



Samen Gunnen op Circulariteit

lessen uit de Buyer Group

November 2025

Wie zijn de deelnemers van de Buyer Group

De afgelopen twee jaar hebben wij met de Buyer Group een waardevolle samenwerking vormgegeven. De kracht van deze formatie ligt in de unieke samenstelling: zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers. Hierdoor konden wij onze vraagstukken consequent vanuit meerdere invalshoeken belichten, wat heeft geleid tot vernieuwende inzichten, breder draagvlak en een basis voor duurzame samenwerking.

(Sonja, Victor en Maureen hebben wel deelgenomen aan de Buyer Group maar hebben geen uitgewerkte casus.)

Deelnemers Buyer Group

Jeroen Zegveld	Strategisch Inkoper @ TU Eindhoven
Niel van Dijk	Adviseur KAM @ Vebego Facility Solutions
Martine van Beek	Sales Manager en Europees Aanbestedingsspecialist @ Compass Group
Niek op 't Hoog	Commoditymanager Bedrijven @ Bizob: Adviesbureau inkoop en contractmanagement
Sonja Koemans	Senior adviseur Facilitair en Contractmanager @ Sophia Scholen
Victor le Noble	Businessmanager Tenderoffice @ Ahrend
Maureen Koevoets	Inkoopadviseur @ Gemeente Enschede

Inhoud

Samenvatting

- 1. Probleem/Aanleiding van het onderzoek
- 2. Belangrijkste resultaten
- 3. Discussie & Aanbevelingen
- Conclusie

Inleiding

Probleemstelling

Doelstelling

De casussen

Inleiding

Casus 1 Technische Universiteit Eindhoven

De Technische Universiteit Eindhoven (TU/e)

Waar lopen we tegen aan

Gevolgen voor de interne organisatie

Resultaat

Casus 2 Bizob: Adviesbureau inkoop en contractmanagement

Omschrijving casus

Probleemstelling

Aanpak

Waar lopen we tegenaan

Resultaat

Adviezen

Casus 3 Compass Group: een wereldwijd opererende leider in foodservices en

facility services

Omschrijving casus

Het dilemma

Wat gaat goed

Wat is nodig voor implementatie

4	Casus 4 Vebego	11
4	<i>Omschrijving casus</i>	11
4	<i>Het dilemma</i>	11
4	<i>Wat gaat goed</i>	11
4	<i>Wat is nodig voor een goede implementatie van circulair FM</i>	11
	<i>Advies</i>	11

5

Adviezen en Conclusie

12

6	Inleiding	12
6	Adviezen	12
	Pre-tender fase (strategische voorbereiding & richting bepalen)	12
7	Tender fase (van ambitie naar uitvoerbaar partnerschap)	13
7	Post-tender (uitvoering, evaluatie & doorontwikkeling)	13
7	Conclusie	13

7

8

8

8

8

8

8

8

9

9

9

9

9

9

10

10

10

Samenvatting

1. Probleem/Aanleiding van het onderzoek

De Buyer Group Facility Management, opgericht door Rijkswaterstaat en begeleid door PHI Factory, heeft als doel de facilitaire sector te ondersteunen in de transitie naar regeneratieve dienstverlening. Uitgangspunt is dat duurzame verandering binnen inkoop en aanbestedingen alleen kan slagen wanneer opdrachtgever en opdrachtnemer samenwerken vanuit wederzijds begrip. In het huidige aanbestedingsproces worden duurzaamheidsdoelstellingen echter vaak zó ambitieus geformuleerd dat zij moeilijk uitvoerbaar blijken. Tussen beleid en praktijk bestaat een structurele kennisasymmetrie: publieke inkopers onderschatten de operationele en financiële inspanning van leveranciers, terwijl leveranciers onvoldoende inzicht hebben in de juridische, bestuurlijke en maatschappelijke context van publieke inkoop. Dit leidt tot misverstanden, inefficiënties, wantrouwen en aanbestedingen die ambitieus zijn op papier, maar moeilijk realiseerbaar in de praktijk. De Buyer Group wil deze kloof overbruggen door samenwerking, fasering en realistische partnerschapsmodellen te bevorderen.

2. Belangrijkste resultaten

De praktijkcasussen van TU Eindhoven, Bizob, Compass Group en Vebego bevestigen dat **duurzaamheid pas impact krijgt wanneer beleid, uitvoering en samenwerking op elkaar aansluiten**.

Belangrijke bevindingen:

- **TU Eindhoven:** verduidelijking van duurzaamheidsdoelen en KPI's per afdeling leidt tot meer focus, meetbaarheid en betere aansturing van leveranciers.
- **Bizob:** implementatie van duurzaamheidsbeleid vraagt om continue aandacht; borging in SLA's en interne betrokkenheid vergroten effectiviteit.
- **Compass Group:** duurzame ambities van opdrachtgevers botsen vaak met de realiteit van prijsdominantie, beperkte data en gebruikersgedrag. Samenwerking, fasering en gedeelde KPI's zijn cruciaal.
- **Vebego:** onrealistische doelen belemmeren circulaire implementatie. Realisme, ketensamenwerking, TCO-benadering en langdurige contracten versnellen de transitie.

Gezamenlijk laten de casussen zien dat de kracht ligt in **co-creatie, transparantie, realistische fasering, en langlopende partnerschappen**. Theorie en praktijk versterken elkaar wanneer ambities worden vertaald naar concrete, meetbare stappen binnen bestaande organisatorische en financiële kaders.

3. Discussie & Aanbevelingen

De centrale opgave is het overbruggen van de spanning tussen beleidsambitie en uitvoeringspraktijk. Dat vraagt om een **nieuwe balans tussen ambitie, kennis, middelen en gedrag**.

Belangrijkste aanbevelingen:

- **Pre-tenderfase:** formuleer de visie, ambitie en meetbare doelen vóór de marktbenadering; betrek het bestuur en stel realistische groeipaden op.
- **Tenderfase:** geef duurzaamheid materieel gewicht in de gunning; werk met realistische scenario's en gedeelde verantwoordelijkheid in contracten.
- **Post-tenderfase:** investeer in relatievorming, datadeling, gebruikersgedrag en continue verbetering via PDCA-cycli en gezamenlijke KPI's.
- **Samenwerking:** bouw aan langjarige partnerschappen gebaseerd op vertrouwen, 'cultural fit' en gezamenlijke leerprocessen.
- **Meetbaarheid:** ontwikkel uniforme definities, AI-ondersteunde dashboards en realtime monitoring om van rapportage naar sturing te bewegen.

