



Financiering van de circulaire economie

Uitdagingen en aanbevelingen

Hilde Janssens
Christian Levie

econocom



VLAANDEREN
CIRCULAIR



Financiering van de circulaire economie

Samenvatting

We evolueren van een eigendoms-economie naar een gebruikseconomie: in plaats van goederen aan te kopen, gaan we vaker betalen voor de functionaliteit ervan. Dat is het principe waarop de circulaire economie is gestoeld. Er zijn in ons land de voorbije jaren honderden circulaire projecten ontwikkeld, niet in het minst gestimuleerd en ondersteund door Vlaanderen Circulair. Deze projecten bevinden zich echter vaak nog in een experimentele (demonstratie)fase en kennen nog geen schaafeffect. De groei wordt onder meer afgeremd door een gebrek aan middelen die voldoende zijn afgestemd op de financieringsbehoeften. Daarnaast missen we kennis om beschikbare middelen optimaal in te zetten.

In het kader van het plan Visie 2050 van Vlaanderen Circulair onderzocht Econocom zowel de financiële hindernissen als opportuniteiten voor de ontwikkeling van een circulaire economie in Vlaanderen en per uitbreiding in België. De stap naar bedrijfsmodellen waarin de klant

niet langer eigenaar is maar gebruiker wordt, is de grootste uitdaging. Met de ondersteuning van Vlaanderen Circulair wil Econocom met dit rapport verhoogde slaagkansen bieden aan initiatieven in B2B of B2B2C. Via aanbevelingen voor drie doelgroepen – financiële dienstverleners, bedrijven en overheden – willen we de knelpunten voor de financiering van innovatieve, circulaire bedrijfsmodellen wegwerken en nieuwe product-dienstcombinaties en as-a-service-modellen helpen invoeren.

VAN EIGENDOM NAAR GEBRUIK

De verschuiving van eigendom naar gebruik zet circulaire ondernemers financieel onder druk. Ze denken (foutief) dat ze zelf eigenaar moeten blijven met als gevolg: nood aan voorfinanciering en activeren op de balans, gespreide inkomstenstromen, verlaagde solvabiliteit, plus een verhoogd en verlengd debiteurenrisico, extra administratie, enzovoort. Voor dergelijke investeringen gebruiken bedrijven veelal eigen kapitaal of gaan ze een bank-

lening aan. We zien nog te dikwijls overwegend lineaire financiering in functie van goederen waarvan de levensduur en de daaraan gekoppelde afschrijving vooraf wordt bepaald. Waardeverminderingratio's, potentiële restwaardes en eventuele tweedehandsmarkten zijn tot dusver minder gekend terrein voor de traditionele kredietverstrekkers. Bij kredietaanvragen van circulaire ondernemingen steken de investeringsrisico's nog te veel af tegen het potentiële investeringsrendement, waardoor circulaire initiatieven sneller in de kiem worden gesmoord.

Circulaire verdienmodellen mikken er echter op om grondstoffen en producten economisch en ecologisch maximaal te benutten via waardebehoud, bijvoorbeeld door herstelling, opwaardering of hergebruik. Er is een duidelijke behoefte aan alternatieve financieringsmodellen die een verlengde levensduur van producten of componenten en duurzame bedrijfsmodellen met product-dienstcombinaties in rekening brengen.

FLEXIBELE LEASING IN FUNCTIE VAN LANGERE LEVENSDUUR

Slechts een kleine minderheid zal zich beroepen op leasing of as-a-service als antwoord op circulaire uitdagingen. Ondanks vele misverstanden en een gebrek aan kennis over passende leasingformules, bestaan er wel degelijk oplossingen. De leasemaatschappij kan namelijk een fundamentele rol spelen als facilitator van financieringsopties die de levensduur van producten, de maandelijkse huur en uiteindelijk terugname door de eigenaar na de looptijd in overweging nemen. Zo wordt het voor circulaire ondernemers financieel haalbaar om product-dienstcombinaties en as-a-service modellen aan te bieden. Dat levert langdurigere klantenrelaties op, naast meer voorspelbare inkomstenstromen, een betere ondersteuning voor de stijgende vraag van bezit naar gebruik, lagere financiële drempels voor innovatie, uitbeest asset lifecycle management en administratieve ontzorging.

