

# Inkoopbeleid provincie Noord-Holland 2021 – 2024

De bijdrage van inkoop aan een circulaire en  
klimaatneutrale provincie met oog voor welzijn van  
mens en dier

## Inhoudsopgave

Inleiding .....	1
1. Circulair Inkopen .....	4
2. Klimaatneutraal Inkopen .....	7
3. Sociaal Inkopen .....	9
4. Ethisch Inkopen .....	11
5. Leidende principes .....	13

## Inleiding

Samen met onze collega's, partners en inwoners maken we ons sterk voor een duurzame, bereikbare, leefbare en innovatieve provincie waarin iedereen mee kan doen. Nu, maar ook in de toekomst. Met ons inkoopbeleid willen we daar een actieve bijdrage aan leveren. De provincie Noord-Holland besteedt tussen de 30 en 50% van de begroting via inkoop. Het betreft opdrachten (concessies) voor het openbaar vervoer, maar ook het onderhouden en aanleggen van onze infrastructuur en groen en faciliteiten voor onze bedrijfsvoering.

Met dit inkoopvolume hebben we als provincie impact. We willen een voorbeeldfunctie vervullen en kunnen als launching customer ook het verschil maken door ons in de voorhoede te laten zien. Dit betekent dat wij als opdrachtgever actief de ontwikkeling en toepassing van 'innovatieve' oplossingen voor onze eigen maatschappelijke vraagstukken stimuleren.

Op deze wijze leveren we vanuit ons inkoopbeleid een bijdrage aan onze maatschappelijke opgaven. We zetten hierbij extra in op Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Het inkoopbeleid sluit aan bij de doelstellingen van het Actieprogramma Klimaat 2020 – 2023, de Circulaire Roadmap van de Metropool Regio Amsterdam (MRA), de Actieagenda Circulaire Economie 2021-2025 en de Green Deal duurzaam GWW. Daarnaast vergroten we onze kennis over Sociaal Inkopen en benutten daarbij de inzichten van het Preston model, het Urgenda boekje en de 'UN Guiding Principles on Business and Human Rights'. Als provincie willen wij een duidelijke richting geven aan onze manier van inkopen door kaders, uitgangspunten, ambities en doelstellingen te benoemen. Hiermee bouwen wij de al eerder ingezette lijn uit het voorgaande inkoopbeleid en de huidige praktijk verder uit.

## Kaders en uitgangspunten

In het coalitieakkoord staan onze ambities voor een duurzame, bereikbare, leefbare en innovatieve provincie. Deze ambities hebben we uitgewerkt in beleidskaders en programma's, zoals de Actieagenda Circulaire Economie 2021 – 2025 (vaststelling februari 2021) en het Actieprogramma Klimaat 2020 – 2023. Binnen deze kaders en de wettelijke aanbestedingsregels geven wij uitvoering aan ons inkoopbeleid. In deze notitie hebben we de uitgangspunten voor dit uitvoeringsbeleid geformuleerd. Op basis van deze uitgangspunten leveren we bij de uitvoering van onze inkoopprocessen een bijdrage aan de provinciale doelen. Inkoopbeleid is dus met nadruk uitvoeringsbeleid dat plaats vindt binnen de inhoudelijke en financiële kaders die Provinciale Staten daarvoor hebben gesteld. Daarnaast voldoet ons inkoopproces vanzelfsprekend aan de wet- en regelgeving.

## Focus: Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

De komende jaren zullen we extra inzetten op Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). MVI betekent dat er naast de prijs ook nadrukkelijk oog is voor de effecten van inkoop op de omgeving (klimaat, milieu, grondstoffen) en sociale aspecten. Hierbij wordt onder meer onderscheid gemaakt tussen circulair inkopen, milieuvriendelijk inkopen, sociaal inkopen, internationale sociale voorwaarden, innovatiegericht inkopen en MKB-vriendelijk inkopen<sup>1</sup>. De grens tussen de verschillende toepassingen van MVI is niet altijd scherp en daarom wordt MVI vaak gezien als containerbegrip. We vinden het belangrijk dat MVI praktisch en toepasbaar is en onderscheiden daarom vier aspecten van MVI in dit beleid. Zo is voor iedereen duidelijk wat er onder deze begrippen wordt verstaan en wat dit betekent voor het inkopen van leveringen, diensten of werken.

---

<sup>1</sup> MVI-thema's van PIANOo

Voor zowel de provincie als opdrachtnemer is MVI nog een zoektocht met elkaar. Dit vergt van ons om verder kennis op te bouwen en nadrukkelijk na te denken over hoe wij op de juiste wijze de inkoop op dit gebied denken te realiseren. Met het inkoopbeleid wil de provincie het realiseren van haar ambities op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen explicieter onder de aandacht brengen en faciliteren. Om deze reden staan onderstaande inkoopthema's centraal in dit beleid:

1. *Circulair Inkopen*
2. *Klimaatneutraal Inkopen*
3. *Sociaal Inkopen*
4. *Ethisch Inkopen*

## Leidende principes

Om de uitvoering van deze inkoopthema's te kunnen borgen in de inkoopprocessen is een drietal leidende principes benoemd (een nadere uitwerking is terug te vinden in hoofdstuk 5) dat van belang is voor de uitvoering van dit beleid. Al onze inkoopopgaven zijn daarom:

### 1. **Financieel passend**

De provincie gaat doelmatig om met haar financiële middelen bij het inzetten op de inkoopthema's. Provinciale Staten stellen in de begroting hiervoor de financiële kaders vast. Bij de start van een inkooptraject maken we op basis van deze kaders de financiële ruimte voor de inkoopthema's inzichtelijk (binnen een ambitiesessie) en brengen we focus aan in het inkoopwerk door het vaststellen en bijhouden van de aanbestedingskalender. Daarnaast moeten de inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van het doel en in verhouding staan tot de "opbrengst of uitkomst" van het inkoopproces. Het is hierbij van belang dat we werken met *eerlijke prijzen*, waarbij de effecten van de opdrachten op de omgeving meegenomen worden in de prijs.

### 2. **Gebaseerd op professionele en integrale samenwerking**

De provincie is zich zeer bewust van het feit dat zij door het opbouwen van een duurzame relatie met de verschillende stakeholders (andere aanbestedende diensten, maar ook marktpartijen) tot efficiëntere en innovatievere oplossingen kan komen. We zetten in op contract- en leveranciersmanagement, hebben oog voor een eerlijke en proportionele risicoverdeling en benutten reeds aanwezige kennis.

### 3. **Conform wet- en regelgeving**

Al onze inkoop voldoen aan de (Europese) wet- en regelgeving, waardoor de provincie rechtmatig inkoop. Het inkoopbeleid geeft handvatten om effectief én rechtmatig in te kopen, maar soms kan een spanningsveld optreden tussen de beoogde ambities uit het Inkoopbeleid en de rechtmatigheid van inkoop. Wet- en regelgeving is hierin altijd leidend.