Conclusie

Duurzame transitie in Facility Management vraagt om meer dan beleidsmatige ambitie. Alleen via gefaseerde samenwerking, realistische doelstellingen, gedeelde verantwoordelijkheid en voortdurende dialoog kan duurzaamheid verschuiven van papieren belofte naar gedragen praktijk. Zo ontstaat een toekomstbestendige, regeneratieve facilitaire keten waarin opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar versterken.

Inleiding

In 2023 is door Rijkswaterstaat een Buyer Group Facility Management opgericht. De Buyer Group werd in opdracht van Rijkswaterstaat ondersteund door adviesbureau PHI Factory. Deze Buyer Group heeft een handreiking ontwikkeld met als doel de Facility Management branche te ondersteunen in de transitie naar regeneratieve dienstverlening. De handreiking¹ biedt opdrachtgevers en aanbestedende diensten praktische handvatten voor het formuleren én toepassen van duurzame ambities binnen hun organisatie en aanbestedingsproces.

Waar de handreiking een theoretisch kader biedt, maakt de Buyer Group in dit document met behulp van praktijkvoorbeelden en casuïstiek inzichtelijk welke uitdagingen zich in de praktijk voordoen op de weg naar regeneratief Facility Management. Hoewel de term Buyer Group doorgaans verwijst naar een samenwerkingsverband van opdrachtgevers, bestaat deze groep bewust uit zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers, vanuit de overtuiging dat duurzame oplossingen alleen in gezamenlijkheid tot stand kunnen komen.

¹ Bron: Buyer Group, Handreiking; op weg naar een regeneratief FM, november 2023

Probleemstelling

Binnen het huidige inkoopproces worden doelstellingen regelmatig zó ambitieus geformuleerd dat ze in de praktijk moeilijk uitvoerbaar blijken. Hierdoor ontstaat een spanningsveld tussen beleid en realiteit, en tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Dit resulteert vaak in suboptimale opdrachten: contracten waarin ambities niet volledig kunnen worden waargemaakt of waarin leveranciers te weinig ruimte krijgen om realistische, innovatieve oplossingen te bieden.

Het fundamentele probleem ligt dieper: opdrachtgever en opdrachtnemer begrijpen elkaars context, drijfveren en beperkingen onvoldoende. Uit zowel onderzoek als praktijkervaring blijkt dat er een structurele kennisasymmetrie bestaat tussen publieke opdrachtgevers en marktpartijen.

Allereerst onderschatten aanbestedende diensten regelmatig de operationele en financiële belasting die het inschrijfproces met zich meebrengt. Een kwalitatieve inschrijving vraagt aanzienlijke investeringen in tijd, middelen en expertise: van conceptontwikkeling en planvorming tot calculatie, projectmanagement, design en compliance. Voor veel leveranciers betekent dit weken of zelfs maanden intensieve inzet zonder garantie op resultaat.

Tegelijkertijd hebben marktpartijen vaak beperkt inzicht in de complexiteit van publieke besluitvorming en de juridische kaders waarbinnen aanbestedende diensten moeten opereren. Regels over transparantie, gelijke behandeling en rechtmatigheid zijn niet vrijblijvend, maar wettelijk vastgelegd en bedoeld om publieke middelen zorgvuldig te besteden. Vanuit het perspectief van leveranciers worden deze procedures echter regelmatig ervaren als traag en risicomijdend.

Daar komt bij dat leveranciers zich soms onvoldoende bewust zijn van de druk waaronder publieke inkopers werken, bijvoorbeeld het afleggen van verantwoording aan bestuur of pers, of de noodzaak tot consensusvorming binnen een organisatie. Waar de inkoper veiligheid zoekt in structuur en rechtmatigheid, verlangt de leverancier juist ruimte voor innovatie, maatwerk en ondernemerschap.

Het gevolg is een wederzijdse frustratie die samenwerking in de weg staat en de realisatie van duurzame ambities vertraagt.

Deze misverstanden leiden tot inefficiënties, zoals ambities die niet goed aansluiten, onnodig complexe uitvragen en een cultuur van wantrouwen. De Buyer Group Facility Management pleit daarom voor een gefaseerde en samenwerkingsgerichte aanpak, in plaats van het in stand houden van een systeem waarin opdrachtgevers en leveranciers elkaar onbedoeld tegenwerken. Door de relatie tussen beide partijen te versterken en te bouwen aan wederzijds vertrouwen, kunnen ambities stapsgewijs worden gerealiseerd.

Onder de deelnemers zijn talloze praktijkvoorbeelden verzameld die helpen bij het identificeren van verbetermogelijkheden. Deze inzichten dragen bij aan een gezamenlijke beweging richting één gemeenschappelijk doel: een duurzamere en regeneratieve facilitaire inkoopketen.

Doelstelling

Het realiseren van uniforme en duurzame veranderingen binnen zowel het inkoopproces als het inschrijftraject vraagt om een gefaseerde en collaboratieve aanpak. Deze aanpak is gericht op het versterken van de relatie tussen opdrachtgever en leverancier, met een op vertrouwen gebaseerd partnerschap als uiteindelijk doel. Een partnerschap waarin leveranciers de ruimte krijgen om innovatieve en contextspecifieke oplossingen te ontwikkelen, en waarin opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar vanuit wederzijds begrip en respect versterken.

De casussen

Inleiding

Gedurende de afgelopen twee jaar hebben de deelnemers van de Buyer Group een casus uitgevoerd binnen de eigen werkomgeving. In deze deliverable zijn de belangrijkste adviezen en conclusies samengebracht. Tijdens de tussentijdse bijeenkomsten zijn de opgedane inzichten en ervaringen gezamenlijk verzameld, geanalyseerd en besproken. Dit proces heeft geleid tot een reeks adviezen: enerzijds specifieke aanbevelingen per casus en expertisegebied, anderzijds overkoepelende richtlijnen voor zowel opdrachtgevers als leveranciers. Het doel van deze adviezen is om praktische tips mee te geven om de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te verbeteren.

