



Groenboek*: circulariteit en gebiedsontwikkeling

Hoe een circulaire aanpak kan bijdragen aan een duurzame gebiedsontwikkeling

Paola Huijding (Platform31), Niels Gastkemper (Platform31), Fanauw Hoppe (AT Lawyers), Merlijn Bloc (Metabolic) en Kees Faes (SGS Search)

*Een groenboek is een discussiestuk om debat te stimuleren en meningen te inventariseren over een bepaald onderwerp. (Bron: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Groenboek>)

Uitgave

Platform31
Den Haag, maart 2018

Auteurs: Paola Huijding (Platform31), Niels Gastkemper (Platform31), Fanauw Hoppe (AT Lawyers), Merlijn Bloc (Metabolic) en Kees Faes (SGS Search)

Redactie: Platform31

Platform31

Kennis- en netwerkorganisatie Platform31 ziet de **trends** in stad en regio. We **verbinden** beleid, praktijk en wetenschap rondom actuele vraagstukken en komen tot een **aanpak** waarmee bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders direct aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: **iedereen profiteert mee** van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag
www.platform31.nl

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.

Inhoudsopgave

1 Oproep tot actie	5
2 Voor we van start gaan	6
3 Karakteristieken van een circulaire economie	7
4 Stappenplan naar circulaire ontwikkeling	9
4.1 Stap 1 Ambitie: waarom ontwikkel ik?	9
4.1.1 Wat wil ik bereiken met het ontwikkelen van dit gebied of gebouw?	9
4.1.2 Hoe passen de karakteristieken van de circulaire economie hierin?	11
4.2 Stap 2 Aanbestedingsstrategie: hoe ga ik samenwerken?	12
4.2.1 Fasen in gebiedsontwikkeling	12
4.2.2 Keuzes maken	13
4.3 Stap 3 Programma: wat vraag ik aan mijn partners?	17
4.4 Stap 4 Monitoren en meetbaarheid: bereik ik mijn doel?	22
4.4.1 Tijdens de realisatie	22
4.4.2 Na de realisatie	23
5 Reflectie	25

1 Oproep tot actie

We moeten huidige systemen herzien zodat ons leven zich binnen de grenzen van onze planeet kan ontwikkelen. Dit vraagt om het tegen het licht houden van bestaande routines en daardoor te evolueren. De principes van circulaire economie dragen hieraan bij.

In dit groenboek schetsen we een proces om de principes van de circulaire economie toe te passen bij de ontwikkeling van gebieden en gebouwen. Het geeft de inzichten van vijf masterclasses die zijn gehouden in het najaar van 2017 rond het thema circulair aanbesteden. Door het samenspel tussen deelnemers uit gemeenten, woningcorporaties, een ontwikkelaar en de experts van Platform31, Metabolic, SGS Search en AT Lawyers, zijn we gekomen tot nieuwe inzichten en lessen. Deze delen we met u, zodat u zelf in actie kunt komen.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 formuleren we vier uitgangspunten die helpen tot actie over te gaan en niet te verzanden in eindeloze discussie. In hoofdstuk 3 beschrijven we de karakteristieken van een circulaire economie. Hoofdstuk 4 bestaat uit een stappenplan. De stappen zijn verduidelijkt met vragen, tips en voorbeelden. Tot slot kijken we terug en vooruit in de reflectie.

Doel

Ons doel is het stimuleren van circulaire aanpakken bij gebiedsontwikkeling. Naast een opgave ligt hier een enorme kans voor de verduurzaming van onze leefomgeving en potentiële nieuwe verdienmodellen. Het beschreven proces is een aanzet naar aanleiding van onze lessen en inzichten. Echter, de praktijkervaring met circulaire gebiedsontwikkeling is nog beperkt. Daarom moedigen wij u aan om ervaring op te doen en deze te delen.

5

Kennis- en netwerkorganisatie Platform31 ziet de trends in stad en regio. We verbinden beleid, praktijk en wetenschap rondom actuele vraagstukken en komen tot een aanpak waarmee bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders direct aan de slag kunnen.

Metabolic is een consultancybedrijf en venture ontwikkelaar die systeemdenken inzet om grote uitdagingen op het gebied van duurzaamheid aan te pakken. Onze overkoepelende missie is het transformeren van de economie naar een fundamenteel duurzame - en circulaire - staat.

SGS Search is hét inspectiebureau voor de (duurzaam) gebouwde omgeving. Met onze omgeving als inspiratiebron, creëren we een duurzame toekomst. Met slim onderzoek naar de feiten, komen we tot praktische oplossingen.

AT Lawyers is een advocatenkantoor dat is gespecialiseerd in juridische vraagstukken bij projecten en vraagstukken in de fysieke leefomgeving. Onze expertise omvat het ruimtelijk bestuursrecht, bouw- en aanbestedingsrecht en vastgoedrecht.

2 Voor we van start gaan

Onze ervaring leert dat een gesprek over circulaire gebiedsontwikkeling makkelijk verzandt in een discussie met een open einde. Wat is circulariteit? Wat is het niet? En wanneer doen we het goed? Om het open einde te voorkomen stelden we vier pragmatische uitgangspunten op die bij elke stap in het gebiedsontwikkelingsproces van pas komen:

1. Circulariteit als middel tot een doel

We hebben doorgaans veel doelen en ambities bij het ontwikkelen van een gebied of gebouw. Een valkuil is dat circulariteit als extra doel aan het lijstje wordt toegevoegd en vervolgens wegvalt tegen andere doelen als betaalbaar en snel willen bouwen. Dit is onnodig, want een circulaire economie zal alleen vorm krijgen als er betaalbaar en snel gebouwd kan worden. Kortom, om de bal aan het rollen te krijgen, leggen we de focus op de vraag: hoe kunnen we onze doelen bereiken door het inzetten van de karakteristieken van circulaire economie als middel?

2. Gebied en gebouw

Gebouwen zijn afhankelijk van energie, warmte, water en andere stromen uit de omgeving. Wisselwerking met het gebiedsniveau is vanuit circulariteit van belang. Waar en hoe kunnen beide schaalniveaus elkaar versterken om een systeem te optimaliseren? Het proces in dit groenboek is bedoeld voor beide niveaus en wil het samenspel versterken. We schetsen een proces dat voor gemeenten, ontwikkelaars en corporaties van toepassing is op gebouw- én gebiedsniveau. Juist omdat deze partijen elkaar nodig hebben om de meerwaarde die circulaire oplossingen biedt goed te benutten.

3. Accepteer imperfectie

Alles wat u nu doet op het thema van circulair bouwen is een stap vooruit. Het is makkelijk jezelf te verliezen bij het analyseren van de impact van onze activiteiten op een systeem. Immers, het een heeft effect op het ander en ga zo maar door. Iets meteen volledig 'goed' willen doen blokkeert ontwikkeling. Laat u aan het begin niet belemmeren door een beetje imperfectie. Ga voor de meest duurzame oplossing binnen de huidige middelen en het huidige systeem. Meet en/of evalueer daarbij wel de prestatie op circulariteit, zodat u in het volgende project een stap verder kan gaan met de ambitie.