## Randvoorwaarden

Het inkoopbeleid geldt voor de gehele provinciale organisatie. Om uitvoering te kunnen geven aan het inkoopbeleid is het van belang dat:

### **We tijdig starten met alle betrokkenen**

Het inkoopproces start al eerder dan bij het doorlopen van de aanbestedingsprocedures zelf. Het is van belang dat we tijdig starten met het inkoopproces en alle betrokkenen. In de opstart van het inkoopproces worden inhoudelijke en strategische keuzes gemaakt voor de invulling en uitvoering van de opdracht (de inkoopstrategie). Dit vraagt om een bredere aanpak aan het begin van een studiefase. Hiervoor zal er eerder op samenwerking worden ingezet over de directies heen.

### **We van elkaar en van de markt leren**

Door tijdig te starten, creëren we ruimte om gezamenlijk de juiste kennis en expertise aan te wenden. Dit doen we zowel intern als met de markt. We experimenteren met MVI, maar hebben hierbij ook oog voor wat de markt kan. We leren van onze eigen ervaringen, maar ook van ervaringen van andere organisaties en zijn bereid om te experimenteren waar dit verantwoord is. Dit doen we onder andere door het, waar mogelijk, toepassen van nieuwe inkoopvormen en werkwijzen.

### **We de voortgang en successen delen**

Samen pakken we onze rol in het ontwikkelen/opzetten van een continu proces van leren en kennisdelen met de belangrijkste stakeholders. We rapporteren bij de midterm en endterm review van de Strategische Agenda over de voortgang en de uitvoering van het Inkoopbeleid. Zo weet iedereen waar we als provincie staan en welke uitdagingen we nog hebben.

### **Reikwijdte van het beleid**

Het Inkoopbeleid geldt voor alle medewerkers binnen de provinciale organisatie. Dit inkoopbeleid vormt het uitvoeringskader voor al onze inkopen. We conformeren ons in al onze aanbestedingen daarom aan inhoud en reikwijdte van dit inkoopbeleid, waarbij het comply or explain principe geldt. Afwijken is slechts mogelijk indien gemotiveerd kan worden aangegeven waarom en in hoeverre dat in een specifieke situatie gerechtvaardigd zou zijn. Daar waar nodig zal de directie besluiten tot afwijken.

De wereld rondom inkoop is en blijft continu in beweging, gedreven door zowel externe factoren (o.a. wet- en regelgeving, marktontwikkelingen en jurisprudentie) als interne factoren. Het Inkoopbeleid van de provincie Noord-Holland speelt hierop in. Periodiek wordt bezien of bijstelling van het beleid wenselijk/noodzakelijk is.

In dit inkoopbeleid hebben we een aantal concrete doelstellingen geformuleerd die wij de komende jaren willen realiseren. Daarvoor is de provincie onder andere afhankelijk van de kennisontwikkeling (binnen en buiten de organisatie), kosten en techniek. Dat maakt dat de haalbaarheid van deze doelstellingen deels ongewis is. Evengoed formuleren wij een stevige ambitie en zetten wij er op in om deze te realiseren.

### **Leeswijzer**

In onderstaande hoofdstukken wordt voor de vier inkoopthema's en de drie leidende principes beschreven:

- **Waarom** we deze toepassen;
- **Hoe** we deze toepassen;
- **Wat** we hiermee willen bereiken;
- Welke **verantwoordelijkheid** we samen hebben voor het in uitvoering brengen.

Na elk uitgewerkt inkoopthema volgt het beschikbare instrumentarium. Hierin worden tools benoemd die toegepast kunnen worden voor de monitoring van de impact op het beschreven inkoopthema en de leidende principes. Deze tools worden de komende periode verder uitgewerkt binnen de provinciale organisatie waarbij we, gebruikmakend van eenieders expertise, een toolbox zullen creëren waarin alle belangrijke informatie, tools en middelen beschikbaar komen. Dit betekent dat wij de toolbox stapsgewijs met het juiste instrumentarium verder gaan aanvullen.

## 1. Circulair Inkopen

Op dit moment is onze economie nog grotendeels ingericht als een lineair systeem: grondstoffen worden gedolven om producten van te produceren, deze worden gebruikt en aan het einde van hun levensduur vernietigd waardoor de grondstoffen verloren gaan. De overgang naar een circulair systeem ofwel circulaire economie houdt in dat het gebruik van primaire, niet hernieuwbare grondstoffen wordt beperkt en dat kringlopen worden gesloten zodat grondstoffen waar mogelijk (oneindig) blijven circuleren in ons economisch systeem. Afval bestaat niet in de circulaire economie en verspilling van grondstoffen wordt voorkomen door de herbruikbaarheid van producten en materialen te maximaliseren en daarmee waardevernietiging te minimaliseren.

De provincie stimuleert de transitie naar een circulaire economie. *Een product of dienst is voor ons circulair als het leidt tot minimale toepassing van nieuwe materialen (en/of fossiele grondstoffen).* Dit geldt zowel in het productieproces als bij het gebruik van de producten en diensten, en/of maximale inzet op langere levensduur waarbij daarna hoogwaardige herbruikbaarheid van het product of de materialen kan worden gerealiseerd<sup>2</sup>. Deze definitie is gebaseerd op de principes van de R-ladder.

Met **Circulair Inkopen** zetten we ons inkoopvolume in als instrument om producten en diensten in te kopen die:

- bijdrage te leveren aan het verminderen van het gebruik van primaire grondstoffen en stimuleren van (her)gebruik van (circulaire) producten en diensten
- minimale toepassing vergen van nieuwe materialen (en fossiele energie) in het productieproces;
- minimale toepassing van nieuwe materialen (en fossiele energie) vragen bij het gebruik van de producten;
- focussen op lange levensduur;
- hoogwaardig herbruikbaar zijn (eventueel na behandeling) na de gebruiksfase.

Inkoop heeft de kans om een versneller te zijn in deze transitie door de invloed die zij kan uitoefenen om de markt in beweging te krijgen en innovatie te stimuleren.

### Waarom Circulair Inkopen?

De huidige situatie is onhoudbaar en daarom is het van belang dat er ingezet wordt op oneindig gebruik van grondstoffen en daarmee op **Circulair Inkopen**. De wereldbevolking groeit en het gebruik van grondstoffen en producten neemt wereldwijd toe. Aan het eind van de 20e eeuw zijn we jaarlijks 34 keer meer materialen, 27 keer meer mineralen, 12 keer meer fossiele brandstoffen en 3,6 keer meer biomassa gaan gebruiken dan aan het begin van deze eeuw. In 2030 hebben we meer dan twee planeten nodig om aan onze vraag te voldoen, terwijl dat in 1960 nog een halve planeet was.

Met **Circulair Inkopen** dragen wij samen met onze ketenpartners bij aan het realiseren van een wereld die in balans is met wat de aarde kan geven en verwerken. Nu, in de nabije toekomst en voor komende generaties.