De meerwaarde van deze aanpak ligt in de directe koppeling tussen theorie en praktijk. De handreiking *'Op weg naar regeneratief FM'* (2023) biedt daarbij het theoretisch fundament, terwijl de ervaringen van de deelnemers, ieder vanuit zijn of haar rol in de keten, de vertaalslag naar de praktijk vormen. Juist die wisselwerking tussen beleid en uitvoering maakt de aanpak realistisch, toepasbaar en impactvol.

De opgedane inzichten zijn vertaald naar concrete verbeterpunten en strategische aanbevelingen die direct toepasbaar zijn in de praktijk. Hiermee wordt bijgedragen aan de ontwikkeling van een professionelere, meer collaboratieve en toekomstgerichte inkooppraktijk. Het uiteindelijke doel is een effectiever en waardegedreven aanbestedingsproces dat niet alleen de kwaliteit van de dienstverlening verhoogt, maar ook de transitie naar een duurzame en regeneratieve facilitaire markt versnelt.

Casus 1 Technische Universiteit Eindhoven

Het meetbaar doorontwikkelen van duurzaamheidsbepalingen binnen facilitaire contracten

De Technische Universiteit Eindhoven (TU/e)

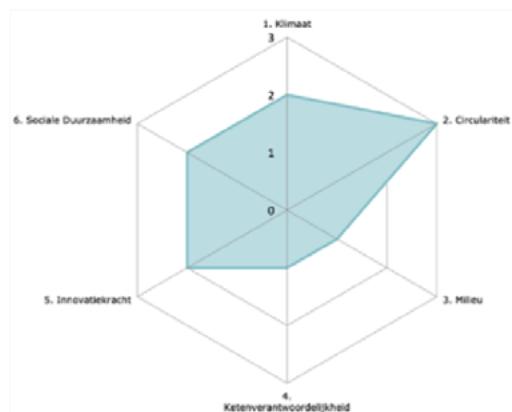
De TU/e is een innovatieve universiteit in het hart van de Brainportregio. De universiteit kent een internationaal karakter, zowel onder de meer dan 5.000 medewerkers als de 13.000 studenten. Er wordt zowel door wetenschappers als studenten nauw samengewerkt met bedrijven aan maatschappelijke uitdagingen. Zo staat de universiteit bekend om haar sterke focus op duurzaamheid en technologie.

Omschrijving casus: de TU/e heeft diverse duurzaamheidsdoelstellingen die gefragmenteerd en op verschillende niveaus zijn vastgelegd. Daarnaast is er op afdelingsniveau geen strategie die hierop aanhaakt. Daarnaast is er de wens om centraal over duurzaamheidsresultaten te kunnen rapporteren.

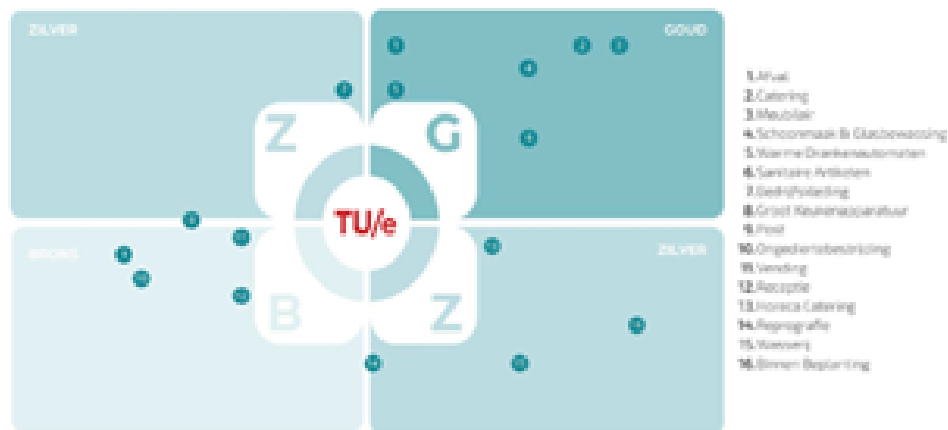
Het dilemma: een gebrek aan vastgelegd beleid leidt tot een wisselende inzet op het gebied van duurzaamheid. Verder leidt dit tot een ongestructureerde aanpak op zowel inkoop als op contractmanagement. Verder kan er niet gemeten en gerapporteerd worden óf de (beperkt) gestelde doelen gehaald worden.

Oplossingsrichting: bij inkoop en uitvoering heeft de afdeling Faciliteiten te maken met een onduidelijk centraal doel dat niet toegespitst is op de diensten waar de afdeling verantwoordelijk voor is. Hierdoor wordt iedere situatie opnieuw bekeken en wordt er niet naar een centraal doel toegewerkt. Daarnaast hebben leveranciers ook geen beeld over hoe ze structureel een bijdrage kunnen leveren aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de universiteit. De centrale doelen moeten vertaald worden naar afdelingsdoelen: waar kan de afdeling impact maken en op welke wijze gaat ze dat doen en hoe kunnen de leveranciers hieraan bijdragen?

Aanpak: Facilities heeft in 2025 eigen doelstellingen geformuleerd, waaronder op het gebied van duurzaamheid, en hier KPI's aan gekoppeld. Hierbij is voor een groot gedeelte aangesloten bij de duurzaamheidsbepalingen uit het duurzame inkoopbeleid. Vervolgens zijn de impactvolle contracten gedefinieerd en zijn per contract doelen gesteld, die bijdragen aan de afdelingsdoelen.