4. Hou het eenvoudig

Circulaire economie vraagt om een integrale aanpak. Het is echter lastig om te beginnen met 'alles'. Daarvoor adviseren we om een eerste stap te nemen vanuit een brandende vraag. Later in het proces kunnen andere vragen opgenomen worden. We roepen op om een eerste stap te maken en na te denken over circulariteit. Denk bijvoorbeeld na over hoe het gebouw en haar onderdelen weer uit elkaar kunnen. Of kijk naar bestaande materialen die over zijn, bijvoorbeeld een complex dat gesloopt gaat worden, en gebruik deze. Of richt een gebouw zo in dat het gemakkelijk is voor de gebruikers om afvalstromen op te vangen, zodat de waarde van het afval wat oplevert. Maak circulaire gebiedsontwikkeling op deze manier begrijpelijk voor alle deelnemers en stakeholders. Met in het achterhoofd: zolang we stappen maken, gaan we vooruit.

3 Karakteristieken van een circulaire economie

Het United Nations Environmental Program (UNEP) beschrijft de circulaire economie als volgt:

Circular Economy is an economy that balances economic development with environmental and resource conservation. It puts emphasis on environmental protection and the most efficient use of and recycling of resources. A Circular Economy features low consumption of energy, low emission of pollutants and high efficiency. It involves applying Cleaner Production in companies, eco-industrial park development and integrated resource-based planning for development in industry, agriculture and urban areas.

Bron: ABC for Sustainable Cities (UN-Habitat)

Een belangrijk onderdeel van circulaire economie is dus grondstoffen en energie zo hoogwaardig mogelijk hergebruiken zodat we de aarde niet uitputten. Het uitputten van grondstoffen is echter niet het enige. De huidige wereldbevolking put ook landbouwgrond, flora, fauna en zichzelf uit. Een circulaire economie omvat ook het behouden en vergroten van biodiversiteit en menselijk welzijn. Economische activiteiten en welvaart zijn afhankelijk van het behoud en het versterken van sociaal en natuurlijk kapitaal. Het uitputten hiervan beschadigt op den duur onze economie. In een circulaire economie staat behoud en versterken van onze belangrijkste economische bronnen centraal met als doel het creëren van een gezonde, vruchtbare en duurzame omgeving. Nu en later. Dit bereiken we onder andere door gebieden en gebouwen te ontwerpen die goed presteren op zeven karakteristieken van een circulaire economie naar ontwerp van Metabolic.

7

Bij het zetten van een eerste stap in circulaire gebouw- of gebiedsontwikkeling is het lastig om alle zeven karakteristieken te versterken. De ambitie hoeft ook niet gelijk zo hoog te liggen. Zoals we eerder verwoordden: accepteer enige imperfectie en hou het eenvoudig om te kunnen beginnen. Het bewust zijn van het grotere plaatje helpt echter bij het nadenken over circulaire oplossingen.

Figuur 1 | De zeven karakteristieken van een circulaire economie, naar ontwerp van Metabolic.



4 Stappenplan naar circulaire ontwikkeling

Circulaire gebouw- of gebiedsontwikkeling vraagt om een andere manier van de vraag benaderen. De ingesloten manier van werken moet u tegen het licht houden. We moeten oplossingen toepassen die bijdragen aan de zeven circulaire karakteristieken, zoals door Metabolic vastgelegd. Waar kunnen we efficiëntie verbeteren, negatieve impact verlagen en positieve effecten versterken? En dat terwijl het project economisch rendabel blijft. Wie niet gelooft dat dat mogelijk is, moet eerst bij zichzelf te rade gaan.

Kritisch kijken naar routines vraagt om doorzettingsvermogen en energie van de betrokken personen en organisaties. Een planvormingsproces kan hiervoor de juiste omgeving creëren. De stappen en onderdelen van elke stap zijn erop gericht om de betrokken partijen te helpen bij circulair denken, effectief samenwerken en goed opdrachtgeverschap.

Aanbesteden is de rode draad in het proces. Een slim doordachte aanbesteding helpt bij het formuleren van de eigen doelen, het selecteren van de juiste partner, het komen tot creatieve oplossingen en het aanjagen van innovatie. Overigens even goed als een niet doordachte aanbesteding kan leiden tot het tegenovergestelde. Vandaar dat het belangrijk is de aanbesteding goed in te richten en hier vroeg in het proces voldoende tijd aan te besteden.

4.1 Stap 1 | Ambitie: waarom ontwikkel ik?

9

Formuleer een ambitie en kom tot een (beleids)document waarin de randvoorwaarden voor de gebiedsontwikkeling staan weergegeven. Hoe meer de punten een prioriteit krijgen en op één manier te interpreteren zijn, hoe beter.

Aan de hand van een aantal vragen breken we deze stap op. Het is een uitdaging om als opdrachtgever tot breed begrepen en gedragen antwoorden op deze vragen te komen. Echter, voldoende tijd en aandacht besteden aan deze stap helpt in alle opeenvolgende stappen. In latere stappen kan namelijk hierop worden terug gegrepen, om de ambitie weer goed voor ogen te krijgen.

4.1.1 Wat wil ik bereiken met het ontwikkelen van dit gebied of gebouw?

Het antwoord op deze vraag is vanuit meerdere invalshoeken te benaderen en het is nuttig om elke invalshoek af te gaan. Allereerst: welke doelen streeft mijn organisatie als geheel na en hoe kan de ontwikkeling van dit gebied of gebouw daarop aansluiten? Vervolgens: hoe wil of moet mijn organisatie bijdragen aan doelen op regionaal, nationaal en internationaal niveau? Het Energieakkoord en Nederland circulair 2050 geven ambities en tijdlijnen weer. Het is belangrijk dat de geplande ontwikkeling hiermee in lijn loopt of voorop loopt. Tot slot: ga in op het gebied zelf. Welke waarde wil ik genereren en voor wie? Met name de 'voor wie'-vraag kan helpen de eindgebruiker vroeg in het proces helder te krijgen en eventueel te betrekken.

Tip

Betrek diverse afdelingen en collega's van de eigen organisatie en ook andere organisaties bij het opstellen van de ambitie. Een ambitie die breed gedragen en begrepen wordt binnen en buiten de organisatie zorgt voor draagkracht. Overheden, bedrijven, woningcorporaties, burgerinitiatieven maar ook andere onderdelen van de eigen organisatie hebben eigen ambities waarop kan worden aangesloten of waarvan vroegtijdig bekend kan worden dat er tegengestelde belangen gaan ontstaan. Zorg voor het overleg wel voor een helder verwachtingspatroon. Delen partijen hun ideeën, geven ze vrijblijvend advies of bepalen ze mee in de agenda?

10



4.1.2 Hoe passen de karakteristieken van de circulaire economie hierin?

Eén van de vier pragmatische uitgangspunten voor dit groenboek is 'circulariteit van middel tot doel'. Circulariteit is moeilijk te bereiken als het andere belangrijke organisatiedoelen in de weg staat. Aan de andere kant is circulariteit goed te bereiken door kritisch na te denken over de bestaande manier van werken en open te staan voor vernieuwende oplossingen. Bij de vorige vraag formuleerden we de ambitie. Deze gaan we op een circulaire manier bereiken.