---

<sup>2</sup> Definitie vanuit MRA Roadmap Circulair Inkopen

## Wat willen we bereiken met Circulair Inkopen?

In de actieagenda Circulaire Economie heeft de provincie Noord-Holland een ambitie geformuleerd voor het bereiken van een circulaire economie. Daarnaast heeft de provincie de Intentieverklaring circulair inkopen en opdrachtgeverschap binnen de MRA ondertekend. De provincie sluit hiermee aan bij de ambities en doelen van het Rijk voor circulaire economie. Op grond hiervan dragen wij bij aan de realisatie van deze ambities door:

1. Met onze inkoop zoveel als mogelijk in te zetten op de toepassing van hernieuwbare, niet primaire grondstoffen en materialen en het optimaal voorkomen van afvalstromen;
2. Zo snel mogelijk – en uiterlijk 2022 – te streven om 10% van ons inkoopvolume circulair in te kopen[1].
3. In 2025 te streven om 50% van ons inkoopvolume circulair in te kopen<sup>3</sup>;
4. Bij voorkeur in 2030 – en uiterlijk 2050 – te streven om 100% van ons inkoopvolume circulair in te kopen.

## Hoe gaan we nu samen Circulair Inkopen?

1. De mate van circulariteit wordt vaak gerelateerd aan de zogenaamde R-ladder. Hoe hoger een strategie op deze ladder van circulariteitsstrategieën staat, hoe meer circulair de strategie is, waarbij R1 de hoogste trede is. Daarom vormen de principes van de R-ladder waar mogelijk het uitgangspunt voor onze aanbestedingen. Het doel hierbij is om zo veel mogelijk in te zetten op R1 Refuse en Rethink (afwijzen en heroverwegen), R2 Reduce (verminderen) en R3 Re-use (hergebruiken);
2. We voeren jaarlijks spendanalyses uit. Hierdoor is inzichtelijk bij wie, voor hoeveel geld, waar en wat we inkopen als provincie. Wat nog niet inzichtelijk is, is hoe circulair we inkopen als provincie. Door de principes van de R-ladder aan onze spendanalyses te verbinden, kunnen we inzichtelijk maken hoe circulair we inkopen;
3. In aanbestedingen die betrekking hebben op de bouwsector, infrastructuur en (openbaar) vervoer wordt zoveel mogelijk ingezet op *Circulair Inkopen*. Aanvullend gaan we de mogelijkheden van *Circulair Inkopen* verder verkennen voor de prioritaire ketens van de provincie binnen het spoor 'grondstoffen'<sup>3</sup> en op alle inkooppakketten die afgesproken zijn in samenwerking met de MRA<sup>4</sup>;
4. Bij onze inkopen zetten we daar waar het kan zoveel mogelijk in op het inkopen van regionale producten en bij regionale leveranciers. Zo stimuleren we de regionale economie<sup>5</sup>. Het uitgangspunt voor onze inkopen onder de Europese drempel is: we nodigen ten minste één niet regionale partij<sup>6</sup> uit (dus maximaal vier regionale partijen);
5. We passen in onze aanbestedingen in ieder geval de minimumvereisten inzake groene overheidsopdrachten (GPP) van de Europese Commissie toe<sup>7</sup>. Waar dat aan de orde is, verkennen we extra kansen.

---

<sup>3</sup> Conform actieagenda Circulaire Economie;

<sup>4</sup> <https://mraduurzaam.nl/>

<sup>5</sup> In lijn met het Preston-model: dit is een holistisch raamwerk. Binnen dit model blijft het geld binnen de lokale markt.

<sup>6</sup> Een regionale partij bevindt zich met het vestigingsadres binnen de grenzen van de provincie Noord-Holland.

<sup>7</sup> [https://ec.europa.eu/environment/gpp/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/gpp/index_en.htm)

## Wat zijn onze uitdagingen?

De komende periode gaan we onderzoeken hoe en met welke instrumentaria we circulariteit meetbaar kunnen maken, zodat registreren, monitoren en rapporteren over dit thema mogelijk wordt. Circulariteit is namelijk nog niet voor elke productgroep goed (financieel) meetbaar te maken. Daarnaast is er de veronderstelling dat *Circulair Inkopen* mogelijk duurder is. Bij *Circulair Inkopen* wordt echter niet alleen gekeken naar de kosten van gebruik, maar naar de kosten over de totale levenscyclus. Hierdoor lijkt de investering initieel hoger, maar is dit feitelijk niet het geval. Door te experimenteren met andere manieren van beprijzen (zie de voorbeelden bij instrumentarium) wordt dit inzichtelijk. Hierbij blijven we binnen de budgetten die hiervoor zijn toegekend.

## Instrumentarium

Een lineaire economie ombuigen naar een circulaire economie betekent het maken van keuzes om te komen tot waarde creatie en het behoud van waarde. De circulaire economie vraagt dus om een ander denkraam waaraan de provincie een bijdrage levert door *Circulair Inkopen* mogelijk te maken en verder te stimuleren. Door middel van de instrumentaria wil de provincie bijdragen aan het verder versnellen naar een circulaire economie.

Een instrument dat momenteel in ontwikkeling is, is de **Total Cost Ownership (TCO) of Total Cost of Usage (TCU)**. TCO/TCU is het totaalbedrag aan kosten voor de aanschaf, het bezit en gebruik van een product of dienst en de omgevingseffecten gedurende de hele levenscyclus/gebruikscyclus. Je kijkt hierbij niet alleen naar de kosten vanaf het moment van aankoop tot het moment dat je er afstand van doet, maar ook naar de lange termijn investeringen in materialen en hergebruik hiervan. Vervolgens kijk je niet alleen naar kostenreductie bij die leverancier, maar bekijk je ook wat je binnen je eigen organisatie kunt doen om kosten en materialen te besparen of anders in te zetten conform de principes van de R-Ladder. TCU bekijkt de kosten vanuit het perspectief van de eindgebruiker (daar waar Life Cycle Cost dit niet doet). Er zal in de toekomst gekeken worden hoe en op welke manier dit instrument een bijdrage kan leveren aan de beoogde doelstellingen.

Met **Life Cycle Costing (LCC)** worden leveringen, diensten of werken uit economisch oogpunt met elkaar vergeleken. Hierbij wordt gekeken naar de aanschafwaarde, de kosten voor gebruik en de kosten aan het einde van de levensduur of de restwaarde. Door middel van *Circulair Inkopen* zetten we in op reductie van de inzet van materialen en waardecreatie van onze reststromen. We focussen ons op het behoud van waarde in de gehele keten. Op deze manier kan in elke fase van de levenscyclus een evenwichtige beslissing worden genomen en kunnen de kosten en opbrengsten op elk gewenst moment geoptimaliseerd worden<sup>8</sup>. De ontwikkeling van LCC vraagt om een gezamenlijke inspanning van de provincie en de markt om te komen tot een goed werkend instrument.

