren tussen de departementen. Het lijkt alsof verhuizingen en een bepaalde mate van correctief onderhoud over het algemeen is opgenomen in exploitatiekosten.

Binnen de Rijksoverheid zijn nog geen systemen die administratie voeren met betrekking tot kantoormeubilair op een detailniveau dat asset management mogelijk maakt. Respondenten gaven aan dat er geen zicht is op welk meubilair waar staat. Slechts op basis van persoonlijke expertise (herkenning van een specifiek item) en persoonlijke kennis (herinnering van wanneer een gebouw met dat specifieke type meubilair is ingericht) kan in sommige gevallen de locatie of datum van aanschaf herleid worden.

Uitwisseling van kantoormeubilair binnen het Rijk wordt ondersteund door de website Rijksmarktplaats, beheerd door Domeinen Roerende Zaken (DRZ). DRZ heeft als taak het beheren van de roerende zaken van de Rijksoverheid en valt organisatorisch direct onder de staatssecretaris van Financiën. De Rijksmarktplaats is in 2012 ingevoerd, na een pilot met het herplaatsen van gebruikt kantoormeubilair binnen het Rijk via een interne website<sup>24</sup>.

Meubilair kan met de Rijksmarktplaats tussen departementen worden overgedragen als vraag en aanbod past. Er vindt geen opslag, onderhoud of reparatie plaats. Bij afname van kantoormeubilair is het meubilair kosteloos en zijn de opslag-, transport- en overige direct gemaakte kosten voor rekening van het departement dat de goederen afneemt.

<sup>22</sup>Bron: Domeinen Roerende Zaken.

<sup>23</sup>Factsheet fysieke werkomgeving Rijk, Januari 2105.

<sup>24</sup>Directie Domeinen Roerende Zaken.

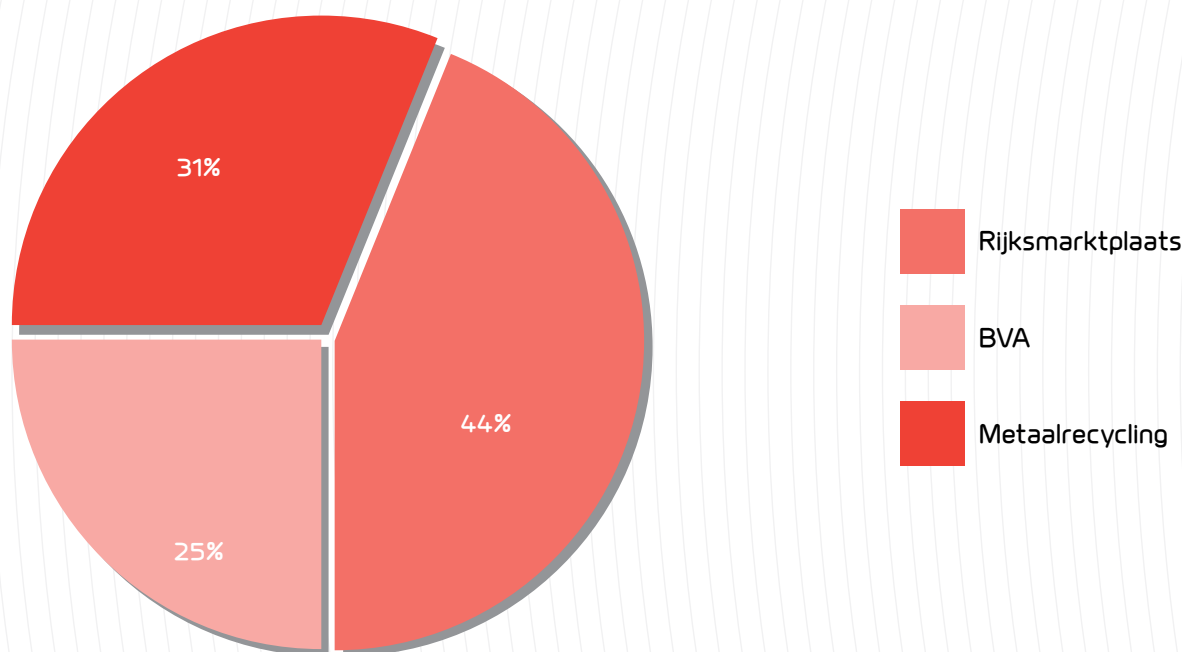


Naast de interne Rijksmarktplaats is er een extern veilinghuis voor overtollig meubilair, dat niet geschikt is voor hergebruik binnen de Rijksoverheid<sup>25</sup>.

De achterliggende ambitie van DRZ voor interne marktplaats en extern veilinghuis is om financiële besparingen en winst op het gebied van duurzaamheid te behalen: 'De resultaten over 2014 laten een positief beeld zien: er is bijna € 5,5 miljoen bespaard. Het betrof ruim 2.500 werkplekken (bureaus en bureaustoelen) en ruim 27.000 stuks overig meubilair waaronder banken, planten en tafels.'<sup>26</sup>

Uit cijfers van DRZ blijkt echter dat slechts 12% van al het overtollig gestelde kantoormeubilair daadwerkelijk opnieuw ingezet wordt. Als reden wordt opgegeven dat naar schatting 28% van al het als overtollig bestemde kantoormeubilair bij de Rijksmarktplaats wordt aangemeld en daarvan slechts 44% opnieuw wordt ingezet omdat er geen interne opslagcapaciteit gebruikt wordt en alleen meubilair wordt overgeplaatst waar geen reparatie of onderhoud voor nodig is.

## TOTAAL AANTAL WERKPLEKKEN (OVER 2013 T/M 2015)



Figuur 11: Verwerking van aangemelde werkplekken bij Rijksmarktplaats naar herinzet intern (44%), verkoop extern (25%) of afvoer (31%). Bron: DRZ<sup>27</sup>

## PROCESSTAPPEN TUSSEN BEHOEFTE EN AANSCHAF

Er zijn diverse raamcontracten binnen de Rijksoverheid voor de aanschaf van kantoorinrichting. De looptijd is in veel gevallen 4 jaar, met uitloop van 2x1 jaar. Bij het opstellen van nieuwe raamcontracten wordt de behoeftetestelling geformuleerd in samenwerking met de afdelingen Facilitair. De departementen verzamelen informatie over de verwachte benodigde aantallen en functionaliteiten van meubilair gedurende de looptijd van het raamcontract. Deze informatie wordt gecombineerd met de ingekochte aantallen in de afgelopen jaren.

De raamcontracten worden beheerd door contractmanagers binnen de categorie; de daadwerkelijke afname van meubilair uit de contracten gebeurt door de departementen zelf, zonder tussenkomst van het categoriemanagement. Verschillende factoren kunnen een katalysator zijn voor de aanschaf van meubilair: defecte producten, verandering van functionele behoeftes door andere werkmethode of functies, verhuizing in combinatie met verandering van functionele behoeftes, groei van het aantal medewerkers, etc. Figuur 12 is een gesimplificeerd beeld van de processtappen tussen het ontstaan van een behoefte en aanschaf van meubilair.

<sup>25</sup>Bron: Domeinen Roerende Zaken.

<sup>26</sup>Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Mei 2015). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2014*, p. 38. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/05/01/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2014> (Februari 2016).

<sup>27</sup>BVA Auctions (BVA) veilen in de openbare veilingen voor de Nederlandse overheid (Domeinen Roerende Zaken).



Figuur 12: Proces van behoefte tot aanschaf van kantoorinrichting binnen RWS.

Algemeen beleid is dat er bij een behoefte eerst gekeken wordt naar overtollig meubilair dat via Rijksmarktplaats beschikbaar wordt gesteld. Als er geen of geen geschikt meubilair beschikbaar is kunnen uit de bestaande contracten losse meubelstukken worden afgenomen. Bij verhuizing naar een nieuw gebouw wordt

meestal een architect aangesteld voor de inrichting van het gebouw of een afdeling, waarbij het uitgangspunt is vanuit het ontwerp van de architect gebruik te maken van de bestaande contracten. In de praktijk blijkt dit niet altijd te gebeuren en wordt de aanschaf van meubilair soms ook onder andere posten geboekt.

# MARKT ANALYSE & LEREN VAN VOORBEELDEN







## DISRUPTIEVE INNOVATIE

De overgang van een lineaire naar een circulaire economie is een disruptie, die van alle partijen een verschuiving in hun rollen vraagt en daarmee nieuwe capaciteiten. Op dit moment is het thema nog volop in ontwikkeling en zijn de eerste signalen van adaptie in de markt zichtbaar. Er zijn echter nog geen geïntegreerde processen of geïntegreerde cases bij gevestigde marktpartijen in kantoorinrichting. Op verschillende onderdelen van een circulaire economie wordt momenteel geëxperimenteerd met pilots en nieuwe wegen. Zowel op het gebied van nieuwe business modellen, ontwerp en materialen, als het faciliteren van verschillende cycli.

Positief is de snelheid waarmee het concept circulaire economie door de markt breed wordt opgepakt. In de praktijk blijkt echter dat het opnemen van de term in de marketing communicatie van leveranciers geen garantie biedt voor een daadwerkelijke uitvoering ervan ('greenwashing' is hier zeker een gevaar); soms betreft het ook maar een zeer beperkt assortiment van producten, terwijl de indruk wordt gewekt, dat het hele bedrijf al circulair werkt. Stevig en onderbouwd opdrachtgeverschap met transparante afspraken is een belangrijke vereiste om een echte transitie in gang te zetten.

De vraag naar circulaire proposities door klanten (gebruikers) is een belangrijke prikkel voor marktpartijen om de transitie naar een circulair model te maken. Vraag creëert immers aanbod, net zoals aanbod vraag creëert. De Rijksoverheid heeft door haar schaal, positie en maatschappelijke verantwoordelijkheid de mogelijkheid om als opdrachtgever een positief en vooral stevige impuls aan deze disruptieve ontwikkeling te geven.

## IN DE PRAKTIJK

In dit hoofdstuk wordt op drie manieren gekeken naar wat nu al mogelijk is en hoe daarvan geleerd kan worden voor de strategie en implementatie van een circulaire categorie:

1. Capaciteiten die nodig zijn voor een circulaire categorie en de volwassenheid van de markt hierin;
2. Gangbare verdienmodellen of contractvormen die circulair economische initiatieven mogelijk maken;
3. Referentiecasses en lessen die daaruit getrokken kunnen worden.

## CAPACITEITEN VOOR EEN CIRCULAIRE CATEGORIE

De realisatie van een circulair model vraagt meer dan het vervaardigen of inkopen van een product. Om de verschillende cycli te faciliteren zijn vaardigheden nodig die niet per definitie onder de kernactiviteiten van leveranciers en gebruikers vallen, zoals:

- Maintain, redistribute, repair, refurbish, repurpose en recycle (cycli uit hoofdstuk 2);
- Logistiek en opslag;
- Databeheer;
- Financiering (investeringen, wel/niet op balans, termijnbedragen).

De capaciteiten die nodig zijn voor een circulaire categorie, kunnen op dit moment voor een deel geleverd worden door reguliere leveranciers van kantoormeubilair. Een uitgangspunt van de transitie naar een circulaire economie is dat door nieuwe business modellen een intrinsieke motivatie voor leveranciers ontstaat om verantwoordelijkheid te nemen voor meerdere levenscycli van een product. Met tot gevolg producten die ontworpen zijn voor meerdere cycli en processen die dat ondersteunen.

Door de populariteit van Cradle-to-Cradle is de Nederlandse kantoormeubelmarkt enigszins voorbereid op het aanbieden van circulaire proposities op productniveau (technisch-inhoudelijk). Wat vaak nog ontbreekt zijn de bijbehorende processen om meerdere cycli te faciliteren, het business model en de waarde propositie tussen leverancier en gebruiker.

Leveranciers van kantoormeubilair geven in sommige gevallen aan dat zij circulaire economie al helemaal geïmplementeerd hebben. In de realiteit valt dit helaas vaak nog tegen, door een aantal factoren:

- De beeldvorming dat alleen producteigenschappen of een lease-aanbieding gelijk staan aan een geïntegreerd circulair model;
- De capaciteiten voor het sluiten van de kringlopen via verschillende cycli zijn (nog) niet aanwezig. Productiefaciliteiten zijn meestal gericht op de productie van nieuwe artikelen en niet op reparatie, repurpose of upgrades van bestaande producten;
- Onbekendheid met de waardering van de producten na een bepaalde gebruiksduur veroorzaakt terughoudendheid in het maken van afspraken over restwaarde, terugname garanties, garanties voor inzet in een tweede levenscyclus, etc.

Er zijn ook partijen die (een aantal) nodige vaardigheden al wel in huis hebben. Vaak zitten deze in een onverwachte hoek. Een voorbeeld hiervan zijn kantoor-meubelverhuurbedrijven, waar het zo lang mogelijk inzetten van de voorraad door logistiek, reparatie en refurbishment onderdeel is van de dagelijkse routine. In dit geval stimuleert het verdienmodel dat producten voor aanschaf grondig getest worden op lange levensduur, mogelijkheden tot reparatie en refurbishment en waardeontwikkeling.

Een ander voorbeeld zijn verhuisbedrijven voor kantoorinrichting, die zich ook specialiseren in opslag en voorraadbeheer van hun klanten. Deze bedrijven hebben logistiek, onderhoud en databeheer van kantoorinrichting als kerntaak. Daarnaast is hun verdienmodel gebaseerd op diensten die eenvoudig uitbreidbaar lijken met andere capaciteiten die nodig zijn voor een circulaire propositie. Investeren in het ontwikkelen van nieuwe capaciteiten wordt gezien als een belangrijke bijdrage en heel interessant, mits er voldoende schaalgrootte aanwezig is of gecombineerd kan worden, zoals bij het Rijk.

Het is voor de hand liggend dat er samenwerkingsverbanden ontstaan tussen verschillende bedrijven om gezamenlijk proposities te ontwikkelen die de kringlopen daadwerkelijk sluiten. Omdat de optimale invulling van een behoefte niet hoeft te komen van de bekende partijen is ervoor gekozen figuur 13 te ordenen naar de benodigde capaciteiten en het type bedrijf dat deze mogelijk kan leveren. Het is een eerste neerslag en een momentopname; ontwikkelingen in de markt zullen zorgen voor veranderingen.

Een voorbeeld van ontwikkeling en hoe vraag het aanbod stuurt is het Belgische bedrijf PMC Holding. Van origine begonnen als een verhuisbedrijf voor kantoormeubilair zijn zij hun diensten naar aanleiding van behoeftes in de markt steeds breder gaan ontwikkelen. Op verzoek van leveranciers ontstond een tak die inhuizing van grote inrichtingsprojecten faciliteerde. Op verzoek van klanten is opslag en interne logistiek verder uitgebreid. Recentelijk is hieruit Nnof (Nearly New Office Furniture) ontstaan, dat inspeelt op de behoefte afgeschreven meubilair te 'repurposen' (een nieuwe functie geven) tot nieuwe kantoorinrichting.

De tabel op de rechterpagina geeft een eerste overzicht van nodige capaciteiten voor een circulaire categorie en marktpartijen die deze leveren, gebaseerd op online verkenning en eerdere ervaring.

Dit betreft een momentopname; de markt ontwikkelt snel en partijen passen hun capaciteiten aan bij de vraag om circulaire aanbiedingen. In deze tabel zijn per partij de kernactiviteiten opgenomen, niet de activiteiten die ze bij een andere partij inkopen, zoals bijvoorbeeld onderhoud.



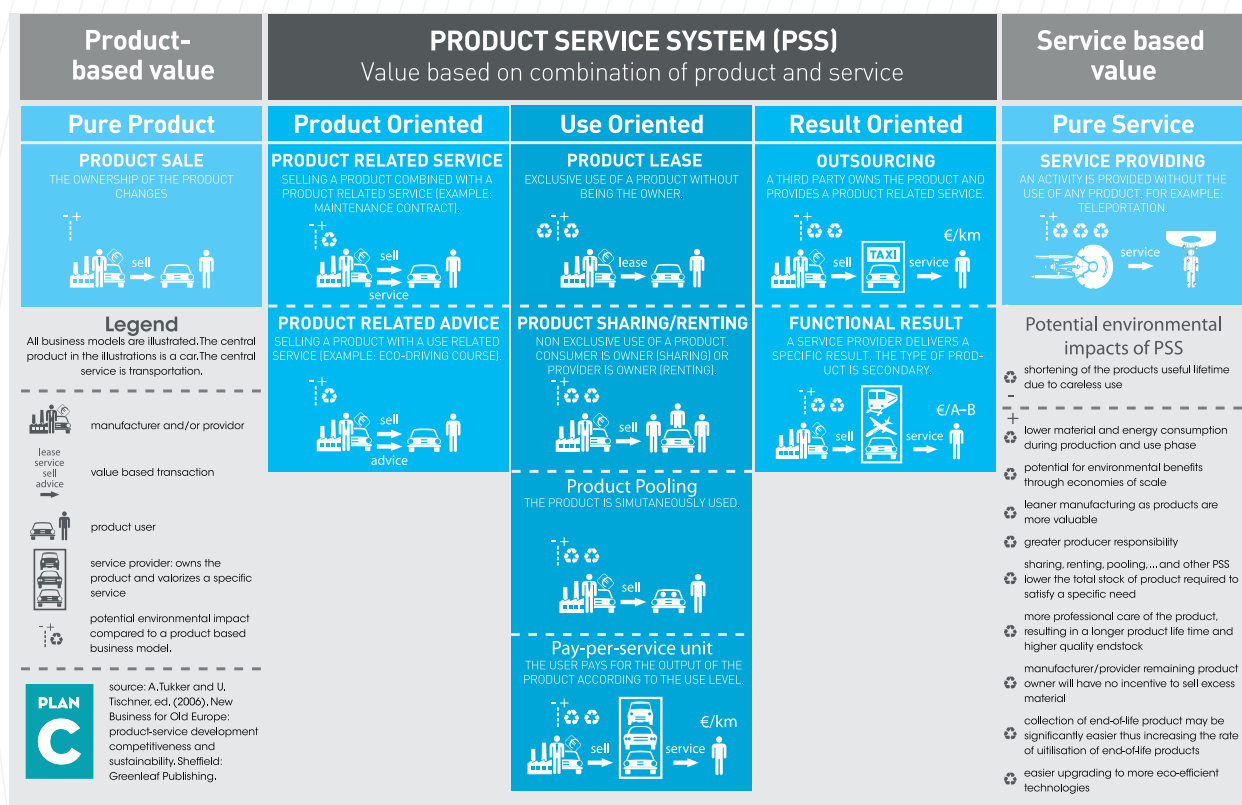
Figuur 13: Eerste scan van aanwezige capaciteiten voor een circulaire categorie.