Een antwoord kan worden geformuleerd door te brainstormen, maar ook een kort marktonderzoek, een bezoek aan voorbeeldprojecten en het betrekken van adviseurs kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de vraag. Het gaat om een verkenning. Het doel van deze vraag is een beeld vormen van mogelijke oplossingen om de ambities circulair te bereiken. Voorbeeldvragen die gesteld kunnen worden zijn:

- Wat wordt de energievraag van het gebouw en gebied en hoe kunnen we dat reduceren ten opzichte van bestaande bouw?
- Welke materialen zijn te gebruiken die aan het einde van de levensduur herbruikbaar zijn op een gelijkwaardig kwaliteitsniveau?
- Welke planten en dieren (ecosystemen) zijn er in het gebied? Hoe dragen deze bij aan de kwaliteit van het gebied en hoe kunnen deze worden ondersteund?
- Hoe kan de leefomgeving gezonder worden gemaakt?
- Welke afvalstromen komen uit de gebouwen en het gebied? Wat is de potentiële waarde hiervan?

Tip

Ga niet voor de alomvattende analyse van mogelijkheden. Veel aandachtspunten zijn momenteel moeilijk in kaart te brengen. Hou het doel voor ogen. De analyse helpt een beeld te vormen, nieuwe mogelijkheden te zien en prioriteiten te leggen in de ambitie.

11

Tip

Hou bij het bekijken van oplossingen in het achterhoofd: wat kan op korte termijn en wat ligt meer op de lange termijn? Het kan zijn dat bepaalde oplossingen nog niet bereikbaar of rendabel zijn. Nieuwe ontwikkelingen kunnen deze situatie later veranderen. Is het mogelijk deze later toe te voegen? Wat zijn daar de voorwaarden voor? Door het opstellen van bijvoorbeeld een routekaart blijven de inzichten van de analyse bewaard.

Tip

Een goede oefening is om de eigen bedrijfsprocessen tegen het licht te houden. Kan de bedrijfsvoering als geheel meer circulair worden waardoor het makkelijker wordt in de uitvoering circulaire oplossingen aan te bieden? Een organisatie die bijvoorbeeld gewend is afval te scheiden, past hetzelfde principe uit eigen ervaring waarschijnlijk beter toe in een nieuw gebied. Hulpmiddelen om de eigen bedrijfsprocessen in beeld te brengen zijn planetaire grenzen en social doughnut.

Tip

Het aantrekken van externe kennis kan helpen in deze stap. Immers, een frisse blik is nog niet gewend aan de bestaande manier van werken.

Tip

Laat eventueel extern de ambities doorrekenen om te kijken in welke mate ze niet tot vreemde situaties leiden. Bijvoorbeeld wanneer twee ambities elkaar tegenwerken.

Remontabel en betaalbaar bouwen

Voor woningcorporaties is betaalbare huisvesting voor hun bewoners altijd een belangrijk doel bij nieuwe ontwikkelingen. Het hieraan toevoegen van circulaire doelen kan als een last of als conflicterend worden ervaren. Echter, circulaire principes kunnen juist worden toegepast om betaalbaarheid ten goede te komen. Zo kunnen woningen remontabel worden ontworpen en een materialenpaspoort krijgen, waardoor de elementen en materialen hierin nog restwaarde hebben aan het einde van de functionele levensduur van het gebouw. Deze elementen en materialen kunnen vervolgens gedemonteerd en gebruikt worden in nieuwe projecten van de corporatie of kunnen aangeboden worden aan de markt. Dit vermindert niet alleen de milieu-impact van gebouwen, maar door de restwaarde kan *de total cost of ownership* van het gebouw dalen. Met een exploitatiemodel die rekening houdt met deze restwaarde kunnen de woonlasten over de levensduur dus juist dalen door toepassing van circulaire bouw.

12

Het eindpunt van de eerste stap is een ambitie voor ontwikkeling van een gebied aan de hand van circulair denken. De ambitie is breed gedragen, doordacht en valt binnen hogere doelen als bijvoorbeeld het Klimaatakkoord van Parijs. Daarnaast is er een beeld van hoe de ambitie behaald kan worden aan de hand van de zeven karakteristieken van de circulaire economie. Het beeld omvat wat ongeveer mogelijk en nog niet mogelijk is. Tot slot levert de eerste stap inzicht op over de mate waarin de opdrachtgever zelf in staat is het proces van aanbesteding en ontwerp uit te voeren of dat het nodig is om vroegtijdig samen te werken met andere partijen. Dit inzicht helpt in stap 2.

4.2 Stap 2 | Aanbestedingsstrategie: hoe ga ik samenwerken?

Een gemeente, ontwikkelaar of corporatie ontwikkelen samen met bouwpartijen, adviseurs en leveranciers. In deze stap denkt de opdrachtgever na over het inrichten van de samenwerking met betrokken partijen. Als opdrachtgever nadenken over de uitvoering (de 'hoe') helpt bij het opstellen van criteria (de 'wat'). Criteria zijn realistischer en specifiek te formuleren met een beeld van de uitvoering in gedachte.

4.2.1 Fasen in gebiedsontwikkeling

Traditionele en circulaire gebiedsontwikkeling doorlopen grotendeels dezelfde stappen. Van concept tot en met realisatie. Er zijn twee verschillen:

- Circulaire gebiedsontwikkeling houdt rekening met gebruik, onderhouden én de uiteindelijk demontage, herindeling of hergebruik. Het nadenken over deze dimensies kan invloed hebben op de type partners waarmee wordt samengewerkt (b) en de contractvorm (c).
- Circulariteit vraagt om innovatief handelen en ontwikkelen. Het creëren van een goede omgeving voor innovatie is essentieel voor succes. Dit vraagt om het misschien eerder

betrekken van een bepaalde partij (a) zodat eerder in het proces kan worden meegedacht.
Ook lokken bepaalde vormen van aanbesteden (c) meer uit tot innovatie dan andere.

De fasen die we in dit groenboek aanhouden zijn:



4.2.2 Keuzes maken

Voor gemeenten of corporaties die een gebied of gebouw ontwikkelen is het van belang een keuze te maken op drie punten:

- a. Vanaf welke fase wil ik bepaalde partijen betrekken? Hoe meer fasen in het proces een opdrachtgever zelf wil vormgeven en uitvoeren, hoe later andere partijen worden betrokken en hoe meer dit van de eigen organisatie vraagt. Daartegenover, een uitvoerende partij in de planuitwerking betrekken, vraagt weer andere vaardigheden van de eigen organisatie.
Nota bene: Voor gemeenten is de grondpositie en het grondbeleid een belangrijk uitgangspunt. Deze bepalen de vrijheid en keuzemogelijkheden die een gemeente heeft. Een gemeente met weinig grondpositie en een faciliterend grondbeleid zal eerder ontwikkelaars aan boord (willen) hebben, dan andersom. Voor corporaties en ontwikkelaars geldt over het algemeen dat zij grondpositie hebben of verkrijgen bij gebiedsontwikkeling.
- b. Wat voor eigenschappen zoek ik in mijn partner? De keuze bij onderdeel a beïnvloedt deze keuze. Het kiezen voor partner die alleen betrokken is bij de exploitatie bebouwing vraagt om een andere samenwerking dan een partner die al meedenkt tijdens de vorming van het programma of de planuitwerking.
- c. Het maken van deze eerste twee keuzes (a + b) helpt bij het kiezen van een contractvorm en manier van aanbesteding. Een opdrachtgever die alleen een uitvoerder zoekt, wil de samenwerking anders inrichten dan een situatie waarbij van programma tot en met demontage een relatie ontstaat.