---

<sup>8</sup> Definitie GPP



## 2. Klimaatneutraal Inkopen

Klimaatneutraal betekent dat een proces niet bijdraagt aan klimaatverandering. Hiermee bedoelen we: geen uitstoot van CO<sub>2</sub> en andere broeikasgassen<sup>9</sup>. Van alle broeikasgassen die de mens uitstoot, is CO<sub>2</sub> het belangrijkste: ruim de helft van de klimaatverandering wordt veroorzaakt door CO<sub>2</sub><sup>10</sup>.

Als we *Klimaatneutraal Inkopen* binnen de provincie betekent dit dat we met onze opdrachten inzetten op het verminderen van de uitstoot van CO<sub>2</sub> (CO<sub>2</sub>-reductie), stikstof en overige broeikasgassen. Met stikstof bedoelen we: stikstofdioxide (NO<sub>x</sub>) en ammoniak (NH<sub>3</sub>). Deze vormen van stikstof hebben namelijk een negatieve impact op mens en milieu.

### Waarom Klimaatneutraal Inkopen?

Het klimaat verandert door de uitstoot van broeikasgassen. Dit zien we terug in langere perioden van droogte en hitte, extreme neerslag en extreme stormen. Ook stijgt de zeespiegel en zijn de seizoenen verstoord (zachte winters en hete zomers). Dit heeft een directe invloed op de leefomgeving.

Om de uitstoot van broeikasgassen terug te dringen, heeft Nederland doelstellingen geformuleerd naar aanleiding van het Klimaatakkoord van Parijs. Deze zijn vastgelegd in de Klimaatwet. De Nederlandse overheid heeft de ambitie om in 2050 de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 95% te hebben gereduceerd t.o.v. 1990, met als tussendoel 49% in 2030. De provincie heeft deze ambitie verder vorm gegeven in haar Actieprogramma Klimaat. Ons streven is om in 2030 een klimaat neutrale provinciale organisatie te hebben. Daarnaast streven wij naar energieneutraliteit in onze infrastructuur en bedrijfsvoering om eveneens bij te dragen aan de CO<sub>2</sub> doelstelling. Dit houdt in dat we geen CO<sub>2</sub> uitstoten. Een aantal doelstellingen zullen wij al voor 2030 bereiken, te weten: in 2028 is onze huisvesting gasloos en wekken we de verbruikte energie zelf op. Daarnaast is ons wagenpark emissieloos in 2027.

We hebben ook een 'eigen' programma Duurzame Infrastructuur, waarin we onder andere inzetten op 25% minder CO<sub>2</sub> in 2023, energieneutrale exploitatie in 2023 en reductie van materialengebruik – met 50% in 2023. Ofwel, de helft van de 2030 doelen willen we in 2023 bereikt hebben.

Een aanvullend thema binnen Infra is uitvoering van het Schone Lucht Akkoord en de transitie naar een emissieloze bouw.

In Nederland is er tevens sprake van een zeer hoge toediening van stikstofverbindingen. Dit zijn met name NH<sub>3</sub> in de vorm van dierlijke mest en stikstofdioxide die worden uitgestoten door verbrandingsmotoren. Dit leidt tot problemen met de ecosystemen op land, in water en in de zee en dit heeft een negatieve invloed op de biodiversiteit. Het terugdringen van de stikstofuitstoot is daarbij een grote opgave voor de Nederlandse samenleving. Als provincie vinden wij dat wij de natuur willen en moeten beschermen. Daartoe is de Noord-Hollandse Aanpak Stikstof vastgesteld. Het doel hiervan is om de hoeveelheid stikstof terugdringen, de natuur te versterken en tegelijkertijd economische ontwikkeling mogelijk maken binnen de gestelde randvoorwaarden.

### Wat willen we bereiken met Klimaatneutraal Inkopen?

Door in te zetten op *Klimaatneutraal Inkopen*, kan een aanzienlijke vermindering van de uitstoot van CO<sub>2</sub> worden bereikt en een bijdrage geleverd worden aan de ambitie om in 2030 klimaatneutraal te zijn. Daarnaast is de reductie van CO<sub>2</sub> in algemene zin goed voor de beperking van de emissie stikstof. We hebben bij het doen van onze inkopen oog voor het behoud van de biodiversiteit en natuurherstel.

---

<sup>9</sup> Definitie RVO

<sup>10</sup> Milieucentraal

## Hoe gaan we nu samen Klimaatneutraal Inkopen?

1. Met behulp van de beschikbare en reeds toegepaste tools (o.a. de CO<sub>2</sub>-monitor) evalueren we vanaf vaststelling van het inkoopbeleid aanbestedingen op onder andere klimaatneutraliteit. We voeren hiermee een nulmeting uit op onze aanbestedingen. Zo krijgen we een eerste inzicht in waar we staan op het gebied van *Klimaatneutraal Inkopen*. Daarnaast helpen deze tools bij het creëren van draagvlak;
2. Door middel van SMART contractafspraken en contractmanagement stimuleren we de uitvoering van de CO<sub>2</sub>- en stikstofreductie bij onze partners door hier actief op te sturen;
3. Met onze huidige partners onderzoeken we de mogelijkheden om de CO<sub>2</sub>- en stikstofreductie te integreren in de bestaande contracten (voor zover dat niet het geval is), zodat we ook hier een bijdrage kunnen leveren aan de provinciale doelstelling.

## Wat zijn onze uitdagingen?

We weten nog niet precies waar we staan als het gaat om *Klimaatneutraal Inkopen*. We hebben binnen een aantal projecten CO<sub>2</sub>-reductie geïntegreerd, maar het is nog geen standaard. Op het gebied van stikstof(reductie) staan we aan de beginfase: we gaan de mogelijkheden verkennen. Om te kunnen bepalen waar we staan en of we in lijn werken met de beoogde doelstelling, is het uitvoeren van een nulmeting noodzakelijk. Daarnaast zijn er verschillende tools en instrumenten in ontwikkeling die toegepast kunnen worden om *Klimaatneutraal Inkopen* te kunnen meten. Hierin moet een keuze gemaakt worden, zodat we uniform en eenduidig kunnen monitoren en evalueren.

## Instrumentarium

Een instrument waarmee geëxperimenteerd kan worden is **schaduwbeprijzing** of '**CO<sub>2</sub>-beprijzing**'. Dit is een manier om uitstoot van CO<sub>2</sub> mee te wegen bij de keuze tussen producten. Hierbij wordt de klimaatimpact uitgedrukt in geld. Dit fictieve bedrag wordt bij de prijs van een product of dienst opgeteld en daarna pas vergeleken met alternatieven. Zo kan de provincie de opdracht gunnen op basis van kosten waarin ook de impact op het klimaat is meegenomen. Voor deze 'schaduwprijs' is bepaald wat een ton CO<sub>2</sub> minimaal zou moeten kosten om de werkelijke milieukosten mee te kunnen laten wegen bij inkopen. Eenmaal ingevoerd als tool kan de prijs per ton CO<sub>2</sub> geleidelijk aangepast worden naar aanleiding van nieuwe inzichten, zodat het past bij de wijze waarop de provincie werkt.