BEREKENDE RISICO'S VIA SAMENWERKING

Een succesvolle doorbraak van de circulaire economie vergt samenwerking. Gedeeld gebruik van goederen impliceert namelijk ook gedeelde kredietrisico's, alsook risico's dat de goederen tijdelijk door niemand worden gebruikt en dus geen kasstromen genereren. Vanuit dat perspectief moet de asset- en kredietanalyse worden gerevalueerd door rekening te houden met het potentiële investeringsrendement en kennis over waardebeoordeling uit te breiden en te delen.

CIRCULAIR ALS VOORBEELD

De overheid is zich bewust van het potentieel bij circulaire modellen, maar ondersteunt momenteel zelf voornamelijk lineaire initiatieven. Econocom moedigt de overheid daarom aan om een voorbeeldrol op te nemen en huur, leasing en as-a-service gelijkstelt met bankleningen voor openbare aanbestedingen. Blokkerende regelgevingen kunnen worden vervangen door fiscale stimuli

rond ecodesign, herstelbaarheid en recycleerbaarheid, aangevuld met een btw-verlaging van 21 naar 6 procent voor producten en diensten die bijdragen tot een optimaal gebruik van grondstoffen door herstelling of recyclage. De overheid kan ook bestaande fondsen zoals Credendo, Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV), Sowalfin, B(russels) Finance en de Vlaamse Milieuholding (VMH) ook actiever promoten.

Econocom wil een drijvende kracht zijn voor de circulaire economie. Voor wie die stap willen zetten, hebben we per doelgroep een oriënterend hoofdstuk, waarin we aan de hand van kernbegrippen en praktijkvoorbeelden – vloerbedekking, verlichting, kantoormeubilair, slimme lockers, innovatieve luchtvaarttrolley's, mobiele technologie en e-bike as-a-service – de mogelijkheden illustreren om de juiste, geïnformeerde keuzes te helpen maken.

Inhoudstafel

SAMENVATTING	2
INHOUDSTAFEL	4
HOOFDSTUK 1: INLEIDING	6
HOOFDSTUK 2: DE CIRCULAIRE ECONOMIE	10
HOOFDSTUK 3: LEASING	16
HOOFDSTUK 4: PRAKTIJKVOORBEELDEN VAN CIRCULAIRE FINANCIERING	30
HOOFDSTUK 5: UITDAGINGEN EN OPPORTUNITEITEN VOOR BEDRIJVEN, FINANCIËLE PARTNERS EN OVERHEDEN	42
Onbekend is onbemand: misvattingen over leasing	44
Voor bedrijven	46
1. verschuiving van balans	47
2. administratieve rompslomp wordt breder	47
3. kapitaalbehoefte neemt toe	47
4. end-of-life management breidt uit	48
5. gebrek aan juridische en financiële kennis	48
6. onvoldoende aandacht voor klantenwerving	48
7. beperkte financieringsmogelijkheden	49
8. gebrek aan duidelijke waardebeoordeling	49
9. gebrek aan correcte risicoboordeel en wettelijke omkadering	50
10. gedeeld (krediet)risico	50
Voor financiële dienstverleners	57
1. selectie van klanten	58
2. selectie van goederen	61
3. selectie van leveranciers	70
4. leaseovereenkomst	72
5. herfinanciering	75
6. einde van de huurovereenkomst	76