Figuur 1: Focus duurzaamheidsdoelstellingen



Figuur 2: Impactanalyse contracten

Waar lopen we tegen aan

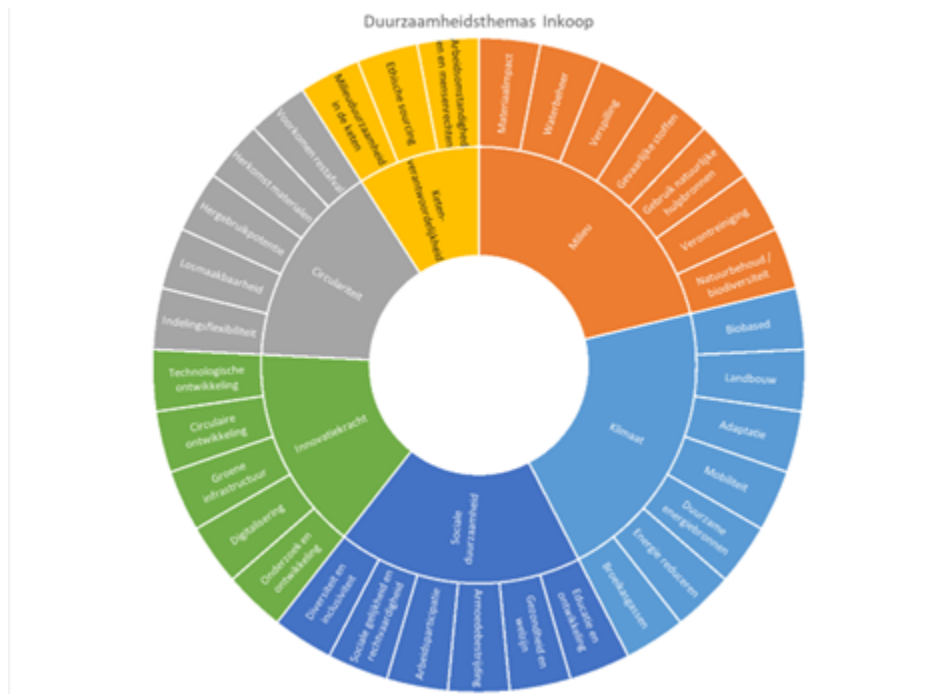
1. Toen de afdeling met dit proces startte waren de organisatiedoelen niet scherp (inmiddels wel: CSRD implementatie).
2. De 0-situatie is vaak niet bekend. Dit is nodig om targets te stellen en hierop te kunnen meten en rapporteren.
3. Er is nog geen (meer)jarenplanning gemaakt op afdelingsniveau.
4. De huidige contracten zijn hier vaak nog niet klaar voor en moeten hier nog op aangepast worden.
5. Niet alle verantwoordelijkheid kan 1-op-1 worden opgelegd aan de contractanten. Er ontstaan steeds meer gedeelde KPI's. Denk hierbij aan reductie van het restafval (de TU/e is de veroorzaker) of % circulair meubilair (de TU/e is de besteller).
6. Naarmate het ambitieniveau hoger wordt leidt dat ook tot andere contractvormen, maar ook een andere manier van werken. Dit heeft gevolgen voor de interne organisatie.
7. De afdelingsdoelen en wijze van meten sluiten niet volledig aan bij de inmiddels centraal gestelde rapportagevereisten vanuit de CSRD.

Gevolgen voor de interne organisatie

- AfdelingsKPI's zorgen voor meer focus.
- Duidelijkere sturing op leveranciers. Ook voor hen is het duidelijker op welke vlakken ze zich moeten richten (roadmaps).
- Ambitieuze doelen leiden tot andere contractvormen en ook tot een ander soort leveranciers. We kunnen niet alles bij de leveranciers neerleggen. De afdeling moet actief betrokken zijn bij de uitvoering van de dienstverlening (cateringcontracten, afvalcontracten).

Resultaat

de focus wordt duidelijk. We vragen niet meer alles, maar we vragen gericht op waar we impact kunnen maken. We kennen de huidige situatie en vragen een partij die bij kan dragen om dit te verbeteren. Niet alle leveranciers zijn hiervoor geschikt. We zoeken (droom)partners. Markt- en productkennis is cruciaal. Bij partnerrelaties horen langlopende contracten. We vragen partners wat ze nu kunnen realiseren, wat ze in de toekomst kunnen realiseren en waar ze naar toe werken. Zeker bij ambitieuze doelen moet samen naar een doel gewerkt worden. Risico's kunnen niet allemaal aan de leverancier toegewezen worden. Dit leidt tot een andere manier van werken wat gevolgen heeft voor de interne organisatie. Het is aan de opdrachtgever om dit goed te managen.



Figuur 3: Uitwerking duurzaamheidsthema's

Casus 2 Bizob: Adviesbureau inkoop en contractmanagement

Van duurzaamheidsbeleid naar directe toepassingen in de praktijk

Omschrijving casus

Van duurzaamheidsbeleid naar directe toepassingen in de praktijk: de directe en indirecte invloed van duurzaamheid vanuit een inkoop- en contractmanagement adviesbureau.

Probleemstelling

Het hoog inzetten van duurzaamheid bij de uitvraag vanuit de aanbestedende dienst én het aanbod van leveranciers, waardoor het risico op greenwashing toeneemt. Daarnaast een beperkt beeld van de duurzaamheidsimpact binnen de eigen organisatie.

Aanpak

De aanpak heeft geleid tot een tweetal focuspunten.

- Focuspunt 1: Circulariteit kantoormeubilair
Bij dit focuspunt lag de nadruk op een reële duurzaamheidsuitvraag, met als focus het monitoren van het percentage circulair meubilair gedurende de looptijd van de overeenkomst (opvolging in de uitvoering). En daarnaast het blijvend onder de aandacht brengen van de contract-/duurzaamheidsdoelstelling bij de deelnemende aanbestedende diensten tijdens o.a. bijeenkomsten én bij de contractant tijdens leveranciersgesprekken.
- Focuspunt 2: Intern duurzaamheidsbeleid
Het verkrijgen van inzicht in de eigen duurzaamheidsimpact, het creëren van bewustwording over duurzaamheid binnen de eigen organisatie en inspireren van de eigen omgeving om hier actief mee aan de slag te gaan. Het opstellen en uitrollen van een intern duurzaamheidsbeleid inclusief implementatie en monitoring.

Waar lopen we tegenaan

- Focuspunt 1: Circulariteit kantoormeubilair
De hoogte van % refurbished kantoormeubilair wordt niet gehaald en loopt zelfs wat terug. Dit wordt wel in leveranciersgesprekken meegenomen, maar er worden geen concrete consequenties aan verbonden. De verschillende oorzaken worden benoemd (o.a. beperkt aanbod refurbished, niet in ontwerp opgenomen, te laat aangehaakt). Goede onderlinge afstemming met alle stakeholders is hierin erg belangrijk.
- Focuspunt 2: Intern duurzaamheidsbeleid
Het opstellen van het duurzaamheidsbeleid is een neventaak naast de dagelijkse werkzaamheden. Op drukke momenten verdwijnt dit topic naar de achtergrond, waardoor afspraken sneller naar een later moment in de tijd worden verplaatst.