## VERDIENMODELLEN & CONTRACTVORMEN

In het ontwikkelen van proposities voor de circulaire economie is een verschuiving zichtbaar in het achterliggende verdienmodel, van product naar service. Deze trend van PSS (Product Service System) laat een variatie aan product-service combinaties zien; het product is immers maar één onderdeel van de gehele propositie.

In een circulair model is een product-service systeem erop geënt meerdere cycli te faciliteren en is het uitgangspunt dat de propositie nieuwe samenwerkingsverbanden omvat, ook met de gebruiker. Het Belgische Plan C heeft een overzicht gemaakt van PSS variaties, opgenomen in figuur 14.

### Product service systems: Main and sub-categories



Figuur 14: Een overzicht van Product Service Systemen door Plan C. Bron: A. Tukker en U. Tischner e.d. (2006).

In relatie tot kantoorinrichting kan de volgende vergelijking worden gemaakt:

- Pure Product = Meubels
- Product Oriented = Meubels + onderhoud
- Use Oriented = Meubels + onderhoud + financiering
- Result Oriented = Alles uitbesteed met prestatieverplichting
- Pure Service = Abonnement voor flexwerkplekken

Relevant is hierin te onderscheiden dat een circulaire propositie niet gelijk staat aan een dienst, ook al is het een veelvoorkomende vorm. De dienstenpropositie kan een uiting zijn van een circulaire propositie, maar is het niet altijd. Een andere veelvoorkomende vorm is een verschuiving van eigenaarschap, waardoor een propositie ontstaat 'van bezit naar gebruik'.

Het is een middel dat veel gebruikt wordt om een duidelijke incentive neer te leggen bij de producent voor verantwoord productontwerp, producthandling en hoogwaardige inzet. Verschuiving van eigenaarschap en een dienstenpropositie blijven echter middelen tot een circulaire propositie en geen doel op zich.

De twee meest gebruikte circulair economische contractvormen op dit moment zijn het koop-terugkoop model en betalen voor gebruik. Uit een analyse van Kirkman Company voor UMC Utrecht blijkt dat beide modellen economisch voordeliger zijn dan een standaard lineair contract, waarbij betalen voor gebruik bij een contractperiode van 5 jaar economischer blijkt en een koop-terugkoop contract bij 10 jaar de beste uitkomst biedt.<sup>28</sup>

<sup>28</sup>Analyse van rapport van Dijkstra, R., Pijnenborg, A. (2015). *Circulair inkopen van los meubilair... het onderzoeken waard!* Rapport van Kirkman Company in opdracht van UMC Utrecht. Analyse Turntoo



## LEREN VAN EERDERE VOORBEELDEN

In de afgelopen jaren is via pilotprojecten geëxperimenteerd met het implementeren van circulaire modellen, waarbij nieuwe manieren zijn verkend met betrekking tot uitvraag en selectie, verdienmodellen en contracten. Voor dit rapport is een aantal van deze cases bestudeerd en is een opsomming gemaakt van de belangrijkste leerpunten op drie relevante thema's: Opdrachtgeverschap, Proces en Uitvraag & Selectie. De cases zijn:

- Kantoorinrichting Duurzaamheidsfabriek Dordrecht
- Gemeentehuis Brummen
- Hoofdkantoor Liander Duiven
- Kantoorinrichting Liander Duiven
- Bedrijfskleding van Defensie
- Inrichting coffee corner Ministerie van I & M
- Verlichting op Schiphol
- Kantoorinrichting Seinpost ProRail

### Opdrachtgeverschap

In deze fase, waarin veel marktpartijen zoekende zijn naar geschikte modellen en er verschillen bestaan in kennisniveau en ervaring, is het belangrijk dat:

- de visie en ambitie vanuit de opdrachtgever duidelijk neergezet wordt;
- de operationele laag met voldoende kennis uitgerust wordt om de markt te kunnen aansturen;
- de uitvraag van een serieuze omvang is om investeringen in ontwikkelingen de moeite waard te maken voor leveranciers.

### Proces

Het proces wordt niet-traditioneel ingeregeld; dit vraagt om:

- voldoende tijd in de eerste fases van het proces, bij het formuleren van de uitvraag en de dialoog met de markt;
- voldoende regie vanuit de opdrachtgever om op relevante punten in te grijpen of te handelen naar actualiteiten;
- aanbieders de ruimte geven om in de keten de juiste ambities neer te leggen en open te staan voor eventuele gebruiksvoorwaarden of wijzigingen in ontwerp die daaruit voortkomen.

### Uitvraag & Selectie

De behoefte specificeren in technische of uiterlijke details beperkt de mogelijke antwoorden, daarom geldt:

- functionele specificaties bieden leveranciers de ruimte tot nieuwe oplossingen;

- circulariteitscriteria moeten al in het ontwerp van de interieurarchitect opgenomen worden;
  - 'unusual suspects' uitnodigen, die de juiste capaciteiten hebben, maar (nog) niet op deze markt acteren.
- Toelichting op twee punten: een 'unusual suspect' bij het hoofdkantoor van Liander was de uitnodiging aan een achtbaanbouwer voor de stalen dakconstructie. Een achtbaanbouwer heeft de vaardigheden om een veilige en lichtgewicht demontabele constructie te maken, waar de traditionele staalbouwer slecht invulling aan kon geven. Een voorbeeld van wederkerig belang is het recente Circular Lighting voor Schiphol, door Philips en Cofely. Philips is verantwoordelijk voor de levering van de installatie en Cofely voor het onderhoud. Omdat het een gezamenlijk contract is heeft Philips ook een belang de onderhoudskosten zo laag mogelijk te houden. Hiervoor zijn aanpassingen aan het productontwerp gedaan.

Twee veel besproken pilots van circulaire kantoorinrichting zijn de nieuwe seinpost van ProRail in Utrecht met Ahrend en het hoofdkantoor van Liander te Duiven met Gispén. Beide pilots zijn echter in beperkte mate echt circulair te noemen.

Weliswaar is bij de pilot van ProRail gewerkt met de herinzet van bestaand meubilair. Maar er was 'gedurende de pilot weinig enthousiasme bij de meubelleverancier voor het terugnemen van meubels'. ProRail heeft het meubilair toch gekocht; het is ondanks diverse gesprekken met de meubelleverancier niet gelukt een gebruiks-overeenkomst af te sluiten. ProRail zal t.z.t. zelf kijken hoe het meubilair na gebruik zo hoogwaardig mogelijk kan worden hergebruikt<sup>29</sup>. Wat niet geholpen heeft in het proces is dat er al vroeg specificaties van meubilair werden vastgelegd zonder rekening te houden met eisen voor circulariteit en er een hoge tijdsdruk was i.v.m. de oplevering van het pand.

Bij de uitvraag van kantoorinrichting voor het nieuwe hoofdkantoor van Alliander is initieel voorbij gegaan aan de organisatiedoelstellingen betreft hergebruik en circulariteit. Er is in eerste instantie gekozen voor een traditioneel proces, waarbij via het ontwerp van de interieurarchitect in de uitvraag is gespecificeerd op uiterlijk en merk. Partijen konden na een lineaire uitvraag geen circulaire propositie aanbieden. Wel is vervolgens met veel inzet en vindingrijkheid de ruimte om circulariteit op te nemen zoveel mogelijk opgezocht. Een belangrijke les hiervan is borging van beleid en uitvoer, naast het functioneel uitvragen.

<sup>29</sup>Padding, T., Versteeg, G. (2015). *REBus - Pilot circulair inkopen kantoorinrichting ProRail*. Geraadpleegd van <https://www.pianoo.nl/document/11111/pilot-circulair-inkopen-kantoorinrichting-prorail-2013-2015> (Januari 2016).

# POTENTIE VOOR DE CATEGORIE

## SAMENVATTING

De bijzondere potentie van circulaire bedrijfsvoering voor de categorie Kantoorinrichting van de Rijksoverheid schuilt in de schaal en de rol van het Rijk zelf. Het Rijk heeft zowel marktmacht als een voorbeeldfunctie. Met een inkoopvolume voor kantoormeubilair van ca. € 40 miljoen per jaar en zijn rol als normgevende instantie kan 'de overheid als grote consument een belangrijke rol vervullen in de transitie naar een circulaire economie'.<sup>30</sup> Dit resulteert in voordelen op verschillende niveaus:

1. Duurzaamheid & Politieke relevantie
  - De bijdrage aan het duurzaamheidsbeleid van het kabinet en het streven naar een circulaire economie in Nederland, zoals vastgelegd in het regeerakkoord van 2012.
2. Maatschappelijke potentie
  - Het creëren van werkgelegenheid.
  - Invulling van voorbeeldfunctie in een maatschappelijk zeer belangrijke transitie.
3. Economische potentie
  - Een Rijksbrede besparing van € 8 -11 miljoen per jaar door o.a. onderhoud en herinzet van bestaand meubilair.
4. Verbetering bedrijfsvoering
  - Een bijdrage aan het behalen van interne doelstellingen, zoals een toename aan flexibiliteit voor uitbreiding en krimp door intern voorraadbeheer.

## 1. POLITIEKE & 2. MAATSCHAPPELIJKE DIMENSIE

### Duurzaamheid

De circulariteitscriteria zoals beschreven in hoofdstuk 2 zijn niet alleen belangrijke voorwaarden voor het sluiten van kringlopen maar vormen ook de basis voor een duurzame economie: minder grondstofdelving, minder CO<sub>2</sub> uitstoot en een gezondere omgeving. Zo heeft onderzoek van McKinsey specifiek voor kantoorinrichting uitgewezen dat de intensiteit van grondstofverbruik bij een levensduurverlenging van factor 4 met 75% gereduceerd wordt.<sup>31</sup>

Verlenging van de levenscyclus zorgt ook voor een reductie van CO<sub>2</sub> uitstoot. Het vermijden van zowel de delving van grondstoffen als extra productieprocessen voorkomt onnodig energiegebruik. Uit onderzoek van Duurzaam Bedrijfsleven blijkt dat alleen al het faciliteren van een tweede leven voor een tapijttegels tot een reductie van 20% CO<sub>2</sub> leidt<sup>32</sup>. Voor het herbesteden van kantoormeubilair (repurpose) geldt volgens cijfers van Nnof, dat gemiddeld genomen een besparing 50-80% CO<sub>2</sub> kan worden gerealiseerd ten opzichte van nieuw inkopen en staan 100 werkplekken gelijk aan een besparing van 6-10 ton CO<sub>2</sub>.<sup>33</sup> Ook onderzoek van de Club van Rome wijst op het positieve effect van de circulaire economie op de verlaging van de CO<sub>2</sub> uitstoot.<sup>34</sup>

Een ander belangrijk aspect is dat het gebruik van niet-toxische materialen een essentieel criterium is voor circulaire producten. Het effect op de gezondheid van gebruikers en de verminderde milieubelasting is voorspelbaar.

### Werkgelegenheid

Naast de voorbeeldfunctie en het aanjagen van de markt heeft de keuze voor een circulaire categorie ook effecten op een ander maatschappelijk relevant thema: het creëren van lokale werkgelegenheid. Het rapport van TNO berekent een potentieel van 54.000 additionele banen in Nederland door de transitie naar een circulaire economie. Rapporten over de Zweedse en Britse economie hebben vergelijkbare getallen opgeleverd. Een recent onderzoek van de Club van Rome berekent zelfs een potentieel van 100.000-200.000 extra werkplekken.<sup>35</sup>

Deze getallen gelden voor de nationale economie. Kijkend naar een specifieke sector moet ook erkend worden dat het ontstaan van nieuwe banen door deze transitie automatisch ook het verlies van banen in het oude model met zich meebrengt. Het daadwerkelijke aantal extra banen dat een circulaire kantoormeubelmarkt oplevert is op dit moment nog niet gekwantificeerd. Wel is duidelijk dat de activiteiten die nodig zijn om de kringlopen te sluiten (maintain, redistribute, repair, repurpose) arbeidsintensief zijn en zeker leiden tot extra lokale werkgelegenheid.

<sup>30</sup>Motie van de leden Cegerek en van Veldhoven, (Oktober 2015). Geraadpleegd van: <https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvi5epmj1ey0/vijlcaobs2z7> (Februari 2016).

<sup>31</sup>Onderzoek door McKinsey (intern document).

<sup>32</sup>Onderzoek van Duurzaam Bedrijfsleven i.s.m. Desso en Turntoo (intern document).

<sup>33</sup><http://www.ikinnoveer.be/nnof> en <https://www.youtube.com/watch?v=Ab5moghxxUs>, bevestigd door Nnof.

<sup>34</sup>Wijkman, A., Skånberg, K., (2015). *The Circular Economy and Benefits for Society*. Geraadpleegd van: <http://www.clubofrome.org/a-new-club-of-rome-study-on-the-circular-economy-and-benefits-for-society/#more-1300> (April 2016).

<sup>35</sup>TNO (2013). *Kansen voor de circulaire economie in Nederland*. In opdracht van Ministerie van Infrastructuur en Milieu; Wijkman, A., Skånberg, K. (2015). *The Circular Economy and Benefits for Society*. Geraadpleegd van: <http://www.clubofrome.org/a-new-club-of-rome-study-on-the-circular-economy-and-benefits-for-society/#more-1300> (April 2016).

Morgan, J., Mitchell, P. (2015). *Employment and the circular economy, Job creation in a more resource efficient Britain*. Geraadpleegd van: <http://www.wrap.org.uk/content/employment-and-circular-economy> (April 2016).

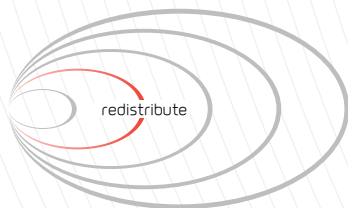
### 3. ECONOMISCHE POTENTIE

Circulaire modellen hebben schaal nodig om initiële extra kosten voor het opzetten van bijvoorbeeld (retour)logistiek, datamanagement en arbeidskrachten rendabel te maken. De ideale omvang van een opdracht is situatie specifiek en afhankelijk van de nodige aanpassingen in processen en diensten tussen leverancier en gebruiker. Voor de Rijksoverheid is een degelijke schaal relevant als gebruiker en als opdrachtgever. Als gebruiker worden initiële investeringen bij het opzetten van interne processen interessanter als het resultaat groter is. Voor een opdrachtgever is omvang van de opdracht een sturende factor om de markt over initiële transitiedrempels te krijgen voor het ontwikkelen van diensten en producten voor een circulaire categorie.

Binnen het Rijk zijn in 2015 circa 105.000<sup>36</sup> werkplekken voor 109.487 FTE.<sup>37</sup> Dit grote aantal werkplekken maakt het economisch aantrekkelijk en haalbaar om processen en systemen voor beheer en onderhoud

op te zetten of nieuwe producten te ontwikkelen. Dit geldt zowel voor de huidige voorraad meubilair als nieuw aan te schaffen meubilair. Om de economische potentie van een circulaire categorie Kantoorinrichting te berekenen is een analyse gemaakt van de verschillende cycli voor kantoormeubilair, die in figuur 15 worden weergegeven.

#### Cyclus



#### Besparing

€ 1,3 – 4 miljoen  
per jaar

60-65% t.o.v. nieuw

#### Toelichting

##### Omschrijving

Gebruiks- en levensduurverlenging van bestaand meubilair

##### Calculatie

- 80.00 werkplekken, verversing 10.00 p.j.
- € 1.000 aanschaf + € 23 p.j. onderhoud werkplek
- Verlenging gebruiksduur van 8 naar 16 jaar = besparing € 1,3 – 4 miljoen p.j.
- Bandbreedte door wel/niet herstofferen en onderhoud per 1 of 2 jaar

##### Praktijkvoorbeeld

Architectenbureau in Haarlem:

Bij verhuizing naar nieuw pand zijn 1.200 bureau- en vergaderstoelen gecontroleerd op mechanische staat en voorzien van dieptereiniging op locatie. Levensduur met zeker 4 jaar extra gegarandeerd. Kosten € 26,- per stoel vs. € 500-600 nieuwprijs.

##### Omschrijving

Herinzet extern gebruikt meubilair

##### Calculatie

-

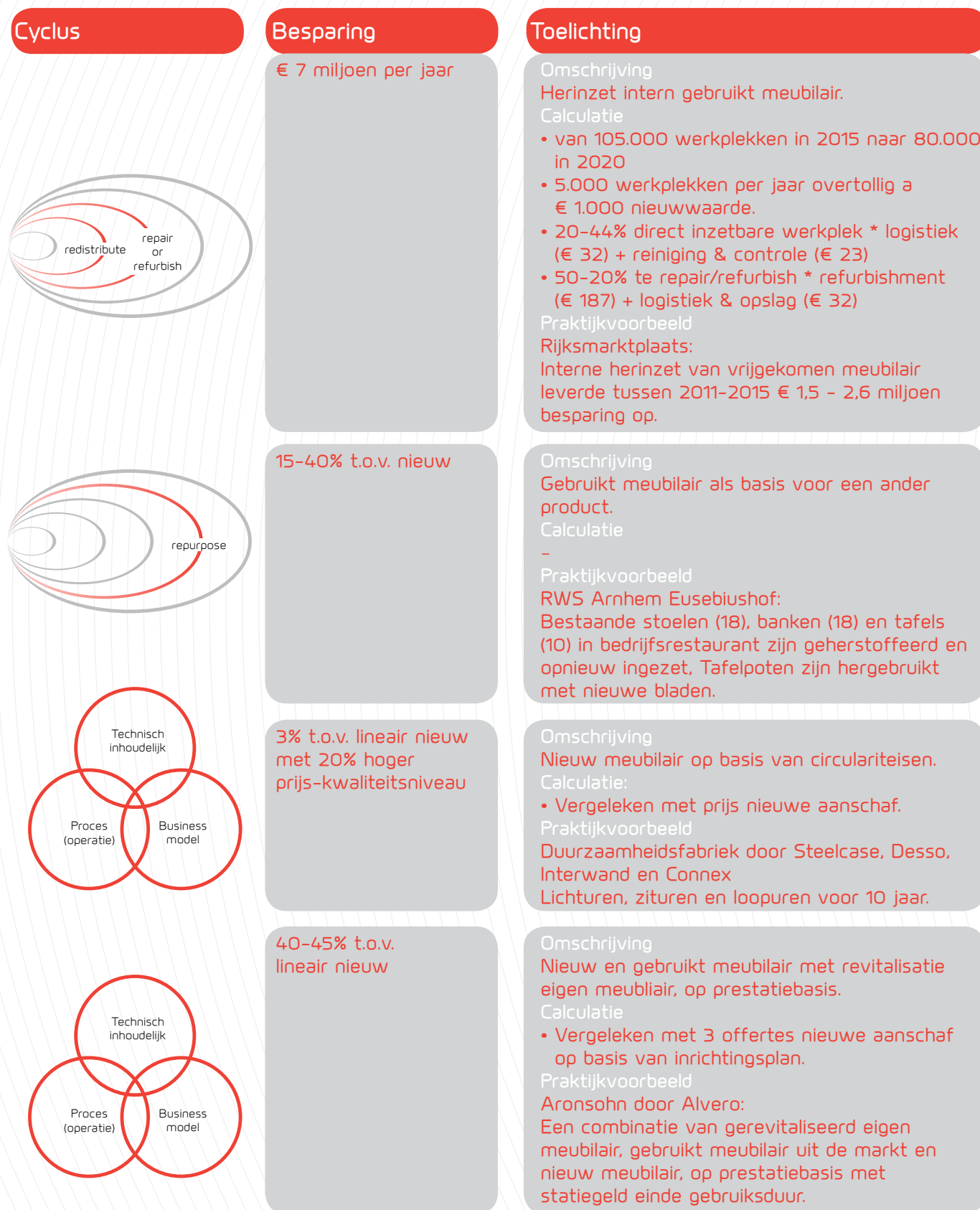
##### Praktijkvoorbeeld

Ziektekostenverzekeraar Midden-Nederland: 200 gebruikte werkplekken ingekocht, 60% goedkoper t.o.v. nieuwprijs.