**De CO<sub>2</sub> prestatieladder** is een ander instrument dat helpt bij het inzichtelijk maken van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. De CO<sub>2</sub>-Prestatieladder is een CO<sub>2</sub>-managementsysteem dat bestaat uit 5 niveaus. Tot en met niveau 3 gaat een organisatie aan de slag met de uitstoot van de eigen organisatie (en alle projecten). Vanaf niveau 4 en 5 wordt er ook werk gemaakt van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in de keten en sector. De ladder kan toegepast worden als selectie- of gunningscriterium, waarbij geldt: hoe hoger de trede, hoe hoger de beoordeling.

Vanaf 2019 is de provincie gestart met het in beeld brengen van de CO<sub>2</sub> impact van haar inkopen. Dit doet zij op dit moment binnen de Directie Beheer & Uitvoering en de sector Facility Management. **De CO<sub>2</sub> monitor** geeft de provincie een mogelijkheid om de impact van onze inkoop te meten, na te gaan waar de grootste emissiebronnen liggen en tevens mogelijke effecten van maatregelen te evalueren.

### 3. Sociaal Inkopen

Iedereen kan aan de kant komen te staan bijvoorbeeld door ziekte, ontslag, of een beperking.. Ook mbo-stagiairs kunnen extra kansen gebruiken. De provincie zet zich in om voor alle doelgroepen werk of werkervaring te bieden door middel van **Sociaal Inkopen**. Hiermee dragen we bij aan een inclusieve samenleving, waarin iedereen mee kan doen.

Onder **Sociaal inkopen** verstaan wij als provincie Noord-Holland: inkopen zodat mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aan werk(ervaring) worden geholpen, onder andere door social return als voorwaarde in onze contracten op te nemen en inkopen bij sociale ondernemingen gericht op arbeidsparticipatie te stimuleren.

#### Waarom Sociaal Inkopen?

Begin 2019 had Noord-Holland ruim 2,8 miljoen inwoners en de verwachting is dat de bevolking tot 2040 doorgroeit tot 3,2 miljoen inwoners. Van onze inwoners zijn ongeveer 53.000 mensen werkloos. Ook kunnen onze inwoners aan de kant komen te staan door ziekte, ontslag, een beperking of als statushouder.

In 2016 is het social return beleid ingevoerd. Met ingang van 1 januari 2020 is het social return beleid verder verruimd op basis van de aanbevelingen uit het adviesrapport naar aanleiding van de evaluatie social return. Bij het inkopen van diensten en werken maakt de provincie prestatieafspraken met haar contractpartners om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een baan of stageplek aan te bieden, initiatieven gericht op arbeidsparticipatie te ondersteunen, of sociaal in te kopen.

De provincie koopt jaarlijks voor vele miljoenen in. Door middel van **Sociaal Inkopen** zorgen wij er samen met onze contractpartners voor dat deze doelgroepen dat steuntje in de rug krijgen dat zij nodig hebben en bieden wij hen kansen. Zo leveren investeringen in onze provincie ook sociale winst op.

#### Wat willen we bereiken met Sociaal Inkopen?

We willen zoveel mogelijk sociale impact gericht op arbeidsparticipatie genereren vanuit onze opdrachtgeversrol. Daar bedoelen we mee: voor iedereen zicht op werk en inkomen. Op deze manier dragen we vanuit inkoop bij aan een inclusieve samenleving waarin iedereen mee kan doen.

#### Wat hebben we al bereikt?

Sinds 2016 zijn met 51 contractpartners uitvoeringsafspraken gemaakt over social return. Door middel van deze afspraken hebben deze contractpartners de afgelopen jaren maar liefst 294 mensen aan werk(ervaring) geholpen. Sinds 2019 hebben inkopen bij een sociale onderneming plaatsgevonden voor een bedrag van € 392.832,- en is er voor 1.186 uren aan kennis geleverd door onze contractpartners aan sociale initiatieven om mensen dichterbij werk te brengen.

De social return waarde is 1 tot 7% van de totale opdrachtsom, waarbij de streefwaarde 5% is. Deze toepassing is maatwerk per aanbesteding en hangt samen met de waarde van de opdracht, de component arbeid in de opdracht, ontwikkelingen in de (arbeids)markt en duur van de opdracht.

In november 2020 is de vernieuwde site [noord-holland.nl/socialreturn](https://noord-holland.nl/socialreturn) gelanceerd. Hier brengen we het netwerk van re-integratiepartners en sociale ondernemingen in beeld en delen we inspirerende praktijkvoorbeelden van (en met) onze contractpartners met een social return verplichting.

## Hoe gaan we nu samen Sociaal Inkopen?

1. We zetten bij onze aanbestedingen in op social return conform de voorwaarden in het social return beleid;
2. We signaleren binnen welke inkoop(categorieën) er kansen liggen om nog meer sociaal in te kopen op basis van onze aanbestedingskalender en gaan in gesprek met de markt om zo vraag en aanbod optimaal op elkaar af te stemmen;
3. We onderzoeken in hoeverre social return ook toegepast kan worden binnen subsidies, zodat we ook hier impact kunnen maken;
4. We gaan op zoek naar een proef om een voorbehouden opdracht in de markt te zetten (art. 2.82 Aanbestedingswet).

Het Team Social Return levert alle expertise rond social return en sociaal inkopen binnen de provincie. Team Social Return:

- Bouwt aan een netwerk met de arbeidsmarktregio's, re-integratiepartners en sociale ondernemingen;
- Adviseert de interne contracteigenaren hoe social return dient te worden toegepast bij aanbestedingen;
- Ziet toe op juiste invulling van de social return verplichting door de contractpartner;
- Bundelt de expertise, borgt en standaardiseert het proces waar mogelijk.

## Wat zijn onze uitdagingen?

Sociaal inkopen gaat over de provincie in haar rol als opdrachtgever en dit is meer dan het toepassen van social return. De uitdaging is om als organisatie actief te zoeken naar passende manieren om sociaal in te kopen, zoals bijvoorbeeld het uitvragen van offertes bij sociale ondernemingen om hen zo meer kansen te geven op het verkrijgen van een opdracht. En de aanvraag zo op te stellen dat er ook ruimte is voor sociale ondernemingen om in te schrijven, samen te onderzoeken hoe deze sociale ondernemingen het beste bij opdrachten van de provincie betrokken kunnen worden.

## Instrumentarium

In overeenstemming met andere aanbestedende diensten is het doelgroepwaardenmodel ontwikkeld. Dit is het afrekenkader waarmee de social returnverplichting wordt gewaardeerd. Hoe groter de afstand tot de arbeidsmarkt, hoe hoger de waarde van de kandidaat. Ook sociaal inkopen of het ondersteunen van initiatieven gericht op arbeidsparticipatie worden hierbij toegestaan. Bij gebruik van het doelgroepwaardenmodel blijft ruimte voor inhoudelijke maatwerkafspraken en blijven opdrachtnemers eigen keuzes maken welke doelgroep wordt ingezet.