13

We gaan dieper in op elk van deze drie keuzes:

(a) De rol van de eigen organisatie

Er bestaan veel smaken, tussenvormen en nuances in een rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer(s). Om de keuzes en mogelijkheden beter te kunnen onderscheiden gebruiken we de volgende vormen:

- *Traditioneel (ontwikkeling in eigen hand)*
De eerste vier fases (zie in figuur: initiatief & visie tot en met grondexploitatie) doorloopt de opdrachtgever zelf. Bijvoorbeeld de gemeente doet de kaveluitgifte en beheert vervolgens het openbaar gebied. Hiermee blijft de controle over en de invloed op de ontwikkeling van het gebied groot, zonder dat de markt daar direct invloed op heeft. De winst/het risico van de grondexploitatie blijft ook in één hand. In deze vorm is een belangrijke rol weggelegd voor de eigen organisatie en adviseurs. De inbreng van de ontwikkelaar/aannemer is beperkt, vooral op gebiedsniveau.

- *Bouwclaim (regisseer de ontwikkeling)*
De opdrachtgever stelt zelf een masterplan op en geeft het gebied uit in nader te ontwikkelen deelgebieden (bouwclaims). Hiermee blijft de volledige controle op het niveau van het masterplan op gebiedsniveau geborgd. Daarmee ook de verantwoordelijkheid voor de integraliteit van de deelgebieden. De ontwikkelaar(s) doet de planuitwerking voor zijn deelgebied. Met het uitgeven van deelgebieden brengt de ontwikkelaar kennis en expertise in op een grotere schaal dan op kavelniveau. Door bij goede (circulaire) prestaties de optie te geven op meer deelgebieden, wordt de ontwikkelaar gestimuleerd de prestaties te halen en ook op gebiedsniveau mee te denken. De winst/het risico van de exploitatie ligt bij de gemeente.
- *Concessie (private exploitatie)*
Dit lijkt op het vorige voorbeeld. Alleen wordt de ontwikkelaar niet alleen betrokken bij de deelgebieden, maar direct bij het gehele plangebied. Samen met een ontwikkelaar wordt het masterplan opgesteld. Het is vervolgens aan de ontwikkelaar om tot planuitwerking over te gaan binnen de randvoorwaarden van het masterplan. Dit kan gekoppeld worden aan een bouwplicht en verplichting tot inrichting van de infrastructuur. De rol van de eigen organisatie is vooral faciliterend en de ontwikkelaar heeft veel vrijheid tot het verder inrichten van het gebied.
- *Joint venture (samen ontwikkelen)*
Het samen met een ontwikkelaar of gebiedspartner ontwikkelen van het gebied kent diverse namen en vormen zoals alliantie, CV/BV, *joint venture* of GEM. In de kern komt het erop neer dat voor het hele gebied gezamenlijk een visie en programma worden gevormd, uitgewerkt en gerealiseerd. Winst en risico worden gezamenlijk gedragen en de kennis en expertise van de ontwikkelaar wordt vroegtijdig en op gebiedsniveau betrokken.
- *Joint venture light*
Een alternatief is de *joint venture light*. Hierbij ontwikkelen partners in het gebied wel een visie en programma, maar realiseren zij zelf hun eigen deel(grond)exploitaties.

De keuze voor een vorm is afhankelijk van factoren zoals het politieke klimaat, de wens tot invloed/sturing, de risico's bij de grondexploitatie en de capaciteit van de eigen organisatie. In elke vorm is het belangrijk dat voldoende kennis en expertise op gebiedsontwikkeling en circulariteit aanwezig is bij zowel de eigen organisatie, de in te huren adviseurs, als de te selecteren ontwikkelaars/bouwers.

Voorbeeld: Ontwerp voor demontage

Het doel van demontabel bouwen is het makkelijker maken van hergebruik van onderdelen of materialen. Oftewel: bij de bouw al nadenken over de sloop en daarbij de sloop makkelijker, goedkoper en duurzamer maken.

Er zijn partijen die demontabel ontwerp van gebouwen aanbieden. Een uitdaging is echter borgen dat de onderdelen correct worden toegepast en daadwerkelijk aan het einde van de levenscyclus worden hergebruikt. Hier zijn verschillende oplossingen voor mogelijk, denk aan terugneemmodellen met leveranciers, zorgvuldige documentatie van de staat en locatie van de elementen om aan de markt aan te bieden (ook bij overdracht van eigenaarschap) of wellicht heeft de eigenaar een gebouw over de gehele levensduur in het bezit en investeert extra om deze als grondstoffenbank te kunnen gebruiken.

Dergelijke circulaire aandachtspunten zijn nog nauwelijks gestandaardiseerd of uitgetest. Innovatie hierin hangt sterk af van de mogelijkheden en motivatie van de betrokken partner(s). Een co-creatie proces met een marktpartij biedt wellicht de meest optimale uitkomsten. Kortom, omdat de manier van werken nog moeilijk voor te schrijven is, kan het nuttig zijn om vroeg in het proces een partner te betrekken die meedenkt en meewerkt.

(b) Wat voor eigenschappen zoek ik in mijn partner?

Een zoektocht naar de ideale partner is al snel zoeken naar het schaap met de vijf poten. Het liefst moet een partij alles kunnen, maar in de praktijk is dit niet mogelijk. Stel eerst vast welke eigenschappen echt belangrijk zijn (prioriteren). Dit maakt het als opdrachtgever makkelijker een partij te selecteren en om gedurende de ontwikkeling een goede samenwerking op te bouwen. Met name prioriteit geven aan bepaalde eigenschappen blijkt lastig. Wat is écht belangrijk?

Ter illustratie beschrijven we hieronder de uitkomsten van de reeks masterclasses waarin deze afwegingen aan bod kwamen. De belangrijkste factoren uit de gesprekken tussen gemeenten, corporaties en een ontwikkelaar zijn:

- Veel relevante kennis in huis
- Capaciteit en wil om continu te blijven innoveren
- Flexibiliteit om in te springen op nieuwe ontwikkelingen
- De wil om in echt partnerschap te werken
- Het willen betrekken van de omgeving en daarbij betrokken zijn
- Het inzicht om integraal naar de opgave te kijken.

15

Naast de aanwezigheid van bestaande kennis/deskundigheid rond bouwen en ontwikkelen is het continu innoveren een belangrijk aspect. Vooral omdat de technische ontwikkelingen op het gebied van circulariteit snel gaan. Een partner is nodig die daarop anticipeert om met de meest innovatieve middelen circulair te ontwikkelen. Een onderscheid is hierbij gemaakt tussen het hebben van veel kennis en het hebben veel ervaring. Nieuwe partijen op de markt hebben misschien weinig ervaring, maar kunnen wel veel kennis en innovatie in huis hebben.