<sup>36</sup>Nadere toelichting en berekening, zie Bijlage 1.

<sup>37</sup>Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Directoraat-generaal Bestuur en Koninkrijksrelaties, directie Arbeidszaken Publieke Sector (Septemer 2015). *Werken in de Publieke Sector 2015, Trends en Cijfers*. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/09/25/werken-in-de-publieke-sector-2015-trends> (Februari 2016); Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Mei 2015). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2014*. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/05/01/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2014> (Februari 2016), p. 52. - Per 2020 is een werkpleknorm van 0,9 vastgesteld met een ambitie naar 0,7.





Toelichting: Cijfers zijn Rijksbreed en alle calculaties zijn met gemiddelde bedragen gedaan (gemiddelde gebruiksduur, aanschafprijs werkplek, onderhoudskosten per werkplek, aantal werkplekken in de komende 10 jaar, aantal overtollige werkplekken per jaar)

Figuur 15: Het besparingspotentieel van een circulaire categorie Rijksbreed, uitgewerkt in verschillende cycli.

## 4. BIJDRAGE AAN INTERNE BELEIDS- EN BEDRIJFSVOERINGSDOELSTELLINGEN

Op basis van gegevens over het aantal ambtenaren in 2014, doelstellingen van de Rijksoverheid voor het verkleinen van het ambtelijk apparaat tot 2020 en gegevens over het bijstellen van de norm werkplek / FTE is de schatting dat in de komende jaar het aantal werkplekken binnen de Rijksoverheid met ongeveer 5.000 stuks per jaar afneemt door:

- reductie van het aantal Rijkskantoren van 111 in 2014 naar 70 in 2020<sup>38</sup>.
- reductie van het aantal Rijksambtenaren van 116.000 naar 100.000<sup>39</sup>.
- verlaging van de norm werkplek / FTE naar 0,9 of 0,7<sup>40</sup>.

Een deel van het overtollige meubilair kan in principe op een andere plek binnen het Rijk opnieuw ingezet worden. Daarnaast is het verhogen van de bezettingsgraad ook een vorm van slimmer gebruik van de voorraad. Dit heeft met het kwalitatief goede meubilair van de Rijksoverheid geen effect op de technische levensduur van een product.

Er zijn op dit moment nog geen betrouwbare gegevens over de gemiddelde gebruiksduur van kantoormeubilair binnen het Rijk. Daarnaast bestaan er verschillen in de visie op gebruiksduur tussen de departementen. Terwijl bij EZ de economische levensduur leidend is voor het vervangen van kantoormeubilair, geldt bij de Belastingdienst het kasstelsel en worden meubels pas aan het einde van de technische levensduur vervangen. Op basis van verkennend onderzoek lijkt de gebruiksduur gemiddeld acht jaar (stoelen meestal de helft).

Marktpartijen geven aan dat levensduurverlenging van bestaand meubilair door middel van preventief onderhoud tussen 16 en 21 jaar heel realistisch is, zeker gezien het feit dat de portefeuille van Rijksleveranciers in de afgelopen jaren overwegend kwalitatief goede producten heeft geleverd. In de berekeningen is ook rekening gehouden met het psychologische element dat klanten van de categorie 'behoefte hebben aan iets nieuws' of een negatief beeld hebben over gebruikt meubilair. Daarom is bijvoorbeeld in de berekening achter herinzet of periodiek onderhoud de herstoffering van een bureaustoel opgenomen (een kostenpost die door groter draagvlak of kennisgeving met de kwaliteit verminderd kan worden).

Een circulaire bedrijfsvoering is niet alleen in economisch opzicht een aantrekkelijk model voor de categorie Kantoorinrichting; meerdere doelstellingen van de Rijksbedrijfsvoering worden bij uitvoering ingevuld. Doelstellingen en KPIs verschillen per departement en uitvoeringsniveau, waarbij de beleidsstructuur van het Rijk leidt tot een opeenstapeling van verschillende doelen, kaders en KPIs. Voor dit rapport is gekozen de effecten op de doelstellingen geformuleerd door het categoriemanagement en de klantenraad te onderzoeken alsmede een reeks van vijf KPIs, die voor alle inkoopende organisaties gelden.

### Doelstellingen categorie Kantoorinrichting

#### 1. Stimuleren efficiëntie

- Een circulaire categorie is gebaat bij het standaardiseren van producten en systemen, aangezien een te grote diversiteit de mogelijkheid tot interne roulatie van de voorraad beperkt. Deze standaardisatie zal ook een positief effect hebben op het versnellen van interne processen.
- Het beheren en het verlengen van de gebruiksduur van kantoormeubilair creëert mogelijkheden om sneller in te spelen op organisatieveranderingen: 'The circular economy, which is the efficient use of resources through more extensive maintenance, recycling and refurbishment, is a natural promoter of cost and time savings, with its emphasis on maximising the lifecycle of assets.'<sup>41</sup>.

#### 2. Stimuleren flexibiliteit

- Bewust sturen op uitwisseling van meubilair tussen afdelingen vermindert tijd en kosten bij het inspelen op mutaties in personele bezetting. Er kan sneller gehandeld worden vanuit de bestaande voorraad.
- Modulair ontworpen producten geven de mogelijkheid tot aanpassing en verminderen het financiële risico van veranderende werkprocessen.
- De meeste circulaire modellen leggen (een deel van) de verantwoordelijkheid bij de leverancier, waardoor een stimulans ontstaat voor een goede prestatie en aansluiting bij de behoefte van de klant.

<sup>38</sup>Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Mei 2015). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2014*, p. 7. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/05/01/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2014> (Februari 2016).

<sup>39</sup>Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Augustus (2014). *Arbeidsmarktanalyse rijk; een vooruitblik naar 2016 en 2020*. Geraadpleegd van: <http://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/arbeidsmarktanalyse-rijk-een-vooruitblik-naar-2016-en-2020/> (Maart 2016).

Het aantal rijksambtenaren wordt terug gebracht van 116.000 Rijksambtenaren in 2013 naar 100.000 in 2020, waarbij 60% van deze reductie tussen 2017 en 2020 zal plaatsvinden.

<sup>40</sup>Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Mei 2015). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2014*, p. 52. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/05/01/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2014> (Maart 2016).

<sup>41</sup>The circular economy: a natural driver for cost efficiency for all. Geraadpleegd van: <https://www.3stepit.com/uk/asset-management-2/the-circular-economy-a-natural-driver-of-cost-efficiency-for-all/> (April 2016).

### 3. Stimuleren innovatiekracht

- Een circulaire categorie vereist een nauwere samenwerking tussen verschillende afdelingen zoals Inkoop, Facilitaire zaken, Financiën en Contractmanagement. Beleid en operatie zullen daarvoor nog beter op elkaar moeten aansluiten. Een dergelijke overkoepelende werkwijze werkt vaak stimulerend en innoverend.
- Communicatie rondom de nieuwe visie op inrichting en het circulaire denken zou een stimulans voor medewerkers kunnen vormen door deze nieuwe manier van denken op het eigen werkveld toe te passen; het raakt immers ieders omgeving.

### 4. Stimuleren duurzaamheid

- Dit is uitgewerkt aan het begin van dit hoofdstuk.

### 5. Stimuleren goed imago

- Circulaire economie krijgt momenteel veel aandacht van media, bedrijfsleven en overheid. Een voortrekkersrol op dit gebied geeft de categorie Kantoorinrichting een voorbeeldfunctie voor duurzame, circulaire bedrijfsvoering.
- Voor een makkelijk uitwisselbare voorraad van meubilair is een zekere uniformiteit in kleurstellingen wenselijk. Tegelijk ontstaat er meer herkenbaarheid of huisstijl binnen het Rijk.

# AMBITIE: HOOFD- & SUBDOEL STELLINGEN



## AMBITIE

De ambitie van het categoriemanagement is de categorie Kantoorinrichting circulair te maken. Dit betekent dat bedrijfsprocessen zo worden ingericht dat het behoud en de waarde van materialen in een circulaire categorie geborgd worden door:

1. Gelijkblijvende behoeftes zo lang mogelijk bedienen met bestaand meubilair;
2. Bij invulling van nieuwe behoeftes gebruik maken van materiaal dat reeds in omloop is, zowel binnen als buiten de organisatie;
3. Nieuwe producten toetsen op strenge circulariteits-eisen (product, proces en financiële waardering);
4. Producten, componenten en materialen optimaal inzetten in volgende cycli om de kringlopen te sluiten, rekening houdend met meerdere milieu effecten.

## DOELSTELLING

Een circulair werkende categorie eind 2020, gerealiseerd door:

1. Gebruiks- en levensduur verlengende activiteiten en maatregelen;
2. Interne roulatie van de voorraad en acceptatie extern gebruikt meubilair;
3. Inkoopstrategie en contractvormen die een continu ontwikkelproces voor circulaire producten en diensten met de markt ondersteunen, inclusief herijkmomenten;
4. Ketentransparantie van leveranciers over volgende cycli en aansprakelijkheid.

## SUBDOELEN ALS MEETMIDDEL

Om gefaseerd toe te werken naar het hoofddoel, met tussentijdse mijlpalen, zijn de volgende indicatoren opgesteld om progressie te meten. 1, 2 en 4 zijn categorie overstijgend, beoogde resultaten kunnen alleen bereikt worden in samenwerking met Facilitaire Zaken:

1. Gebruiksduur (in jaren) van alle typen meubilair, zowel bestaand als nieuw in te kopen, met 100% verlengen;
2. Realiseren van minimaal 25% besparing op inkoopbudgetten voor nieuw meubilair t.o.v. budget 2015, door herinzet bestaand meubilair;

### 3. Contractmanagement

#### a. nieuwe raamcontracten:

- Het hoogst mogelijke percentage gebruikt meubilair als onderdeel van de inkoopmix;
- Het hoogst mogelijke percentage van de inkoopmix voldoet aan circulariteitscriteria op product, proces en financiële waardering;
- waarbij de combinatie herinzet bestaand meubilair en nieuw circulair meubilair zo dicht mogelijk bij 100% dient te komen.

#### b. bestaande raamcontracten:

- afsluiten van aanvullende raamcontracten voor alle dienstverlening anders dan de levering van meubilair, die de levensduur van bestaand meubilair verlengen;
- Verhogen percentage herinzet vrijgekomen meubilair bij nieuwe aanvragen;
- Ontplooien activiteiten herinzet meubilair met de ervaring 'nieuw' voor de gebruiker.

### 4. a. korte termijn: 0% van overtollig meubilair naar afvalverbranding of -stort.

- #### b. lange termijn: poule van partijen die transparant en capabel zijn in hoogwaardige herinzet van kantoorinrichting.

## VOORWAARDEN

In elke stap die de categorie Kantoorinrichting zet, moeten activiteiten bijdragen aan het:

- a. Multifunctioneel gebruik van ruimtes met een diversiteit aan werk- en ontmoetingsplekken passend bij het werk van de gebruiker;
- b. Stimuleren van efficiency, flexibiliteit, innovatiekracht, duurzaamheid en een goed imago van de Rijksoverheid.

Dit allemaal tegen gelijke of lagere kosten en met gelijke of betere kwaliteit/comfort dan nieuwkoop.

# STRATEGIE VOOR EEN CIRCULAIRE CATEGORIE

## OPBOUW VAN EEN CIRCULAIR SYSTEEM

De ambitie om de categorie Kantoorinrichting circulair te maken kent vier uitgangspunten:

1. Gelijkblijvende behoeftes zo lang mogelijk bedienen met bestaand meubilair;
2. Bij invulling van nieuwe behoeftes gebruik maken van materiaal dat reeds in omloop is, zowel binnen als buiten de organisatie;
3. Nieuwe producten toetsen op strenge circulariteits-eisen (product, proces en financiële waardering);
4. Producten, componenten en materialen optimaal inzetten in volgende cycli om de kringlopen te sluiten, rekening houdend met meerdere milieu effecten.

Als strategie voor een circulaire categorie is een groeimodel gekozen met meerdere fases. Daarbij wordt op korte termijn het laaghangende fruit geplukt met de bestaande voorraad, door o.a. het benutten van de krimpende overheid. Bij het oogsten van dit laaghangende fruit ontstaan processen die een langere inzet van meubilair mogelijk maken. De investering van tijd, mensen en middelen in het ontwikkelen van nieuwe structuren binnen de Rijksoverheid legt de basis voor een circulaire categorie op lange termijn en geeft marktpartijen voldoende tijd om de nodige nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Zo groeit de categorie van:

## VAN CIRCULAIR WERKEN MET LINEAIRE PRODUCTEN NAAR CIRCULAIR WERKEN MET CIRCULAIRE PRODUCTEN

Deze strategie heeft drie voordelen:

1. De waarde van de bestaande voorraad wordt maximaal ingezet;
2. De strategie geeft ruimte voor de ontwikkeling van processen voor onderhoud en beheer van producten en de opbouw van kennis over nieuwe inkoopprocessen en contractvormen;
3. Het aanbod in de markt aan circulaire proposities kan geleidelijk meegroeien met de vraag naar nieuwe voorraad.

Het doel is een systeem op te bouwen dat borgt dat producten, componenten en materialen zo lang mogelijk inzetbaar blijven. Figuur 16 geeft het fasemodel weer, waarbij de ontwikkelingen op korte termijn worden ingedeeld in twee activiteiten (fase 1 en fase 2). De processen en kennis die in de eerste twee fases worden opgebouwd, zowel binnen de Rijksoverheid als in de markt, ondersteunen de ontwikkeling van de derde fase. De term 'fase' betekent niet dat de activiteiten elkaar afwisselen. De drie lopen parallel, maar het accent verschuift geleidelijk van fase 1 en 2 naar fase 3.

## CIRCULAIR WERKEN MET LINEAIRE PRODUCTEN

Gebruik van de krimp

2016 - 2020

Levensduurverlenging bestaand meubilair

2016 - 2024

## CIRCULAIR WERKEN MET CIRCULAIRE PRODUCTEN

Opbouw circulaire categorie

2016 - 20XX

Figuur 16: De groei van de huidige situatie naar een circulaire categorie in 3 fases.

### Fase 1: Benutten van de krimp (2016–2020)

In deze periode ontstaat een overschot aan kantoor-meubilair door de afname van het aantal werkplekken binnen het Rijk. Daarnaast worden door ontwikkelingen als digitalisering en flexwerken bepaalde typen meubilair overbodig. Het benutten van vrijkomend meubilair biedt in deze fase de grootste (economische) potentie en draagt direct bij aan subdoel 2 uit hoofdstuk 6: ‘Realiseren van minimaal 25% besparing op inkoopbudgetten voor nieuw meubilair t.o.v. budget 2015, door interne roulatie van de voorraad en acceptatie van gebruikt meubilair.’

De te ontwikkelen processen en in te kopen diensten ondersteunen de cycli:

- Redistribute (directe herinzet);
- Repair & Refurbishment;
- Repurpose.

Om zo veel mogelijk gebruik te maken van de krimp zijn activiteiten nodig, die het overtollige meubilair behandelen als een continue voorraad voor de Rijksorganisaties. Aanvullend op de bestaande raamcontracten zijn diensten nodig als:

- Inventariseren en bijhouden welk meubilair vrijkomt en beschikbaar is;
- Controleren status en nodige handelingen voor herinzet;
- Grondige reiniging, klein en groot onderhoud;
- Vervanging onderdelen;
- Opslag, vervoer, in- en uithuizen.

### Fase 2: Gebruiks- en levensduurverlenging bestaande producten (2016–2024)

In deze periode worden gebruiks- en levensduur verlengende activiteiten en maatregelen ontwikkeld om de bestaande voorraad zo lang mogelijk te gebruiken. Daardoor wordt de behoefte aan nieuw in te kopen meubilair beperkt en de voorraad aan herinzetbaar meubilair vergroot. Het doel is de gebruiksduur (in jaren) van alle typen meubilair, zowel bestaand als nieuw in te kopen, met 100% te verlengen. De gebruiksduur van meubilair lijkt nu gemiddeld 8 jaar en wordt opgevoerd naar gemiddeld 16 jaar.

De te ontwikkelen processen en in te kopen diensten ondersteunen de cycli:

- Maintain;
- Repair & Refurbishment.

Ook hier zijn diensten nodig ter aanvulling van bestaande raamcontracten, voor preventief onderhoud, het beïnvloeden van de gebruikershouding ten gunste van gebruiksduurverlenging, technische mogelijkheden levensduurverlenging, logistiek en opslag.

Nieuwe raamcontracten worden ingevuld met de nieuwe visie en ambitie, naast prestatieafspraken op gebruiks- en technische levensduur.

### Fase 3: Opbouw van een circulaire voorraad (2016–20XX)

Inkoop van nieuw of gebruikt meubilair uit de markt tegen steeds strengere circulariteitseisen op product, proces en financiële waardering zorgt voor de opbouw van een circulaire voorraad. Dit wordt mogelijk door een inkoopstrategie en contractvormen die een continu ontwikkelproces voor circulaire producten en diensten met de markt ondersteunen, inclusief herijkmomenten.