## 4. Ethisch Inkopen

Een deel van alle inkopen heeft zijn oorsprong in lage loon productielanden. Landen waar zaken als respect voor mensenrechten, het niet omkopen van mensen en goede arbeidsomstandigheden niet altijd vanzelfsprekend zijn<sup>11</sup>. Veel zaken die wij als provincie inkopen hebben ook een effect op mensen. Dit kan een direct effect zijn (bijvoorbeeld inhuren van personeel of adviesdiensten) of een indirect effect (bijvoorbeeld de productie van de koffiebonen van onze warme drankautomaten). Als provincie vinden we het belangrijk dat we zoveel mogelijk **Ethisch Inkopen**: onze inkopen zijn gericht op de naleving van ethische normen en waarden. Het uitgangspunt hierbij is ketenverantwoordelijkheid: dit betekent dat wij als provincie direct invloed (willen) hebben op het gedrag van onze partners. Zo dragen we bij aan onder andere goede arbeidsomstandigheden, naleving van rechten van werknemers, milieu- en diervriendelijke productie en het tegengaan van kinderarbeid.

### Waarom Ethisch Inkopen?

Nederland voert reeds een actief beleid om de naleving van mensenrechten door het bedrijfsleven te bevorderen en om mensenrechtenschendingen door bedrijven, rechtstreeks of in hun keten, te voorkomen. Sinds 1 januari 2013 worden de sociale voorwaarden in alle Europese aanbestedingen van de rijksoverheid toegepast. De Lidstaten hebben de verantwoordelijkheid om de mensenrechten van personen te respecteren, te beschermen en te realiseren. Dit houdt onder meer in de plicht om bescherming te bieden tegen mensenrechtenschendingen door derden, waaronder bedrijven.

Het vergroten van dierenwelzijn is daarnaast een belangrijk uitgangspunt voor de provincie. Daarom zet de provincie bij het gebruik van producten en het doen van haar inkopen in op dierenwelzijn.

### Wat willen we bereiken met Ethisch Inkopen?

De provincie neemt maatschappelijke misstanden, van welke aard dan ook, serieus en zal deze waar mogelijk proberen tegen te gaan. De 'UN Guiding Principles on Business and Human Rights' oftewel het Ruggie-kader vormen een belangrijk uitgangspunt voor **Ethisch Inkopen**. We hechten veel waarde aan hoe en waar onze producten worden gemaakt en vinden we het belangrijk samen te werken met leveranciers die met ons op één lijn zitten betreffende waarden van sociale verantwoordelijkheid.

### Hoe gaan we nu samen Ethisch Inkopen?

1. Bij aanbestedingen gebruikt de provincie de wettelijke instrumenten om de integriteit van Opdrachtnemers te toetsen, waaronder maar niet limitatief:
  - a. De Gedragsverklaring Aanbesteden;
  - b. Het Uniform Europees Aanbestedingsdocument;
  - c. Een geheimhoudingsverklaring, belangenverstremgelingverklaring en integriteitverklaring.
2. De provincie hanteert een aantal standaard bepalingen in haar algemene voorwaarden die toezien op de naleving van de Internationale Sociale Voorwaarden.
3. We passen onze standaard sjablonen aan, zodat we eisen/voorwaarden voor **Ethisch Inkopen** waar mogelijk/nodig opnemen in onze aanbestedingen en contracten.

---

<sup>11</sup> <https://www.groenezaken.com/blog/ethisch-en-verantwoord-inkopen>

4. De Nederlandse overheid heeft 13 sectoren aangemerkt als risico sectoren die door het internationale karakter van de ketens vaak te maken hebben met plekken in de wereld waar zich grote risico's voordoen op het gebied van *Ethisch Inkopen*<sup>12</sup>. Het gaat om de sectoren: Bouw, Chemie, Detailhandel, Elektronica, Energie, Financiële sector, Groothandel, Hout & Papier, Land- & Tuinbouw, Metaal, Olie & Gas, Textiel & Kleding en Voedingsmiddelen. Indien aanbestedingen betrekking hebben op één van deze sectoren, verkennen we of er in deze aanbestedingen extra afspraken gemaakt moeten worden over hoe er met deze risico's dient te worden omgegaan. Dit geldt eveneens voor aanbestedingen ten behoeve van de bedrijfsvoering van de eigen organisatie. Te denken valt aan contractvoorwaarden en het toepassen van (leveranciers)gedragscodes. Ook kan te contracteren partij gevraagd worden om inzage te geven in de manier waarop hij eventuele risico's op het gebied van *Ethisch Inkopen* beheerst. De bewijslast ligt hierbij bij de leverancier. . Op deze wijze tonen onze partners aan dat ze mensenrechten respecteren conform de UN Guiding Principles en de OESO-richtlijnen.
5. We passen de lijst met ondernemingen uit de rapportage van het bureau van de Hoge Commissaris voor de mensenrechten van de Verenigde Naties daar waar mogelijk binnen onze aanbestedingen toe.
6. Onze inkopen voldoen zoveel mogelijk aan dierenwelzijnscriteria, dat wil zeggen:
  - proefdiervrije producten;
  - geen levende schaaldieren;
  - geen bont;
  - bij producten die leer bevatten wordt voorrang gegeven aan niet-dierlijke alternatieven waar deze voorhanden zijn.

De provincie gaat , voor zover mogelijk, bij inkopen waar ethische aspecten in brede zin een rol zouden kunnen spelen na wat voor impact inkoop heeft op de mensen en dieren, om zo verantwoorde beslissingen te kunnen nemen over waar, bij wie en hoe we als provincie inkopen. Op deze wijze zorgen we voor meer interne bewustwording.

### Wat zijn onze uitdagingen?

Ethisch inkopen kunnen we alleen in nauwe samenwerking met onze leveranciers. Daadwerkelijk vorm en inhoud geven aan onze ambities kan alleen als alle partijen in de keten hun verantwoordelijkheid nemen. Door middel van een leverancierscode kan de provincie van haar leveranciers vragen dat zij het nodige doen om de gedragsnormen van provincie na te leven én uit te dragen. Zo ontstaat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid op het gebied van *Ethisch Inkopen* en is de provincie in staat om op de naleving van deze gedragsnormen te sturen. Op dit moment is er nog geen leverancierscode voor de provincie. We gaan onderzoeken hoe we een dergelijke code het best kunnen inzetten, omdat we beseffen dat het slechts een momentopname is. Daarnaast kunnen de normen en waarden die de provincie hanteert niet zo vanzelfsprekend zijn in andere culturen of kunnen deze gewoon anders uitgelegd worden. Bij relevante Europese aanbestedingen zal hier dus rekening mee gehouden moeten worden en proportionele keuzes moeten worden gemaakt. Immers is de provincie gehouden aan de Europese en nationale wetgeving ten aanzien van aanbesteden. Binnen deze kaders zal de provincie sturen op de naleving van *Ethisch Inkopen*.