De wens van flexibiliteit sluit aan op het inspelen op innovaties. De deelnemers aan de masterclasses vinden het belangrijk dat betrokken partijen meedenken in het implementeren van nieuwe innovaties, ook als deze pas laat beschikbaar komen. Flexibiliteit gaat ook breder: is de gebiedsinrichting ook aan te passen aan ontwikkelingen op het gebied van mobiliteit, klimaatadaptatie, energie- en wateropslag? Daarnaast is flexibiliteit ook nodig op gebouwniveau, bijvoorbeeld door een veranderende demografische samenstelling, of woonwens vanuit de samenleving. Hiervoor is, volgens de deelnemers, echte *partnership* nodig met de markt. Dat betekent geven en nemen, voor beide partijen. Gebiedsontwikkeling is meestal een langdurig en complex proces. Samenwerking, samen leren en verbeteren, zijn daarbij kernwoorden die het succes bepalen.

Een belangrijk vraagstuk dat steeds meer speelt, is betrokkenheid van omwonenden, mogelijke toekomstige bewoners en rekening houdend met de waarde van de omliggende natuur. Hoe kan de omgeving bijdragen aan de circulariteit van het nieuwe gebied en vice versa? Dit vraagt om een partner die openstaat voor de omgeving van het eigen project, oftewel betrokkenheid bij de omgeving. En het sluit aan bij de wens een partner te vinden die de integraliteit van het vraagstuk kan helpen vormgeven en borgen.

Per project is het goed om de benodigde eigenschappen met de betrokken personen en partijen te bespreken. Dit levert een goede basis voor het selecteren van een partner en het opbouwen van een goede samenwerking.

(c) Contract- en aanbestedingsvorm

Pas als een keuze is gemaakt in onderdeel a en b, is het tijd om de contract- en aanbestedingsvorm te selecteren die het beste past. Een vorm kiezen 'omdat we altijd zo werken' zal leiden tot een project 'zoals ze altijd gaan'. Vernieuwing vraagt om bewust bezig zijn. Het is nuttig om te weten waarom een bepaalde vorm is gekozen, ook wanneer alsnog de standaard uit het keuzeproces rolt.

De vormen van aanbesteden en contracten zijn divers. We geven hier geen overzicht van opties, maar wel enkele tips gebaseerd op de uitkomsten van de masterclasses. Bronnen voor meer algemene informatie:

- [Expertisecentrum Aanbesteden Piano](#)
- [CROW](#)
- [Instituut voor Bouwrecht \(IBR\)](#)

Tip: Ruimte voor flexibiliteit

Omdat op voorhand vaak niet goed vaststaat hoe het gebied of de opdracht eruit komt te zien, ligt de voorkeur van de deelnemers bij aanbestedingsprocedures die ruimte geven voor flexibiliteit en ontwikkelruimte. Aanbestedingsprocedures als de [concurrentiegericht dialog](#) en [innovatiepartnerschap](#) zijn hiervoor geschikt en kunnen zwaar of 'light' worden ingericht. Ook de [Best Value](#)-aanpak biedt mogelijkheden in dit kader. Welke vorm ook wordt gekozen, bij het opstellen van de contracten en het kiezen van de contractvormen is het belangrijk om ambities en doelstellingen eenduidig en helder te formuleren en goed na te denken over flexibiliteit in de samenwerking. Eenzijdige contracten leiden meestal tot eenzijdige relaties, terwijl echte samenwerking vereist is op een vernieuwend terrein als circulaire gebiedsontwikkeling.

Tip: Focus op de prioriteiten

We komen terug bij de uitkomsten van onderdeel a en b. Als gezegd, bij een gebiedspartner zijn andere zaken van belang, dan bij een selectie voor een kaveluitgifte (visie, strategische expertise, multidisciplinair tegenover realisatie-capaciteit, verificatiemogelijkheden en circulaire bouwexpertise). Wanneer marktpartijen graag input leveren, omdat de opdracht dan beter zal aansluiten op wat zij kunnen bieden. Uitgangspunt bij marktconsultatie is dat de opgedane informatie beschikbaar komt voor alle partijen, zodat er een *level playing field* blijft bij het inschrijven. Binnen die spelregels is veel mogelijk.

Tip: Meerdere wegen naar Rome, kies er één

Hetzelfde vraagstuk van een opdrachtgever kan met verschillende contract- en aanbestedingsvormen worden bereikt. Veel vormen overlappen of zijn hybride. Uiteindelijk gaat het om het voor ogen houden van de ambitie en een omgeving creëren voor innovatie en samenwerking.

Aan het einde van stap twee heeft de opdrachtgever de ambities helder en is bewust gekozen voor de manier waarop deze bereikt moeten gaan worden. De volgende stap is het in detail uitwerken van de aanbesteding.

4.3 Stap 3 | Programma: wat vraag ik aan mijn partners?

Deze stap leidt tot een programma van criteria. De ambitie uit stap 1 werken we uit naar een aanbesteding waarop marktpartijen kunnen inschrijven. Welke doelstellingen moet aan worden voldaan en met welke prioriteit? Welke indicatoren zijn daaraan verbonden? Hoe waardeer je de verschillende elementen?

De uitdaging bij een programma in circulaire gebiedsontwikkeling ligt in het samenspel tussen het gebieds- en gebouwniveau. Om zaken niet door elkaar te laten lopen, stellen we een aantal tussenstappen voor:

- a. Kijk naar het gebied en de omgeving en kom tot criteria op gebiedsniveau.
- b. Zoom in op de kavels en gebouwen en kom tot criteria op gebouwniveau.
- c. Ga op zoek naar punten waar het gebieds- en gebouwniveau elkaar versterken of tegenwerken. Pas de criteria uit onderdeel a en b hierop aan. Deze stap noemen we een systeemcheck.
- d. Zet de criteria om tot selectie- en gunningscriteria.

17

(a) Criteria op gebiedsniveau

Om hiertoe te komen, begint u bij het vaststellen van de gebiedskenmerken. Eigenschappen van het gebied of de omgeving van het gebied hebben invloed op de kansen en risico's, mogelijkheden en beperkingen van het plan. Denk hierbij aan de aanwezigheid van infrastructuur voor energie en sanitatie, nabijgelegen fabrikanten of gebieden waar gesloopt gaat worden, beoogde hoeveelheid inwoners en de bebouwingsgraad.

Vervolgens kan de gebiedsprogrammering dusdanig ontworpen worden dat het gebied zelf zo circulair mogelijk kan en zal worden. Kies voor criteria die:

1. het gebied als geheel circulair maken (bijvoorbeeld hergebruikte materialen in de openbare ruimte);
2. circulariteit op kavel-/gebouwniveau faciliteren (bijvoorbeeld aansluiting op een warmte-koudeopslag of een decentraal sanitatiesysteem aanbieden);
3. ingrepen die circulariteit op kavel-/gebouwniveau niet in de weg te zitten (bijvoorbeeld rekening houden met schaduwwerking op kavels die wellicht PV-panelen willen toepassen).