Inzet van alle cycli komt hierin terug. Bij de inkoop van nieuw meubilair wordt gestuurd op:

1. Kantoorinrichting dat aan strikte eisen voor circulariteit voldoet en afspraken over onderhoud, reparatie, aanpassing en retourname, die borgen dat meubilair zo lang mogelijk in de roulatie kan blijven.
2. Een voorraad van uitwisselbaar meubilair dat in de organisatie vrij kan rouleren, waarbij de keuze aan circulair meubilair en ook de technische kennis voor ontwerp en productie in de komende jaren toenemen.

Nieuwe raamcontracten nemen circulariteits- en prestatiecriteria op in een groeimodel:

- Het hoogst mogelijke percentage gebruikt meubilair als onderdeel van de inkoopmix (hergebruik uit de voorraad van de Rijksoverheid of gebruikt meubilair uit de markt dat voldoet aan technisch-inhoudelijke eisen als demontabel; mogelijkheid tot repareren en vervangen onderdelen; mogelijkheden tot opslag en eenvoudige in- en uithuizing; en zonder schadelijke stoffen);
- Het hoogst mogelijke percentage van de inkoopmix voldoet aan circulariteitscriteria op product, proces en financiële waardering;
- Waarbij de combinatie herinzet bestaand meubilair en nieuw circulair meubilair zo dicht mogelijk bij 100% dient te komen.

Bij meubilairbehoefte die niet binnen de circulariteitscriteria gerealiseerd kunnen worden, wordt altijd gekozen voor gebruikt meubilair uit de markt, dus levensduurverlenging door het benutten van bestaande voorraad in de markt.

Daarnaast wordt gewerkt aan afspraken en goede afzetkanalen voor de afvoer van overtollig meubilair of componenten met hoogwaardige herinzet in meerdere vervolgcycli:



- Korte termijn: 0% van overtollig meubilair naar afvalverbranding of -stort.
- Lange termijn: Poule van partijen die transparant en capabel zijn in hoogwaardige herinzet van kantoorinrichting. Hoogwaardige herinzet ontstaat door het faciliteren van meerdere cycli in het hoogste nut en waarde van producten, componenten en materialen; waarbij het uitgangspunt is dat herinzet lokaal en dicht bij de oorspronkelijke vorm de voorkeur geniet, tenzij leverancier een alternatief aantoonst waarbij toekomstige herinzet in meerdere nieuwe cycli georganiseerd wordt.

De eerste stappen van fase 3 worden gelijk met de aanvang van fase 1 en 2 gemaakt, niet pas na afronding. Deze aanlooptijd is nodig voor nog te ontwikkelen processen, systemen, producten en diensten. In het begin ligt de focus vooral op gebruiks- en levensduurverlenging en herinzet van de bestaande voorraad binnen de Rijksoverheid en uit de markt. De intentie is een 80-20 verhouding met 80% gebruikt meubilair en 20% circulair nieuw.

In de loop van het programma verschuift het zwaartepunt naar circulair nieuw. De markt is dan meer volwassen op het gebied van circulair economische proposities en ook intern zijn systemen ontwikkeld die interne roulatie beter faciliteren. Doelstelling is wederom een 80-20 verhouding, maar dit keer 20% gebruikt meubilair en 80% circulair nieuw. De twee lijnen blijven naast elkaar staan, omdat er zoveel meubilair is geproduceerd waar we nog lang uit kunnen putten. Het is echter wel relevant het zwaartepunt te verschuiven om verkeerde prikkels te voorkomen, zoals het produceren van lastig herinzetbaar meubilair, kort gebruiken met als doel te verkopen als 'gebruikt' en het label circulair te ontvangen.

## OPERATIONALISERING – INKOPEN OF ZELF ONTWIKKELEN?

Er zijn verschillende mogelijkheden voor het ontwikkelen van de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het invullen en beheren van een circulaire categorie: uitbesteden, inkopen of intern ontwikkelen. Het advies is te kiezen voor een combinatie van intern beheer met externe dienstverlening, aangezien dit de meeste inzichten geeft en regie biedt. Het voordeel is dat er binnen het Rijk sturing blijft over de inzet van bestaand meubilair en inkoop van nieuw meubilair beter kan worden gepland. Hiervoor is een centrale, sturende rol nodig van een partij, die ook ergens centraal belegd wordt. Met dit model wordt de inzicht, kennis en ervaring opgebouwd die nodig is voor circulaire bedrijfsvoering.

De marktstrategie hierbij is: 'Zelf doen, tenzij de markt het beter kan.' Er wordt gekeken welke activiteiten aansluiten bij interne bedrijfsprocessen en welke activiteiten beter bij een leverancier neergelegd kunnen worden. Inzicht in de voorraadstatus van meubilair om te kunnen plannen op veranderende capaciteit is bijvoorbeeld een activiteit die dicht bij de bedrijfsvoering ligt. De uitvoering van onderhoud of logistiek is echter een activiteit die niet aan de kern van de bedrijfsprocessen raakt en om die reden beter uitbesteed kan worden. Dit zijn werkzaamheden die nu ook al extern ingekocht worden.

Inkoop kan hierdoor breder worden, door de nodige aanvullende diensten op onderhoud, reparatie, logistiek, opslag, etc., die ook gecoördineerd moeten worden. Een deel van de nieuwe diensten kan wellicht ondergebracht worden in bestaande contracten, zoals reparatie- of verhuisbedrijven.

Een alternatief voor het model van intern beheer met externe dienstverlening is alle activiteiten volledig intern houden, maar dan moeten alle capaciteiten voor het sluiten van de verschillende kringlopen intern aanwezig zijn of ontwikkeld kunnen worden (ook opslag en logistiek). Daarvoor is een grondige analyse van de verschillende departementen nodig met de vraag waar bepaalde capaciteiten al bestaan en waar en op welke gebieden deze nog opgebouwd moeten worden.

Een voordeel van deze tweede aanpak zou eventueel kunnen zijn, dat er meer werkplekken worden gecreëerd binnen de overheid. Een nadeel is dat veel capaciteiten voor bijvoorbeeld reparatie en refurbishment moeten worden opgebouwd die niet tot de kerntaken van de overheid behoren. Ook wordt door een dergelijke keuze de prikkel aan de markt ontnomen om de activiteiten voor een circulaire economie te ontwikkelen. Daarnaast vereist het een verregaande centralisatie van processen die een circulaire categorie ondersteunen, wat door de verschillen tussen de departementen een brug te ver lijkt.

Een derde mogelijkheid is volledig uitbesteden aan marktpartijen en alleen de functie van het kantoormeubilair in te kopen. Dan worden de nodige onderhouds- en reparatie activiteiten over de hele levensduur van het meubilair opgenomen in de service van het product. Het inkopen van diensten is ook mogelijk bij het eerste model, het verschil is nu dat de leverancier verantwoordelijk is voor de prestatie van het product gedurende de gehele afgestemde periode en er baat bij heeft zelf goed onderhoud te doen.

De afweging wanneer te investeren in onderhoud en reparatie van de voorraad ligt daarom bij de leverancier en niet bij de gebruiker.

Er is nader onderzoek nodig of dit model in het huidige aanbestedingsstelsel goed kan werken omdat de termijnen waarover contracten worden afgesloten korter zijn dan de verlengde gebruiksduur die wordt nagestreefd bij een circulaire categorie. Er lijken inkoop technisch mogelijkheden te zijn, het advies is dit in een aanbesteding te toetsen. Deze optie heeft als nadeel dat het Rijk alle sturing uit handen geeft, in snelheid van ontwikkeling meer afhankelijk is van de markt en door gebrek aan kennis en inzicht lastig kan bijsturen ten gunste van de ambitie. Daarnaast geeft het geen garantie dat de bestaande voorraad zo optimaal mogelijk wordt ingezet.

Een variatie op het laatste model ontstaat door een onderscheid aan te brengen in de coördinatie van de herinzet bij een partij en de uitvoering van de faciliterende activiteiten als onderhoud, reparatie, logistiek en opslag bij een andere partij. Al dan niet in consortium verband met de opdrachtgever.

## TER REFLECTIE

Twee specifieke punten als verdieping op de strategische keuzes. Ten eerste is het invloedsveld van de categorie beperkt en kan zij niet alle bedrijfsprocessen aansturen die nodig zijn voor een circulaire categorie. Het fasemodel is geschreven vanuit de kerntaken van het categoriemanagement: optimaal inkopen, contracten goed benutten en invloed uitoefenen op de vraag. Facilitair, budgetbeheer en beleid zijn binnen hun invloedsveld nodig om de klanten van de categorie en de eindgebruikers het perspectief te geven op goedkopere, betere en toekomstbestendige kantoorinrichting.

Ten tweede staat de markt op verschillende onderdelen van een circulaire economie nog in de kinderschoenen en is ook binnen de Rijksoverheid de kennis en ervaring nog verder te ontwikkelen. Het advies is om in verschillende pilot trajecten opties uit te testen en de markt te toetsen in verschillende inkoopstrategieën en contractvormen. Elk systeem, ook een economisch systeem wordt sterk gehouden door diversiteit. Ook voor de Rijksoverheid geldt dat standaardisering deels wenselijk is om uitwisseling mogelijk te maken, maar dat diversiteit in bijvoorbeeld relaties met de markt, ook van belang is.

# BELEMMERINGEN & KRITISCHE SUCCES FACTOREN

Omdat de transitie naar een circulaire categorie effect heeft op de huidige verdeling van functies en rollen, kennis en vaardigheden en de samenwerking tussen de afdelingen is het belangrijk rekening te houden met belemmeringen en succesfactoren. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste punten op onderstaande thema's toegelicht, adviezen hoe hier mee om te gaan zijn in hoofdstuk 9 uitgewerkt:

1. Kennis, Draagvlak & Cultuur;
2. Volwassenheid van de markt;
3. Beleid;
4. Organisatie & Verantwoordelijkheden;
5. Data & Systemen;
6. Budget & Afschrijvingen.

## 1. KENNIS, DRAAGVLAK & CULTUUR

### Belemmeringen

- Het ontbreken van kennis op het gebied van de circulaire economie en circulaire bedrijfsvoering in de verschillende uitvoerende organisaties, maar ook in de markt zelf. Hierdoor worden maar langzaam stappen gezet in de implementatie van circulair inkopen en aanbieden. Enerzijds is de nieuwigheid en complexiteit van het thema een oorzaak voor het ontbreken van kennis, anderzijds de perceptie dat bestaande templates en voorbeelden niet toereikend zijn, terwijl er al veel geschikte voorbeelden in de organisatie zijn, die niet de titel 'circulair' dragen;
- Beperkt draagvlak voor de diverse invullingen van circulaire modellen, zoals hergebruik. De beeldvorming is vaak dat enkel nieuwe producten van hoogwaardige kwaliteit kunnen zijn.

### Succesfactoren

- De inzet van interne communicatie voor het creëren van draagvlak, door informatie te delen over succesvolle voorbeelden en het potentieel;
- Kennis opbouwen door het voeren van een aantal succesvolle pilotprojecten en kennis borgen door zorgvuldige documentatie en evaluatie van processen;
- Verandering van perspectief dat gebruikt meubilair niet gelijk staat aan minderwaardig meubilair;
- Het actief ontwikkelen van circulaire proposities in een continu proces met de markt. Met de wetenschap verder te moeten kijken dan de gevestigde partijen, omdat veel nieuwe vaardigheden in ongebruikelijke segmenten verborgen liggen.

## 2. VOLWASSENHEID VAN DE MARKT

### Belemmeringen

- Beperkt aanbod van reparatie, refurbishment en herin-

zet in meerdere cycli, in ieder geval onder traditionele partijen;

- De nieuwigheid en complexiteit van het thema zorgt voor weinig cases van hergebruik in derde en opvolgende cycli. Tegelijkertijd zijn er ook nog weinig voorbeelden van contractvormen die garanderen dat meerdere cycli, ook na gebruik binnen de Rijksoverheid, worden gerealiseerd.

### Succesfactoren

- Verantwoordelijkheden voor producten, processen en activiteiten beleggen bij de partij die deze het beste kan dragen (gebruiker, leveranciers, dienstverleners);
- Een duidelijke (financiële) stimulans voor aanbiedende partijen om ook na de 1e en 2e gebruikscycli zorg te dragen voor producten, componenten en materialen;
- Transparantie en onderbouwing van de activiteiten die herinzet mogelijk maken;
- Buiten de geijkte partijen kijken, naar partijen voor wie de gewenste activiteiten de kern van hun bedrijfsvoering raken.

## 3. BELEID

### Belemmeringen

- De lange weg van besluit- en beleidsvorming om nieuwe thema's kaders te geven, met name thema's met een innovatief karakter zoals de circulaire economie, in combinatie met een spanningsveld tussen beleid en bewijs. Enerzijds is er vanuit de categorie en inkopers behoefte aan kaders op circulariteit. Anderzijds geeft DGOO aan dat er eerst conceptueel bewijs nodig is dat iets haalbaar en realiseerbaar is, voordat hier beleid op gestoeld kan worden;
- Beleid dat inkoop raakt wordt op dit moment op verschillende plaatsen vastgelegd en niet elke actor in het speelveld wordt beïnvloed door hetzelfde beleid of dezelfde doelstellingen.

### Succesfactoren

- Beleid met duidelijke richtlijnen op circulaire bedrijfsvoeringen en circulaire inkoop, zoals specificaties met betrekking tot de lengte van de gebruiksduur, technische eisen, etc.;
- Verankering in zoveel mogelijk beleids- en processtukken, zoals het categorieplan en ministerieel beleid.

## 4. ORGANISATIE & VERANTWOORDELIJKHEDEN

### Belemmeringen

- Versnipperde verantwoordelijkheden in de organisatie over activiteiten die de gebruiks- en levensduur van meu-



bilair kunnen beïnvloeden. Gedeeltelijk vallen activiteiten die nodig zijn voor een circulaire categorie onder de bevoegdheden van een andere categorie, zoals bijvoorbeeld logistiek en opslag. Ook is er een onderscheid in budgetten en verantwoordelijkheden met betrekking tot aanschaf en onderhoud van meubilair tussen Inkoop en Facilitaire afdelingen.

## Succesfactoren

- Meer gedeelde belangen tussen inkoop en facilitaire zaken betreffende een circulaire categorie;
- Een integrale werkwijze waarin de hele levenscyclus van het meubilair geregistreerd wordt;
- Een medium dat de rolatie van meubilair door de Rijksorganisatie heen faciliteert en vraag en aanbod kan afstemmen. Mogelijke spelers voor een dergelijke centrale dienstverlening zijn: DRZ, het Rijksvastgoedbedrijf, externe aanbieder(s) of een nieuwe centrale functie eventueel gestuurd vanuit DGOO. Binnen de Belastingdienst wordt een vergelijkbare functie voor alleen de eigen organisatie ingevuld door een 'Makelaar Roerende Zaken'.

## 5. DATA & SYSTEMEN

### Belemmeringen

- Beperkt inzicht in de voorraad van bestaand en de inkoop van nieuw meubilair. Daardoor is er geen sturing mogelijk op de lengte van de gebruiksduur, het aantal meubelstukken dat vrij komt en de mogelijkheden tot herinzet;
- Ontbrekende richtlijnen voor de technische levensduur en minimale gebruiksduur van het meubilair;
- Afwezigheid van (ICT) systemen die status, eigenschappen en verloop van de voorraad registreren;
- Aanmeldingen van overtollig meubilair bij DRZ kunnen niet meer ongedaan gemaakt worden, ook niet als een geschikte bestemming binnen het eigen departement is gevonden.

### Succesfactoren

- Inzicht in de huidige voorraad en kennis van herinzet mogelijkheden. Zowel in de 'Kenniskaart circulaire economie' als in het 1e rapport van de Ellen MacArthur Foundation wordt genoemd dat 'bewustzijn, tracking en gedrag' nodig zijn om circulair economische processen mogelijk te maken<sup>42</sup>;
- Standaardisatie in functionele eigenschappen van meubilair om tot een eenvoudig uitwisselbare voorraad te komen;
- Standaardisatie van processen om informatie uitwisseling tussen departementen over de vraag naar en aanbod van kantoormeubilair mogelijk te maken;

- ICT systemen voor voorraadbeheer eventueel in combinatie met Track and Trace van meubelen;
- Efficiënte en effectieve afstemming van vraag en aanbod op kantoormeubilair binnen het Rijk;
- Monitoring van contracten voor onderhoud en prestatiecriteria contracten voor kantoorinrichting.

## 6. BUDGET & AFSCHRIJVINGEN

### Belemmeringen

- Het huidige kas-verplichtingenstelsel<sup>43</sup> motiveert budgetten uit te geven om korting op budgetten in het volgende jaar te voorkomen - dit motiveert niet voor besparingen op inkoop van meubilair. Het was de bedoeling dat de hele Rijksoverheid in 2006 zou overstappen op het baten-lastenstelsel, maar dat is niet doorgegaan;<sup>44</sup>
- Een andere tegenstrijdige prikkel is het vervangen van meubilair op basis van de financiële levensduur i.p.v. de technische levensduur, terwijl de eerstgenoemde korter is. Het meubilair is op moment van vervanging dus niet op, het is alleen afgeschreven;
- Er is geen centrale organisatie die over het budget beschikt om een systeem voor centraal voorraadbeheer van kantoormeubilair op te zetten. De Rijksmarktplaats wordt momenteel door de verkoop van de veiling gefinancierd. Hierdoor kan potentieel een conflict ontstaan met het maximaal inzetten van meubilair binnen het Rijk zelf.

### Succesfactoren

- Herziening van het kas-verplichtingenstelsel en motivatie van afdelingen om besparingen te realiseren. FMH werkt bijvoorbeeld met het baten-lastenstelsel. Besparingen in de organisatie kunnen zichtbaar als 'winst' geboekt worden. Ook bestaat er binnen FMH de mogelijkheid om besparingen op posten te gebruiken voor de invulling van andere posten binnen de organisatie;
- Mogelijkheid om budgetten voor aanschaf (investeringsbudget) te verschuiven naar uitgaven die langer gebruik van goederen mogelijk maken (exploitatiebudget);
- Budgetten voor:
  - beheer, onderhoud en reparatie
  - logistiek en opslag
  - centraal beheer / marktplaatsfunctie
- Herziening afschrijvingsstelsel naar het afschrijven tot een minimale rest/herinzet waarde (bv. grondstofwaarde) voorkomt dat goederen 'waardeloos' worden. Dit gaat te snelle vervanging tegen en is een sterk signaal van de Rijksoverheid aan het bedrijfsleven.

