

De waarde van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Auteurs

Emile Barendregt
Enno Gerdes

Datum
21.03.2017

Status
Definitief

Klant
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Inhoud

1	Aanleiding voor het onderzoek	5
1.1	Achtergrond en context	5
1.2	Aanpak	5
1.3	Leeswijzer	6
2	Denkkader: waardedrijvers	7
2.1	Wat zijn waardedrijvers?	7
2.2	Welke waardedrijvers spelen een rol?	7
3	MVI in de praktijk: eerdere casussen	10
3.1	Circulair kantoormeubilair	10
3.2	Recyclebare werkkleding stewards	10
3.3	Programma consolidatie datacenters rijksoverheid	10
3.4	Poolauto Defensie	12
3.5	Recycling van Dienstkleding	13
4	MVI in de praktijk: potentiële casussen	14
4.1	Geselecteerde casussen op basis van productcategorieën	14
4.2	Casus 1: Screensavers afschaffen	15
4.3	Casus 2: Fonds voor hergebruik van ICT-hardware	17
4.4	Casus 3: Poolauto	20
4.5	Casus 4: Bekers vaker gebruiken	21
4.6	Casus 5: Hergebruik en recycling van kleding	23
4.7	Casus 6: Vergaderlunches	25
5	Conclusies	28
	Bijlage 1 - Productgroepen	29
	Bijlage 2 – Longlist van potentiële casussen	30

1 Aanleiding voor het onderzoek

1.1 Achtergrond en context

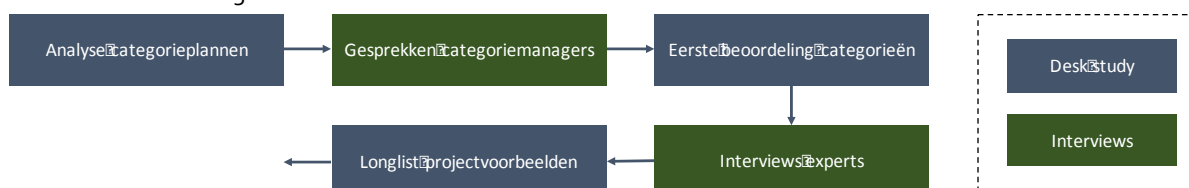
Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (BZK) heeft in 2016 een opdracht verstrekt aan CE Delft en Rebel om te adviseren over de (verdere) implementatie van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). In het kader van deze opdracht zijn enerzijds de criteriadocumenten geactualiseerd, en wordt anderzijds meer inzicht gegeven in potentiële besparingen als gevolg van MVI. Dit rapport vat de uitkomsten van het tweede deel van het onderzoek samen.

Dit onderzoek brengt de kansen van MVI in kaart. Door rekening te houden met MVI bij het maken van inkoopkeuzes wordt niet alleen 'groener, socialer en/of duurzamer' ingekocht, maar kunnen ook kosten bespaard worden en kan de kwaliteit van een product of dienst toenemen. Zo worden in de categorie bedrijfskleding aanzienlijke besparingen gerealiseerd door gebruikte kleding niet meer te verbranden, maar aan te bieden voor hergebruik of te laten vervezelen. Wanneer MVI niet alleen tot meer duurzaamheid leidt, maar ook tot lagere kosten over de hele levenscyclus, is dit een interessante route om te volgen.

In dit rapport maken we met behulp van een aantal casussen inzichtelijk hoe dit kan werken. Met andere woorden: dit rapport bevat de financieel-economische benadering van MVI. Daarbij zijn de casussen uitgewerkt op schetsontwerpniveau. Zo geven we een indicatie van mogelijke financieel-economische optimalisaties. De case studies in dit rapport zijn echter nog niet voldoende uitgewerkt om besluitvorming te faciliteren. Hiervoor is in alle gevallen nader onderzoek nodig.

1.2 Aanpak

We hebben dit onderdeel van het onderzoek in meerdere stappen vormgegeven. In eerste instantie hebben we de beschikbare categorieplannen geanalyseerd, om te onderzoeken of er al aanknopingspunten zijn voor het maken van MVI-inkoopkeuzes op financieel-economische gronden. Deze analyse hebben we verdiept in gesprekken met een aantal categoriemanagers. Dit heeft geleid tot een eerste beoordeling van de categorieën. We hebben categorieën meegenomen die in beginsel aan twee criteria voldeden: enerzijds het criterium dat de overheid kan sturen op MVI en anderzijds het criterium dat MVI in beginsel een positief financieel-economisch effect kan hebben. Daarnaast moet er natuurlijk ook een milieutechnische meerwaarde zijn. Maatregelen met alleen financiële meerwaarde en geen positieve maatschappelijke impact hebben we buiten beschouwing gelaten. Voor elk van de zes categorieën die we bijzonder kansrijk achtten, hebben we interviews met experts gevoerd. Hieruit vloeide een longlist voort van mogelijke projectvoorbeelden. In overleg met de opdrachtgever hebben we hieruit de case studies gedestilleerd.



Tijdens het onderzoek zijn we een aantal initiatieven tegengekomen die reeds in gang zijn gezet of al onderzocht zijn. Deze initiatieven hebben we niet verder onderzocht, maar worden wel beschreven in hoofdstuk 3 van dit rapport.

1.3 Leeswijzer

In dit rapport gaan we eerst (hoofdstuk 2) in op de waardedrijvers van MVI vanuit een financieel-economisch perspectief: waarom kan MVI eigenlijk leiden tot financieel-economische optimalisatie? Daarna verantwoorden we de selectie van casussen (hoofdstuk 3) en lichten we alle casussen incl. het indicatieve besparingspotentieel nader toe (hoofdstuk 4). We eindigen met een beschouwing over alle casussen heen (hoofdstuk 5).

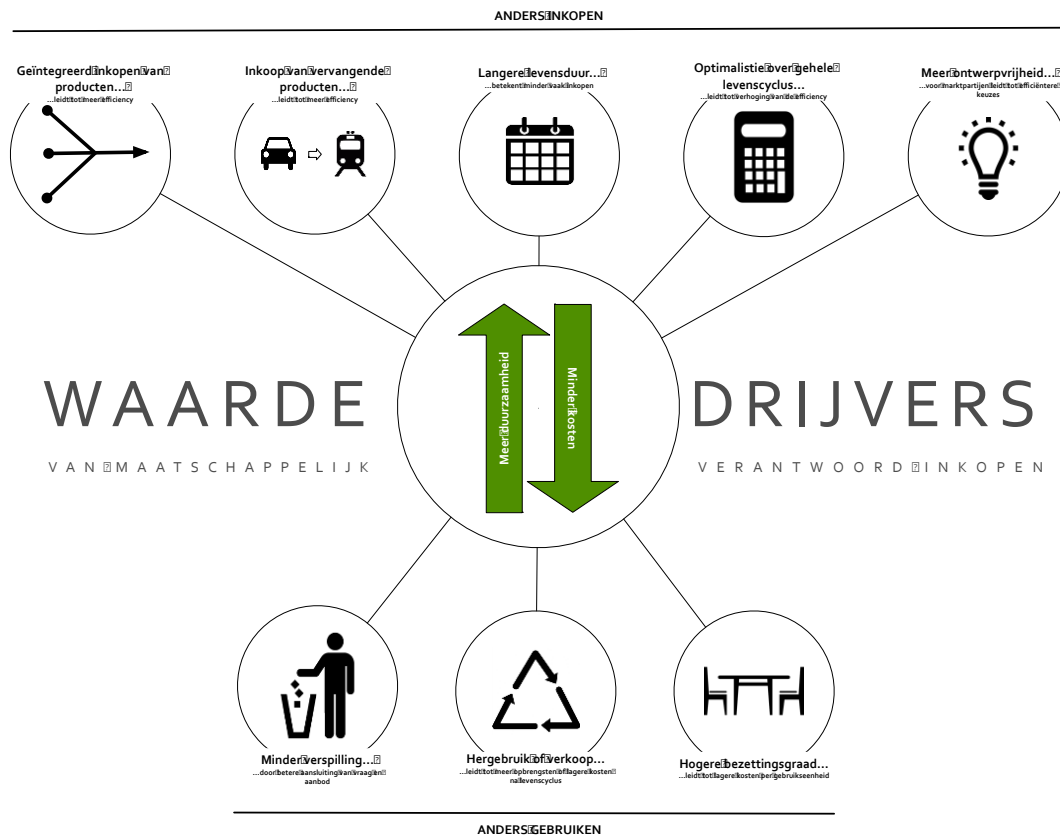
2 Denkkader: waardedrijvers

2.1 Wat zijn waardedrijvers?

Eén manier om na te denken over de financieel-economische meerwaarde van maatregelen zoals MVI is het inventariseren van zogenaamde waardedrijvers. Dit zijn factoren die de financieel-economische waarde beïnvloeden; ze geven antwoord op de vraag waarom we eigenlijk een (positief) effect verwachten van een maatregel.

