

## Green Value Management



Bron: Stedelijk Interieur, 7e jaargang, nummer 2, 2010, pagina 42 – 43

## Duurzaam inkopen hoeft niet duurder te zijn

Uit het Stedelijk Interieur Duurzaam Inkopen Onderzoek blijkt dat de inkopers niet klaar zijn voor de eisen die ervoor moeten zorgen dat er in 2010 duurzaam wordt ingekocht en dat het vertrouwen in het duurzaam-inkoopbeleid nihil is. Ook gaven inkopers en verkopers aan, de eisen te ingewikkeld te vinden. En de belangrijkste conclusie uit het onderzoek: in 2010 wordt er niet duurzaam ingekocht, omdat de overheid toch altijd kiest voor de laagste prijs.

**Adviesbureau PRC stelt dat de aanpak om te komen tot duurzaam inkopen anders moet. Met Green Value Management en functioneel aanbesteden wordt het mogelijk om 100% duurzaam in te kopen, de geleverde prestatie te verbeteren en toch de kosten in de hand te houden.**

### Een andere aanpak voor duurzaam inkopen is nodig

De resultaten uit het Duurzaam Inkopen Onderzoek verrassen niet. Duurzaamheid is op dit moment vaak de sluitpost in het ontwerpproces. Er wordt eerst geprobeerd een oplossing te vinden die voldoende draagvlak heeft bij alle bestuurders en stakeholders, en die voldoet aan alle wettelijke eisen. Als dit (eindelijk) is gelukt, wordt kort voor de aanbesteding nog een snelle analyse gemaakt om de oplossing te 'verduurzamen': een zonnepaneel hier en energiezuinige straatlantaarns daar. Meestal stijgt hierdoor het benodigde budget.

De eisen van Agentschap NL richten zich voor een belangrijk deel op de detailfase van een project. Op zich prima maar de grote duurzaamheidswinst moet al zijn verzilverd in het voortraject. Het verdient sterke aanbeveling om duurzaamheid eerder, bij voorkeur al in de verkenningsfase, in te brengen. Vroeg in het ontwerpproces worden immers de belangrijke keuzes gemaakt die bepalend zijn voor de duurzaamheid van het eindresultaat: inpassing in de openbare ruimte, aansluiting op openbaar vervoer, hoeveelheden materiaal, enzovoorts.

### Green Value Management

Het kerndoel van het inkoopproces moet zijn dat een optimale prestatie wordt ingekocht met een maximale duurzaamheid tegen zo laag mogelijke kosten. Dit is allerm minst eenvoudig, want daarvoor zijn bouwprojecten met hun vele omgevingsfactoren en grote aantallen stakeholders te complex. Het vraagt om innovatieve werkwijzen. In de Verenigde Staten is, om deze complexiteit het hoofd te bieden, al rond de Tweede Wereldoorlog een succesvolle aanpak ontwikkeld, onder de naam Value Methodology. De methodiek, die in veel Angelsaksische landen wordt toegepast en in de Verenigde Staten verplicht is bij elk project waarbij een overheid meer dan 5 miljoen dollar investeert, richt zich op het

optimaliseren van de verhouding tussen prestatie en kosten en leidt impliciet al tot meer duurzame oplossingen door een hogere efficiëntie.

Op basis van Value Methodology heeft PRC haar eigen innovatieve methode ontwikkeld, onder de naam Green Value Management. De methodiek die expliciet en integraal ook duurzaamheid meeneemt, bestaat uit drie fases.

In de eerste fase, de functieanalysefase worden de functies die een object (bijvoorbeeld een weg of transferium) moet vervullen in kaart gebracht. Elke functie krijgt een meetbare prestatie-indicator. Voor een weg is bijvoorbeeld verkeersveiligheid een functie en de kans op letsel of schade de daarbij horende prestatie-indicator. Voor een transferium geldt onder meer de functie het verbinden van vervoerwijzen en als indicator geldt het aantal overstapbewegingen per uur. Op dezelfde manier worden alle aspecten ('functies') van duurzaamheid plus hun indicatoren bij elkaar gebracht die relevant zijn voor het project. Om de duurzaamheid van gebouwen en infrastructuur meetbaar te maken en te verbeteren, kunnen hiervoor verschillende standaarden worden gebruikt, zoals BREEAM, GreenCalc, DuboCalc. Vervolgens worden cruciale keuzes tussen de functies gemaakt. Door paarsgewijs te vergelijken stellen de opdrachtgevers, plus eventueel andere stakeholders, vast hoe de indicatoren zich tot elkaar verhouden. Op die manier ontstaat een rangorde in functionaliteiten die anders is dan de geijkte Programma's van Eisen, omdat daar geldt dat alle eisen even belangrijk zijn. Prioriteiten in eisen aanbrengen betekent een dialoog voeren, waar op feiten geschipperd kan worden tussen wat nodig is en wat wenselijk. En tussen wat moet en wat kan. Ten slotte wordt in deze fase gekeken of het meeste geld ook aan de belangrijkste functies wordt besteed. Dit zijn de eerste aangrijpingspunten voor optimalisatie.