### Instrumentarium

**MVI Risicochecker:** deze (korte) check laat zien welke internationale risico's er worden gelopen binnen een inkoopopgave op het gebied van onder andere de sociale voorwaarden en wordt aangegeven wat er gedaan kan worden om die risico's te beperken.

---

<sup>12</sup> MVO Sector Risico Analyse, in opdracht van de Minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerkingen de Minister van Economische Zaken

## 5. Leidende principes

Met dit inkoopbeleid wil de provincie Noord-Holland het realiseren van haar ambities op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen door middel van opdrachten explicieeter onder de aandacht brengen en faciliteren. We ondersteunen daarbij de hele provinciale organisatie. Van groot belang voor het (mede) succesvol uitvoering geven aan de hiervoor geformuleerde uitgangspunten is dat we werken binnen onze kwaliteitskaders. Daarom zijn er voor dit Inkoopbeleid leidende principes vastgesteld. Deze vormen de randvoorwaarden voor de uitvoering van het Inkoopbeleid. Al onze inkoopopgaven zijn daarom:

1. **Financieel passend;**
2. **Gebaseerd op professionele en integrale samenwerking;**
3. **Conform geldende wet- en regelgeving.**

### 5.1 Onze inkoopopgaven zijn financieel passend

De provincie is zich zeer bewust van het feit dat zij inkoop met geld van onze gemeenschap. Daarom gaan we effectief en doelmatig om met deze financiële middelen en kopen we opgave gericht in. Daarnaast willen we ons inkoopvolume inzetten om impact te maken op de maatschappij door middel van onze vier inkoopthema's. Door beide zaken in ogenschouw te nemen, creëren we zoveel mogelijk maatschappelijke waarde<sup>13</sup>. Bij de uitvoering van de deze inkoopthema's blijven we binnen de budgetten die hiervoor zijn vastgesteld. Binnen de reeds beschikbaar gestelde budgetten, maken we een afweging tussen de kwaliteit en de bijbehorende kosten. Hierbij zullen we keuzes moeten maken. Dit doen we door:

1. Op voorhand een aanbestedingskalender op te stellen. Dit is een overzicht van aanbestedingen voor het komende jaar. Op basis van de aanbestedingskalender stellen we als provincie aan de voorkant vast binnen welke strategische aanbestedingen er mogelijk extra ingezet gaat worden op de inkoopthema's. Het strategische karakter wordt bepaald door de omvang of impact (op politiek, organisatie of omgeving). We doen dit op maat en toegesneden op de specifieke behoeftes en ambities en er is oog voor potentiële raakvlakken en kruisbestuiving;
2. In onze aanbestedingen zoveel mogelijk te werken met reële prijzen, open boekhoudingen en verder te kijken dan uitsluitend de initiële kosten. Hierdoor kan het zijn dat de investering initieel hoger is, maar kunnen de totale kosten lager zijn. We zijn hierdoor in staat om de effecten van de opdrachten op de omgeving (klimaat, milieu, grondstoffen, etc.) mee te nemen in de prijs. De rekening van de omgevingseffecten zal hierdoor zo min mogelijk worden doorgeschoven naar toekomstige generaties.
3. Total Cost of Usage (TCU) en Life Cycle Costing (LCC) zijn hierbij instrumenten die verder ontwikkeld gaan worden en waar mogelijk, worden ingezet;
4. In elke aanbesteding focus aan te brengen. Niet alle doelen en inkoopthema's van de provincie kunnen in elke aanbesteding in gelijke mate worden verankerd. We verkennen dus welke maatschappelijke waarde(n) de nadruk krijgt/krijgen. Hierbij geldt als uitgangspunt dat we werken met een beperkt aantal, echt onderscheidende selectie- en gunningscriteria. Hierbij kiezen we, samen met onze collega opdrachtgevers, bij voorkeur één focusgebied/ thema in elke aanbesteding. Dit doen we door middel van het organiseren van een ambitiesessie. Zo bepalen we samen welke (integrale) ambities er zijn op het gebied van de inkoopthema's.

---

<sup>13</sup> artikel 1.4 lid 2 van de Aanbestedingswet

5. Samen met het aanbestedingsteam op voorhand de aangebrachte focus door te rekenen en de verhouding tussen prijs en kwaliteit te bepalen. Pas na akkoord op dit voorstel, wordt de aanbesteding gepubliceerd. Zo gaan we geen verplichtingen aan die wij met elkaar niet kunnen waarmaken;
6. Te werken met inkoopinstrumenten die helpen bij het bewaken van (het inkopen binnen) projectbudgetten. Te denken valt aan budgetplafonds en het toepassen van absolute beoordelingsmethodieken.



## 5.2 Onze inkoopopgaven zijn gebaseerd op een professionele en integrale samenwerking

Organisatiedoelstellingen worden steeds maatschappelijker en daarmee wordt ook de rol van de inkooporganisatie en het inkoopbeleid er één waarin het verankeren van deze doelen in al onze inkoop steeds belangrijker wordt. En dit kun je simpelweg niet alleen. We willen daarom nog breder samenwerken, kennisdelen en elkaars kwaliteiten benutten. Niet alleen door meer de samenwerking intern op te zoeken, maar juist ook door de focus te leggen op samenwerken binnen de Metropool regio Amsterdam, met andere opdrachtgevers (waaronder provincies en overheden), in Europa en met externe partners (leveranciers, milieuorganisaties en andere stakeholders).

De provincie is zich zeer bewust van het feit dat zij door het opbouwen van een duurzame relatie met de verschillende stakeholders tot betere en innovatievere oplossingen kan komen. Dit kan ertoe leiden dat er tijdens de contractfase een prettigere samenwerking kan worden gerealiseerd, waardoor efficiency en uiteindelijk ook lagere maatschappelijke kosten kunnen worden bereikt (ondersteunend aan leidend principe 5.1). Het belang van samenwerken wordt nog verder onderstreept doordat marktpartijen bij de provincie aangeven dat zij graag mee willen denken in (inkoop)vraagstukken en ruimte willen krijgen om echt de beste oplossingen te kunnen bieden. Er is bij marktpartijen behoefte aan (regionale) inkoopuniformiteit om innovatieve oplossingen vanuit de markt ook schaalbaar te kunnen maken (en hierdoor betaalbaar te kunnen aanbieden).