(b) Criteria op gebouwniveau

Het meegeven van criteria kan zijn gericht op het gebouw zelf en het gebruik.

- Tijdens de bouw zit de potentie in materiaalgebruik en ontwerp. Denk hierbij aan materialen met een lage milieubelasting, een gebouw met weinig vraag naar warmte en koude en een gezond binnenklimaat.

- Tijdens het gebruik zit de potentie in het aansluiten op stromen op gebiedsniveau. Drink- en afvalwater, energie, warmte en koude, afval en verkeer zijn voorbeelden van deze stromen. Om de circulaire potentie uit een gebied te halen is een samenspel nodig. Door criteria mee te geven aan de individuele gebouwen is dit te realiseren.

Bij het meegeven van criteria aan gebouwen spelen meerdere actoren een rol. Een gemeente kan bijvoorbeeld te maken hebben met een woningcorporatie die in het gebied een deel van de woningen realiseert en daarvoor bepaalde eisen of wensen heeft. Hetzelfde geldt onder andere voor kantoren, winkels en scholen. Eenzijdig criteria dicteren is hierbij een gemiste kans en levert mogelijk problemen op in de toekomst waardoor de ambities niet worden gehaald.

Voorbeeld samenspel tussen gebied en gebouw bij sanitatie en het herwinnen van nutriënten

Een ambitie op gebiedsniveau kan randvoorwaarden schetsen op gebouwniveau. Het herwinnen van nutriënten uit afvalwater is hiervan een tekenend voorbeeld. Herwinning draait met name om de meststof struviet uit urine en de productie van biogas door middel van vergisting. Voor het economisch rendabel maken van de benodigde installaties is een flinke hoeveelheid afvalwater nodig. Oftewel, dit kan beter op gebiedsniveau plaatsvinden dan op gebouwniveau. Dit vraagt in het stedenbouwkundig programma van eisen dat het gebied voorziet in een centrale faciliteit voor de verwerking van het afvalwater dat door de gebouwen wordt aangeboden.

Bij de gronduitgifte van kavels moet vervolgens rekening gehouden worden met de mogelijke aansluiting op de vergister en struvietreactor in het gebied. Deze eis heeft consequenties voor de manier waarop een ontwikkelaar de gebouwen vorm kan geven; zo zullen wellicht vacuümtoiletten benodigd zijn. Wanneer dit niet in lijn ligt met de doelen van de projectontwikkelaar levert dit spanning op.

Het is de vraag of het verplicht aansluiten op de gebiedsinstallatie juridisch af te dwingen is. Met name wanneer de gemeente geen eigenaar is van alle grond kan dit lastig zijn. Een betere vraag is echter of je dit wel moet willen afdwingen. Door de betrokken partijen al vroeg in het proces mee te nemen bij de ambities, is het mogelijk gezamenlijk te kiezen voor het herwinnen van nutriënten of een andere oplossing. Door gezamenlijk te kijken naar moderne oplossingen is herwinning misschien een logisch en economisch middel in plaats van een doel op zichzelf.

Wanneer de oplossingen op gebouwniveau niet aansluiten met die in het gebied functioneert het systeem niet. Dit terwijl er juist een sterke synergie tussen beide niveaus kan liggen.

(c) Systeemcheck

De opgestelde criteria (op gebouw- en gebiedsniveau) kunnen complementair zijn (synergie), conflicterend of juist los van elkaar staan. We streven complementariteit na en willen conflicterende criteria uit de aanvraag halen. De onderstaande tekst geeft een voorbeeld van conflicterende criteria.

Voorbeeld minimaliseren van EPC en MPG op gebouwniveau

Een criterium hanteren op een Energieprestatiecoëfficiënt (EPC) stimuleert het toevoegen van elementen aan het energiesysteem die de energieprestatie verbeteren. Denk bijvoorbeeld aan PV-panelen, monitoring en feedback systemen of batterijen. Door het verlagen van de energievraag en/of het verhogen van de eigen duurzame opwek wordt de impact op het milieu verlaagd.

Echter, bij een uitvraag op zowel een positieve EPC als een gunstigere MilieuPrestatie van het gebouw (MPG) ontstaat een tegenstrijdige situatie. De milieu-impact van PV-panelen en batterijen is aanzienlijk. Een goede score op EPC kan zorgen voor een slechtere score op MPG. De energie-impact in de gebruiksfase van een gebouw concurreert dan met de ingebedde impact van de materialen in het gebouw.

Dit is een voorbeeld van probleemverschuiving. Alleen uitvragen op EPC of MPG is niet de oplossing omdat een balans van belang is. De uitdaging is het vinden van de balans tussen energie-impact en materialen-impact. Het is aan de opdrachtgever om aan te geven hoe dit beoordeeld wordt en aan de inschrijvende partij om met een slim aanbod te komen.

Tip

Het is een idee om de verwachte impact van de levenscyclus uit te vragen waarbij de impact van de gebruikersfase (EPC) en de ingebedde impact (MPG) bij elkaar worden opgeteld.

19

Tip

Een slimme opzet beweegt de inschrijvende partij om na te denken over een tweede leven van het energiesysteem om zo de milieu impact te reduceren. In de huidige berekeningen is dit nog lastig, maar deze manier van denken willen we wel naar streven.

De systeemcheck is uit te voeren aan de hand van een matrix/tabel. Vul alle criteria op in bij zowel de kolommen als in de rijen. Loop vervolgens per kruispunt van criteria na of er sprake is van synergie, conflict of dat er geen relatie is. Bij een kruispunt van dezelfde criteria is geen interactie uiteraard; vandaar dat deze kruispunten leeg blijven. Het is goed om deze oefening in verschillende samenstellingen van betrokken personen te doen.

	Criterium 1	Criterium 2	Criterium #
Criterium 1	X	Synergie, conflict of losstaand?	Etc.
Criterium 2		X	
Criterium #			X

Bespreek in het geval van synergie hoe deze kan worden gewaarborgd in de gunningscriteria. Bij conflicterende criteria kan één van de criteria afvallen of te ondervangen in de gunningscriteria. Bij het voorbeeld met de EPC en MPG op gebouwniveau is van dit laatste sprake.

(d) Minimumeisen en gunningscriteria

De laatste stap is de vertaling van ambities en criteria in een uitvraag naar de markt met gunningscriteria. Werk daarvoor de vorm die is gekozen in stap 2 uit.

Uitleg begrippen

Minimumeisen zijn eisen van de opdrachtgever aan de inschrijver, aan het resultaat en/of het proces die hoe dan ook behaald of gevolgd moeten worden.

Selectiecriteria zijn punten waar de inschrijver aan moet voldoen en waar zij op kan scoren. Het gaat om de eigenschappen van inschrijver, oftewel de partij of het consortium van partijen. Dat kan zijn: ervaring, innovatiekracht, organisatiestructuur, bedrijfsfilosofie of visie op duurzaamheid. In stap 2 b zijn deze eigenschappen opgesteld. De opdrachtgever scoort en selecteert hierop de beste partijen, als dit in de aanbestedingsvorm mogelijk is.