Resultaat

- Focuspunt 1: Circulariteit kantoormeubilair
Kwartaalrapportages vanuit de leverancier ten aanzien van het percentage circulariteit t.o.v. nieuw meubilair. De borging van deze prestatie indicator in de SLA en opvolging door de contractmanager van Bizob.
- Focuspunt 2: Intern duurzaamheidsbeleid
Het creëren van draagvlak binnen de eigen organisatie door de betrokkenheid bij interne medewerkers (duurzaamheidsadviseur en Manager Bedrijfsvoering). De informatievoorziening aan het MT en het MT-voorstel voor vaststelling van het uitgewerkte beleid.

Adviezen

- Focuspunt 1: Circulariteit kantoormeubilair
Het blijvend monitoren van de resultaten en continue onder de aandacht brengen van de contract-/duurzaamheidsdoelstelling bij aanbestedende diensten (o.a. door de duurzaamheidsbijeenkomsten) en de contractant. Bij het voortdurend achterblijven van het percentage de oorzaken inzichtelijk maken en daarop bijsturen.
- Focuspunt 2: Intern duurzaamheidsbeleid
Fase 1: Het zorgen voor MT-akkoord op het duurzaamheidsbeleid. Fase 2: Een actieve uitrol en implementatie van het duurzaamheidsbeleid inclusief jaarlijkse evaluatie en indien nodig bijstellen.

Casus 3 Compass Group: een wereldwijd opererende leider in food-services en facility services.

De 'gap' tussen de duurzame strategie en uitvraag van aanbestedende diensten Catering en de praktische realisatiekracht van de cateringmarkt.

Omschrijving casus

Deze casus richt zich op de analyse van de 'gap' tussen de duurzame visie en strategie van aanbestedende diensten in de segmenten Overheid en Educatie, en de praktische uitvoerbaarheid van deze ambities aan de zijde van de leveranciersmarkt, binnen de cateringsector.

Vanuit het perspectief van Compass Group wordt onderzocht hoe de vertaalslag van strategisch beleid naar operationele realiteit zich ontwikkelt binnen Europese aanbestedingen voor catering en banqueting. Hoewel Compass Group in de markt tot de koplopers behoort op het gebied van duurzaamheid en innovatie, blijkt in de aanbestedingspraktijk dat er regelmatig sprake is van een spanningsveld tussen wat opdrachtgevers beleidsmatig wensen en wat leveranciers technisch, financieel en gedragsmatig kunnen waarmaken.

De casus brengt de belangrijkste verschillen en overeenkomsten in kaart tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en maakt inzichtelijk waar ambities, verwachtingen en doelstellingen uiteenlopen. Door deze 'gap' zichtbaar te maken, ontstaat ruimte voor een constructieve dialoog en voor betere afstemming, waardoor duurzame doelstellingen niet slechts op papier bestaan, maar ook daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd in de praktijk.

Het uiteindelijke doel van deze analyse is om wederzijds begrip te vergroten, samenwerking te versterken en te komen tot aanbestedingsdocumenten die zowel ambitieus als uitvoerbaar zijn. Alleen dan kunnen duurzame cateringconcepten leiden tot daadwerkelijke maatschappelijke impact, tevreden eindgebruikers en een toekomstbestendige contractuitvoering.

Het dilemma

Binnen catering aanbestedingen spelen structurele spanningsvelden op strategisch, financieel en operationeel niveau:

1. Ambitie vs. uitvoerbaarheid
Beleid richt zich op het eindpunt van de transitie (100% plantaardig, zero waste), terwijl markt en eindgebruiker daar nog niet zijn. → *Zonder fasering blijven ambities idealen.*
2. Prijsdominantie in gunning
Duurzaamheid telt mee, maar prijs weegt zwaarder. → *Lage marges beperken investeringsruimte voor innovatie.*

Subgunningscriteria	Maximaal aantal te behalen punten
Kwaliteit, bestaande uit:	
• Visie op aangeboden concept (plan van aanpak)	25
• Ondernemerschap	20
• Cateringaanbod	15
• Duurzaamheid en Social return	10
Totaal weging kwaliteit	70
Prijs, bestaande uit:	
Zie prijzenblad	
Totaal weging prijs	30
Totaal weging kwaliteit en prijs	100

Figuur 4. Voorbeeld van een scoreverdeling (2025)

3. Gebruikersgedrag
De eindgebruiker kiest nog traditioneel. → *Zonder gedragsverandering geen succesvolle transitie.*
4. Informatie-asymmetrie
Beperkte data delen leidt tot inschrijven op aannames. → *Deel visie, strategie en kenmerken vooraf.*
5. Complexe eisen & beperkte ruimte
Te veel deelcriteria, te weinig inhoudelijke ruimte. → *Zorg voor voldoende pagina's om vragen en subvragen uit te werken.*

6. Landelijke dekking vs. lokaal ondernemerschap
Paradox tussen schaalgrootte en regionale identiteit. → *Stimuleer samenwerking tussen grote en kleine partijen.*
7. Data & Meetbaarheid (DIS #10)
Vraag naar CO₂-, waste- en inkoopdata groeit sneller dan de tools. → *Ontwikkel gezamenlijke meetstandaarden en AI-ondersteunde dashboards.*

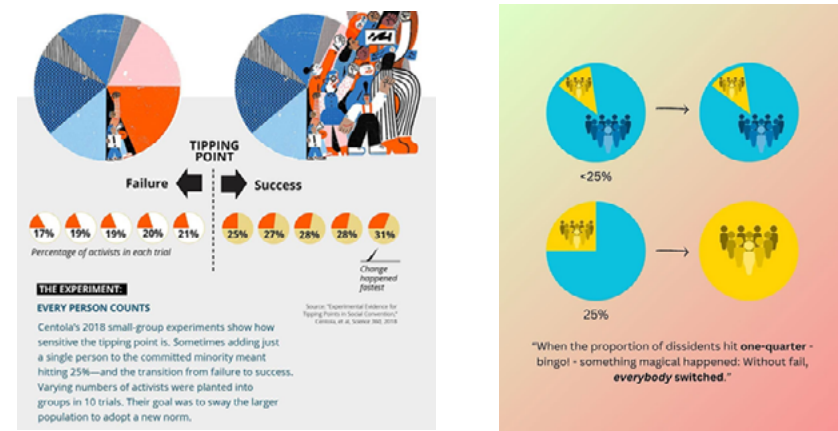
Wat gaat goed

- **Duurzaamheid structureel verankerd** in Rijk (RVO) (Categorieplan Consumptieve Dienstverlening, MVOI, PIANOo, Green Deal).
- **Marktconsultaties & kennisnetwerken** versterken dialoog en begrip.
- **Onderwijsinstellingen als proeftuin** voor innovatie en gedragsstudie.
- **Pilotprojecten** rond plantaardig, circulair en lokaal bieden waardevolle inzichten.