2.2 Welke waardedrijvers spelen een rol?

In het kader van dit onderzoek gaan we uit van twee soorten van waardedrijvers, weergegeven in onderstaande figuur.



Anders inkopen

Dit zijn de waardedrijvers die een inkoopkeuze vanuit de overheid veronderstellen. We zien de volgende waardedrijvers:

- *Het geïntegreerd inkopen van producten* die traditioneel apart van elkaar worden ingekocht, kan de efficiency verhogen en leiden tot 'economies of scope'. Een goed voorbeeld hiervoor is het DBFMO-programma van het Rijksvastgoedbedrijf waarbij de huisvesting en de schoonmaak in één geïntegreerd contract worden aanbesteed. Hierdoor worden marktpartijen geprikkeld om bij het ontwerp van het gebouw al rekening te houden met de schoonmaakkosten en bijvoorbeeld een eenvoudig te reinigen vloer te kiezen.
- *De inkoop van alternatieve producten* met dezelfde gebruikswaarde kan tot meer efficiency leiden. Zo leidt de inkoop van laptops in plaats van desktops ertoe dat vaste werkplekconcepten in flexibele omgezet kunnen worden, waardoor men kan besparen op middelen op het gebied van huisvesting.
- *Het verlengen van de levensduur* leidt ertoe dat producten minder vaak ingekocht hoeven te worden. Zo gaan moderne computers vaak technisch langer mee dan hun afschrijvingstermijn. Er kunnen kosten bespaard worden als de computer pas vervangen wordt als dit technisch zinvol is, en niet zodra het afschrijvingsprofiel hiertoe aanleiding geeft. Naarmate er meer software in de cloud draait, zijn de prestaties van de hardware minder belangrijk en neemt de technische en economische levensduur van de computers toe, zonder in te boeten aan kwaliteit.
- *De optimalisatie van kosten over de gehele levensduur*. Een goed voorbeeld hiervan is het DBFMO-programma van Rijkswaterstaat. Hierbij wordt de investering en het onderhoud van een snelweg in één geïntegreerd contract aanbesteed. Omdat de marktpartij voor een lange periode verantwoordelijk is voor alle kosten, zal deze bijvoorbeeld niet bij voorbaat de goedkoopste soort asfalt kiezen, maar ook het onderhoud en de vervanging (levensduur) in de afweging meenemen.
- *Meer ontwerpvrijheid voor marktpartijen* kan leiden tot efficiëntere keuzes. Een voorbeeld hiervan is de inkoop van een nieuw gebouw, waarbij 'output'-specificaties worden gedefinieerd, maar de uitwerking wordt overgelaten aan de markt. Hierbij valt te denken aan het definiëren van waardes voor het binnenklimaat, zonder voor te schrijven met behulp van welke techniek deze bereikt worden. Maar een heel ander voorbeeld is het niet meer voorschrijven van het aantal lunchbroodjes en in plaats daarvan een bepaalde klanttevredenheid eisen ten aanzien van de hoeveelheid. Op die manier kan de cateraar op basis van praktijkervaring het aantal lunchbroodjes inschatten.

Anders gebruiken

Dit zijn de waardedrijvers die veronderstellen dat het gedrag van de eindgebruiker verandert. We zien de volgende waardedrijvers:

- *Minder verspilling* door een betere aansluiting van vraag en aanbod leidt ertoe dat minder weggegooid, en dus minder ingekocht hoeft te worden. Een voorbeeld hiervan is het beschikbaar stellen van precies het goede aantal lunchbroodjes.
- *Hergebruik* of verkoop kan leiden tot lagere kosten of zelfs tot opbrengsten na de economische levensduur van een product. Zo kan in sommige gevallen kleding hergebruikt worden – mogelijk

voor andere doeleinden na vervezeling – en ook (onderdelen van) IT-apparaten kunnen hergebruikt worden door andere partijen.

- *Een hogere bezettingsgraad* kan leiden tot lagere kosten per gebruikseenheid. Voorbeelden van items waarvoor dit geldt, zijn vergaderaccommodaties of dienstauto's.

Het benoemen van al deze waardedrijvers impliceert niet dat de lijst limitatief is; er zijn in potentie oneindig veel redenen te verzinnen waarom maatschappelijk verantwoorde inkoopkeuzes ook financieel-economisch van waarde kunnen zijn. Voor de meeste maatregelen geldt overigens dat meer dan één waardedrijver een rol speelt. In die zin zijn de waardedrijvers niet bedoeld als zwart/wit structurend systeem, maar eerder als denkkader om de zoekrichtingen voor maatregelen te schetsen.

3 MVI in de praktijk: eerdere casussen

In het onderzoek naar kansrijke casussen kwamen we een aantal interessante casussen tegen die al behoorlijk waren uitgewerkt. Deze casussen hebben wij niet verder onderzocht. Toch zijn ook dit goede voorbeelden van maatregelen die zowel tot duurzame als financiële meerwaarde kunnen leiden. We lichten ze daarom hieronder kort toe.

3.1 Circulair kantoormeubilair

In de afgelopen jaren heeft het Rijk stappen gezet om het interne hergebruik van kantoormeubilair te optimaliseren. Kort gezegd: overtollig meubilair - bijvoorbeeld door een reductie van het aantal werknemers of een verhoging van de flexnorm - wordt via een Rijksmarktplaats aangeboden. Andere gebruikers binnen het Rijk volgen bij de aanschaf van kantoormeubilair het principe 'Rijksmarktplaats, tenzij'. Als zij geschikt 'tweedehands' meubilair via de Rijksmarktplaats kunnen verwerven, hoeven zij immers geen nieuw meubilair in te kopen. Deze Rijksmarktplaats heeft in de jaren geleid tot een besparing van circa 6 miljoen euro per jaar. Uit onderzoek blijkt dat door het verder doorvoeren van het circulaire concept rijksbreed aanvullende besparingen van ongeveer 8-11 miljoen euro per jaar gerealiseerd kunnen worden.¹

3.2 Recyclebare werkkleding stewards

In 2015 en 2016 voert Rijkswaterstaat een proef uit met recyclebare werkkleding van (ca. 60) extern ingehuurd stewards, die in opdracht van Rijkswaterstaat de pleziervaart begeleiden bij sluizen. De stewards ontvangen aan het begin van het vaarseizoen een kledingpakket. Na het vaarseizoen wordt de kleding ingenomen en versnipperd tot vezels. Hiervan spint de leverancier nieuwe garens, die weer gebruikt worden voor nieuwe kledingstukken. Van de proef zijn helaas nog geen (financiële) resultaten beschikbaar.²

3.3 Programma consolidatie datacenters rijksoverheid

In de afgelopen jaren heeft het Rijk het aantal datacenters teruggebracht van 64 naar nog maar vier³, in Rijswijk, Amsterdam, Apeldoorn en Groningen. Het expliciete doel van deze operatie was om de

¹ <https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/deroutenaareencirculairecategoriekantoorinrichting.pdf>

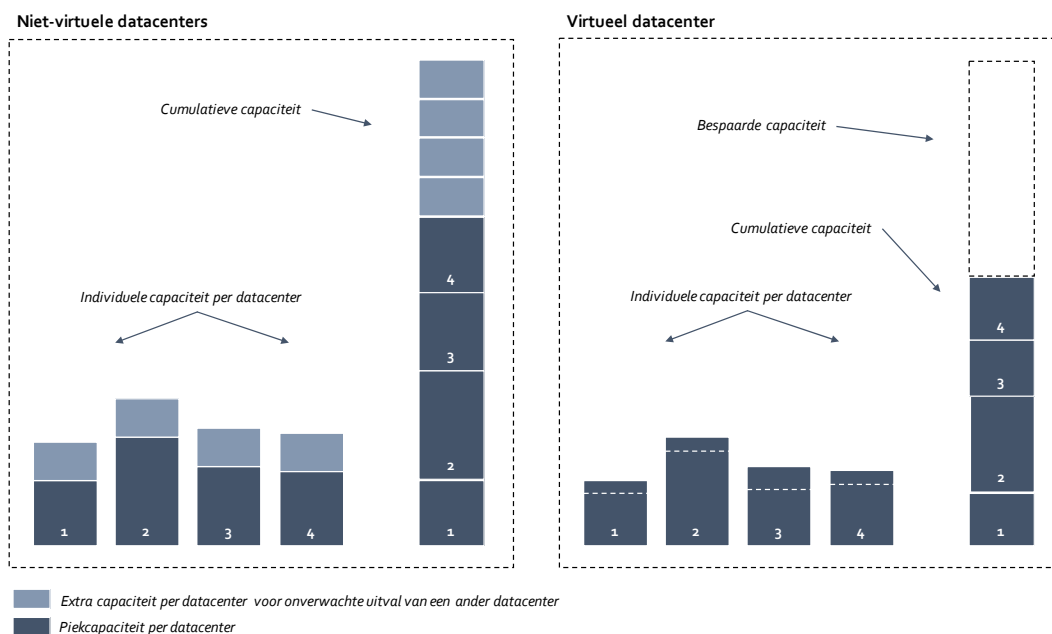
² <https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/nieuws/nieuwsarchief/p2015/04/Recyclebare-werkkleding-stewards.aspx>