<sup>42</sup>Ellen MacArthur Foundation (2012). *Towards a circular economy (Vol.1): economic and business rationale for an accelerated transition*. Cowes, Isle of Wight, United Kingdom. Geraadpleegd van <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications> (April 2016).

<sup>43</sup>Parlementaire Monitor (2009). *Het baten-lastenstelsel voor de rijksoverheid; Rapport - Begroting en verantwoording in balans*. Geraadpleegd van: <https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvi5epmj1ey0/vi3al7oytcwc> (April 2016).

<sup>44</sup>Parlement & Politiek, *Begrotingsstelsel*. Geraadpleegd van: <http://www.parlement.com/id/vh8lnhrqzz2/begrotingsstelsel> (April 2016).

# IMPLEMENTATIE & ROADMAP

De implementatiestappen zijn opgesteld in dezelfde fasering als de strategie voor een circulaire categorie:

a. Circulair werken met lineaire producten:

- Benutten van de krimp;
- Gebruiks- en levensduurverlenging bestaande producten;

b. Circulair werken met circulaire producten:

- Opbouw van een circulaire voorraad

Aansluitend wordt een aantal onderwerpen in relatie tot de uitvoer specifiek toegelicht:

inkoopprocessen, beleid, communicatie en organisatie.

## 1. CIRCULAIR WERKEN MET LINEAIRE PRODUCTEN

### Processen voor levensduur verlengende maatregelen

De eerste stap is het ontwikkelen van activiteiten en maatregelen die de gebruiks- en levensduur van bestaand meubilair maximaal verlengen. Hiervoor moeten de volgende diensten intern worden gefaciliteerd of extern worden ingekocht:

- **Maintain:** Om het meubilair in optimale staat te houden wordt aanbevolen om één à tweejaarlijks grondige reiniging en controle uit te voeren zodat technische defecten direct verholpen worden voordat grotere schade ontstaat;
- **Redistribute:** Logistiek om het verhuizen van meubilair (incl. montage) te faciliteren en tijdelijke opslag om situaties waarin interne vraag en aanbod niet overeenkomen te overbruggen;
- **Refurbishment:** De mogelijkheid stoelen te herstofferen, tafelbladen te vervangen of meubilair een andere verbetering te geven. Deze diensten worden ook door andere partijen dan kantoormeubelproducenten geleverd.

### Zicht op de voorraad

Voor het optimaal benutten van de interne voorraad is het nodig inzichtelijk te maken wat in de organisatie nieuw besteld zal worden en wat elders vrijkomt: interne vraag en aanbod. Dit kan op de volgende manieren gebeuren:

- Inventarisatie van vrijkomend meubilair op basis van de krimpende overheid:
  - Een inventarisatie en beoordeling van het vrijkomende meubilair door de afstoot van gebouwen. Op basis van gegevens van het RVB (Masterplannen) kan deze analyse eventueel door DRZ gedaan worden of in samenwerking met een marktpartij die ook de levensduur verlengende maatregelen en logistiek kan leveren;
  - Een overzicht per departement van de werkplekken die komen te vervallen en het meubilair dat daarbij vrijkomt.

- Zicht op aanbod uit bestaande voorraad:

- Passief via DRZ: zoals het nu al gebeurt. Via de Rijksmarktplaats vindt uitwisseling van afgestoten meubilair tussen organisaties plaats. Nadelen zijn echter dat in de huidige opzet geen continue administratie gevoerd wordt en optimalisering beperkt is door o.a. het ontbreken van opslag en levensduur verlengende maatregelen. Vanuit DRZ wordt ook bevestigd dat er in de huidige opzet niet het volle potentieel kan worden benut;
- Actief incidenteel: bij gelegenheden als verhuizing, onderhoud of nieuwe aanschaf inventariseren wat de nodige maatregelen zijn om het meubilair in gebruik te houden. Bij voorkeur jaarlijks in combinatie met onderhoud;
- Actief sturend via digitale administratie van de voorraad van meubilair waarbij bijgehouden kan worden hoe lang het meubilair daadwerkelijk in gebruik is, wat de staat is en welk onderhoud er gepleegd is.

Een ideale situatie ontstaat als de administraties van de verschillende organisaties zo aan elkaar verbonden kunnen worden dat een volledig overzicht ontstaat over de beschikbare voorraad binnen het Rijk en zo de schaalvoordelen van het Rijk voor de interne roulatie optimaal benut kunnen worden. Hierbij geldt een belangrijk verschil tussen voorraadinventarisatie (momentopname) en een systeem voor voorraadmonitoring (beheer). Alleen een continu overzicht geeft voldoende inzicht voor beheer en sturing en kan de volle potentie van een circulaire categorie benutten.

In een ideale situatie zijn data in een dergelijk systeem geordend naar:

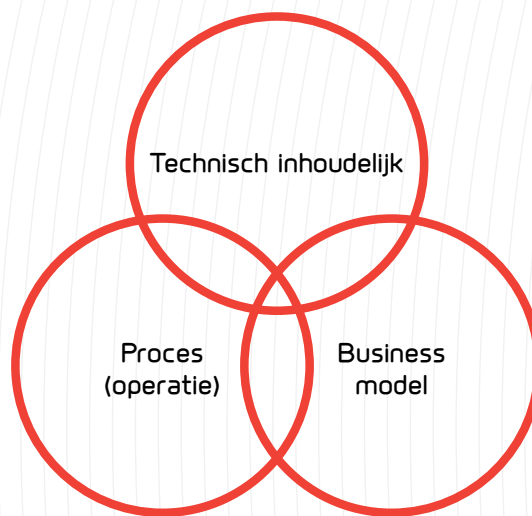
- Soorten: aantallen en type meubilair (stoelen, tafels, kasten);
- Oorsprong: merk, jaartal productie, jaartal aanschaf;
- Functies: activiteiten die de items ondersteunen (geconcentreerd werken, samen werken, overleggen, opbergen, rusten/lounge);
- Extra details: bijvoorbeeld soort stof bij stoelen, hoogte instelbaar bij tafels.

Uit deze data kan, indien gewenst, de courantheid worden afgeleid (zoals passend bij de huidige Arbo wetgeving) en de inzetbaarheid (benodigde bewerkingen voor nieuwe inzet als reiniging, reparatie of herstoffering).

## 2. CIRCULAIR WERKEN MET CIRCULAIRE PRODUCTEN

Om zo veel mogelijk gebruik te maken van de krimp zijn andersoortige contracten nodig, waarbij leveranciers de Rijksvoorraad inzetten als hun eigen voorraad: inventariseren, controleren, als nieuw maken en in hun hoogste nut en waarde terugplaatsen. Circulariteits- en prestatiecriteria zijn daarvoor onderdeel van de behoeftestelling en dienen opgenomen te worden in nieuwe raamcontracten. Voor lopende raamcontracten moeten deze diensten aanvullend worden ingekocht.

Terwijl de eerste fasen van de strategie de nadruk leggen op het inrichten van circulaire processen, ligt de nadruk in de derde stap in het opbouwen van een circulaire voorraad. Daarbij zijn inhoudelijke afspraken met leveranciers over circulaire prestaties een cruciaal element. Deze kunnen herleid worden op drie proceselementen:



Figuur 17: De combinatie van product, handelen en bewustzijn in een circulaire economische aanbieding.

Om vanuit de huidige situatie naar een ideale circulaire situatie te komen wordt gewerkt met een instap- of groeimodel, dat afgestemd is met leveranciers, ook op het gebied van financiële waardering (business model):

1. Beweren (de belofte dat het product een verleden en een toekomst heeft);
2. Documenteren (de geschiedenis is vastgelegd en de toekomstige inzetmogelijkheden ook);
3. Waarderen (na de huidige cyclus heeft het product nog een gegarandeerde waarde, die vooraf is ingecalculeerd, zoals een restwaarde, herinzetwaarde of terugkoopbedrag);
4. Verdisconteren (deze waarde is verrekend in de aanbestedingsprijs);
5. Faciliteren (de structuren voor herinzet zijn zichtbaar georganiseerd).

Processen die meerdere cycli faciliteren kunnen worden aangeboden door leveranciers, maar alleen in wisselwerking met de gebruiker worden waargemaakt. Hierbij kunnen bijvoorbeeld wel prestatieafspraken worden gemaakt met de leverancier.

### Productcriteria

Voor de beoordeling van de technisch-inhoudelijke prestaties van het meubilair wordt gekeken naar drie verschillende fases:

1. Impact van de totstandkoming van het product (geboorte) op materiaal-, energie- en waterbronnen;
2. De mogelijkheid het product door meerdere cycli in gebruik te houden (reanimatie);
3. Voorwaarden om na de laatste gebruiksduur het materiaal opnieuw hoogwaardig in te zetten (reïncarnatie).

Een manier waarop technisch-inhoudelijke elementen beoordeeld worden is opgenomen in onderstaande tabel. Deze punten dienen in eerste opzicht ter reflectie, maar na een juridische toets kan een selectie, aangevuld met specifieke scores, ook worden opgenomen in een aanbesteding. Met het ontwikkelen van de circulaire categorie, kunnen deze waarderingselementen ook verder worden aangevuld.



### 1. Nieuw product, 1e gebruiker (Geboorte)

1a	Materiaal	Recycled materiaal (% gewicht op totaal) Upcycled materiaal (% gewicht op totaal) Upcycled: eerdere bestemming was van mindere kwaliteit of had minder toepassings-mogelijkheden dan nieuwe bestemming. Biologisch materiaal, bij voorkeur 'hergroeibaar' binnen levensduur product, duurzaam gewonnen, scheidbaar van technisch materiaal (% gewicht op totaal)
1b	Productie	Uitsluiting op basis van vermeende giftige stoffen of zware metalen Energiebron (hogere waardering voor hernieuwbaar en lokaal) Waterbron (hogere waardering voor lokaal, zonder negatief effect op omgeving) Waterbeheer (hogere waardering voor gesloten waterkringloop eigen organisatie) CO <sub>2</sub> -uitstoot per eenheid en compensatie Materiaal efficiency (lage waardering voor verspillend gebruik) Restafval
1c	Verpakking	Uitsluiting van verbranding van afval Materiaal & Hergebruik (hogere waardering voor composteerbaar materiaal dat gecomposteerd zal worden of herbruikbaar materiaal dat hergebruikt zal worden)
1d	Logistiek	Transport efficiency (hogere waardering voor carpool-transport of slimme routes) Afstand fabriek-hoofdmarkt (hogere waardering voor lokale oplossingen) Transportmiddel (hogere waardering voor hernieuwbare brandstofbron)

### 2. Maintain, Redistribute, Repair, Repurpose (Reanimatie)

2a	Ontwerp	Design for Reuse Design for Repair Design for Refurbish Design for Remanufacture
2b	Logistiek	Inzicht in locatie product en onderdelen Transportmogelijkheden, kennis & kunde van in- en uithuizen
2c	Handling	Werkplaats in gebruik Vakmanschap (kennis & kunde van nodige bewerkingen)

### 3. Recycle (Reïncarnatie)

3a	Materiaal	Recyclebaar materiaal (% gewicht op totaal) Upcyclebaar materiaal (% gewicht op totaal)
3b	Ontwerp	Design for Disassembly
3c	Logistiek	Take back systeem producent of geselecteerde partners Inzicht in locatie product en onderdelen Transportmogelijkheden
3d	Handling	Werkplaats in gebruik Vakmanschap (kennis & kunde van nodige bewerkingen)

Figuur 18: De technisch-inhoudelijke onderdelen waarop circulariteit van een product wordt gewaardeerd.

## Mogelijke contractvormen

Het business model van de leverancier is bepalend voor de mogelijke contractvormen en ook voor de verantwoordelijkheden die de leverancier en de gebruiker vastleggen over prestaties en de daarbij behorende activiteiten en diensten. Er is niet één bepaalde contractvorm die per se tot het beste circulaire resultaat leidt. Het advies is in een reeks van aanbestedingen met verschillende contractvormen te experimenteren om een of meerdere vormen te ontwikkelen die passen bij de behoeftes van het Rijk of de betreffende CDV.

Twee modellen die op dit moment veel worden gehanteerd in circulaire projecten zijn inkoop op prestatiebasis en een koop-terugkoop contract. De eerste wordt ook wel ‘performance based’ inkopen genoemd en is een contractvorm die veel met circulaire economie geassocieerd is. Hierin wordt een dienst volledig uitbesteed aan de markt en alleen de functie ingekocht.

Het eerste model kan in het geval van de Rijksoverheid als nadeel hebben dat de kosten niet per definitie lager uitvallen, omdat de rente van financiering voor de private sector hoger is dan voor het Rijk. Sommige leveranciers hebben initieel externe financiering nodig, omdat zij zich in een transitie bevinden waarbij niet meer alle inkomsten van producten bij verkoop worden ontvangen, maar verspreid over de gebruiksduur. Na verloop van tijd valt deze noodzaak weg omdat het nieuwe verdienmodel rendeert.

Een voordeel van dit model is dat bij langlopende prestatiecontracten de producent er zelf belang bij heeft dat meubilair lang mee gaat en goed onderhouden wordt. Daarnaast bieden dit soort contracten vaak ruimte om innovatieve marktonwikkelingen mee te nemen of een andere invulling te geven aan meubilair wanneer veranderende werkmethodes dat verlangen.

Het tweede model is koop-terugkoop, waarbij de leverancier verplicht is het meubilair na afloop van de gebruiksduur voor een bepaalde prijs terug te kopen. Ook hier is de verwachting dat leveranciers dan een belang hebben om bij de levering te zorgen voor hoogwaardig materiaal, dat een maximale waarde aan het einde van de gebruiksduur garandeert en tijdens de gebruiksduur goed onderhouden wordt. Op deze basismodellen zijn meerdere variaties mogelijk zoals statiegeld afspraken of het inkopen van producten met technisch-circulaire kenmerken en het zelf beheer van alle circulaire processen.

## 3. VAN PILOT NAAR VERANKERING

De implementatie van een circulaire categorie gebeurt gefaseerd. Vanuit een duidelijke visie wordt via een experimenteer (pilot) fase toegewerkt naar een werkende structuur die wordt verankerd. De belangrijkste stappen in dit proces zijn:

1. Het formuleren van de visie (dit document);
2. Testen van verschillende opties in de praktijk via een reeks aanbestedingen;
3. Het creëren van intern draagvlak voor en kennis over een circulair werkende categorie;
4. Evaluatie van de pilots:
  - evaluatie aangeboden producten en diensten;
  - evaluatie van leveranciers;
  - evaluatie keuze voor interne oplossingen of het uitbesteden van diensten;
  - evaluatie inkoopmethodiek en contractvorm.
5. Verankering in categorieplan en Rijksbrede implementatie;
6. Planmatig opbouwen van processen en infrastructuur voor een circulair werkende categorie.

Figuur 19 geeft de roadmap weer waarin deze fases volgens een tijdslijn zijn ingedeeld en de ontwikkeling van relevante onderwerpen wordt uitgewerkt. Een aantal van deze onderwerpen wordt hieronder meer in detail besproken.





# ROADMAP CIRCULAIRE CATEGORIE KANTOORINRICHTING



2015 – 2016

2016 – 2018

## Processen & diensten voor maximale levens- en gebruiksduur

Onderhoud & Controle		Behoeft bepaling; Complementaire diensten voor bestaande contracten; Opname in nieuwe raamcontracten
Reparatie		
Refurbishment & Upgrades		
Logistiek & Opslag		

## Voorraad informatie

Monitoring voorraad	Beeldvorming over gewenste eindvorm en eerstvolgende stappen	Optie 1: keuze voor incidentele inventarisaties, start voorraadinventarisatie bij mutaties en af te stoten gebouwen, start werkzaamheden in pilot test interne of externe oplossing  Optie 2: keuze voor continu proces voorraad monitoring, bepalen van werkzaamheden, datasets en volumes, start werkzaamheden in pilot test interne of externe oplossing
Data over voorraad	Bepalen gewenste data categorieën	Optie 1: overzicht vrijkomend meubilair per periode  Optie 2: eerste overzicht hele voorraad, status en verwachte mutaties
ICT – administratie	Beeldvorming over gewenste eindvorm en eerstvolgende stappen	Identificatie van ICT toepassingen voor data over voorraad, onderzoek over mogelijkheden uitbreiding bestaande systemen of pilot
ICT – platform / marktplaatsfunctie	Beeldvorming over gewenste einddoel en eerstvolgende stappen	Verbinding administratie met marktplaatsfunctie in pilot project, onderzoeken of Rijksmarktplaats of andere platform beste uitkomst biedt

## Mensen & Rollen

Categorie/Kernteam	Input genereren, stakeholders informeren en commitment organiseren, ambassadeurs identificeren	Casemanager, overige stakeholders managen
Krachtenveld Categoriemanagement	Commitment & input	Interne klanten (coalition of the willing)
Krachtenveld Rijksbreed	Ambassadeurschap	Ambassadeurs werven cases

## Sturingsinstrumenten

Kennis & Visie	Verspreiding Turntoo Rapportage – Visie	Doorvoeren pilots op basis van visie; nadere studie juridische/aanbestedings- en boekhoudkundige thema's
Beleid	Identificatie bestaand beleid dat circulaire doelen steunt	Communicatie bestaand beleid & koppeling met circulaire doelen, bv afname via Rijksmarktplaats
Protocollen & Handleidingen	Opzet beoordelingscriteria circulariteit (incl overzicht DfX)	Bruikbaarheidstoets in pilot aanbestedingen
	Overzicht huidige circulaire contractuitgangspunten/vormen	
	Overzicht huidige inkoopprocessen die circulariteit kunnen dienen	
	Instrument voor behoeftebepaling	Specificeren op functionaliteit
Kennisdeling	Kennissessies (oa juridische en boekhoudkundige thema's)	Screen 5 aanbestedingen van 2017 op geschiktheid, 3 pilots draaien
Contractmanagement	Beeldvorming over gewenste eindvormen en eerstvolgende stappen	Input halen uit markt en testen verschillende variaties in pilots
Cultuur & Draagvlak	Stakeholders betrekken bij totstandkoming Turntoo rapportage	Verkoopflyer' voor interne klanten op basis Turntoo rapportage
	Koppeling van bestaande doelstellingen CDV's met doelstellingen categorie	Koppeling van doelstellingen gebruikers met doelstellingen categorie

Figuur 19: Roadmap naar een circulaire categorie Kantoorinrichting.