De richting is goed, de intentie sterk, de uitdaging ligt nu in **realistische uitvoering** en **meetbare impact**.

Wat is nodig voor implementatie:

- **Kennis & Deskundigheid**
Richt duurzaamheidsmanagers of expertpanels in, pas transitie management toe:



Figuur 5 & 6: Transitiemanagement

Om de transitie naar circulariteit te versnellen, wordt geadviseerd gebruik te maken van gedragswetenschappelijke strategieën die positief stimuleren en draagvlak vergroten. Onderzoek toont aan dat relatief kleine gedragsveranderingen een sneeuwbaaleffect kunnen veroorzaken. Het zogenoemde social tipping point wordt bereikt wanneer ongeveer 25% van de medewerkers bewust kiest voor de nieuwe werkwijze. Vanaf dat moment verandert het gewenste gedrag van uitzondering naar norm binnen de gehele organisatie.

- **Samenwerking & partnerschap:** start co-creatie vóór de gunning, werk met gezamenlijke KPI's.
- **Tools & data:** ontwikkel uniforme meetinstrumenten en real-time monitoring.
- **Mandaat & beleid:** geef inkopers ruimte om ambities gefaseerd te formuleren.
- **Kwaliteit van uitvragen:** minder deelvragen, meer inhoud, meer beoordelingsruimte voor innovatie.
- **Deel verantwoordelijkheid:** duurzaamheid is een gezamenlijke opdracht.
- **Borg samenwerking:** structurele overlegmomenten en gedeelde KPI's.
- **Faseer ambities:** realistische groeipaden met meetbare jaardoelen.
- **Maak financiële keuzes transparant:** laat opdrachtgevers sturen op impact.
- **Versterk duurzaamheid in de gunning:** meer gewicht, meer bewijs, minder prijsdominantie.
- **Gebruik marktconsultaties effectief:** vertaal input aantoonbaar in uitvragen.
- **Stimuleer lokale innovatie:** combineer landelijke dekking met regionale kracht.
- **Beïnvloed gedrag:** investeer in beleving, nudging en storytelling.
- **Gebruik data als stuurinstrument:** van rapportageplicht naar real-time verbetering.
- **Verbeter transparantie & beoordelingskwaliteit:** eerlijke vergelijking, meer ruimte voor creativiteit.

Casus 4 Vebego

Vebego is een familiebedrijf met zo'n 39.000 medewerkers. We zijn internationaal actief in de facilitaire dienstverlening, zorg, groen, schoonmaak en integraal Facility Management. We streven een maatschappij na waarin iedereen kan meedoen en waarin werk betekenisvol is.

Zorg voor realistische doelen en creëer ketensamenwerking

Omschrijving casus

vanuit leveranciersperspectief loopt men tegen problemen aan wanneer bepaalde eisen worden gesteld door inkoop. Dit heeft consequenties voor de dienstverlening van de leveranciers, en deze consequenties kunnen de implementatie van circulair FM in de weg staan. Door het speelveld te beoordelen vanuit de leverancierszijde en doorlopend kritische vragen te stellen en door te vragen streven we naar circulaire oplossingen voor onze opdrachtgevers.

Het dilemma

de visie en ambitie van (potentiële) opdrachtgevers worden vertaald naar ambitieuze doelen en eisen. (Potentiële) opdrachtnemers gaan hierin mee en overstijgen deze doelen en eisen om een opdracht gegund te krijgen. De al ambitieuze doelen worden naar boven bijgesteld waardoor onrealistische doelen ontstaan.

Wat gaat goed

leveranciers hebben veel kennis en ervaring op het gebied van duurzaamheid binnen hun dienstverlening en producten. Opdrachtgevers weten wat ze willen en hebben de drive om te willen veranderen.

Wat is nodig voor een goede implementatie van circulair FM

- Stel samen met de opdrachtnemer doelen op en creëer ruimte in de samenwerking om doelen bij te stellen.
- Stimuleer ketensamenwerking. Duurzaamheid is een gezamenlijke inspanning. Dit vraagt om inzet van de opdrachtgever, de gebruikers van de diensten en middelen als ook de leveranciers en toeleveranciers binnen een keten.
- Kies voor lange contractperiodes, met een tweetal opties tot verlenging.
- Ga bij de weging van prijs in een inkooptraject uit van TCO. De gewenste dienstverlening bij een opdrachtgever stopt niet na een contractperiode. Zorg dat je dan ook kiest voor materialen en producten met de beste TCO en maak afspraken wat er met producten en materialen gebeurt bij einde contractperiode.

Advies

Ervaring leert dat het stellen van realistische doelen, welke tijdens de contractperiode worden bijgesteld, zorgen voor versnelling, co-creatie en samenwerking. Het is belangrijk om tijd en aandacht te schenken aan de onderlinge samenwerking in de hele keten. Door tijd en aandacht te hebben voor deze relatie ontstaat er begrip en vertrouwen. Cultural Fit is essentieel. Opdrachtnemers zijn kundig binnen de door hen aangeboden dienst. Maak gebruik van deze kennis en het vakmanschap dat ze met zich meenemen.

Om te komen tot realistische doelen leert ervaring ook dat het van essentieel belang is goed aan te blijven sluiten bij de interne organisatie van de opdrachtgever. Ambities en de interne bedrijfscultuur kunnen botsen, waardoor aanpassingen ten bate van duurzaamheid niet het gewenste resultaat behalen.