³ Hieronder is een poging gedaan tot een niet-technische beschrijving die ook voor leken te volgen is.

duurzaamheid te vergroten en de kosten te verlagen, aldus de in 2009 uitgevoerde haalbaarheidsstudie.⁴ Volgens de herijking van de business case van het Programma Consolidatie Datacenters in 2011 levert de inperking tot vier datacenters jaarlijkse besparingen op van 77 miljoen euro.⁵

De nieuwe datacenters zijn aan elkaar gekoppeld, zodat bij onverwachte uitval van één datacenter enkel performanceverlies op kan treden, en geen data- of functionaliteitsverlies. Om voor de uitval van één datacenter te kunnen compenseren, beschikken alle datacenters over extra capaciteit.

Een verder ontwikkelperspectief is om de datacenters te 'virtualiseren'. Daarbij worden de datacenters niet alleen aan elkaar gekoppeld om data- en functionaliteitsverlies bij onverwachte uitval te voorkomen, maar worden ze ook met behulp van software zo aan elkaar gekoppeld dat ze elkaar 'ondersteunen' bij piekmomenten. De veronderstelling die hieraan ten grondslag ligt is dat elk datacenter op een ander moment te maken heeft met piekmomenten. Onderstaande afbeelding bevat een schets (niet op schaal) van het effect van virtualisering.



De virtualisering van datacenters is in principe een maatregel die veel kostenbesparing kan opleveren. Denkbaar is zelfs dat er overcapaciteit ontstaat die aan andere overheden verhuurd kan worden, om zo extra opbrengsten op te leveren. De maatregel kent echter ook een aantal praktische bezwaarpunten:

- Het Rijk heeft de afgelopen jaren reeds geïnvesteerd in het Programma Consolidatie Datacenters. Daarbij zijn bepaalde keuzes gemaakt ten aanzien van het aan elkaar koppelen van de datacenters. Het herzien van deze keuzes leidt mogelijk tot suboptimalisaties.

⁴ <https://www.nederlandict.nl/wp-content/uploads/2016/05/ICTHaalbaarheidstoets-Consolidatie-datacenters-voor-publicatie.pdf> (22 december 2016).

⁵ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/wob-verzoeken/2012/09/27/bijlage-3-herijking-business-case> (22 december 2016).

- Het is onbekend of en in hoeverre het wenselijk is dat andere publieke partijen gebruikmaken van de datacenters van het Rijk.
- Het virtualiseren van de datacenters vereist enige centrale aansturing, bijvoorbeeld wat betreft de inkoop van hard- en software. Op dit moment is er nog sprake van decentrale aansturing. Zo zijn er weliswaar centrale raamcontracten, maar binnen de raamcontracten is het aan de beheerder van een datacentrum om inkoopkeuzes te maken
- De eindgebruikers (bijv. medewerkers van ministeries) zouden weinig tot niets merken van deze maatregel, omdat de functionaliteiten vanuit hun perspectief volledig op de achtergrond beschikbaar worden gesteld. De beheerders van de datacenters zouden daarentegen wel degelijk te maken krijgen met een benodigde aanpassing van hun werkwijze. De afhankelijkheid van derden is dan ook hoog.

3.4 Poolauto Defensie

In de afgelopen jaren is bij Defensie een grote verandering doorgevoerd: waar voorheen iedere locatie eigen dienstauto's en een eigen beheersysteem had, is men nu overgestapt op een digitaal systeem voor de ritregistratie, planning, onderhoud en uitgifte van de voertuigen en is het totale civiele wagenpark gecentraliseerd. Dit systeem houdt onder andere in dat:

- van de 100 defensielocaties de 41 grootste / meest geschikte locaties poolauto's hebben.⁶
- iedere poolauto digitaal gereserveerd kan worden door alle defensiemedewerkers (ongeacht of zij werkzaam zijn op de betreffende locatie) en geopend kan worden met de defensiepas door middel van een sensor achter de voorruit.
- het wagenpark centraal beheerd wordt.

De belangrijkste effecten van dit nieuwe systeem zijn:

- Een betere benutting van de beschikbare auto's, omdat makkelijk gebruik kan worden gemaakt van auto's van andere locaties. Dit heeft geleid tot een reductie van het wagenpark met 18% (van 6600 naar 5400 auto's) en een verlaging van het budget voor de autohuur van 6,5 miljoen euro per jaar naar bijna nul.
- Lagere inkooprijzen van auto's door schaalvoordelen en een goede onderhandelingspositie als gevolg van het centrale beheer.

Om dit te realiseren is geïnvesteerd in het digitale systeem en zijn circa 25 fte's betrokken bij het wagenparkbeheer. Voor een groot deel is dit echter een verplaatsing geweest van personeel dat voorheen decentraal het wagenpark beheerde. De totale netto besparing bedraagt circa 8,6 miljoen euro.⁷

⁶ Voor de overige locaties geldt dat indien deze bemand zijn en dienstauto's noodzakelijk zijn, deze dienstauto's wel beschikbaar zijn (en centraal beheerd worden) maar geen deel uit maken van de pool.

⁷ Projectbeschrijving op basis van gesprekken met Dhr. Timmers, Categoriemanager CDAUS & EWB en Dhr. S. Denton, projectleider ministerie van Defensie.

3.5 Recycling van Dienstkleding

Bij het ministerie van Defensie wordt gebruikte en afgeschreven kleding sinds enkele jaren gesorteerd en vervezeld, na een handmatige controle op achtergebleven eigendommen. Tegelijkertijd wordt alle verstrekte kleding die niet of nauwelijks gebruikt is, weer ingenomen, gecontroleerd en na eventuele reparatie weer in de voorraad opgenomen. Deze werkwijze – vervezeling of heropname in de voorraad – wordt toegepast op de defensiekleding die ingekocht wordt via categoriemanagement, maar ook op de defensiespecifieke kleding (de uitrusting van militairen), die separaat wordt ingekocht. De inkoopwaarde hiervan bedraagt nog eens circa 30 miljoen euro. De totale besparing door vervezeling en hergebruik bedraagt circa tien tot twaalf miljoen euro per jaar.⁸ Deze besparing wordt veroorzaakt door verminderde inkoop als gevolg van hergebruik. Bovendien levert de afgeschreven kleding als grondstof ook opbrengsten op.

⁸ Projectbeschrijving op basis van gesprekken met dhr. Van Arnhem, categoriemanager Dienstkleding.

4 MVI in de praktijk: potentiële casussen

4.1 Geselecteerde casussen op basis van productcategorieën

Als scope voor het onderzoek hebben we aangesloten bij de productcategorieën waarvoor categorie-management wordt gevoerd en waar criteriadocumenten voor zijn opgesteld (met uitzondering van de clusters GWW en kantoorgebouwen). Dit in verband met de samenhang met het actualiseren van de criteriadocumenten.⁹

Van ieder van deze productgroepen is nagegaan of er kansen zijn voor optimalisaties die zowel tot financiële als tot maatschappelijke baten leiden. We hebben bekeken:

- wat de omvang van de productgroep is. Immers: hoe groter de productgroep, hoe groter de potentiële besparing.
- of er sprake is van onderhoud-, energie en/of afval. Dit is nodig om levenscyclusoptimalisaties te realiseren.
- of er sprake is van aanzienlijke impact op het milieu. Het gaat in dit onderzoek immers ook om het realiseren van milieubaten.
- of het Rijk invloed heeft op kosten en milieu-impact. Bij sommige productcategorieën, zoals bijvoorbeeld de inhuur van hotel- en vergaderaccommodaties, is de invloed van het Rijk slechts indirect.

Op basis van deze eerste selectie hebben we gesprekken gevoerd met meest kansrijke productcategorieën. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de (geselecteerde) productgroepen. Tijdens deze gesprekken zijn, op basis van de hiervoor geschetste waardedrijvers, verschillende kansen en casussen aan bod gekomen. Hieruit hebben we weer de meest kansrijke casussen geselecteerd, kijkend naar de potentiële financiële meerwaarde, de impact op het gebied van duurzaamheid en mogelijke drempels zoals de impact op de gebruikers of transactiekosten. De longlist en shortlist van casussen is opgenomen in bijlage 2.