2017 - 2018	2018 - 2019	2020
Keuze beste optie per CDV	Implementatie in processe	Herevalueren dienstverlening
Evaluatie werkzaamheden en gekozen aanpak, evaluatie op basis van besparingen: in aantallen meubilair en euros	Beleid om te komen naar 100% benutten bestaande voorraad  Monitoren om te komen naar 100% transparantie voorraad & 100% benutten bestaande voorraad	Evaluatie werkzaamheden en gekozen aanpak, evaluatie op basis van besparingen: in aantallen meubilair en euros
Beleid op werkzaamheden, wanneer inventarisaties doorvoeren	Overzicht voorraad (volgens eerder t.b.p. definities)	Evaluatie werkzaamheden en effectiviteit gekozen optie
Instructies Onderhoud & Gebruik database	Overzicht voorraad (volgens eerder t.b.p. definities)	
Ontwikkelen ondersteuning via ICT	Implementatie in proces, bv contract-management	Evaluatie functionaliteit
Evaluatie pilot en defenitie route voor opschaling	Aansluiting met zoveel mogelijk verschillende departementen	Evaluatie functionaliteit
Verbindend tussen partijen, informatie ophalen en analyseren	Opstellen categorieplan, lobby voor andere beleidsstukken	Analyseren en herijken
Analyseren en input aanleveren	Lobby binnen eigen bereik voor opname in beleidsstukken en uitvoer	Analyseren en herijken
	Lobby binnen eigen bereik voor opname in beleidsstukken en uitvoer	
Evaluatie en toetsen doelstellingen, resultaten	Verankeren principes circulaire categorie in beleid	Inventarisatie stand van zaken en herevaluatie visie en doelstellingen
Evaluatie effectiviteit huidig beleid	Verankeren circulair in nieuw categorieplan, lobby voor opname in beleidsstukken DGDO etc.	Analyseren en herijken
Evaluatie Proces & Resultaat	Definitief document criteria	Herijking op basis marktontwikkelingen
	Aanbevelingen op basis van ervaringen pilots	Herijking op basis marktontwikkelingen
	Organisatiegrenzen (wat zelf, wat uitbesteden)	Herijking op basis marktontwikkelingen
Scherp criteria aan		
Bevindingen extern & intern terugkoppelen	Scholing teams voor nieuwe aanbestedingen	Continue opleidingsproces
1e keuze welke processen intern of extern borgen	Aanbevelingen op basis van ervaringen pilots	Herijking op basis marktontwikkelingen
Rapportage learnings en advies. Gap Analyse Uitvraag & Resultaat, Belemmeringen (bv volwassenheid markt)	Categorieplan en opname in andere beleidsstukken	Aanscherpen doelstellingen
Evaluatie bereiken doelstellingen	Nieuwe circulariteits KPI's in interne beleid- en uitvoeringsdocumenten	Aanscherpen doelstellingen categorie, CDV's, afdelingen, personen.

## INKOOPPROCESSEN

### Marktstrategie

De gekozen marktstrategie is: 'Zelf doen, tenzij de markt het beter kan.' Dit betekent niet dat alle activiteiten die normaal bij de markt neergelegd worden nu weer worden teruggenomen, maar dat bewust wordt gekeken wat dicht bij de eigen bedrijfsvoering activiteiten ligt.

In de uitvoer van deze marktstrategie helpt het om voelsprietten in de markt te hebben en marktconsultaties te voeren. De groei naar een circulaire categorie is een continu ontwikkelproces en stevig opdrachtgeverschap is hierin gewenst. Niet afwachtend blijven op sturing vanuit de markt voor circulair inkopen, maar regie en verantwoordelijkheid nemen door zelf sturing te geven. Vanuit deze positie kan de markt ook om input worden gevraagd op het gewenste proces.

### Proces

Onderdeel van het nieuwe proces zijn onder meer het zo vroeg mogelijk betrekken van een inkoper, opstellen van interdisciplinaire of interdepartementale teams en verschuiven van processtappen. Bij de eerste stappen wordt ruim tijd genomen voor de behoeftestelling, vanuit een duidelijke visie en ambitie. Niet vertaald in design details of merken, maar zoveel mogelijk functioneel in combinatie met de (huis)stijl. Het vraagt de inzet van een team om hier scherp in te blijven. Vervolgens is ruimte voor dialoog met de markt, waarin partijen ook voorwaarden kunnen stellen aan hun diensten of het ontwerp. Aanscherpen van de behoeftestelling of een ontwerp moet hierna mogelijk zijn.



Figuur 20: Verbreding van de eerste stappen van het inkoopproces

### Gunnings- en selectiecriteria

Bij het beoordelen van aanbiedingen is het nodig inzicht te krijgen of een circulaire vorm van bedrijfsvoering onderdeel is van de aanbiedende organisatie of alleen maar window dressing is. Indicatoren kunnen worden gebruikt om te toetsen of partijen voldoende inzicht, ervaring en/of capaciteit hebben. De thematiek rondom materialen en circulaire economie is echter nog niet zo ver ontwikkeld als CO<sub>2</sub> of energie en over indicatoren worden nog veel discussies gevoerd.

In het beoordelen en vergelijken van aanbiedingen zijn verschillende beoordelingsmechanismes nodig voor de drie procesonderdelen van een circulair product: technisch-inhoudelijk, faciliterende processen en financiële waardering. Een tabel met technisch-inhoudelijke aspecten is opgenomen in figuur 18. De faciliterende processen zijn veelal afhankelijk van specifieke context en behoefte. De financiële waardering kan verschillend worden ingevuld al naar gelang het verdienmodel van de leverancier.

Om te voorkomen dat er bij het uitvragen van een mix van circulair nieuw en eerder gebruikt kantoor-meubilair alleen tweedehands niet-circulair meubilair

geboden of geleverd wordt, is het relevant eisen op te nemen in de uitvraag en voorwaarden in het raamcontract. Een suggestie hiervoor is het opnemen van technisch-inhoudelijke producteisen als demontabel, mogelijkheid tot repareren en vervangen onderdelen; mogelijkheden tot opslag en eenvoudige in- en uithuizing; en zonder schadelijke stoffen. Waarbij een gunningsvoordeel geldt als dit meubilair ook nog eens eerdere levens heeft gehad.

Het uitgangspunt van de strategie voor een circulaire economie is een groeimodel te creëren, zowel voor de eigen organisatie als voor de markt. De vele leveranciers die nu nog geen geïntegreerde propositie voor een circulaire economie hebben, kunnen deze met spoed verder ontwikkelen, deels ook binnen de samenwerking tussen afnemer en leverancier. Dit betekent dat bij de selectie niet altijd eerder werk kan worden overlegd als bewijslast van de capaciteiten. Referenties van identieke opdrachten in een bepaald formaat zijn daarom onverstandig om als criteria te hanteren, ook omdat het nieuwe partijen of combinaties van partijen uitsluit. Advies is hier bij de marktbenadering scherp op te letten, onderbouwing te vragen voor beloftes en incentives voor goed gedrag.

## Voorbeelden

Twee voorbeelden om te illustreren hoe processen of beoordelingen anders kunnen worden ingevuld:

- Voor het nieuwe hoofdkantoor van Alliander is bewust gekozen voor een proces in twee stappen: Een eerste uitvraag voor een visie op de huisvesting aan de hand van vijf kern ambities. Na selectie van een passende visie volgde een tweede uitvraag voor een ontwerp waarin de visie was doorgevoerd. Voor stap 1 was ruim tijd gereserveerd met zes maanden; stap 2 (ontwerp) ging daardoor heel snel.
- In traditionele aanbestedingen wordt vaak geselecteerd op prijs (EMVI), terwijl sturen op kwaliteit vanuit een vaststaand budget juist nieuwe proposities kan stimuleren. De ervaring van inkoop binnen dit segment leert dat goedkoop vaak duurkoop is. De nieuwe aanbestedingsrichtlijn schrijft voor dat prijs altijd een onderdeel is van de inhoudelijke beoordelingscriteria. Er lijkt ruimte te zijn om te beoordelen op andere prijs-kwaliteit verhoudingen, eventueel in combinatie met een plafondtarief.

## BELEID

Om het formuleren van aanvullend beleid te stimuleren is het nodig voorbeelden van werkende cases zichtbaar te maken. Dit is een methodiek die bij meerdere initiatieven van innovators gezien wordt. Sterk devies bij deze aanpak is om nieuwe initiatieven niet geïsoleerd te ontplooiën, maar duidelijke communicatielijnen te houden naar bijvoorbeeld DGGO en de betreffende ministeries. Een aantal lijnen om zeker te betrekken in deze wisselwerking is: beleidsmakers vanuit DGGO, concerndienstverleners en de klant (vooral de grotere partijen als RWS, Belastingdienst, FM Haaglanden en Defensie).

De CDV's DJI, FMH en Defensie gaven aan al enige tijd te werken met intern beleid in de vorm van een 3-traps raket voor de invulling van nieuwe kantoorinrichtingsbehoeften:

1. Kijk eerst binnen het eigen verzorgingsgebied wat er beschikbaar is;
2. Onderzoek vervolgens de beschikbaarheid binnen de Rijksmarktplaats en andere CDV's;
3. Als hier niets voorradig is, dan pas overgaan tot nieuwe aanschaf.

In de praktijk blijkt er echter nog voldoende ruimte te zijn om direct over te gaan tot aanschaf van nieuw meubilair zonder onderzoek van de andere opties.

Om het huidige beleid te gebruiken en nieuw beleid te stimuleren kan de volgende prioritering worden gesteld:

1. Zoek, onderschrijf en communiceer zoveel mogelijk aansluiting bij bestaand beleid, om te voorkomen dat een circulaire categorie wordt gezien als een extra label. De belangrijkste aanknopingspunten die nu zijn geïdentificeerd:
  - Categorieplan
  - Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR-wijzer)
  - Rijkscatalogus
  - Doelstellingen departementen en CDV's
  - Duurzaamheidsagenda door DGGO (bedoeld om duurzaamheid en circulariteit te verankeren in verschillende processen door doelstellingen te combineren)
  - Jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk (hoofdstuk duurzaamheid)
2. Stel het nieuwe categorieplan op volgens de visie, ambitie, doelstellingen en activiteiten die in dit rapport worden gedeeld.
3. Communiceer binnen de Rijksoverheid breed over de start, uitvoer en resultaten van nieuwe pilots en welk beleid stimuleren of remmend werkt.
4. Aansturen op gedegen kaders vanuit de top (o.a. DGGO), die zich enerzijds duidelijk uitspreekt op de overkoepelende visie en ambitie, maar anderzijds sturing geeft aan processen die de categorie niet zelf kan doen. Beleidsstukken als de FWR en Rijkscatalogus bieden al invullingsmogelijkheden voor een circulaire categorie, maar zijn niet voor alle stakeholders sturend. Het stroomlijnen van (gedeelde) belangen moet vanuit kader stellende organen komen.
5. Zoek aansluiting, en waar mogelijk herdefinieer doelstellingen van personen, afdelingen of organisaties. Het thema wordt nu nog sterk geïsoleerd neergezet, zonder het besef dat het ieders activiteiten en daarmee doelstellingen raakt.

Activiteiten 1 t/m 3 kunnen opgepakt worden vanuit het categoriemanagement in combinatie met de klantenraad. De invloed van de categorie op activiteit 4 en 5 is echter beperkt, dit zijn processen die buiten de bedrijfsvoering van de categorie moeten worden opgepakt.

## COMMUNICATIE

### Inhoud & Functie

Interne communicatie en draagvlak zijn succesfactoren voor het verder ontplooiën van een circulaire categorie. Er is een duidelijke behoefte in de organisatie meer kennis te ontwikkelen en te delen. De inzet van interne communicatie heeft daarbij drie functies:

1. Uitbouwen van de huidige mogelijkheden (actie): het delen van kennis en cases, op een manier die aanzet tot actie op de interne en externe cirkels. Uitbouwen van dat wat reeds mogelijk maar nog niet standaard is;
2. Enthousiasme voor het thema (houding) en de wetenschap dat het nog in ontwikkeling is. Hiervoor is de durf nodig bewust en actief een proces samen met de markt in te gaan, een proces dat zich continu verder ontwikkelt;
3. Het wegnemen van vooroordelen die heersen ten opzichte van gebruikt meubilair. Zoals een respondent noemde: "Alles staat of valt met dat het geen 'oude meuk' is en de garantie hetzelfde is." Uit eerdere cases blijkt echter dat de gebruiker op de werkvloer vaak geen weet heeft van en geen mening heeft over nieuw of gebruikt meubilair of gekocht, gehuurd of op prestatiebasis.

Deze functies kunnen worden vervuld door actieve communicatie over:

- a. De economische, politieke en maatschappelijke potentie van het thema. Met name de economische potentie is een thema dat ook bestuurlijke aandacht verdient om eventuele interne barrières en belemmeringen te overkomen;
- b. Succesvolle cases, die vertrouwen wekken en ambitie bij medewerkers oproepen.

Punt b. kan onder meer worden ingevuld door het beter communiceren van de succesverhalen die reeds in de eigen organisatie aanwezig zijn. Intern is weinig tot niets bekend over deze cases; de betrokken facilitaire afdelingen geven aan sterker te zijn in uitvoering dan in de communicatie erover. Vanuit de netwerken van de categorie en de klantenraad kan hier op ingespeeld worden met het delen van voorbeelden.

### Doelgroepen

Bij de eerste communicatiefunctie, is het doel interne klanten te laten aansluiten bij activiteiten die al mogelijk zijn. Hierin kunnen twee groepen geïdentificeerd worden:

- a. Stakeholders die dit interessant en passend vinden, maar hun rol of mogelijkheden hierin nog niet herkend hebben. Deze kunnen naar verwachting door meer communicatie over de visie, potentie, cases en een duidelijke vraag beter bij hun rol betrokken worden;

- b. Stakeholders die de relevantie nog niet herkennen, weerstand bij de eigen klanten verwachten en eigenlijk nog meer overtuigd moeten worden. Deze groep heeft baat bij een communicatiestrategie, waarbij door meerdere communicatie momenten en - middelen bewustzijn en enthousiasme gecreëerd worden – de kracht van herhaling.

### Activiteiten

Bij voorkeur wordt een activiteitenagenda opgesteld om communicatie over een circulaire categorie gestructureerd te borgen. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan:

- Presentaties voor specifieke groepen (Besluit nemende organen als CDV's, RVB, Hoofd Ingenieur Dienst/Architecten, IC's);
- Presentaties binnen departement overstijgend overleg zoals de klantenraden;
- 'Ambassadeurs' blijven voeden met input vanuit de categorie over bereikte resultaten van pilot cases, gerealiseerde besparingen, etc.;
- Een 'coalition of the willing' vormen per CDV, die dit bij interne ontwikkelingen op de agenda zet;
- Sneeuwbal effect: ronde tafel deelnemers en klantenraden vragen dit zelf ook te delen in een volgend event etc., etc.;
- Mailing over rapport en een gerichte verspreiding van de management samenvatting.

## ORGANISATIE

### Afdeling overschrijdend samenwerken

De nauwe samenwerking tussen verschillende afdelingen en disciplines is een vereiste om tot een daadwerkelijk succesvolle circulaire categorie te komen. Enerzijds zijn sterke lijnen nodig tussen Inkoop en Facilitair, voor de inkoop en uitvoer van alle levensduur verlengende maatregelen. Anderzijds zijn een sterke gedeelde visie en belangen tussen RVB en CDV en tussen DGOO en de categorie nodig voor de uitwisseling van meubilair en voor het overkomen van (waargenomen) drempels.

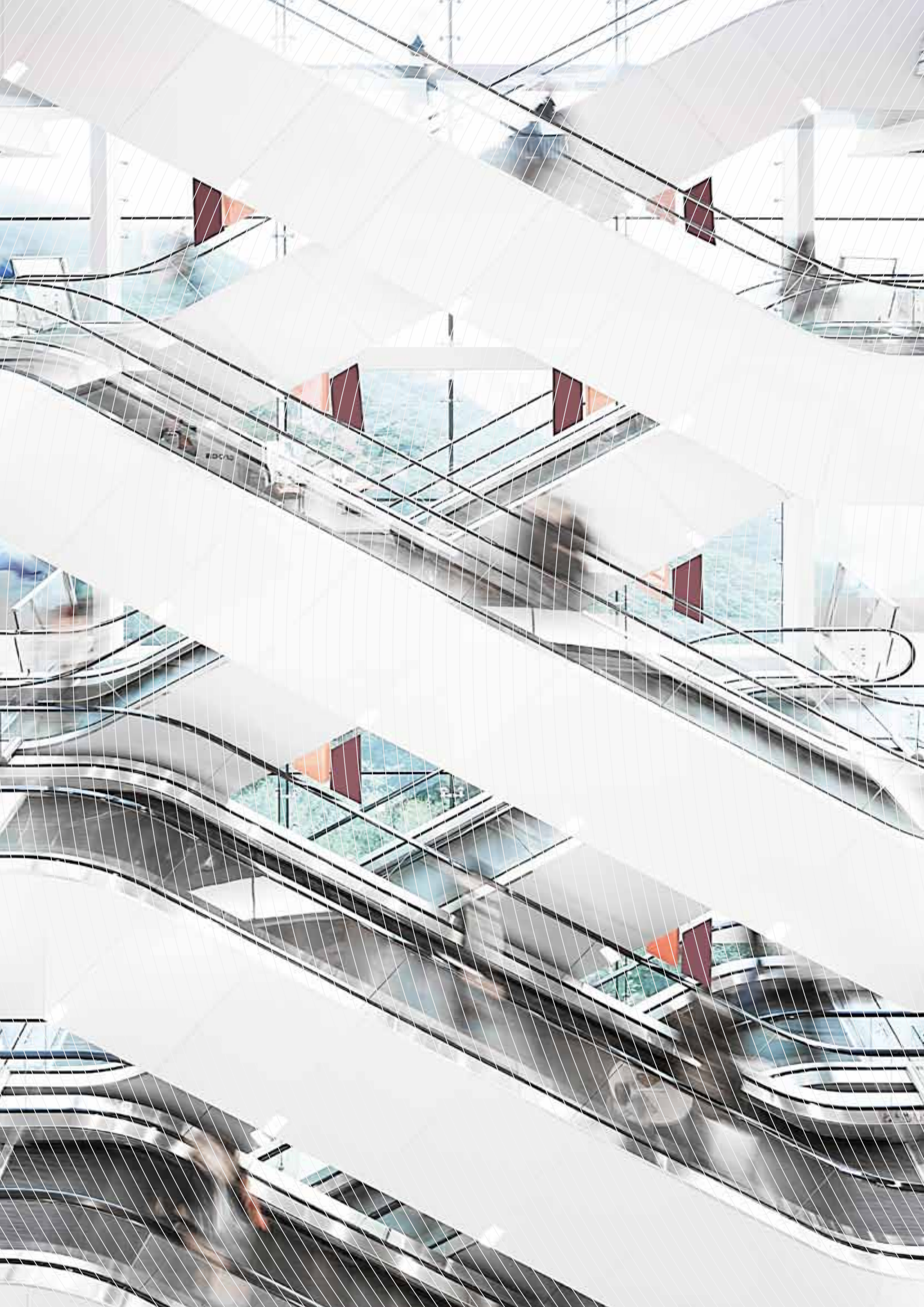
Periodiek overleg tussen dezelfde disciplines van verschillende departementen ondersteunt het delen van ervaringen en oplossingen. Een interdepartementaal overleg van bijvoorbeeld controllers biedt al oplossingen voor boekhoudkundige belemmeringen zoals het kosten-baten stelsel en investering- versus exploitatiekosten, aangezien dit in CDV's verschillend georganiseerd is. De huidige klantenraad is hier een waardevol voorbeeld van.