HOOFDSTUK 6:	78
AANBEVELINGEN VOOR CIRCULAIRE ECONOMIE	83
Twaalf aanbevelingen voor financiële dienstverleners	84
1. definieer een visie	84
2. promoot leasing bij circulaire deals	85
3. behandel circulaire deals als circulaire deals	85
4. versterk de samenwerking met andere partners	86
5. wijzig de criteria voor risicobeoordeling	86
6. erken de rol van de integrator	87
7. segmenteer de markt	87
8. hou rekening met de roi van de klant	89
9. deel cijfermateriaal	89
10. integreer technologie	90
11. ontwikkel circulaire contracten	90
12. zorg voor bijkomende diensten	90
Zes aanbevelingen voor de overheid	91
1. geef het goede voorbeeld door visie	92
2. communiceer via concrete dossiers	93
3. maak de meeste openbare aanbestedingen circulair	93
4. maak het circulaire fiscaal en financieel aantrekkelijk	95
5. promoot bestaande fondsen actiever	96
6. sta meer risicogaranties toe	96
Tien aanbevelingen voor bedrijven	99
1. begin met een mentaliteitswijziging	100
2. durf te experimenteren	101
3. ontwikkel circulair by design producten en diensten	102
4. integreer technologie	104
5. implementeer nieuwe samenwerkingsverbanden	105
6. gebruik circulaire contracten	108
7. breng voldoende eigen middelen in	110
8. onderbouw het kredietdossier	110
9. creëer een circulaire bedrijfsmodel	111
10. roep de hulp in van experts	115
REFERENTIES	116

Van eigendom naar gebruik: nieuwe circulaire businessmodellen

De Vlaamse overheid wil circulaire economische modellen stimuleren. Een circulaire economie probeert kringlopen te sluiten door grondstoffen en producten maximaal te hergebruiken en waardevernietiging te beperken. Beide principes leiden tot ecologische en economische winst.

De circulaire economie is volop in ontwikkeling, maar wordt onder andere gehinderd door een gebrek aan financiële kennis en middelen. Traditionele financiële instrumenten zijn onvoldoende afgestemd op deze nieuwe manier van werken. Door de focus op hergebruik is er een verschuiving van de eigendom van middelen naar het gebruik

van middelen: van ownership naar usage. Kort door de bocht: wat je vroeger moest aankopen, kun je nu vaak gebruiken, delen of huren. Het betekent ook dat de waarde van een grondstof of product minder eenduidig te berekenen valt.

De circulaire economie vereist dus nieuwe financieringsmodellen die aangepast zijn aan een nieuw soort dienstverlening en de specifieke vragen van de klant. Die vragen wijken in de circulaire economie af van de gangbare financieringsdossiers. In deze paper willen we enkele belangrijke vragen beantwoorden en formules voorstellen om de circulaire economie een duw in de rug te geven.

**De circulaire economie
wordt gehinderd
door een gebrek aan
financiële kennis**



Hoofdstuk 1

Inleiding

VLAANDEREN CIRCULAIR

De circulaire economie staat al enkele jaren in heel België hoog op de politieke agenda, zowel op federaal niveau als in de drie gewesten. De Vlaamse overheid publiceerde in maart 2016 haar rapport Visie 2050¹, met daarin een langetermijnstrategie voor Vlaanderen. Die strategie mikt op “een sterk, sociaal, open, veerkrachtig en internationaal Vlaanderen dat welvaart en welzijn creëert op een slimme, innovatieve en duurzame manier en waarin iedereen meetelt”.

Om de doelstellingen van Visie 2050 te behalen, werkt de Vlaamse Regering zeven zogenaamde transitieprioriteiten uit. Deze zeven werkpunten moeten de noodzakelijke veranderingen sneller mogelijk maken. De circulaire economie is één van die zeven prioriteiten, vertelt de Startverklaring van Vlaanderen Circulair².

Vlaanderen Circulair is de inspirator en het knooppunt voor de circulaire economie in Vlaanderen. Het is een

samenwerking tussen overheden, bedrijven, middenveld en kenniswereld. Ook een bredere beweging van burgers, ondernemers, middenveldorganisaties en lokale overheden werken actief mee aan Vlaanderen Circulair. Iedereen kan begeleiding krijgen om initiatieven in de circulaire economie op te zetten.

Het partnerschap Vlaanderen Circulair wordt aangestuurd door een multidisciplinair team vanuit de Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij OVAM en staat onder de voogdij van Vlaams Minister van Omgeving, Natuur en Landbouw en Vlaams Minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport.