Adviezen en Conclusie

Inleiding

Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers in de facilitaire branche hebben een duurzame en regeneratieve dienstverlening als uiteindelijk doel. De weg daar naartoe is echter niet zonder obstakels. Bestaande overtuigingen, ingesleten gewoontes en praktische uitdagingen maken de veranderingen complex, maar ook juist noodzakelijk. Om het doel te realiseren moeten we scherpe keuzes durven maken en andere paden durven te bewandelen. Samen (opdrachtgever met leverancier(s)) kunnen we ervoor zorgen dat duurzame keuzes een vanzelfsprekendheid worden in onze branche. Alle bevindingen van de afzonderlijke deelnemers en hun casussen zijn, naast deze deliverable, afzonderlijk uitgewerkt in meer uitgebreide whitepapers. In deze deliverable zijn de belangrijkste adviezen en conclusies samengebracht.

Adviezen



Figuur 7: Inkoopcyclus en haar 3 fases

Pre-tender fase (strategische voorbereiding & richting bepalen)

Doel: visie, ambitie en randvoorwaarden vastleggen voordat de markt wordt benaderd.

1. Governance & strategie (sluit de 'gap' aan de voorkant)

- o **Bestuurlijk eigenaarschap:** betrek directie/bestuur vroegtijdig; duurzaamheid raakt strategische keuzes en kan niet via tussenlagen worden "ingeregeld".
- o **Identiteit & ambitie:** beschrijf kort en concreet wie je bent, waar je voor staat en welk ambitieniveau je nastreeft; **veranker** dit in strategie en beleid.
- o **Interne doelen eerst:** formuleer eigen, meetbare doelen en vraag leveranciers expliciet **hoe** zij hieraan bijdragen (i.p.v. doel-overdracht aan de markt).
- o **Focus aanbrengen:** niet elk contract draagt bij aan alle doelstellingen; kies 2–3 speerpunten per aanbesteding (bijv. plantaardig aandeel, CO₂ per maaltijd, voedselverspilling).
- o **Fasering (transitiemanagement):** werk met groeipaden en realistische tijdvakken; voorkom "eindbeeld in één keer".

2. Financiële helderheid (realiteit boven retoriek)

- o **Scenario's aanbieden:** Basis/Plus/Premium-duurzaam met duidelijke prijs-impact en prestatie-onderscheid.
- o **Capaciteit erkennen:** hoge ambities vragen tijd en expertise; **budget, marges en middelen** moeten congruent zijn met doelen.
- o **Laaghangend fruit eerst:** voer direct haalbare maatregelen door om momentum te creëren (ook als de impact beperkt is) en bouw van daaruit verder.

3. Data, monitoring & AI

- o **Data, monitoring & AI** (maak de gap meetbaar en stuurbaar): de voorbereiding hiervan hoort ook bij pre-tender.
- o **Definities & standaarden:** spreek gezamenlijke definities af (CO₂ per portie, % plantaardig, waste/kg, lokaal aandeel) en leg rekenmethodiek vast.
- o **Realistisch datapad:** start met "minimum viable metrics", schaal door naar

- dashboards; beoordeel op **trend & verbeteractie**, niet enkel op momentopname.
- **AI als versneller:** gebruik AI/analytics voor voorspellend waste-management, menu-optimalisatie en footprint-berekening met datakwaliteit afspraken.

Tender fase (van ambitie naar uitvoerbaar partnerschap)

Doel: marktbenadering, beoordeling en contracteren op basis van realistische duurzaamheidseisen.

1. Uitvraag & gunning (van ambitie naar uitvoerbaar)

- **Realistische gunningssystematiek:** weeg duurzaamheid materieel naast prijs; vraag onderbouwde **aanpak, aannames en bewijs** (geen alleenstaande targets).
- **Vraag drieluik aan leveranciers:** *wat kan nu, wat binnen contractduur, wat is de ambitie* — koppel dit aan mijlpalen en stuurinformatie.
- **Beperk stapeling eisen:** splits subthema's (duurzaamheid, vitaliteit, circulariteit) en geef voldoende beantwoordingruimte voor vergelijkbare, kwalitatieve inschrijvingen.
- **Marktconsultatie met terugkoppeling:** verwerk aantoonbaar de input (transparantie verhoogt kwaliteit én vertrouwen).

2. Partnerschap & contract (samen verantwoordelijkheid)

- **Gedeelde verantwoordelijkheid:** leg vast *wie wat doet* (opdrachtgever, leverancier, eindgebruikersomgeving) en **beoordeel op gezamenlijke impact KPI's** i.p.v. alleen SLA's.
- **Langlopende samenwerking:** kies meerjarige contracten en **investeer jaar 1** primair in **relatie**, werkafspraken, datastromen en "ways of working".
- **Flexibele ontwikkelruimte:** neem wijzigings- en innovatiemodules op (zodat nieuwe inzichten/technologie inpasbaar zijn).
- **Cultural fit:** toets waarden, werkwijze en samenwerkingsgedrag; zonder fit geen versnelling.

3. Data, monitoring & AI – tenderkant

- **AI als versneller:** maak gebruik van voorspellende analyses en maak afspraken over de datakwaliteit.
- **Incentives koppelen aan data:** beloon verbeteringen, niet volumeverkoop.

Post-tender (uitvoering, evaluatie & doorontwikkeling)

Doel: gezamenlijke realisatie, monitoring, gedragsverandering en continue verbetering.

1. Gebruikersacceptatie & gedragsverandering (waar de realisatiekracht beslist)

- **Communiceer het "waarom":** koppel beleid aan motiverende verhalen en zichtbare resultaten (bijv. CO₂-besparing per maand).
- **Behoud keuzevrijheid, verleid slim:** aantrekkelijk plantaardig default, prijs- en plaatsnudges, pilots met tasting & storytelling.
- **Metten = weten:** volg bezetting, tevredenheid en keuzepatronen; stuur bij met kleine iteraties (menu, receptuur, assortimentsmix).