Om de ambitie van een circulaire categorie te bewaken in processen van behoeftestelling en inkoop is het ook hier wenselijk dat afdelingen nog eerder met elkaar aan tafel zitten. Zeker bij nieuwbouw of renovaties waarin een trend zichtbaar is dat architecten veel maatwerk voorschrijven, dat als advies ook zo wordt opgevolgd. Het advies is in deze processen het CDV standaard eerder aan tafel te krijgen of de architecten juist later, als bekend is welke materialen beschikbaar zijn en de echte creativiteit in inrichting nodig is.

### **Kennismanagement**

Er is binnen de Rijksoverheid in de loop der jaren veel kennis opgebouwd op het gebied van kantoorinrichting, dat vaak versnipperd aanwezig is. Deze kennis is divers, van ruimte, functie, meubilair, behoeftes en de invulling van behoeftes. Voor de ontwikkelingen naar een circulaire categorie en de dialoog met marktpartijen is het waardevol deze kennis beter te managen, bijvoorbeeld in een centrale rol als kennismanager. Een rol die niet bedoeld is ter inhoudelijke verrijking van een persoon, maar om betere kennisuitwisseling op dit thema binnen het Rijk te bewaken.





# ADVIES VOOR VERVOLG

## FASERING

Dit rapport past in een groter traject, waarbij via visie en pilots een nieuwe standaard wordt ontwikkeld voor de categorie Kantoorinrichting. Een standaard waarbij het behoud en de waarde van materialen wordt geborgd, door het opnemen van activiteiten en ontwikkelen van structuren voor meerdere levenscycli van kantoorinrichting. Inkoop is slechts één onderdeel van het speelveld binnen het transitieproces van interdepartementaal samenwerken, verschuiven van processtappen en de markt mee laten vormgeven binnen de regie van het opdrachtgeverschap.

Op basis van inhoud en visie is bepaald wat de horizon is: een volledig circulair werkende categorie. Als strategie is gekozen voor een groeimodel in fases,

waarbij korte termijn winsten door vrijkomend meubilair en levensduurverlenging worden gebruikt voor het ontwikkelen van de processen, systemen, producten en diensten voor een circulaire categorie. De marktstrategie hierin is: eigen beheer met externe dienstverlening.

Concreet kunnen nu vanuit de categorie op drie vlakken stappen worden gezet:

1. Leren door aanbestedingen;
  2. Interdepartementaal overleg als een middel om eerste drempels te helpen overkomen;
  3. Draagvlak vergroten door sturing en communicatie.
- Bij 1 heeft de categorie een actieve rol, bij 2 een faciliterende en bij 3 een aanjagende rol.



Figuur 21: Fasering van originele behoefte van circulair inkopen tot standaardisatie in de organisatie.

### 1. NIEUWE AANBESTEDINGEN

Het vervolg op de visie en de roadmap die samen met het kernteam zijn ontwikkeld, is het uitvoeren van een aantal (pilot) aanbestedingen om te toetsen en te leren. Deze aanbestedingen hebben meerdere functies:

- Toetsen van de kaders en leren om nieuwe structuren te ontwikkelen door met de markt in dialoog te gaan over de vormgeving, de wijze van aanbidding en de gewenste samenwerkingsmodellen die hieruit afgeleid worden.
- Deze aanbestedingen worden gebruikt als een verdere analyse van de volwassenheid van de markt.
- Als onderdeel kan worden meegenomen een (kunstmatige) 0-meting van de huidige status van kantoorinrichting binnen het Rijk, in bijvoorbeeld gemiddelde levensduur of staat van de bestaande voorraad.

Bij de eerstvolgende drie aanbestedingen kan, door middel van wisselende parameters, onderzocht worden welke opzet succesvol is in welke situatie om te komen tot de activiteiten die nodig zijn voor een circulaire werkende categorie. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan diversiteit in:

- inhoud behoefte (activiteiten binnen de organisatie ontplooiën of inkopen);
- behoefte definiëring (dienst, product of systeem);
- wijze van uitvragen (processtappen, model en betrokkenen);
- selectieproces (uitsluitings- en gunningscriteria);
- contractvorming.

Het advies is het proces steeds gelijk te houden, zodat differentiatie kan ontstaan op het eerste en laatste element. Daarbij kan de vormgeving onderdeel zijn van de uitvraag. Bijvoorbeeld door de inschrijvers ook een omschrijving te vragen van de rolverdeling en verantwoordelijkheden die voor hen een context creëren om het aanbod waar te maken.

Een andere variabele die onvermijdelijk is, maar ook nuttig kan zijn, zijn de verschillen in organisatiecultuur tussen de ministeries. Ook hieruit kan met de pilots lering worden getrokken over succesvolle of nog te verbeteren onderdelen.



Voor de marktconsultaties wordt aangeraden de ambitie en doelstellingen niet alleen voor te leggen aan de gebruikelijke partijen, maar ook dialoogsessies op te zetten met geheel andere segmenten, zoals facilitaire dienstverleners, verhuurbedrijven, schoonmakers, verhuizers, etc. Afhankelijk van de functionele behoeftestelling is het raadzaam te reflecteren welk verdienmodel in de markt hier het beste doorbediend wordt. Het geschikte segment kan weleens in een onverwachte hoek zitten.

Voor nieuwe raamcontracten is het advies invulling te geven aan de behoefte voor kantoorinrichting door onderstaande mix van meubilair. Dit advies komt voort uit de succesfactoren van eerdere voorbeelden afgezet tegen de grootste voordelen van een circulaire categorie op korte termijn. De mix bestaat uit:

1. Zoveel mogelijk artikelen die reeds aanwezig zijn in de organisatie, in combinatie met levensduur verlengende maatregelen en activiteiten, reparatie of repurpose;
2. Meubilair uit de markt dat al één of meerdere cycli heeft gehad en op basis van
  - (a) uiterlijk voorkomen
  - (b) modulair ontwerp/aanpasbaarheid en
  - (c) leverbaarheid onderdelen
 de potentie heeft om nog meerdere cycli mee te gaan, in combinatie met levensduur verlengende maatregelen en activiteiten, reparatie of repurpose;
3. Indien 1 en 2 niet voorradig zijn, nieuwe artikelen inkopen volgens een contract waarin de leverancier(s) garandeert dat meerdere cycli worden gefaciliteerd en financieel worden gewaardeerd, baserend op het drie-systemen model omschreven in hoofdstuk 2 (technische eisen, processen en business model).

Deze mix is bewezen effectief en economisch. Ten eerste omdat deze zoveel mogelijk gebruik maakt van wat reeds aanwezig is (duurzaam en voordelig). Ten tweede worden mogelijke vooroordelen over gebruikt meubilair voorkomen, aangezien de gebruiker niet kan duiden welke oorsprong onderdelen hebben in de mix. Ten derde creëert dit in een partnership of mogelijkheden tot ketensamenwerking voor verdere ontwikkelingen van een propositie en het opschalen van de standaard, doordat leveranciers kunnen leren en ontwikkelen.

## 2. STAP OVER EERSTE DREMPELS

In hoofdstuk 8 is een aantal belemmeringen genoemd die op dit moment een snelle transitie naar een circulaire categorie in de weg staan. Meer interdepartementaal overleg, zoals met de Klantenraad Kantoorinrichting al gebeurt, biedt oplossingen.

Doordat er organisatorische verschillen zijn tussen de CDV's kan een struikelblok in één departement bij een ander departement totaal niet voorkomen.

Een eerste start is een interdepartementaal overleg van controllers en budgethouders. Zo blijkt dat FM Haaglanden werkt met het baten-lasten stelsel waardoor er geen belemmeringen ontstaan om besparingen te realiseren. Binnen de CDV DJI waar vanuit het kasverplichtingenstelsel wordt gewerkt is onderzoek gaande naar verbeteringen binnen de administratie Rijksbreed. Voorbeelden van andere departementen kunnen oplossingen zijn, ook voor toekomstige dilemma's.

## 3. DRAAGVLAK DOOR BELEID EN COMMUNICATIE

De spanningsboog tussen kaders en uitvoering is zichtbaar binnen het werkveld van de categorie. Als de ambitie voor een circulaire categorie niet wordt gedeeld bij de verschillende belanghebbenden heeft de categorie een beperkt aantal instrumenten om hier wel op te sturen. Met drie activiteiten kan zij hier een aanjagende rol in nemen:

1. Inhoudelijk bijdragen aan de aanscherping van twee belangrijke beleidsinstrumenten: FWR en Rijkscatalogus.
2. Binnen de klantenraad stimuleren en bespreekbaar maken hoe CDV's in een vroeger stadium aan tafel zitten (bv. al bij nieuwe huisvestingsontwikkelingen van het RVB of andere renovaties).
3. Communicatiekanalen gebruiken om kennis over de potentie van en het draagvlak voor een circulaire categorie te verhogen.

Binnen de organisatie is brede interesse en enthousiasme voor de transitie naar een circulaire categorie. Op verschillende lagen en in verschillende categorieën zijn initiatieven zichtbaar. Juist dit maakt het interessant om kennis en vooral succesverhalen te delen, veel meer dan nu gebeurt. Waar bijvoorbeeld binnen kantoorinrichting nog weinig ervaring is met voorraadbeheer, kunnen andere categorieën hier al meer ervaring in hebben. Daarnaast kunnen binnen service-categorieën als Beveiliging, Catering en Schoonmaak al goede voorbeelden zijn van andere contractvorming, die nuttig zijn voor een circulaire werkwijze binnen de categorie.

Er bleken al meer succesverhalen binnen de organisatie te bestaan dan bekend waren. Het delen van deze verhalen stimuleert het draagvlak voor een circulaire categorie, maar maakt ook beter inzichtelijk welke gaten er nog zijn op het gebied van kennis en implementatie. Werken aan een gezamenlijke groei van kennis betekent ook periodieke interne statusupdates in een vorm die past binnen de organisatieculturen.

## VOOR VERDERE VERKENNING

Zoals in de roadmap is opgenomen, zijn met het onderzoek voor dit rapport aspecten geïdentificeerd die nog nadere beschouwing vereisen. Enerzijds om een beeld te vormen over het ideale model van bijvoorbeeld voorraadbeheer of interne logistiek, passend bij de ambitie en organisatiecultuur. Anderzijds om inzichtelijk te krijgen wat de huidige status en processen zijn, zodat de volgende stappen naar het ideale model gezet kunnen worden.

Dit vraagt een verdere verkenning van:

- Een platform dat vraag en aanbod van kantoormeubilair op een actieve manier ondersteunt, maar ook geschikt is voor uitbreiding naar voorraadbeheer – potentie voor koppeling met de Rijksmarktplaats;
- Diversiteit tussen de ministeries voor kansen en belemmeringen in logistiek, onderhoud en reparatie;

- Huidige IT-systemen en mogelijkheden om voorraadbeheer hierin op te nemen;
- Voorraadinventarisatie of -monitoring op te nemen in bestaande of nieuw contracten;
- Passende contractvormen en middelen voor contractmanagement. Binnen de bekende templates en processen is ook al meer mogelijk dan alleen datgene wat de sticker 'circulair' draagt;
- Juridisch toetsen in welke mate technisch-inhoudelijke product(ie)aspecten meegenomen mogen worden in aanbestedingen.

Gebruik maken van de netwerken binnen de Rijksorganisatie, ervaringen delen en vooral met een hoge ambitie verder ontplooiën zijn de sleutelwoorden naar succes: 'Doen is de beste manier van denken.'

# BEREKENING VAN DE BESPARINGEN

## BESPARING DOOR HERINZET OVERTOLLIIG MEUBILAIR VAN KRIMPENDE OVERHEID

Toelichting: Getoonde getallen zijn afgeronde bedragen, in de achterliggende formules zijn de volledige bedragen gebruikt. Handmatig narekenen van deze bedragen kan daarom kleine afwijkingen vertonen.

	Besparingen door Domeinen (1) 2013-2015		
Jaar	2013	2014	2015
<b>Werkplekken</b>			
Totaal aantal FTE binnen het Rijk (3)	109.098	108.834	109.000
Totaal aantal werkplekken binnen het Rijk (4)	n.b.	n.b.	n.b.
<b>Totaal aantal overtollig gestelde werkplekken</b>	<b>n.b.</b>	<b>n.b.</b>	<b>n.b.</b>
<b>Totaal aangeboden werkplekken</b> (bureaustoel, tafel, 1/4 archiefkast) (5)			
<b>Aantal direct herinzetbare werkplekken</b>	<b>2.245</b>	<b>1.407</b>	<b>1.259</b>
% direct herinzetbaar (Bron: DRZ 44% / Externe Partij 20%)	44%	44%	44%
<b>Aantal herinzetbare werkplekken na refurbishment</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
% inzetbaar na refurbishment (Bron: DRZ 55% / Externe Partij 31%)	0%	0%	0%
<b>Aantal werkplekken verkocht via veilinghuis</b>	<b>1.276</b>	<b>799</b>	<b>715</b>
% verkoop via veilinghuis (Bron: huidige werkwijze DRZ)	25%	25%	25%
<b>Aantal werkplekken voor materiaalverwerking</b>	<b>1.582</b>	<b>991</b>	<b>887</b>
% verkoop aan materiaalverwerking (Bron: DRZ / Externe Partij) (6)	31%	31%	31%
<b>Totaal aangeboden werkplekken</b> (Bron: calculatie op basis van data DRZ)	<b>5.102</b>	<b>3.198</b>	<b>2.861</b>
<b>Besparingen door herinzet werkplek</b> (bureaustoel, tafel, 1/4 archiefkast) (5)			
Besparing op nieuwe werkplekken door directe herinzet	€ 2.245.000	€ 1.407.000	€ 1.259.000
Kosten herinzet (Logistiek & Opslag, Reiniging & Controle)	€ 122.072-	€ 76.506-	€ 68.458-
Besparing op nieuwe werkplekken door refurbishment	€ 0	€ 0	€ 0
Kosten refurbishment (bovenstaande + Refurbishment)	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totale besparingen werkplekken</b>	<b>€ 2.122.928</b>	<b>€ 1.330.494</b>	<b>€ 1.190.542</b>
% van de totale besparingsmogelijkheden	27%	25%	20%
<b>Additionele besparingen kantoormeubilair (7)</b>			
Vergadermeubilair, fauteuils, banken, statafels, etc.	€ 5.306.951	€ 3.850.107	€ 4.547.080
Rolcontainers	€ 354.710	€ 222.306	€ 198.922
<b>Totale additionele besparingen kantoormeubilair</b>	<b>€ 5.661.661</b>	<b>€ 4.072.413</b>	<b>€ 4.746.002</b>
% van de totale besparingsmogelijkheden	73%	75%	80%
<b>Totale besparing door herinzet kantoormeubilair (8)</b>	<b>€ 7.784.589</b>	<b>€ 5.402.907</b>	<b>€ 5.936.544</b>

(1) DRZ geeft aan dat slechts 28% van overtollig gestelde werkplekken wordt aangeboden bij DRZ.

(2) Met de aanname dat 100% van overtollig gestelde werkplekken wordt aangeboden.

(3) Bronnen: Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2014, Arbeidsmarktanalyse Rijk, een vooruitblik naar 2016 en 2020, p. 4; Werken in de Publieke Sector 2015, Trends en Cijfers.

(4) Aanname gebaseerd op de afname van het personeelsbestand in combinatie met het terugbrengen van de werkpleknorm FTE/werkplek van deels 0,9 naar 0,8 in 2020.

(5) In de cijfers van DRZ wordt uitgegaan van een werkplek incl. rolcontainer. Dit is niet meer van toepassing, het bedrag is voor de vergelijkbaarheid aangepast naar een werkplek met bureaustoel, tafel en 1/4 archiefkast.

(6) Aanname van 25% is gebaseerd op gemiddelden van externe partijen op dit moment. Naarmate de voorraad meer eigenschappen voor circulatie vertoont, zal dit percentage dalen.

(7) Werkplekken beslaan slechts een deel van de € 40 mln categorie uitgaven, ander soort meubilair als vergader- en loungeplekken vallen ook onder dit budget. Een extra besparing wordt gerealiseerd door herinzet en levensduurverlenging van dit type meubilair, gebaseerd op de volgende aannames:

I. De besparing die DRZ in de afgelopen jaren gerealiseerd heeft komt volgens hen voor 70-80% voort uit andere soorten meubilair, waaronder ca. 20% categorie vreemde items als beamers en planten.

II. In dit overzicht is een schatting gemaakt dat de andere soorten kantoormeubilair 55% aan de totale besparingen kunnen bijdragen. Dit is nog conservatief omdat DRZ voor de goederen een eenheidsprijs hanteert van € 148 als opbrengst per item. Uit analyse van de gegevens blijkt dat 75% van de opgegeven goederen uit meubilair bestaat dat bij interne herinzet een hogere waarde vertegenwoordigt.

(8) De besparingen van DRZ zoals opgenomen in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk vallen iets hoger uit, omdat de kosten voor logistiek daar in niet zijn opgenomen. Deze betalende departementen zelf. Voor de vergelijkbaarheid van deze berekening zijn kosten voor logistiek apart opgenomen.