FINANCIËLE KNELPUNTEN EN OPPORTUNITeiten IN KAART

In dit rapport lees je alles over het onderzoek naar de financiële knelpunten en opportuniteiten³ in de financiering van nieuwe circulaire bedrijfsmodellen. Het is de bedoeling om de introductie en de ontwikkeling van de circulaire economie te ondersteunen en te versnellen, met name in business-to-business. Hiervoor heeft Econocom Lease het voortouw genomen naar aanleiding van het Open Call initiatief⁴ van Vlaanderen Circulair.

Het is de bedoeling van dit rapport om de introductie en de ontwikkeling van de circulaire economie te ondersteunen en te versnellen

¹ Zie www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/visie-2050-een-langetermijnstrategie-voor-vlaanderen

² Zie vlaanderen-circulair.be/nl/kennis/publicaties/download-2/startverklaring-vlaanderen-circulair-printversie

³ Zie vlaanderen-circulair.be/nl/doeners-in-vlaanderen/detail/financiering-van-nieuwe-circulaire-bedrijfsmodellen

⁴ Zie vlaanderen-circulair.be/nl/aan-de-slag/open-call

Wie is Econocom Lease?

Econocom Lease maakt deel uit van de Econocom Group, een beursgenoteerde onderneming actief in 18 landen, met 10.800 medewerkers waarvan 650 in België, en een omzet van 3 miljard euro. De helft van die omzet van de groep komt uit huurovereenkomsten. Econocom Lease heeft meer dan 40 jaar ervaring in huur- en as-a-service contracten.

Zie www.econocom.be

TWEEHONDERD PROJECTEN

Bovendien is Econocom Lease een dubbel engagement aangegaan als aankoper en facilitator van de circulaire economie in het kader van de Green Deal Circulair Aankopen¹. Dat project is in 2017 gestart door Vlaanderen Circulair samen met The Shift², de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG)³ en de Bond Beter Leefmilieu⁴.

Meer dan honderd organisaties hebben zich geëngageerd om elk twee circulaire aankoopprojecten tot een goed einde te brengen tussen juni 2017 en juni 2019. Daarnaast zijn er zo'n vijftig ondersteunende organisaties die als facilitator hun expertise inzetten om de aankopers te helpen in deze experimenten en om de inzichten te delen met elkaar.

Econocom ondertekende samen met 230 bouwbedrijven, overheden, kennisbedrijven en financiële instellingen de Green Deal Circulair Bouwen⁵. Econocom wil als financiële dienstverlener circulaire bouwprojecten verhoogde slaagkansen bieden dankzij nieuwe businessmodellen. Daarbij ondersteunt Econocom bedrijven en overheden met name bij het invoeren en doorvoeren van nieuwe financieringsmodellen, product-dienstcombinaties, as-a-ser-

vice modellen (flooring as-a-service, lighting as-a-service, meeting room as-a-service, smart building as-a-service, enzovoort).

BEOOGDE RESULTATEN

Dit project analyseert de problemen en de kansen voor de betrokkenen in de circulaire economie: financiële partners, overheden en bedrijven. We geven een overzicht van de huidige knelpunten in de financiering van innovatieve, circulaire bedrijfsmodellen die fysieke vaste activa nodig hebben. Daarbij leggen we de focus op business-to-business of business-to-business-to-consumer. We hebben het hier dus niet over de financiële oplossingen die rechtstreeks voor particulieren bedoeld zijn.

We stellen een uitvoeringsplan voor om nieuwe circulaire initiatieven geschikte formules te bieden voor leasing, pay-per-use en as-a-service modellen. Daarbij hebben we oog voor het businessniveau, de verkoop, marketing en de juridische aspecten. De bedoeling is ook om concrete financieringsdossiers te structureren en succesvol te realiseren. Het mikt op een goed gestructureerd financieringsdossier dat de basis wordt voor alle gelijkaardige projecten.

In dit rapport krijg je ook inspiratie door enkele concrete, uitgevoerde cases. We geven de belangrijkste lessen mee op het vlak van innovatie, co-creatie en governance. Door die kennis te delen, willen we vernieuwende oplossingen en praktijktoepassingen breder ingang doen vinden.