In dit hoofdstuk gaan we in op de meest kansrijke casussen. Daarbij volgen we telkens een uniforme opbouw. Eerst beschrijven we de casus zelf. Bij een aantal casussen volstaat een korte beschrijving van 1-2 zinnen, complexere casussen vergen meer detail. Vervolgens gaan we in op de indicatieve kosten en opbrengsten, waarbij we ook de rekenstappen benoemen. Hierdoor is het mogelijk om de berekeningen te actualiseren wanneer nieuwere en/of betrouwbaardere inputgegevens beschikbaar komen. We sluiten elke casus af met een korte beschouwing van de kansrijkheid en de randvoorwaarden.

De casussen kennen een verschillend niveau in omvang en complexiteit. Om desondanks enige vergelijkbaarheid tussen de casussen te borgen, maken we gebruik van een scoringsmodel waarbij we de

⁹ De opdracht aan Rebel en CE delft bestond uit het actualiseren van de criteriadocumenten en het onderzoek zoals beschreven in dit document. Voor beide onderdelen is dezelfde scope gekozen.

impact van de maatregel op drie criteria toetsen: 1) Hoe groot is de financiële impact? (of: hoeveel kostenbesparingen en/of extra opbrengsten zijn er?); 2) Hoeveel impact heeft de maatregel op gebruikers?; en 3) Hoe eenvoudig is de implementatie?

4.2 Casus 1: Screensavers afschaffen

Beschrijving maatregel

De essentie van deze maatregel is dat bij alle laptops en desktops van de rijksoverheid de screensavers gedeactiveerd worden en de monitors/computers in plaats daarvan op de energiespaarstand worden gezet. In de praktijk kan de gebruiker deze aanpassing vaak zelf doorvoeren in de systeeminstellingen, en anders kan de systeemadministrator dit centraal uitvoeren voor alle laptops en/of desktops op het netwerk.

Indicatieve kosten en opbrengsten

We kunnen ervan uitgaan dat de implementatiekosten van deze maatregel nihil zijn. Immers, het veranderen van de systeeminstellingen door de gebruiker zelf duurt niet langer dan enkele seconden, en het aanpassen van de systeeminstellingen door de systeembeheerder is te verwaarlozen als we het terugrekenen naar de kosten per computer.

De opbrengsten van deze maatregel kunnen gedetailleerd geraamd worden, indien het aantal computers met screensaver bekend is, de gemiddelde tijd per werkdag dat de screensaver aan staat, het energieverbruik van de screensaver (ten opzichte van een energiespaarstand) per minuut, en de kosten van energie per eenheid.

In het verleden is een onderzoek uitgevoerd naar precies hetzelfde vraagstuk is.¹⁰ Dat onderzoek komt tot het resultaat dat voor een computer die ongeveer de helft van de tijd (dus 4 uur per dag) gebruikt wordt, besparingen van 38% c.q. € 34,- per jaar te realiseren zijn. Als we voor de rijksoverheid de besparingen iets conservatiever schatten en ervan uitgaan dat een computer drie uur per dag niet gebruikt wordt (lunch, vergaderingen), dan komen we op basis van het eerdere onderzoek op een besparing van ca. € 25,- per computer per jaar.

Tot een veel voorzigtigere inschatting komen we met de volgende 'achterkant sigarendoos'-berekening: de monitor van een desktop of laptop verbruikt ongeveer 25 watt aan elektriciteit per uur. Als we veronderstellen dat een werkplek ca. 3 uur per dag niet bezet is, en we vervolgens uitgaan van 220 werkbare dagen per jaar, dan levert dit een besparing op van 16,5 kWh per jaar. Bij een besparing van 19 cent per kWh levert dit een besparing van ca. € 3,14 per jaar per werkplek op.

¹⁰ <http://www.bvrgroep.nl/wp-content/uploads/2015/01/1.B.1.-Overzicht-CO2-besparende-maatregelen-2013.pdf?2fca6b> (20 december 2016).

Op basis van deze twee berekeningen kunnen we een bandbreedte schatten van de mogelijke besparing van de maatregel. Voor de regio Den Haag met ca. 35-40.000 werkplekken is de maatregel in december 2016 reeds ingevoerd. De besparing hiervan is dan tussen de € 110.000,- per jaar (35.000 werkplekken en € 3,14 per werkplek) en 1 miljoen euro (40.000 werkplekken en € 25,- per jaar. Bij een uitbreiding naar alle ca. 150.000 werkplekken van het Rijk komt hier een additionele besparing bij van tussen de € 350.000,- en de 2,8 miljoen euro.

Ook als we uitgaan van de pessimistische inschatting, kunnen we constateren dat het netto-effect van de maatregel positief is; immers, de kosten van de maatregel zijn nihil.

Beschouwing

De maatregel leidt niet tot extra opbrengsten, maar wel tot lagere kosten. De besparing op totaalniveau is daarbij vrij laag, omdat de maatregel op een deel van de computers al is ingevoerd. Verder is de besparing afhankelijk van een aantal factoren, zowel wat betreft de technologische ontwikkeling als wat betreft het gedrag van gebruikers. Zo kan de besparing bijvoorbeeld veranderen als gevolg van de volgende factoren:

- De besparing neemt af naarmate de energie-efficiency van computers toeneemt.
- De besparing neemt af naarmate werknemers hun laptops vaker tijdens vergaderingen gebruiken, bijv. om aantekeningen te maken.

Naast de kostenbesparing zijn er bijkomende baten, die voortvloeien uit informatieveiligheidsoverwegingen; hoe korter de wachttijd is voordat een computer in de spaarmodus gaat, hoe groter deze baten.

Het afschaffen van screensavers is niet of nauwelijks afhankelijk van de medewerking van derden. Feitelijk kan het 'afgedwongen' worden door de systeemadministrator, die kan ingrijpen op de systeeminstellingen van de computers onder zijn beheer. Hierdoor is ook de complexiteit van de maatregel zeer laag.

Tenslotte verwachten we dat de impact van de maatregel op de gebruikers klein zal zijn. Immers, ook nu is het nodig om een computer met behulp van een wachtwoord te ontgrendelen nadat de screensaver is geactiveerd. Dit verandert niet wanneer de screensaver wordt vervangen door de energiespaarmodus. Het kan hooguit zo zijn dat de 'opstarttijd' vanuit de energiespaarmodus iets langer is dan vanuit de screensaver. Dit verschil zal echter zo minimaal zijn dat het geen significante invloed heeft op het gebruikersgemak. Andere keuzes, zoals de keuze tussen een HDD- en een SSD-harde schrijf, zijn hiervoor veel bepalender.

Criterion	Score (* - *****)
Eenvoud van de implementatie	*****
Gebruikersgemak	*****
Financiële impact	*

4.3 Casus 2: Fonds voor hergebruik van ICT-hardware

Beschrijving maatregel

In de huidige situatie wordt ICT-hardware in principe vervangen aan het einde van de economische levensduur. In veruit de meeste gevallen vernietigt men de datadragende onderdelen vervolgens. Een andere optie is het 'schoonmaken' van die datadragende onderdelen : de gebruiker (bijv. een ministerie) betaalt ervoor om de datadragende onderdelen van de hardware 'AIVD-proof' schoon te laten maken. Daardoor wordt hergebruik van ICT-hardware mogelijk gemaakt.

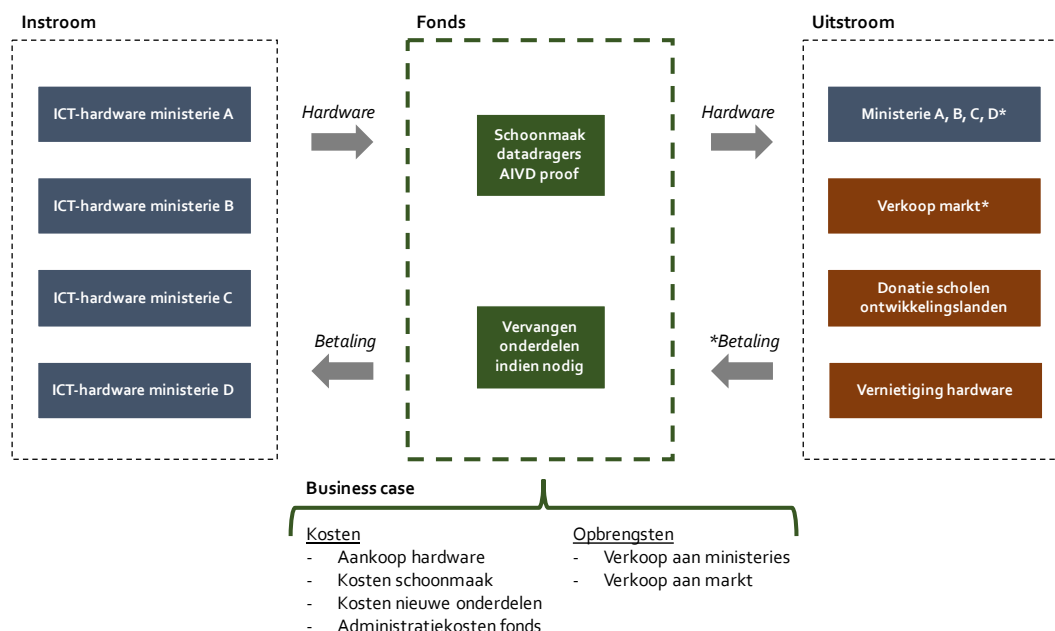
In 2016 is een 'Pilot schonen overtollige ICT-hardware' in twee fases uitgevoerd. Eén van de doelen van deze pilot was: achterhalen of het schoonmaken van datadragende hardware tot een werkend verdienmodel kan leiden. Uit een achteraf uitgevoerde evaluatie bleek dat de resultaten achterbleven. Dit had te maken met de volgende redenen:

- In de eerste fase is gebruik gemaakt van hardware die door de Rijksdienst was aangeleverd als overtollig. De Rijksdienst was er bij aanlevering van uitgegaan dat de hardware vernietigd zou worden. Daarom is tijdens de eerste fase van de pilot om toestemming gevraagd voor het schoonmaken. Voor ongeveer 27% van de datadragers werd deze toestemming niet gegeven.
- In de tweede fase zijn de gebruikers vóór aanlevering geïnformeerd dat de datadragende hardware niet vernietigd, maar schoongemaakt zou worden. De resultaten vielen nog meer tegen dan in de eerste fase, omdat 42% van de ICT-hardware als gevolg hiervan zonder harde schijf werd aangeleverd.
- Gedurende de pilot werd ook aan marktpartijen gevraagd of ze bereid waren om schoongemaakte hardware te kopen. Ook hiervan viel de opbrengst tegen, omdat de koper tot en met de vernietiging op een later moment volledig verantwoordelijk was voor de traceerbaarheid van de gekochte datadragers.

Hieruit blijken twee praktische drempels: de bereidheid van de Rijksdienst om mee te werken en de eis dat volledige traceerbaarheid geborgd moet zijn. Beide drempels lijken echter overkomelijk. De bereidheid van de Rijksdienst kan vergroot worden door meer bekend te maken over de veiligheid van de toegepaste methode; de volledige traceerbaarheid lijkt onnodig, juist omdat de toegepaste methode veilig is.

De pilot is uitgevoerd door Domein Roerende Zaken van het Rijk. Een alternatief is om een fonds op te richten voor hergebruik van ICT-hardware. Dit fonds koopt ICT-hardware met datadragende onderdelen aan het einde van de economische levensduur op. Het desbetreffende ministerie ontvangt dus een betaling, in plaats van zelf te betalen. Een te overwegen alternatief is dat het desbetreffende ministerie wel betaalt voor het schoonmaken, maar vervolgens in aanmerking komt voor een korting indien schoongemaakte hardware van het fonds aangekocht wordt.

Het fonds zorgt voor het 'schoonmaken' van de datadragers conform AIVD-standaard. Ook worden onderdelen van de hardware vervangen die niet meer naar behoren functioneren – bijv. het toetsenbord van een laptop. De hardware kan vervolgens (1) verkocht worden aan een publieke klant die ook aan de instroomkant is aangesloten bij het fonds; (2) verkocht worden op de markt; of (3) gedoneerd worden aan bijv. scholen in ontwikkelingslanden. De opbrengsten hiervan moeten volstaan om de gemaakte kosten te dekken. Onderstaande afbeelding vat dit fondsmodel samen.



Eén van de effecten van deze maatregel is dat niet meer de economische, maar de technische levensduur bepalend is bij het gebruik van ICT-hardware.

Indicatieve kosten en opbrengsten

De business case van het hier geschetste fonds verdient uitwerking in een specifiek onderzoek. Indicatief kunnen we de business case met een aantal assumpties als volgt schetsen:

- In totaal zijn er ca. 150.000 werkplekken met elk minimaal één apparaat dat theoretisch in aanmerking komt voor verwerking door het fonds. In de praktijk zullen het minder apparaten zijn: zo zijn er apparaten die over een SSD-schijf beschikken (op dit moment nog niet volgens deze methode schoon te maken), of die dusdanig specifieke kenmerken hebben dat er geen 'aftermarket' voor is. Ook zijn er apparaten die, om welke reden dan ook, niet slechts gedurende enkele jaren gebruikt worden, maar totdat ze technisch niet meer meekunnen. Een betrouwbare inschatting van het aantal dat daadwerkelijk in aanmerking zou komen is er niet. Een conservatieve inschatting is dat het om ongeveer een derde van alle werkplekken gaat, dus om 50.000 apparaten. Deze kennen een economische levensduur van 3 jaar, zodat jaarlijks afgerond 17.000 apparaten bij het fonds instromen.
- Het fonds betaalt hiervoor een vaste vergoeding van € 20,- per apparaat aan de afgevende gebruiker. Nu het fonds betaalt voor de oude apparaten ontstaat een prikkel voor de ministeries om hieraan mee te werken. De kosten voor de vervanging van onderdelen die technisch niet meer voldoen, zijn gemiddeld € 50,- per apparaat. Daarmee zijn de totale variabele kosten van het fonds € 70,- per apparaat, ofwel 1,36 miljoen euro per jaar.
- De vaste kosten (personeel en overhead) van het fonds zijn ongeveer 20% van de variabele kosten, dus ca. € 270.000,- per jaar. De totale kosten zijn dan 1,63 miljoen euro per jaar.

- Om tot een sluitende business case te komen, dient de opbrengst van de 17.000 apparaten gemiddeld ca. € 95,- per stuk te zijn. Als we ervan uitgaan dat er voor 50% van de apparaten géén opbrengsten zijn – bijvoorbeeld omdat ze gedoneerd worden – dan dient de opbrengst voor de overige apparaten gemiddeld ca. € 190,- per stuk te zijn.
- Bij de hardware die door het Rijk wordt gebruikt, gaat het in veruit de meeste gevallen om de ‘business lines’ van de producenten. Om een voorbeeld te noemen: bij een grote producent kosten de laptops voor thuisgebruik en thuiswerk gemiddeld ca. € 600,- (zonder extra’s), bij de zakelijke laptops ligt het gemiddelde eerder rond de € 1.200,-.
- Bij een gemiddelde opbrengst van € 190,- en een gemiddelde nieuwprijs van € 1.200,- zou er sprake zijn van een korting van ca. 85%.

Onder de genoemde assumpties is er sprake van een sluitende business case. Tegelijkertijd lijkt de korting voor marktpartijen aantrekkelijk, mits men de eis van volledige traceerbaarheid laat vallen.

Beschouwing

Deze maatregel is weliswaar institutioneel enigszins ingrijpend (er wordt een nieuwe organisatie opgericht) maar hij past wel bij de activiteiten van de domeinen. Ook kent de maatregel naast de financiële voordelen die terechtkomen in de business case van het fonds nog andere financiële voordelen. Als namelijk, onder de bovengenoemde assumpties, een deel van de uitstroom van het fonds weer terechtkomt bij ministeries, en we er verder van uitgaan dat deze apparatuur nog enkele jaar gebruikt wordt, dan betekent dit een jaarlijkse verlaging van het inkoopvolume. Een harde inschatting hiervan is zonder nader onderzoek niet te maken. Als we er indicatief van uitgaan dat één derde van de apparaten die opbrengsten genereren voor het fonds, zou terugvloeien naar ministeries, dan zou er sprake zijn van een verlaging van het jaarlijkse inkoopvolume met ca. 2.800 apparaten. Bij een terugkooprijs van € 190,- ten opzichte van een nieuwprijs van € 1.200,- betekent dit een besparing van ca. 2,8 miljoen euro per jaar.

De maatregel kent wel één kanttekening. Hoe vergelijkbaarder de apparatuur is, hoe beter het fondsmodel werkt. Dit leidt tot standaardisatievoordelen, en het wordt hierdoor mogelijk om werkende onderdelen van meerdere apparaten te combineren in één ‘nieuw’ apparaat.