## Besparingspotentieel 2016-2020 per jaar (2)

scenario 1 20% directe herinzet			scenario 2 44% directe herinzet		
2016 - 2020 / jaar			2016 - 2020 / jaar		
2015: 109.000 2020: 94.000 2020: 75.000 <b>4.911</b>			2015: 109.000 2020: 94.000 2020: 75.000 <b>4.911</b>		
982 20% <b>2.701</b> 55% <b>0</b> 0% <b>1.228</b> 25% <b>4.911</b>			2.161 44% <b>1.522</b> 31% <b>0</b> 0% <b>1.228</b> 25% <b>4.911</b>		
€ 982.253 € 53.410- € 2.701.195 € 652.001- <b>€ 2.978.037</b> 45% € 3.639.823 <b>€ 3.639.823</b> 55%			€ 2.160.956 € 117.502- € 1.522.492 € 367.491- <b>€ 3.198.455</b> 45% € 3.909.223 <b>€ 3.909.223</b> 55%		
<b>€ 6.617.861</b>			<b>€ 7.107.677</b>		

### BASIS GETALLEN

Uitgaven nieuw meubilair		Herkomst gegevens	
Werkplek = bureaustoel, tafel, 1/4 archief en kabelbescherming	€ 1.000	Categorie Kantoorinrichting.	
Werkplek = bureaustoel, tafel, rolcontainer (berekening Domeinen)	€ 1.158	DRZ (gebruikt in berekening rolcontainer).	
Kosten voor Onderhoud, Refurbishment en Logistiek			
Reiniging & Controle			
Werkplek op basis van bureaustoel, tafel en 1/4 archiefkast	€ 23	Gemiddelde prijzen op basis van marktanalyse.	
Refurbishment (incl. logistiek)			
Werkplek op basis van bureaustoel, tafel en 1/4 archiefkast	€ 187	Gemiddelde prijzen op basis van marktanalyse.	
Logistiek & Opslag (uitgaande van 6 md opslag)			
Werkplek op basis van bureaustoel, tafel en 1/4 archiefkast	€ 32	Gemiddelde prijzen op basis van marktanalyse.	
Calculatie afname aantal werkplekken door krimp		2015	2020
Aantal Rijksambtenaren	116.000	100.000	(3) Ratio 2013 aangehouden voor 2015 en 2020.
FTE	109.000	93.966	(3) Ratio 2013 aangehouden voor 2015 en 2020.
Ratio Ambtenaren / FTE	94%	94%	Calculatie ratio Rijksambtenaren / FTE.
Werkplek norm	0,96	0,8	(3) Categorie Kantoorinrichting (ambitie 0,7 vs. realiteit 0,8).
Aantal werkplekken	104.640	75.172	Calculatie op basis van werkpleknorm 2015 (0,96) en 2020 (0,8).
Afname werkplekken van 2015-2020 (6 jaar)		29.468	Calculatie
Afname / jaar		4911	Calculatie

## BESPARING MET LEVENSDUUR VERLENGING DOOR PREVENTIEF ONDERHOUD - 4 CASES

### Case: Jaarlijks preventief onderhoud + refurbishment

Aantal nieuwe werkplekken per jaar - nu	9.375
Aantal nieuwe werkplekken per jaar - met levensduur verlenging	4.688
Kosten aanschaf werkplekken per jaar - nu	€ 9.375.000
Kosten aanschaf werkplekken per jaar - met levensduur verlenging	€ 4.687.500
Kosten onderhoud per jaar (alle werkplekken elk jaar)	€ 1.715.625
Kosten refurbishment per jaar (alle werkplekken na 8 jaar)	€ 1.753.125
<b>Besparingspotentieel per jaar</b>	<b>€ 1.218.750</b>
Besparing per jaar ten opzichte van nieuwoop	13%

### Case: Jaarlijks preventief onderhoud

Aantal nieuwe werkplekken per jaar - nu	9.375
Aantal nieuwe werkplekken per jaar - met levensduur verlenging	4.688
Kosten aanschaf werkplekken per jaar - nu	€ 9.375.000
Kosten aanschaf werkplekken per jaar - met levensduur verlenging	€ 4.687.500
Kosten onderhoud per jaar (alle werkplekken elk jaar)	€ 1.715.625
<b>Besparingspotentieel per jaar</b>	<b>€ 2.971.875</b>
Besparing per jaar ten opzichte van nieuwoop	32%

### Case: 2-jaarlijks preventief onderhoud + refurbishment

Aantal nieuwe werkplekken per jaar - nu	9.375
Aantal nieuwe werkplekken per jaar - met levensduur verlenging	4.688
Kosten aanschaf werkplekken per jaar - nu	€ 9.375.000
Kosten aanschaf werkplekken per jaar - met levensduur verlenging	€ 4.687.500
Kosten onderhoud per jaar (alle werkplekken eens in de 2 jaar)	€ 857.813
Kosten refurbishment per jaar (alle werkplekken na 8 jaar)	€ 1.753.125
<b>Besparingspotentieel per jaar</b>	<b>€ 2.076.563</b>
Besparing per jaar ten opzichte van nieuwoop	22%

### Case: 2-jaarlijks preventief onderhoud

Aantal nieuwe werkplekken per jaar - nu	9.375
Aantal nieuwe werkplekken per jaar - met levensduur verlenging	4.688
Kosten aanschaf werkplekken per jaar - nu	€ 9.375.000
Kosten aanschaf werkplekken per jaar - met levensduur verlenging	€ 4.687.500
Kosten onderhoud per jaar (alle werkplekken eens in de 2 jaar)	€ 857.813
<b>Besparingspotentieel per jaar</b>	<b>€ 3.829.688</b>
Besparing per jaar ten opzichte van nieuwoop	41%

## BASIS GETALLEN

Aantal werkplekken en vervanging per jaar	
Aantal werkplekken	75.000
Gemiddelde gebruiksduur in jaren - nu	8
Aantal nieuwe werkplekken per jaar - nu	9.375
Gemiddelde gebruiksduur in jaren - met levensduur verlenging	16
Aantal nieuwe werkplekken per jaar - met levensduur verlenging	4.688
Uitgaven nieuw meubilair	
Kosten werkplek (tafel, bureaustoel, 1/4 archiefkast)	€ 1.000
Kosten voor Onderhoud, Refurbishment en Logistiek	
Reiniging & Controle	
Kosten onderhoud per werkplek per jaar (Reiniging & Controle)	€ 23
Kosten onderhoud bij 2-jaarlijks onderhoud (Reiniging & Controle)	€ 11
Refurbishment (incl. logistiek)	
Kosten refurbishment na 8 jaar (stofferen stoel / nieuw tafelblad)	€ 187

Herkomst gegevens
Verwachting voor 2020 om dubbelingen door besparing uit krimpscenario te voorkomen (1).
Aanname: Gebaseerd op de gegevens van CDV's betreft de afschrijvingsduur.
Berekening op basis van 75.000 werkplekken en vervanging na 8 jaar.
Input marktpartijen: door kwaliteit van de Rijksvoorraad eenvoudige verlenging met 100%.
Berekening op basis van 75.000 werkplekken en vervanging na 16 jaar.
Bron: Categorie Kantoorinrichting.
Bron: Gemiddelde prijzen op basis van gesprekken met gespecialiseerde marktpartijen.
Bron: Gemiddelde prijzen op basis van gesprekken met gespecialiseerde marktpartijen.
Bron: Gemiddelde prijzen op basis van gesprekken met gespecialiseerde marktpartijen.

(1) Bronnen: Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2014, Arbeidsmarktanalyse Rijk, een vooruitblik naar 2016 en 2020, p. 4; Werken in de Publieke Sector 2015, Trends en Cijfers.

Toelichting op de gebruikte cijfers:

Het bleek moeilijk volledige data te achterhalen, daarom zijn openbare bronnen gebruikt voor het aantal werknemers en projecties naar 2020. Waar cijfers zijn berekend of een aanname is gemaakt is dit toegelicht, waarbij steeds de voorzichtige kant is gekozen om de besparing niet te rooskleurig te schetsen.

Prijzen voor onderhoud, reparatie en refurbishment komen van marktpartijen die dit als kernactiviteit hebben. Leveranciers die dit inkopen zullen naar verwachting duurder zijn.

Getoonde getallen zijn afgeronde bedragen, in de achterliggende formules zijn de volledige bedragen gebruikt. Handmatig narekenen van deze bedragen kan daarom kleine afwijkingen vertonen.

# BETROKKEN PERSONEN

## OPDRACHTGEVER

Sabien van der Leij

Categoriemanager Kantoorinrichting Rijk

## AUTEURS

Debbie Appleton  
Sabine Oberhuber

Turntoo  
Turntoo

## KERNTEAM

Sabien van der Leij  
Marieke van Weerdhuizen  
Jeroen Bargeman  
Bastiaan Nagtegaal  
Albert van Rooy  
Take Padding  
Frank Knuvers  
Cuno van Geet

Contractmanager Rijkscategorie Kantoorinrichting  
Strategisch Inkoopadviseur Bedrijfsvoering bij RWS  
Adviseur Vastgoed en Huisvesting bij RWS  
Senior Adviseur - Tactisch inkoper bij RWS  
Senior Adviseur Inkopen en Aanbesteden bij PIANOo  
Aspectmanager Duurzaamheid bij Belastingdienst  
Senior Adviseur Resource Efficiency bij RWS

## RONDE TAFEL

Sabien van der Leij  
Marieke Weerdhuizen  
Take Padding  
Jeroen Bargeman  
Bastiaan Nagtegaal  
Frank Knuvers  
Sabine Oberhuber  
Debbie Appleton  
Adrie Huissoon  
Jacques Dubbeldam  
Ivo Bonajo  
Anne-Marie Buis,  
Joan Prummel  
Fabienne van Daalen  
Paul Bosma  
Rene ten Brug  
Henk Jaap Buikema  
Anique van der Vuurst  
Marcel Collignon  
Thomas Rau

Programmasecretaris Duurzame bedrijfsvoering bij IenM  
Programmamanager Duurzame bedrijfsvoering bij IenM  
Programmamanager Duurzame bedrijfsvoering Rijk  
Senior beleidsadviseur DG Organisatie & Bedrijfsvoering Rijk  
Categoriemanager Afval en Grondstoffen Rijk  
Domeinen Roerende Zaken  
Portfoliomanager Facilitaire Bedrijfsvoering bij RWS  
Inkoper bij BZK  
Senior Leveranciersmanager bij FMHaaglanden  
Trainee bij RWS  
Sustainable Change bv  
Turntoo



# LITERATUUR

Ellen MacArthur Foundation (2016). Circular Economy. Geraadpleegd van: <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy> (April 2016).

Ellen MacArthur Foundation (2012). Towards a circular economy (Vol.1): economic and business rationale for an accelerated transition. Cowes, Isle of Wight, United Kingdom. Geraadpleegd van <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications> (Maart 2016).

Dijkstra, R., Pijnenborg, A., Kirkman Company (2015). Circulair inkopen van los meubilair ...het onderzoeken waard! Rapport in opdracht van UMC Utrecht.

DGOO. Rijkscatalogus Standaard Werkplekken en Dynamisch Archief.

DGOO (Januari 2015). Factsheet fysieke werkomgeving Rijk.

Duurzaam Bedrijfsleven i.s.m. Desso en Turntoo (2014). Onderzoek circulaire bedrijfsvoering en CO<sub>2</sub> reductie. (intern document).

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Directoraat-generaal Bestuur en Koninkrijksrelaties, directie Arbeidszaken Publieke Sector (September 2015). Werken in de Publieke Sector 2015, Trends en Cijfers. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/09/25/werken-in-de-publieke-sector-2015-trends> (Februari 2016).

Het Groene Brein (2015) Kenniskaart Circulaire Economie. In opdracht van de Rijksoverheid en het Groene Brein.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Mei 2015). Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2014, p. 52. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/05/01/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2014>.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Augustus 2014). Arbeidsmarktanalyse rijk; een vooruitblik naar 2016 en 2020. Geraadpleegd van: <http://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/arbeidsmarktanalyse-rijk-een-vooruitblik-naar-2016-en-2020/>.

Morgan, J., Mitchell, P. (2015). Employment and the circular economy, Job creation in a more resource efficient Britain. Geraadpleegd van: <http://www.wrap.org.uk/content/employment-and-circular-economy> (April 2016).

Motie van de leden Cegerek en van Veldhoven (Oktober 2015). Geraadpleegd van: <https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvij5epmj1ey0/vjylcaobs2z7> (Februari 2016).

NNOF (2016). Geraadpleegd van: <http://www.ikinnoveer.be/nnof> en <https://www.youtube.com/watch?v=>.

Padding, T., Versteeg, G. (2015). REBus - Pilot circulair inkopen kantoorinrichting ProRail. Geraadpleegd van: <https://www.pianoo.nl/document/11111/pilot-circulair-inkopen-kantoorinrichting-prorail-2013-2015> (Januari 2016).

Parlementaire Monitor (2009). Het baten-lastenstelsel voor de rijksoverheid; Rapport - Begroting en verantwoording in balans. Geraadpleegd van: <https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvij5epmj1ey0/vi3al7oytcwc> (April 2016).

Parlement & Politiek, Begrotingsstelsel. Geraadpleegd van: <http://www.parlement.com/id/vh8lnhrqzz2/begrotingsstelsel> (April 2016).

The Hague Centre for Strategic Studies (HCSS) (2012). Op weg naar een Grondstoffenstrategie, p.11. In opdracht van het ministerie van Buitenlandse Zaken.

TNO Rapport, Kansen voor de circulaire economie in Nederland, p.3. In opdracht van Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2013).

UNEP (2011). Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth. UNEP & International Resource Panel. Geraadpleegd van [http://www.unep.org/resourcepanel/decoupling/files/pdf/decoupling\\_report\\_english.pdf](http://www.unep.org/resourcepanel/decoupling/files/pdf/decoupling_report_english.pdf) (April 2016).

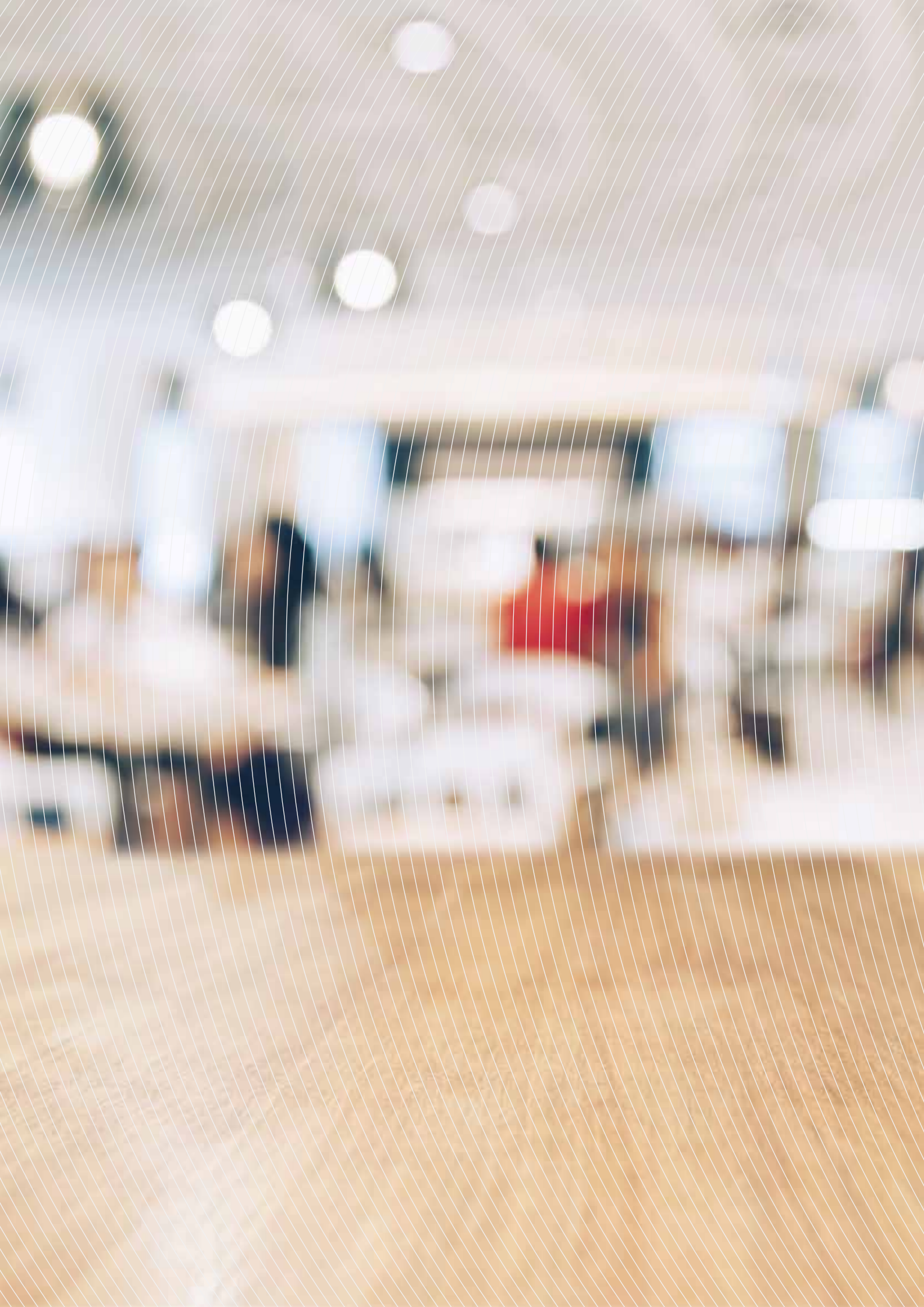
Vermeulen W. J. V., Witjes, S., Reike, D. (2014). Advies over een Raamwerk voor Impactmeting voor Circulair Inkopen. Geraadpleegd van: <http://research.economicboardutrecht.nl/onderzoeksbibliotheek/2014-advies-over-een-raamwerk-voor-impactmeting-voor-circulair-inkopen-uu> (Maart 2016).

Wijkman, A., Skånberg, K., (2015). The Circular Economy and Benefits for Society. Geraadpleegd van: <http://www.clubofrome.org/wp-content/uploads/2016/03/The-Circular-Economy-and-Benefits-for-Society.pdf> (April 2016).

3 Step IT The circular economy: a natural driver for cost efficiency for all. Geraadpleegd van: <https://www.3stepit.com/uk/asset-management-2/the-circular-economy-a-natural-driver-of-cost-efficiency-for-all/> (April 2016).

*U bent van harte uitgenodigd (gedeelten van) deze uitgave, met correcte bronvermelding, te vermenigvuldigen en/of openbaar te maken om bij te dragen aan de ambitie tot een circulaire categorie Kantoorinrichting.*

**Disclaimer** Hoewel bij de samenstelling van de inhoud in deze uitgave de grootste mogelijke zorgvuldigheid is betracht kunnen de betrokkenen niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele fouten noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.





'Als het perspectief verandert wordt alles anders.'

- T.M. Rau -

Met dank aan Sabien van der Leij en Marieke van Weerdhuizen voor deze mooie opdracht.

® **turn  
too**