DE BELGISCHE PRAKTIJK

Econocom Lease heeft onderzocht hoe leasingformules als financieringsoplossing circulaire bedrijfsmodellen kunnen stimuleren. Daarom brengen we eerst de Belgische leasingmarkt in kaart en gaan we op zoek naar de huidige hindernissen bij het vinden van leasing voor circulaire initiatieven. Dat deden we door middel van interviews met startups, grote bedrijven, organisaties en regelgevende instanties.

We gaan echter niet alleen op zoek naar de bestaande problemen voor leasingformules, we bieden ook een nieuw kader aan dat leasingbedrijven kunnen gebruiken om een actieve rol te spelen in de evolutie naar een meer duurzame wereld.

¹ Zie www.vlaanderen-circulair.be/nl/onze-projecten/detail/green-deal-circulair-aankopen

² Zie www.theshift.be

³ Zie www.vvsg.be

⁴ Zie www.bondbeterleefmilieu.be

⁵ Zie www.econocom.be/nl/actus/communiques-de-presse/econocom-faciliteert-circulaire-bouwprojecten-dankzij-nieuwe

Wat is de circulaire economie?

In een circulaire economie gebruiken men allerlei manieren om grondstoffen en producten maximaal te blijven inzetten. Ze worden hersteld en gedeeld, ze hebben een hoge tweedehandswaarde, je kunt ze upgraden en gemakkelijk uit elkaar halen of omvormen tot nieuwe producten. De gekozen materialen zijn maximaal gerecycleerd, gebaseerd op biomaterialen en zijn ook na gebruik recycleerbaar of afbreekbaar.

Brigitte Mouligneau,
Transitiemanager Circulaire Econo-
mie bij Vlaanderen Circulair :

"Ik denk dat wij als overheid in eerste instantie iedereen bewust moeten maken van de urgentie van de transitie [naar meer circulaire modellen]. Daarom hebben we vanuit de Vlaamse overheid beslist een groot centraal steunpunt op te zetten waarin we zoveel mogelijk cijfers en indicatoren verzamelen. Zo willen we alle stakeholders duidelijk maken waarop we afstevenen als we hardnekkig blijven vasthouden aan het lineaire model."

De circulaire economie gaat over het fundamenteel herwerken van producten, de systemen en hun toepassing. Het begrip circulaire economie heeft dus niet alleen te maken met duurzaamheid, maar ook met de creatie en het vasthouden van waarde via innovatieve en duurzame bedrijfsmodellen. De innovatie is daarbij niet beperkt tot technologie maar heeft ook betrekking op de organisatie van bedrijven en de maatschappij, op financieringsmethoden en op een geïntegreerd beleid. Het gemeenschappelijk doel is om technische en biologische materiaalkringlopen te ontwikkelen die de behoeften vervullen van een steeds groter wordende groep gebruikers over de hele wereld.



Hoofdstuk 2

De circulaire economie

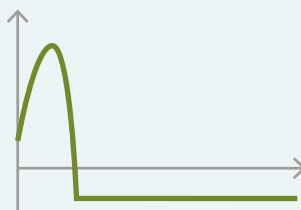
CIRCULAIRE VERSUS LINEAIRE ECONOMIE

Aangezien de wereldbevolking blijft groeien en de grondstoffen parallel schaarser worden, zijn circulaire businessmodellen een steeds grotere noodzaak. In ieder geval is het onmogelijk om verder te gaan met de huidige aanpak van onze lineaire economie, waarbij we grondstoffen omzetten in producten die we aan het einde van hun levensduur vernietigen.

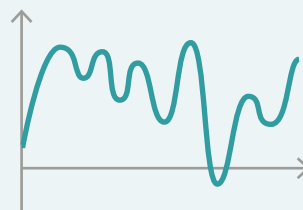
Een circulaire economie gaat efficiënter om met grondstoffen, materialen, energie, water, ruimte en voedsel door natuurlijke hulpbronnen maximaal te hergebruiken. Door economische groei los te koppelen van grondstofgebruik kunnen we ecologische en economische winst halen, maar dat vraagt ook om nieuwe manieren van financiering.