2. Continu verbeteren (contract als leerinstrument)

- **Kwartaalreviews op impact KPI's:** CO₂/maaltijd, % plantaardig, kg waste/100 couvert, lokale inkoop-aandeel, gasttevredenheid.
- **Plan-Do-Check-Act:** zet afwijking om in actie met eigenaar, deadline en herbeoordeling.
- **Doorontwikkeling:** update jaarlijks KPI's en innovatiethema's; wat vandaag actueel is, kan over 24 maanden achterhaald zijn.

3. Data, monitoring & AI - post-tenderkant

- Gebruik data actief voor bijsturing, trendanalyse en voorspellende inzichten.

Conclusie

De voornaamste opgave betreft het overbruggen van de structurele spanning tussen beleidsambitie en uitvoeringspraktijk binnen de duurzaamheidsagenda. De inkopende partij of aanbestedende dienst moet in staat zijn om op inzichtelijke wijze tot uitdrukking te brengen **wie zij is, waar zij voor staat en welk ambitieniveau zij in haar strategische koers nastreeft**. Deze ambitie dient niet los te staan van de organisatiecontext, maar moet **inhoudelijk zijn ingebed in de strategische doelstellingen en beleidskaders** van de inkopende partij. Daarmee geldt dat inkopende organisaties niet alleen verantwoordelijk zijn voor de duurzaamheidsdoelstellingen die zij formuleren, maar ook **aanspreekbaar blijven op de haalbaarheid en uitvoerbaarheid daarvan** gedurende de looptijd van het contract.

De verkopende partij, de leverancier, heeft vervolgens de taak om vanuit haar expertise **een concrete en realistische bijdrage te leveren aan het behalen van deze doelstellingen**. Dat vraagt om **wederkerigheid en continuïteit** in de relatie: een **partnerschapsaanpak**. Partnerschap veronderstelt langjarige samenwerking waarin gezamenlijke groei en ontwikkeling centraal staan. Bij het aangaan van een overeenkomst of de start van een aanbesteding moet expliciet stil gestaan worden bij drie vragen:

1. Wat kan de leverancier nú realiseren?
2. Wat kan zij in de toekomst realiseren?
3. En welke ambitie heeft zij voor de langere termijn?

Dit drieluik vergroot de **realiteitszin** en voorkomt te hoge verwachtingen aan beide zijden.

Omdat duurzame transitie tijd en capaciteit vergen, zowel bij leverancier als bij de inkopende organisatie, die eveneens gebonden is aan interne capaciteit, verandervermogen en organisatorische prioriteiten, is een gefaseerde aanpak noodzakelijk. Transitie management vertaalt eindbeelden naar haalbare tussenstappen: gunningssystematiek moet duurzaamheid materieel meewegen naast prijs. Daarnaast vraagt gebruikersacceptatie om communicatie, keuzevrijheid en verleidelijke alternatieven.

Wil een inkopende partij verkopende partijen aantrekken die daadwerkelijk bij haar passen, dan is **zelfreflectie en identiteit** essentieel. Alleen wanneer helder wordt gecommuniceerd **wie de organisatie is, welke waarden de organisatie vertegenwoordigt en welke maatschappelijke rol de organisatie vervult**, kunnen leveranciers zich daarop authentiek positioneren.

Van leveranciers mag vervolgens worden verwacht dat zij **inhoudelijk en overtuigend inspelen op deze ambitie**, met een **goed onderbouwd plan van aanpak** waarin wordt beschreven hoe zij vanuit hun expertise, innovatiekracht en operationele mogelijkheden bijdragen aan de strategische doelstellingen van de opdrachtgever. Daarbij past een realistische toon: **een overambitieuus voorstel draagt zelden bij aan daadwerkelijke vooruitgang of onderling vertrouwen**.

Een succesvolle implementatie van een duurzaam partnerschap binnen inkoop en aanbestedingen vraagt om een **evenwichtige balans tussen ambitie, kennis, middelen en gedrag**. Deze balans ontwikkelt zich niet vanzelf, maar vereist **tijd, investering en wederzijds begrip**. Geef elkaar ruimte om te groeien en **investeer bewust in het eerste contractjaar** in relatievorming, duidelijke werkafspraken, datastromen en vertrouwen. Dit vormt de basis voor duurzame resultaten. **Transparantie, openheid, gezamenlijke focus, fasering, realisme en gedeelde verantwoordelijkheid** zijn daarbij bepalende factoren. Opdrachtgever en opdrachtnemer dienen elkaar hierin te stimuleren en constructief aan te spreken, in plaats van te controleren. **Contracten dienen voldoende adaptief te zijn** om mee te bewegen met nieuwe inzichten, veranderende omstandigheden en gezamenlijke leerervaringen, waarbij een sterke **cultural fit** een essentiële voorwaarde vormt voor tempo en wendbaarheid. Tot slot is het van belang om **gedeelde verantwoordelijkheid structureel te integreren** in de beoordelings- en contractmanagementprocessen, en de uitkomsten van **marktconsultaties aantoonbaar te verwerken** in de aanbestedingsvraag. Alleen door deze integrale en lerende benadering verschuift duurzaamheid van papieren ambitie naar **meetbare en gedragen praktijk**, met maatschappelijke impact, tevreden eindgebruikers en een toekomstbestendige uitvoering als resultaat. Dit proces draagt bij aan **meer uniformiteit en structurele verduurzaming** binnen het inkoopproces.

Colofon

Initiatief en begeleiding

Dit whitepaper is een product van de werkgroep Afvalscheiding en recycling van de community FM Circulair - een groep professionals uit verschillende organisaties (afvalverwerkers, opdrachtgevers, kennisinstellingen) die gezamenlijk aan dit thema werkt. De community wordt ondersteund door de Rijkswaterstaat-programma's VANG Buitenshuis en MVI, in opdracht van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, en begeleid door PHI Factory.

Auteurs

Jeroen Zegveld	Strategisch Inkoper @ TU Eindhoven
Niel van Dijk	Adviseur KAM @ Vebego Facility Solutions
Martine van Beek	Sales Manager en Europees Aanbestedingsspecialist @ Compass Group
Niek op 't Hoog	Commoditymanager Bedrijven @ Bizob: Adviesbureau inkoop en contractmanagement
Sonja Koemans	Senior adviseur Facilitair en Contractmanager @ Sophia Scholen
Victor le Noble	Businessmanaxger Tenderoffice @ Ahrend
Maureen Koevoets	Inkoopadviseur @ Gemeente Enschede