Dit doen we door:

1. Zelf, en samen met onze collega opdrachtgevers, te investeren in ons Leveranciers- en contractmanagement, zodat we ook in de uitvoeringsfase kunnen blijven sturen op (een grotere) maatschappelijke waarde. We ontwikkelen een strategische visie op contractmanagement voor de provincie en inventariseren de strategische contracten en leveranciers. Zo kunnen we beheersmaatregelen treffen die maken dat we minder kwetsbaar zijn en borgen dat onze partners uitvoering geven aan de beoogde kwaliteit binnen de gestelde financiële kaders uit de aanbesteding;
2. In te zetten op een stapsgewijze verandering van een meer traditionele opdrachtnemer-opdrachtgever relatie naar een relatie die gebaseerd is op transparantie en win-win. We willen meer experimenteren met andere contract- en aanbestedingsvormen als Innovatiepartnerschap en Bouwteams. Tot slot passen we contractvoorwaarden toe die robuust en eenduidig zijn. Eerlijke en proportionele risico-verdeling en een optimale rolverdeling zijn hierbij het uitgangspunt;
3. In te zetten op werken binnen multidisciplinaire teams waarin materiekennis, kennis van inkoop en kennis van maatschappelijke thema's in elk geval vertegenwoordigd zijn. Zo koppelen we diverse expertgebieden binnen de organisatie aan elkaar om nog meer synergie te creëren;
4. In te zetten op de samenwerking met collega opdrachtgevers om binnen Inkoop tot zoveel mogelijk eenduidigheid te komen richting onze marktpartijen. Zo ontstaat er een stevig partnerschap tussen de provincie, circulaire creatieve netwerken en kennisinstituten;
5. In te zetten op het benutten van reeds aanwezige kennis in de markt, door marktontmoetingen te organiseren, ook wanneer er geen specifieke inkoopvraag ligt, en meer gerichte marktconsultaties te houden. Dit betekent dat wij als opdrachtgever actief de ontwikkeling en toepassing van innovatieve oplossingen voor onze eigen maatschappelijke vraagstukken stimuleren en bijdragen aan verdere opschaling hiervan;

6. Te verkennen bij iedere inkoopbehoefte of een lange(re) samenwerking met een marktpartij potentieel kan leiden tot meer maatschappelijke waarde dan wel innovaties. Wanneer dit potentieel er is, geeft dit de kans dat partijen optimaal van elkaars expertise gebruik kunnen maken en er ook daadwerkelijk geïnvesteerd kan worden in innovatie binnen de samenwerking. Een lange(re) samenwerking kent ook risico's. Een opdrachtnemer is voor een langere periode verantwoordelijk voor de (integrale) uitvoering van werkzaamheden. Hierdoor ontstaat in gezamenlijke afhankelijkheid. In de praktijk blijft het voorzien en juist beleggen van risico's een uitdaging. Bij lange(re) contracten is het toepassen van gedegen contractmanagement van belang. Dit vormt een belangrijk instrument voor volledig risico- en kansenmanagement.

### 5.3 Onze inkoopopgaven zijn conform geldende wet- en regelgeving

Rechtmatig en integer inkopen zonder belangenverstrengeling en eerlijke kansen bieden aan (potentiële) aanbidders moet vanzelfsprekend zijn voor alle inkooptrajecten. Het op tijd invoeren en borgen van nieuwe aanbestedingswetgeving is daarbij essentieel om rechtmatig en integer in te kopen. De voor het inkoopbeleid meest relevante geldende wet- en regelgeving volgt uit:

- Aanbestedingswet: dit wettelijke kader implementeert de geldende Europese richtlijnen aanbesteden. Deze wet biedt één kader voor overheidsopdrachten boven en beperkt onder de (Europese) Drempelwaarden en de rechtsbescherming bij (Europese) aanbestedingen Aanbestedingswet.
- Europese wet- en regelgeving: wet- en regelgeving op het gebied van aanbesteden is afkomstig van de Europese Unie. De 'Aanbestedingsrichtlijnen' vormen momenteel de belangrijkste basis. De interpretatie van deze Aanbestedingsrichtlijnen kan volgen uit Groenboeken, Interpretatieve Mededelingen etc. van de Europese Commissie.
- Burgerlijk Wetboek: het wettelijke kader voor overeenkomsten.
- Gids Proportionaliteit: regels in verband met de proportionaliteitseis (zie nog hieronder) en een nadere uitwerking van deze eis.
- Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

Het inkoopbeleid geeft handvatten om effectief én rechtmatig in te kopen, maar soms kan een spanningsveld optreden tussen de beoogde ambities uit het Inkoopbeleid en de rechtmatigheid van inkopen. Wet- en regelgeving is hierin altijd leidend. Voor wat betreft opdrachten onder de Europese drempelbedragen geldt dat de aanbestedingsregelgeving wat meer mogelijkheden biedt om partijen en/of oplossingen die passen bij deze ambities te selecteren. Voor wat betreft opdrachten vanaf de Europese drempelbedragen ligt dit wat lastiger, aangezien onze eigen voorkeuren niet altijd rechtmatig in een uitvraag tot uitdrukking kunnen komen. Zo dient bijvoorbeeld de voorkeur voor lokale, duurzame ondernemingen altijd proportioneel in relatie tot aard en omvang van de opdracht, non-discriminatoir en niet in strijd met het level playing field beginsel te komen. Het feit dat een partij (zelf of in de keten) het niet zo nauw neemt met mensenrechten of dierenwelzijn, wil niet automatisch zeggen dat de provincie deze partij kan uitsluiten bij een aanbesteding of contractueel kan ingrijpen. Indien zich bovenstaande contradictie lijkt voor te doen, wordt een juridische toets uitgevoerd. Deze juridische toets kan daarbij leiden tot het bijstellen van opdracht specifieke doelstellingen.

## 5.4 Instrumentarium

Om de leidende principes tot uitvoering te kunnen brengen, wordt samen met onze (collega) opdrachtgevers de komende tijd ingezet op het (verder) ontwikkelen van onderstaande tools:

- **Tool risico-verdeling:** deze tool geeft inzicht in welke risico-verdeling proportioneel is gezien de samenwerkingsrelatie die wordt nagestreefd;
- **Handleiding inzet Beste Prijs Kwaliteit Verhouding (BPKV):** handleiding voor inzet van BPKV specifiek voor binnen de provincie;
- **Beslisboom keuze inkoopthema's:** instrument dat aan de hand van een aantal vragen een duidelijk advies geeft welk(e) 'inkoopthema(s) een prominente plek moet(en) krijgen binnen een specifieke (strategische) aanbesteding;
- **Toolkit contract- en leveranciersmanagement:** we inventariseren welk instrumentarium er al is op het gebied van contract- en leveranciersmanagement en vullen aan op onderwerpen als: "voortdurende verbetering" (KPI ladder) en "transparante prestatiemeting".
- **Jaarkalender marktontmoetingen:** een jaarkalender zal ontwikkeld gaan worden waarop alle marktontmoetingen terug te vinden zijn die of door de provincie worden geïnitieerd of waar vanuit de provincie op aangesloten wordt.
- **Interne kennisbank ontwikkelen:** één digitale plek waarin alle inkoop gerelateerde formats en best practices van de provincie zijn terug te vinden die direct ondersteunen aan de uitvoering van dit inkoopbeleid.
- **Nieuwe/ innovatieve aanbestedingsvormen en formats die meer samenwerking mogelijk maken:** geïnvesteerd zal worden in het verder uitbouwen van formats van nieuwe / innovatieve aanbestedingsvormen en samenwerkingswerkwijzen.