Criterion	Score (* - *****)
Eenvoud van de implementatie	***
Gebruikersgemak	****
Financiële impact	****

4.4 Casus 3: Poolauto

Beschrijving maatregel

De verschillende afdelingen binnen het Rijk maken gezamenlijk gebruik van zo'n 12.500 dienstauto's (reguliere personenauto's). Een groot deel hiervan, circa 5.400 auto's, valt onder Defensie. In de afgelopen jaren is het ministerie van Defensie overgestapt naar een overkoepelend digitaal poolsysteem (zie voor een beschrijving paragraaf 3.4). Dit nieuwe systeem heeft tot aanzienlijke besparingen geleid. De voorgestelde maatregel is dat ook de andere onderdelen van het Rijk overstappen naar een centraal digitaal poolsysteem voor dienstauto's.

Indicatieve kosten en opbrengsten

In onderstaande tabel is de verdeling van het aantal auto's over de verschillende onderdelen van het Rijk weergegeven. Defensie is met 5.400 auto's de grootste autobezitter. Maar ook de ministeries van Economische Zaken, Financiën, Infrastructuur & Milieu en Veiligheid & Justitie bezitten gezamenlijk 5.400 dienstauto's.¹¹

Ministerie	AZ	BuZa	BZK	Def	EZ	Fin	I&M	OCW	SZW	V&J	VWS
Aantal auto's	30	50	130	5.400	900	1.500	2.000	50	60	1.000	60

Op basis van de omvang van het wagenpark zouden ook deze ministeries in staat moeten zijn om auto's slimmer te poolen waardoor ze schaalvoordelen kunnen behalen. Maar ook bij de kleinere ministeries moet poolen mogelijk zijn. Voorzichtigheidshalve gaan we er in de berekening van uit dat de uitbreiding van het poolsysteem betrekking heeft op de 5.400 dienstauto's van de ministeries Economische Zaken, Financien, Infrastructuur & Milieu en Veiligheid & Justitie.

Wanneer de resultaten van het ministerie van Defensie (zoals beschreven in paragraaf 3.4) vertaald worden naar de overige ministeries geeft dit het volgende beeld:

- Door betere bezetting kan het aantal auto's met circa 18% worden teruggebracht van 5.400 naar 4.400. Uitgaande van een gemiddelde aanschafwaarde van € 17.500 en een levensduur van 4 jaar leidt dit tot een jaarlijkse besparing van circa 4,3 miljoen euro.
- Op basis van de inkoopdata is helaas geen goed beeld te krijgen van het gebruik van huurauto's door de betreffende ministeries. Als de kosten van huurauto's per medewerker gelijk zijn aan de kosten van huurauto's bij defensie en de vermindering in gebruik even groot, leidt dit tot een besparing van circa 4,7 miljoen euro per jaar.
- De totale besparing komt daarmee op circa 9 miljoen euro.
- Het digitale systeem zal echter niet zonder meer kunnen worden toegepast bij de andere ministeries. Op basis van een expert opinion worden de kosten voor het maken van een digitaal systeem

¹¹ Categorieplan Civiele dienstauto's en wagenparkbeheer 2015 – 2019, Commando Dienstencentrum Ministerie van Defensie

ingeschat op 1 tot 3 miljoen euro waarbij nu voorzichtigshalve van het maximum wordt uitgegaan.

- De netto besparing komt dan op circa 6 miljoen euro.

Beschouwing

De maatregel leidt tot aanzienlijk lagere kosten. Deze besparing is echter wel afhankelijk van een behoorlijk aantal aannames die verder onderzocht dienen te worden.

De impact op de gebruikers is uiteindelijk beperkt. Over het geheel genomen is de beschikbaarheid van voertuigen en de kwaliteitsbeleving verbeterd, doordat gemakkelijk op verschillende locaties gebruik kan worden gemaakt van de poolauto's. Bijkomend voordeel is tenslotte dat ritregistratie gelijk digitaal plaatsvindt, wat scheelt in de administratie.

Criterion	Score (* - *****)
Eenvoud van de implementatie	*
Gebruikersgemak	****
Financiële impact	*****

4.5 Casus 4: Bekers vaker gebruiken

Beschrijving maatregel

Op dit moment worden bij het Rijk warme en koude dranken in bijna alle gevallen uit wegwerpbekers gedronken. Daarbij is er nu sprake van een bekers/dranken-ratio van nagenoeg 1:1. Ofwel: elke consumptie gaat in een nieuwe beker, er is nagenoeg geen sprake van hergebruik. Er zijn enkele denkbare maatregelen om deze verhouding te veranderen:

- Het niet meer toepassen van automatische bekeruitgifte. Hierbij dient de consument zelf een beker te pakken uit een bekerhouder naast de automaat. Dit voegt een handeling toe, en verkleint daarmee in relatieve zin de drempel om een eerder gebruikte beker nog een keer te gebruiken.
- Het 'semi-personaliseren' van bekers. Hierbij worden de bekers bijvoorbeeld standaard van een kleur of symbool voorzien, zodat ook in grotere groepen duidelijk is welke beker van wie is.
- Het verkopen van bekers. Hierbij worden bekers niet meer gratis beschikbaar gesteld, maar dienen door de consument gekocht te worden. Een consumptie in een nieuwe beker kost hierdoor dus een klein bedrag, terwijl een consumptie in een gebruikte beker nog steeds gratis is.

Alle maatregelen kennen praktische drempels en kunnen niet per definitie op evenveel draagvlak rekenen. Daarom maken we in het kader van deze casus geen keuze voor één van de maatregelen, maar brengen we hieronder vooral het financiële effect van alle maatregelen in kaart.

Indicatieve kosten en opbrengsten

De gemiddelde medewerker van het Rijk¹² drinkt per dag 6 gratis consumpties. Dat zijn in totaal 175 miljoen consumpties per jaar. De kosten voor de beker worden door de leverancier versleuteld in de all-in prijs van een consumptie. Dankzij marktonderzoek van IUC RWS¹³ weten we echter wel wat de kostprijs per beker is. Voor bio-based bekers, die inmiddels als standaard worden geëist, wordt door vier leveranciers tussen de 0,0343 euro en 0,0695 euro gevraagd. De gemiddelde prijs is 0,048 euro.

Bij 175 miljoen consumpties en een 1:1 ratio van consumpties en koffiebekers leidt dit tot een totaalprijs voor de koffiebekers van 8,4 miljoen euro per jaar. Een verandering van de ratio zou de volgende financiële gevolgen hebben:

- Een ratio van 1:1,2 zou betekenen dat 20% van de bekers één keer hergebruikt wordt. Er worden niet meer 175 miljoen bekers ingekocht, maar slechts 14,6 miljoen. De kostenbesparing is dan 1,4 miljoen euro per jaar.
- Een ratio van 1:1,5 zou betekenen dat de helft van de bekers één keer hergebruikt wordt. Er worden niet meer 175 miljoen bekers ingekocht, maar slechts 117 miljoen. De kostenbesparing is dan 2,8 miljoen euro per jaar.

Beschouwing

Zoals boven gezegd, is er een aantal praktische bezwaren denkbaar tegen maatregelen die gericht zijn op het meerdere keren gebruiken van bekers:

- Om succesvol te zijn, dient een maatregel te leiden tot een gedragsverandering bij de consument. Immers, het zal altijd mogelijk blijven om bij elke consumptie voor een nieuwe beker te kiezen. Het gedragseffect is echter lastig te voorspellen.
- De leveranciers worden op dit moment betaald door middel van een all-in consumptieprijs. Daarmee dreigt het financiële effect van hergebruik van bekers weg te lekken en bij de leverancier terecht te komen. Een alternatief zou kunnen zijn om de prijs voor bekers apart uit te vragen in de aanbesteding en mee te nemen als apart gunningscriterium.
- De meeste automaten zijn ingericht op het automatisch verstrekken van bekers. Het is een open vraag of de bovengenoemde maatregelen voor alle automaten mogelijk zijn.
- Logistiek is het niet op alle locaties mogelijk om nieuwe bekers naast de koffieautomaat te plaatsen.

Criteria	Score (* - *****)
Eenvoud van de implementatie	***
Gebruikersgemak	*****
Financiële impact	***

¹² De volgende cijfers zijn opgenomen in het Categorieplan Warme Drinkautomaten.

¹³ https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/gerelateerd/biobased_inkopen_koffiebekers.pdf (22 december 2016).

4.6 Casus 5: Hergebruik en recycling van kleding

Beschrijving maatregel

Het Rijk (exclusief de specifieke Defensiebehoefte voor missies) koopt jaarlijks voor circa 22 miljoen euro kleding in. Hiervan wordt voor circa 14 miljoen euro ingekocht voor Defensie en voor circa 8 miljoen voor de overige ministeries.¹⁴ In verband met de veiligheid werd afgeschreven gebruikte kleding bij Defensie tot 2013 verbrand. Maar sinds een aantal jaar heeft Defensie hier een alternatief voor: de gebruikte en afgeschreven kleding wordt vervezeld of indien mogelijk weer opgenomen in de voorraad. Zie voor een uitgebreide beschrijving paragraaf 3.5.