In circulaire businessmodellen wordt waarde behouden of zelfs vergroot, door bij de productie zo weinig mogelijk grondstoffen te gebruiken, de levensduur van goederen te verlengen en grondstoffen of onderdelen na gebruik te hergebruiken of te recyclen. Bij die benadering past dan ook geen financiering op basis van investeringen in materialen en bezittingen. Financiële instellingen zullen dus een aanbod moeten ontwikkelen om klanten te laten betalen voor het gebruik van materialen en producten, niet voor het bezit ervan.

FIGUUR 1
WAARDEVERLIES in
de lineaire economie



FIGUUR 2
WAARDEBEHOUD in
de circulaire economie



Figuur uit De Circulaire Economie Financieren²

MODELLEN VOOR EEN CIRCULAIRE ECONOMIE

De definitie van de circulaire economie is de voorbije jaren verruimd, van vooral gericht op recyclen naar meerdere en grotere kringlopen. Intussen bestaan ook verschillende modellen die duidelijk maken hoe we de circulaire economie kunnen organiseren.

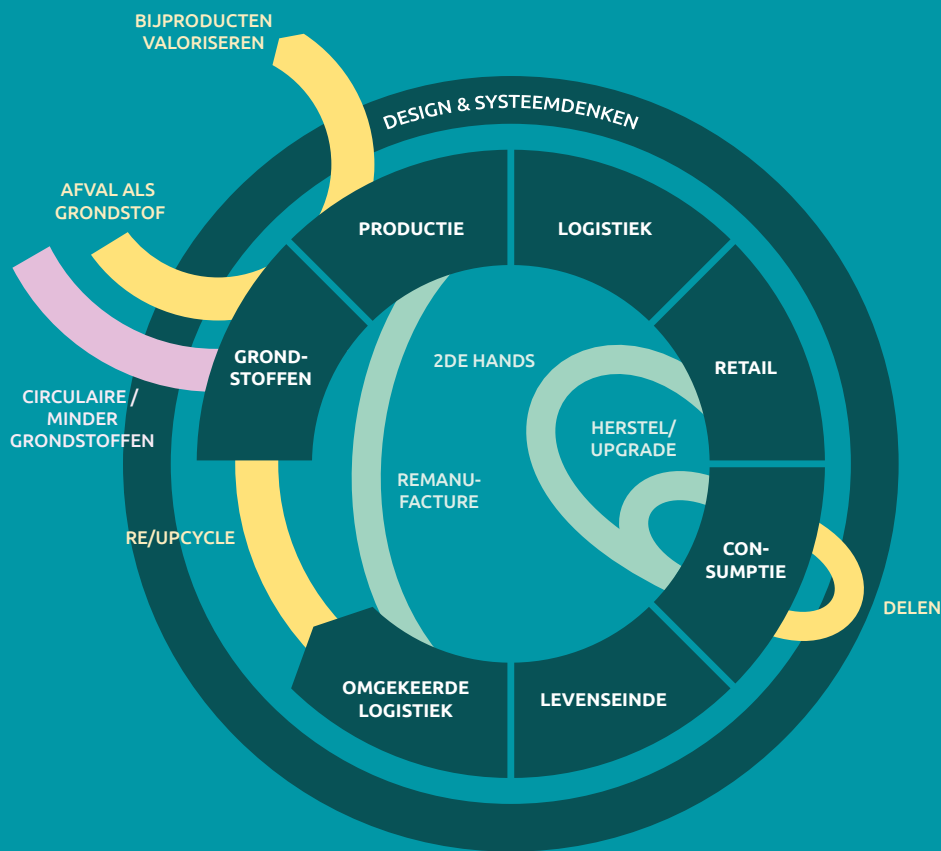
VIJF BUSINESSMODELLEN VAN ACCENTURE

In de modellen die Accenture¹ ontwikkelde, zijn de verschillende circulaire businessmodellen in kaart gebracht. De dikke cirkel in het midden stelt de keten of levenscyclus voor van een product: van grondstof en verkoop tot levens-

einde en terugname. In die keten kunnen we nog eens verschillende lussen of extra kringlopen maken. Zo kan bijvoorbeeld een product dat defect raakt bij gebruik (consumptie), na herstel opnieuw in dezelfde gebruiksfase terechtkomen.