Gunningscriteria zijn gericht op de inschrijving, oftewel de aanbesteding van het specifieke project. In de inschrijving geeft de inschrijver aan hoe zij de ambities van de opdrachtgever wil vormgeven, uitvoeren en tegen welke prijs. De opdrachtgever scoort de inschrijving op de gunningscriteria en kiest zo de winnaar.

20

De inhoud van de uitvraag hangt samen met het moment waarop een partner wordt gezocht. Hoe eerder de partner deelneemt in het ontwikkelproces, des te minder gedetailleerd de eisen vanuit de opdrachtgever kunnen zijn aan het eindresultaat. Ook dan spelen de goed doordachte ambities en doelstellingen een belangrijke rol.

De uitdaging is om duidelijk en specifiek aan te geven welke ambities en doelstellingen nagestreefd worden. Duidelijke eisen en gunningscriteria leiden tot betere inschrijvingen. Dit kan lastig zijn, omdat niet altijd duidelijk is wat er al mogelijk is en hoe dit beoordeeld moet worden. Vandaar dat de eerder genoemde marktconsultatie nuttig kan zijn.

Voorbeeld circulaire visie versus voorwaarden voor circulair materiaalgebruik

Voor de circulaire ambitie op materiaalgebied kan de 'MilieuPrestatie Gebouwen' (MPG) passend zijn als gunningscriterium. Het is al wettelijk verplicht om bij de aanvraag van een omgevingsvergunning de impact van de materialen van een gebouw door te rekenen. De score moet vanaf 2019 beter, dus lager, zijn dan 1,00 euro/m².

Bij het aanbesteden van een plan is de MPG als randvoorwaarde heel concreet te formuleren door hem scherper te stellen dan het wettelijk maximum, bijvoorbeeld 'niet hoger dan 0,50 euro/m²'. Alle scores daaronder zijn extra te belonen in de gunning.

Wanneer alle vastgestelde circulaire aandachtspunten zo scherp kunnen worden geformuleerd, dan kan bijna aan de markt worden voorgeschreven waar de ontwikkeling aan moet voldoen. Helaas is het nog vaak een uitdaging om circulaire ambities scherp uit te vragen en tegenstrijdigheden te voorkomen. Zie voor een voorbeeld en mogelijke oplossing de tekstbox minimaliseren van EPC en MPG op gebouwniveau. Daarnaast zijn deze scores moeilijk op te stellen als nog onduidelijk is hoe het gebied zal worden ingericht.

Een mogelijkheid is het stellen van een bandbreedte waarbinnen de inschrijvers moeten scoren en zich kunnen onderscheiden. Belangrijk is dat de partner hoe dan ook de minimumeisen moet behalen. Een partij kan zelf aanvullende mogelijkheden of technieken aandragen die circulair bouwen faciliteren of bijdragen aan de ambitie door het 'beter te doen dan de minimumeis'. Dit geldt in het bijzonder voor nieuwe ontwikkelingen, innovaties, of aspecten waarvoor nog geen duidelijke referenties, prestatie en/of benchmarks beschikbaar zijn.

21

Voorbeeld van minimumeis en gunningscriterium

Minimumeis materialenpaspoort: "De inschrijvende partij levert bij de plannen voor de ontwikkeling een materialenpaspoort aan, gekoppeld aan een BIM-systeem. Dit materialenpaspoort omvat ten minste alle elementen, gecodeerd conform NL-Sfb-elementencodering, waaruit de ontwikkeling bestaat, met de bijbehorende hoeveelheden, uitgedrukt in m1, m2 en/of m3 en in volumegewicht (kg/ton). Het materialenpaspoort moet gedurende de ontwikkeling geactualiseerd (kunnen) worden en bij oplevering een overzicht van alle elementen "as-built" bevatten."

In aanvulling op de verplichting (minimumeis) voor het opstellen van een materialenpaspoort, kan de inschrijvende partij aangeven of en in welke elementen/producten, materialen voorkomen die opgenomen zijn in de EU-lijst van kritieke/schaarse materialen. Naarmate de inschrijvende partij kan aantonen dat dit onderzocht is en dit kan koppelen aan de verschillende elementen/producten, wordt een hogere score toegekend.

Voorbeelden van gunningscriteria

- De aanwezigheid van kritieke/schaarse materialen in de elementen zoals opgenomen in het materialenpaspoort is/wordt onderzocht. De inschrijver toont dit aan door middel van een Plan van Aanpak. Indien dit Plan van Aanpak wordt aangeleverd en van voldoende kwaliteit is c.q. voldoende inzicht geeft in het uitgevoerde onderzoek: # punten
- Het onderzoek naar de aanwezigheid van kritieke/schaarse materialen is meegenomen bij de keuze van de producten voor de nodige elementen, hetgeen heeft geleid tot:
 - Minimaal 25% van de elementen bevat geen materialen die voorkomen in de EU-lijst van kritieke/schaarse materialen: # punten
 - Minimaal 50% van de elementen bevat geen materialen die voorkomen in de EU-lijst van kritieke/schaarse materialen: # punten
 - Minimaal 75% van de elementen bevat geen materialen die voorkomen in de EU-lijst van kritieke/schaarse materialen: # punten

Hoewel de vorm van partnerselectie sterk kan variëren, is de inhoudelijke kant van het ontwikkelproces in hoofdlijnen telkens weer ongeveer hetzelfde. De genoemde minimumeis kan de opdrachtgever inbrengen in alle varianten van partnerselectie. Ook hierbij geldt dat in een vroeg stadium een inschrijver minder concreet kan beschrijven dan in een later stadium wanneer meer bekend is over bijvoorbeeld het ontwerp en de inrichting van het gebied. Een inschrijver kan in een vroeg stadium een Plan van Aanpak of verklaring opstellen. Terwijl later in het proces concrete toezeggingen kunnen worden gedaan.

22

Hulpmiddelen en inspiratie bij het formuleren van gunningscriteria en (minimum)eisen staan onder andere in:

- [BREEAM-NL Gebiedsontwikkeling](#)
- [BREEAM Nieuwbouw en renovatie](#)
- [Roadmap Circulaire Gronduitgifte](#) van de gemeente Amsterdam

Het resultaat van deze stap is een aanbesteding die klaar is om uit te zetten in de markt. Echter is het belangrijk om over nog twee punten goed na te denken voordat de opdrachtgever de markt op gaat: de waarborging van de ambities tijdens de realisatie en na afronding van de bouw. Stap 4 gaat hierop in.

4.4 Stap 4 | Monitoren en meetbaarheid: bereik ik mijn doel?

In deze stap denkt de opdrachtgever na over de monitoring en het inrichten van een samenwerking waarbij constructief wordt samengewerkt. Bij dit denkproces is het nuttig om andere partijen te betrekken om tot een plan te komen voor de monitoring tijdens en na de realisatie.

4.4.1 Tijdens de realisatie

Een gebied circulair aanbesteden is één ding, de ambities werkelijkheid laten worden is een tweede. De snelle gedachte bij een opdrachtgever kan zijn dat een marktpartij moet uitvoeren wat is toegezegd, oftewel dat monitoren een kwestie van afvinken is. Toch ligt het in de praktijk niet zo simpel.