De voorgestelde maatregel houdt in dat ook de andere onderdelen van het Rijk overstappen naar het systeem van hergebruik en recycling dat Defensie toepast. Dit kan via de reeds bestaande sorteerlijn van Defensie en ook de contracten voor de inname, inspectie, sortering en afname van het textiel zijn hiervoor geschikt.

Belangrijk punt is dan de inzameling van de kleding bij de andere ministeries. Omdat hier bij de andere ministeries geen expliciet beleid op wordt gevoerd, is het onduidelijk hoe exact met de afgeschreven en niet gebruikte kleding wordt omgegaan. Vermoedelijk komt deze op dit moment nog bij het restafval terecht, wordt het verbrand of kan het via de individuele medewerker zomaar in 'de zak van Max' terecht komen. Er zal dus retourlogistiek moeten worden ingericht én medewerkers moeten hun gedrag veranderen (kleding inzamelen). De retourlogistiek is technisch gezien niet ingewikkeld en kan bestaan uit het plaatsen van een open palet-box (binnen), die bijvoorbeeld maandelijks of op telefonisch verzoek naar behoefte wordt opgehaald. Het belangrijkste is dat de medewerkers op de hoogte moeten worden gebracht van de nieuwe situatie en dat er voldoende draagvlak is om hieraan mee te werken. De ingenomen kleding kan vervolgens gesorteerd worden via de sorteerlijn van Defensie. Hierna wordt de kleding retour gestuurd als deze geschikt is voor hergebruik of vervezeld als dit niet het geval is.

Het hiervoor geschetste systeem heeft ook een positief effect op de veiligheid: kleding waarop het logo van de Rijksoverheid staat, mag niet in verkeerde handen terecht komen. Op dit moment is soms onduidelijk waar afgeschreven kleding terecht komt. Door middel van bovenstaand proces wordt alle kleding ook weer ingezameld. In de praktijk blijken medewerkers gevoelig voor dit argument, wat het draagvlak om gebruikte kleding centraal in te zamelen, vergroot.

In onderstaande tabel wordt een indicatie gegeven van het aandeel hergebruik en recycling bij Defensiekleding. Bij de overige onderdelen van het Rijk wordt de dienstkleding niet altijd 'verstrekt', maar kunnen medewerkers vaak zelf kleding bestellen, retourneren of ruilen. We verwachten daarom dat daar een groter deel van de kleding wordt afgeschreven en er minder kleding geschikt is voor hergebruik.

¹⁴ Categorieplan bedrijfskleding Rijk d.d. 24 februari 2015, Defensie Materieel en Organisatie, ministerie van Defensie

	Defensie ¹⁵	Overige onderdelen Rijk
Hergebruik (eventueel na kleine reparatie of wassen)	25%	10%
Geschikt voor vervezeling	40%	55%
Overig afval (o.a. metalen) of restafval	30%	30%
Vertrouwelijk vernietigen	5%	5%

Indicatieve kosten en opbrengsten

Wanneer we er van uit gaan dat 75% van de overige door het Rijk ingekochte kleding via het hergebruik- en recyclingsysteem wordt verwerkt, gaat dit om circa 200.000 kilo kleding met een inkoopwaarde van circa 6 miljoen euro.

Deze maatregel heeft de volgende financiële impact:

- Een deel van de besparing bestaat uit het weer in de voorraad opnemen van niet of nauwelijks gebruikte kleding. Het is onbekend om welke hoeveelheden dit zou kunnen gaan. Omdat bij onder andere Rijkswaterstaat medewerkers zelf hun kleding kunnen bestellen is de verwachting dat het aandeel niet of nauwelijks gebruikte kleding bij de andere ministeries kleiner is dan bij Defensie. Wanneer we voorzichtigheidshalve uitgaan van 10% zorgt dit voor een besparing op de inkoop van circa 0,7 miljoen euro per jaar.
- De vervezeling van kleding (40%) leidt tot opbrengsten. De prijs per kilo voor gebruikte kleding varieert sterk en loopt naar schatting uiteen van € 0,25 – € 1,00 per kilo en resulteert in een opbrengst € 20.000 tot € 80.000.
- De kleding die retour wordt genomen, gaat niet met de reguliere afvalstroom mee waardoor verbrandingskosten worden bespaard. Bij 200.000 kilo kleding bedragen de kosten van verbranding € 100.000. Deze kosten worden nu bespaard.
- De interne kosten voor de inzameling en het transport van de kleding bedragen bij Defensie circa 8% van de opbrengsten. Wanneer van hetzelfde kostenpercentage uit wordt gegaan leidt dit tot een inschatting van de kosten van € 130.000 per jaar.

De opbrengsten en bespaarde verbrandingskosten zijn op dit moment ongeveer gelijk aan de aanvullende kosten. Wel is er een besparing op de inkoop van kleding door hergebruik, op basis van bovenstaande berekening bedraagt deze circa 0,7 miljoen euro.

¹⁵ Op basis van gesprekken met dhr. Van Arnhem, categoriemanager Dienstkleding.

Beschouwing

Het overgrote deel van de besparing komt voort uit hergebruik van kleding. Onduidelijk is in hoeverre dit ook van toepassing is bij de andere grote 'kledinggebruikers'. De potentiële besparing is echter aanzienlijk dus nader onderzoek is in ieder geval aan te bevelen.

Maar ook wanneer de omvang van het hergebruik kleiner is, zijn er kansen. Op basis van de huidige aannames zijn de kosten van recycling niet hoger dan wanneer er verbrand wordt, terwijl er door het transparante verwerkingsproces wel sprake is van toegenomen veiligheid. Daarnaast is de milieuwinst van gerecycled textiel aanzienlijk. Bovendien komen er steeds meer toepassingen voor gerecycled textiel waardoor de kosteneffectiviteit (hogere opbrengsten bij gelijke kosten) in de toekomst wellicht nog toeneemt.

De implementatie van de maatregel sluit goed aan bij het Rijksbeleid (Convenant Kleding & Textiel, Manifest MVI en het grondstoffenakkoord).

Hoewel niet meegenomen in de scope van het onderzoek is er potentie tot verdere verbreding van deze maatregel. Zo kan de maatregel verbreed worden naar de Nationale Politie en het Instituut Fysieke Veiligheid (samen circa 85.000 medewerkers). Belangrijkste meerwaarde van het recyclen van kleding is, zeker bij deze twee instituten, de toegenomen veiligheid omdat uniformen en andere kleding met rijks-/veiligheidslogo's niet 'op straat' kunnen belanden. Maar het invoeren van kledingrecycling leidt indirect ook tot een bewustwording bij de Rijksambtenaren en daarmee potentieel zo'n 120.000 gezinnen in Nederland.

Criterion	Score (* - *****)
Eenvoud van de implementatie	***
Gebruikersgemak	****
Financiële impact	*

4.7 Casus 6: Vergaderlunches

Beschrijving maatregel

Bij de verzorging van de vergaderlunches is sprake van aanzienlijk verspilling van de lunches. Waste Watchers heeft in de periode van september tot en met december 2016 onderzoek gedaan naar de omvang van de verspilling bij RWS en komt op basis van een steekproef van 199 partijen tot de conclusie dat gemiddeld 17,5% van de broodjes over blijft.¹⁶ Deze worden overigens niet altijd weggegooid, soms deelt men ze ook uit op de eigen afdeling.

Er zijn bij het Rijk verschillende contracten voor de vergaderlunch en ieder contract heeft verschillende soorten lunches, maar doorgaans gaat het om drie broodjes per persoon. De prijs per lunch bedraagt

¹⁶ Voedselverspilling vergaderlunches RWS in beeld en gereduceerd. Waste Watchers 2016

gemiddeld € 4,50.¹⁷ De afgelopen jaren is er flink bezuinigd op de vergaderlunches (met name door het aantal lunches te verlagen). Naar schatting wordt er jaarlijks 7 miljoen euro uitgegeven aan vergaderlunches.¹⁸

Er zijn een aantal maatregelen te bedenken om de verspilling tegen te gaan. Zo kan de verplichting om drie broodjes per persoon te leveren los worden gelaten. Tijdens de aanbesteding kan de cateraar dan zelf bepalen hoeveel broodjes hij levert. Het leveren van minder broodjes leidt tot lagere kosten per lunch. Eventueel kunnen er tijdens de aanbesteding nog extra punten gegeven worden voor het tegengaan van verspilling. Tegelijkertijd moet dan wel gestuurd worden op klanttevredenheid. De cateraar mag zelf inschatten hoeveel broodjes er nodig zijn, en mag deze aantallen beter laten aansluiten bij de behoefte van de gemiddelde eter. De cateraar kan het aantal broodjes bijvoorbeeld af laten hangen van het tijdstip van de dag en de omvang van de groep (omdat lang niet iedereen 3 broodjes eet, kan bij een grotere groep het aantal broodjes per persoon worden teruggebracht). Door ook te sturen (en af te rekenen) op klanttevredenheid heeft de cateraar een prikkel om niet te weinig broodjes te leveren. Om alle partijen aan de nieuwe situatie te laten wennen, kan bijvoorbeeld een inregelperiode worden voorzien waarin de cateraar nog niet direct op klanttevredenheid wordt afgerekend zodat hij de mogelijkheid heeft om het aantal broodjes (en daarmee de prijs van lunch) bij te stellen indien nodig.