In de tweede fase, de creatieve fase, ontmoeten maakbaarheid, haalbaarheid en duurzaamheid elkaar. Terug naar de essentie. Oplossingen liggen soms in het radicaal elimineren van onderdelen, zoals ingewikkelde spoorwissels of theaters in scholen die maar incidenteel worden gebruikt. Maar ook meerdere functies combineren in één onderdeel: in plaats van een geleiderail bijvoorbeeld een grintbak aanleggen die ook water opslaat en afvoert, en de beeldkwaliteit van de weg verhoogt. In deze fase worden alternatieven ontwikkeld en gepresenteerd die tot een verbetering van duurzaamheid, functionaliteit en kosten leiden. Juist door te focussen op functionaliteiten kunnen alternatieven worden bedacht die los staan van het oorspronkelijke ontwerp. Wat eerst niet mogelijk bleek, blijkt na de creatieve sessie wel mogelijk.

De derde fase is de fase van evaluatie, selectie en implementatie. Hierin wordt het kaf van het koren gescheiden. Sommige alternatieven zijn heel duurzaam of vooruitstrevend, maar presteren te weinig of kosten onevenredig veel. Door de groene waarde, die wordt uitgedrukt als prestaties maal duurzaamheid gedeeld door kosten, van elke oplossingsrichting te berekenen en te vergelijken met de gebruikelijke oplossing, wordt bepaald welke alternatieven echt waarde toevoegen.

Twee proefprojecten van een spoorwegemplacement en een schoolgebouw hebben inmiddels de kracht van de Green Value Management benadering aangetoond.

### **Problemen aanbesteden in plaats van oplossingen**

Green Value Management helpt om in een vroeg stadium dé oplossing te vinden die de grootste prestatie en de meeste duurzaamheid levert tegen de laagst mogelijke kosten. De vraag is of de overheid de aangewezen partij is om dit optimum te vinden. Doordat de overheid steeds verder krimpt qua omvang en kennis en vanwege marktwerking zijn private partijen beter in staat om innovatieve en

duurzame oplossingen te ontwikkelen. Dit pleit ervoor dat de overheid meer op basis van functionele eisen gaat aanbesteden in plaats van zelf de oplossing voorschrijft. Een mooi voorbeeld is de sanering van de oude rioolpersleiding tussen Groningen en Delfzijl. De Provincie en het betrokken Waterschap hadden aanvankelijk zelf een oplossing bedacht die onbetaalbaar bleek. Op advies van PRC werd een aanbesteding georganiseerd op basis van een Design & Construct contract. Aannemer GMB won de aanbesteding met een innovatieve werkwijze, waardoor de persleiding voor circa de helft van het aanvankelijk geraamde budget werd gesaneerd. De oplossing kende substantieel minder grondverzet en materieelinzet dan bij de traditionele aanpak en was daarmee bovendien veel duurzamer.

Om echt duurzaam te kunnen inkopen, moet de mindset van opdrachtgevers veranderen. Duurzaamheid hoeft zeker niet duurder te zijn. Duurzaamheid betekent juist zuinig omgaan met onze economische, ecologische, sociale en menselijke kapitalen. En zuinigheid kan nooit leiden tot dure oplossingen. Om dit te bereiken dient duurzaamheid alleen eerder, integraler en explicieter in het ontwikkelproces van projecten te worden meegenomen.

**ir. A.R. (Ruud) Loeve AVS is partner en hoofd van de adviesgroep Infraconsult bij adviesbureau PRC, een onderdeel van ARCADIS**

**ir. J.P. (Joeri) Ponten is adviseur bij de adviesgroep Infraconsult bij adviesbureau PRC, een onderdeel van ARCADIS**