Ten eerste komt het vaak voor dat opdrachtgevers zelf laat in het proces met aanpassingen en nieuwe vragen komen. Bijvoorbeeld doordat een nieuwe innovatieve oplossing beschikbaar komt. In een goede samenwerking is hierop in te spelen zolang zowel opdrachtgever als opdrachtnemer 'winnen' in dit soort

situaties. Hier komt de invulling van de contractvorm weer kijken. Is daar op voorhand voldoende flexibiliteit voor ingebouwd?

Ten tweede heeft de opdrachtnemer waarschijnlijk een ambitieus Plan van Aanpak ingediend. Aangezien het om een nieuwe of vernieuwende aanpak gaat, leren de betrokken partijen in het proces en kan het uiteindelijke resultaat anders uitpakken. Goede communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is nodig om verrassingen te voorkomen en te zorgen dat het resultaat gewenst is.

Ten derde is het op sommige criteria lastig om resultaten te meten. Een voorbeeld is het reduceren van fijnstof om een gezonde omgeving te creëren. Als een verbetering van de luchtkwaliteit gewenst is dan is een vergelijking nodig ten opzichte van een nulmeting of een naastgelegen gebied. De ontwikkeling van het gebied zorgt echter ook voor een nieuwe dynamiek, denk aan verkeersbewegingen of veranderde luchtstromen. Is de bijdrage van groene daken aan een betere luchtkwaliteit hierin wel goed te meten?

Kortom, het is belangrijk om na te denken over het monitoren van de ambitie. Dit vindt deels plaats bij het opstellen van minimumeisen en gunningscriteria doordat de opdrachtgever een bepaalde manier van aantonen kan uitvragen of doordat de inschrijvende partij aangeeft hoe zij het resultaat gaat aantonen.

Vervolgens is het belangrijk om niet alleen te weten waarop gemonitord wordt maar ook met welke houding. Een opdrachtgever kan de opdrachtnemer eenzijdig controleren, maar dit leidt waarschijnlijk niet tot de gewenste cultuur van samenwerking en vernieuwing. Als beide partijen naar het einddoel werken en het verschil in elkaars belangen daarbij erkennen, is het mogelijk om constructief samen te werken, te monitoren en te controleren. De basis hiervoor is goed nadenken over de inrichting van de samenwerking en deze vastleggen in een contract.

23

Het idee van deze stap heeft een parallel met het inrichten van ketensamenwerking: het creëren van een open werkverhouding waarin leervermogen en innovatie worden gestimuleerd en verspilling en inefficiëntie worden tegengegaan. Over dit onderwerp is veel geschreven en het kan nuttig zijn als opdrachtgever om hiervan op de hoogte te zijn.

4.4.2 Na de realisatie

Het idee van een circulair gebied of gebouw is dat uiteindelijk de materialen worden hergebruikt en dat systemen zoals afval(water) en energie duurzaam en gesloten zijn. Dit betekent dat na de oplevering van het gebied en gebouwen een partij verantwoordelijk is om zorg te dragen voor aan de ene kant de materialen en de andere kant de systemen. Dit kan de opdrachtgever of opdrachtnemer zijn, maar ook één of meerdere andere partijen. Wie zorgt voor het onderhoud van de materialen en eventuele demontage en het hergebruik daarvan? En wie zorgt dat de ingerichte systemen werken en blijven werken? Het is natuurlijk belangrijk dat de partijen die dit uitvoeren daar ook baat bij hebben.

Door hier als opdrachtgever goed over na te denken is de circulaire ambitie op de lange termijn te waarborgen. Dit is een nieuw aspect. Om deze reden is het belangrijk om deze stap uit te voeren en in te richten voor de aanbesteding naar de markt gaat. We hebben deze stap apart toegevoegd, omdat de borging een nieuw element is waar voldoende aandacht naar uit moet gaan. In deze stap zijn grote circulaire voordelen in te richten rond 'total cost of ownership'. Door de totale kosten van het gebouw te

drukken is er winst te behalen voor zowel de eigen organisatie als dat de impact van het gebouw over de hele levensloop kan worden geminimaliseerd.

Met het monitoren na afronding is nog weinig ervaring opgedaan. Experimenten vinden plaats en de manier van werken is terug te vinden door te zoeken op internet, contact op te nemen met de betrokken partijen of langs te gaan om zelf te zien hoe de uitvoering is ingericht. Het is in ieder geval van belang dat de daadwerkelijke circulaire prestaties van nieuw ontwikkelde gebouwen en gebieden goed gedocumenteerd en gedeeld worden, dit is immers waar benchmarks voor de toekomst worden opgebouwd.

Aan het einde van deze stap is daadwerkelijk het moment om de aanbesteding uit te zetten en op zoek te gaan naar de juiste partner voor het circulair ontwikkelen van het gebied of gebouw. Vele aspecten zijn goed doordacht en voor de onverwachte gebeurtenissen is de samenwerking zo ingericht dat daar constructief op ingespeeld kan worden.

5 Reflectie

In dit groenboek lieten Platform31, Metabolic, SGS Search en AT Lawyers een stappenplan zien om tot circulaire gebouw- en gebiedsontwikkeling te komen. In de stappen die naar voren komen zijn veel parallellen terug te lezen met bestaande ideeën over het inrichten van samenwerken en op kwaliteit gerichte aanbestedingsvormen. Circulair ontwikkelen is dan ook geen volledig nieuw fenomeen, maar het gaat wel een stap verder wat betreft de overwegingen tijdens het proces. Het is het samenbrengen van reeds bestaande ontwikkelingen en het streven naar verbetering in onze manier van werken. Het gaat om het evolueren naar het effectiever bouwen met duurzame materialen.

De vier stappen zijn ingericht op dit samenbrengen en het komen tot een verbeterde manier van werken:

- Stap 1 | Ambitie: waarom ontwikkel ik?
- Stap 2 | Aanbestedingsstrategie: hoe ga ik samenwerken?
- Stap 3 | Programma: wat vraag ik aan mijn partners?
- Stap 4 | Monitoren en meetbaarheid: bereik ik mijn doel?

Wat de vier stappen gemeen hebben is:

- Besteed voldoende tijd aan de voorkant om na te denken over ambities, samenwerken, partners en het inrichten van alle stappen van het proces.
- Daarbij is het belangrijk om andere partijen en adviseurs te betrekken om aan de hand van diverse perspectieven, belangen en expertises het plan te versterken en breed gedragen te krijgen.
- Circulaire oplossingen vragen om ruimte voor vernieuwing en innovatieontwikkeling. Het inrichten voor die ruimte aan de hand van een goede samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemers is essentieel.

25

Dit groenboek is pragmatisch ingestoken en is bedoeld om aan te zetten tot actie. Gebaseerd op de ervaringen uit vijf masterclasses met deelnemers vanuit verschillende organisaties en diverse experts hebben we opvallend veel kunnen leren. Opvallend omdat het samenbrengen van inzichten en kennis een open deur is, maar wel één waar veel partijen nog doorheen mogen lopen. Hopelijk neemt u als lezer deze stap.