Een andere oplossing is om de cateraar te verplichten om de verspilling te monitoren en deze op basis van de resultaten met een periodiek verbeterplan te laten komen.

Ook kan gedacht worden aan een delingsprincipe of bonus, waarbij zowel de cateraar als het Rijk financieel voordeel heeft van het tegengaan van verspilling.

Een deel van de verspilling wordt echter ook veroorzaakt doordat in praktijk soms minder mensen aanwezig zijn dan dat er lunches besteld zijn (no show). De ervaring bij RWS is dat er circa 80% van de lunches door een relatief kleine groep mensen wordt besteld (bijvoorbeeld het secretariaat). Door hen te informeren over de verspilling en mogelijkheden tot besparing kan wellicht vrij eenvoudig (door kort van te voren het definitieve aantal mensen te controleren) het no show-percentage worden teruggebracht. Tegelijkertijd kan ook degene die de bestelling opneemt, meer aandacht besteden aan mogelijke verspilling door door te vragen over het daadwerkelijk verwachte aantal personen, zodat een realistische bestelling wordt gedaan en geen onnodige buffers worden opgenomen.

Een eerste pilot bij RWS in het kader van hetzelfde onderzoek van Waste Watchers heeft tot een reductie van 70% van de verspilling van lunches geleid.

¹⁷ Gemiddelde lunchprijs FMH

¹⁸ Schatting op basis van data FMH, ruim 1 miljoen euro uitgave aan vergaderlunches op basis van 22.000 werkplekken

Indicatieve kosten en opbrengsten

- Op basis van een jaarlijkse uitgave aan vergaderlunches van 7 miljoen euro en een verspilling van broodjes van 17,5%, bedraagt de jaarlijkse verspilling bijna 1 miljoen euro. Volledig voorkomen van verspilling is niet mogelijk, maar als 70% hiervan kan worden voorkomen leidt dit tot een jaarlijkse besparing van circa 0,7 miljoen euro.
- De investering om de verminderde verspilling te materialiseren is beperkt. Wel zal (bijvoorbeeld door een aantal pilots) nader uitgezocht moeten worden op welke wijze de verspilling het best op grote schaal kan worden tegengaan. Ook zal, zeker in de eerste periode, de verspilling goed gemonitord moeten worden. Een mogelijkheid is om dit door de cateraar zelf te laten doen, in combinatie met een aantal steekproeven. Hiermee zijn in ieder geval tijd en kosten gemoeid.

Beschouwing

De potentiële financiële besparing door het tegengaan van verspilling bij vergaderlunches is niet groot, maar daar tegenover staat dat de besparing naar verwachting betrekkelijk eenvoudig te implementeren is. Van belang is dat de cateraar voldoende vrijheid heeft in het aanbieden van de lunch en een goede prikkel heeft om enerzijds verspilling tegen te gaan en anderzijds wel voldoende kwaliteit en kwantiteit te leveren. Voor de gebruiker van de lunch is er dan geen of nauwelijks verlies in kwaliteit of gemak.

Criterion	Score (* - *****)
Eenvoud van de implementatie	***
Gebruikersgemak	*****
Financiële impact	*

5 Conclusies

Dat maatschappelijk verantwoord inkopen niet altijd duurder is, maar ook positieve financiële effecten kan hebben, was een van de uitgangspunten van deze opdracht. Het is duidelijk dat investeren in producten met een langere levensduur of minder onderhoud en energieverbruik, over de gehele levensduur bezien tot kostenbesparing kan leiden én tot maatschappelijke baten. Met dit onderzoek hebben we in beeld willen brengen waar kansrijke voorbeelden te vinden zijn en wat de rationale achter deze voorbeelden is.

Het valt op dat er bij het Rijk de afgelopen jaren al behoorlijke, efficiëntie slagen gemaakt zijn, maar dat deze niet altijd vanuit de context van Maatschappelijk verantwoord ondernemen gerealiseerd zijn. De poolauto's van het ministerie van Defensie en het programma Consolidatie datacenters zijn hier goede voorbeelden van.

Dat er flinke stappen zijn genomen, betekent echter niet dat er geen successen meer te behalen zijn. Alleen al op basis van deze eerste scan lijken er besparingen mogelijk van in totaal 20 tot 27 miljoen euro.

Om te bepalen of deze besparingen daadwerkelijk mogelijk zijn, is in alle gevallen nog nader onderzoek nodig. En doorzettingsvermogen. Opvallend is namelijk dat in een aantal van de kansrijke casussen al pilots zijn uitgevoerd. Maar wanneer de pilot niet tot het gewenste resultaat leidt, leidt dit vaak tot beëindiging van de pilot in plaats van tot verbetering.

Maatregelen	Besparing p.a. (ca.)	Eenvoud imple- mentatie	Gebruikers- gemak
<u>MVI in de praktijk – eerdere casussen</u>			
<i>Circulair kantoormeubilair</i>	6 miljoen euro		
<i>Recyclebare werkkleding stewards</i>			
<i>Programma consolidatie datacenters</i>	77 miljoen euro		
<i>Poolauto's Ministerie van Defensie</i>	9 miljoen euro		
<i>Recycling dienstkleding Ministerie van Defensie</i>	11 miljoen euro		
<u>MVI in de praktijk – potentiële casussen</u>			
Schaf screensavers af	0,35 - 2,8 miljoen euro	*****	*****
Richt een fonds op voor hergebruik hardware	2,8 miljoen euro	***	****
Uitbreiding poolauto's andere ministeries	6 miljoen euro	*	**
Gebruik een koffiebekker meerdere keren	1,4 - 2,8 miljoen euro	***	****
Uitbreiding recycling dienstkleding andere ministeries	0,7 miljoen euro	***	****
Ga verspilling tegen bij vergaderlunches	0,7 miljoen euro	**	*****
Volledige circulaire categorie kantoorinrichting	8 - 11 miljoen euro		
Totaal	20 - 27 miljoen euro		

Bijlage 1 - Productgroepen

Automatisering en diensten	Audiovisuele apparatuur
	Hardware*
	Datacenters *
	ICT*
	Netwerken, telefoniediensten en telefoonapparatuur
	Reproductieapparatuur
	Toner cartridges
Energie	Elektriciteit (inkoop)
	Gas (inkoop)
Transport/Vervoer	Buitenlandse dienstreizen
	Dienstauto's *
	Post
	Transportdiensten
	Verhuisdiensten
Kantoorfaciliteiten en diensten	Automaten (warme dranken) *
	Bedrijfskleding *
	Reiniging bedrijfskleding
	Catering *
	Drukwerk
	Hotel – en vergaderaccommodaties
	Kantoorartikelen
	Kantoorinrichting
	Papier
Schoonmaak	

De productgroepen die nader onderzocht zijn, zijn aangegeven met een * in bovenstaande tabel.

Bijlage 2 – Longlist van potentiële casussen

Longlist casussen	Onderzochte casussen
Richt een fonds op voor hergebruik hardware	✓
Koop minder hardware per persoon in	
Houd bij de aanschaf van hardware ook rekening met energieverbruik	
Schaf screensavers af	✓
Hergebruik hardware intern	
Maak integrale afweging voor thinclients	
Laat vaste afschrijvingstermijn los, maar laat dit over aan gebruiker	
Richt één virtueel rijksdatacentrum in	
Koop energiezuinige servers	
Hergebruik warmte van servers	
Zorg voor schaalvergroting lunchvoorzieningen	✓
Stop met voorschrijven aantal broodjes	✓
Gebruik big data voor betere voorspelling van kantinegebruik	
Gebruik kantine als flexibele werkplek	
Neem afval in het contract van drankautomaten mee	
Recycle koffiebekers beter en maak hoogwaardig gebruik van koffiedik.	
Gebruik een biobased koffie beker	
Gebruik een koffie beker meerdere keren	✓
Koop kleding 'off the shelf'	
Eis niet gedragen kleding op en zet weer in of vervezel	✓
Zet in op poolauto's met slim reserveringssysteem	✓
Zet in op een mobility card waarbij de (pool)auto gecombineerd wordt met OV	