¹ Zie www.accenture.com/us-en/insight-circular-advantage-innovative-business-models-value-growth

² Zie www.vlaanderen-circulair.be/nl/kennis/publicaties/download-2/de-circulaire-economie-financieren



5 BUSINESSMODELLEN

- 1 Valorisatie van reststromen en onbenut potentieel
- 2 Langer productleven
- 3 Gebruik van circulaire en minder materialen
- 4 Van bezit naar gebruik (in elke schakel toepasbaar)
- 5 Cocreatie en transparantie (in elke schakel toepasbaar)

Eigen adaptatie van grafiek uit Accenture Circular advantage: Innovative business models and technologies that create value



VLAANDEREN
CIRCULAIR

Volgens Accenture kunnen ondernemingen op vijf manieren deel uitmaken van de circulaire economie:

1 Circulaire input gebruiken:

zoveel mogelijk produceren met hernieuwbare, bio-gebaseerde, afbreekbare of recycleerbare grondstoffen.

2 Grondstoffen herwinnen:

bruikbare grondstoffen en/of energie gebruiken van afgedankte producten of nevenstromen, vaak uit een andere kringloop dan de eigen kringloop.

3 De levensduur verlengen: de functionele levenscyclus van een product verlengen door herstel, upgrading en herverkoop. Al in de designfase moet het volgende leven van een product ingecalculerd zijn, bijvoorbeeld door een modulaire ontwerp, demonteerbare stukken en vlot herstelbare onderdelen.

4 Deelplatformen oprichten: intensiever gebruikmaken van producten door gedeeld gebruik of gedeelde eigendom.

5 Product als dienst: alleen de toegang tot een product aanbieden en de eigendom behouden, zodat de kringloop gesloten blijft.

Het staat vast dat circulaire modellen ecologische en economische waarde creëren. Volgens Accenture kan de waardecreatie in een circulaire levenscyclus tot zeven keer hoger liggen dan bij eenmalige verkopen. Niet minder dan 4.500 miljard aan vier types verspillingen zou volgens Accenture tegen 2030 wereldwijd vrijgemaakt kunnen worden, zoals blijkt uit de grafiek hierbij.

De circulaire economie

Economische groei en materiaalgebruik loskoppelen

HERNIEUWBARE MATERIALEN INZETTEN	Hernieuwbare energie, volledig recycleerbare en bio-gebaseerde brandstoffen, chemicaliën en materialen	potentieel van 1700 miljard
ONGEBRUIKTE CAPACITEIT COMMERCIALISEREN	Toename van delen, mede-eigendom, gezamenlijk gebruik en capaciteits-optimalisatie	potentieel van 600 miljard
LEVENSDUUR VERLENGEN	Nieuwe dienstverlening voor herverkoop, onderhoud, herstellingen, herproductie en levensduurverlenging	potentieel van 900 miljard
HERGEBRUIK STIMULEREN	Meer recycleren, upcycling, hergebruik van componenten en recuperatie van materialen en energie	groeipotentieel van 1300 miljard

Bron: Accenture, Waste to Wealth book

DE ZES STRATEGIEËN VAN BOSTON CONSULTING

Begin 2018 publiceerden het World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en de Boston Consulting Group (BCG) een rapport¹ over ondernemen in de circulaire economie.

In hun New Big Circle zien we zes circulaire strategieën doorheen de levenscyclus van een product:

1 Aankoop van minder grondstoffen door te produceren met gerecycleerde materialen en hernieuwbare grondstoffen.

2 Design van producten die gemakkelijk en kostenefficiënt te hergebruiken en te recyclen zijn.

3 Productie op de meest efficiënte manier, met zo weinig mogelijk afval en optimaal gebruik van grondstoffen.

4 Distributie op nieuwe manieren: door toegang te bieden tot een product in plaats van het eigendom over te dragen. Dat kan onder meer via leasing, delen, betalen voor gebruik of door producten te leveren als een dienst.

5 Gebruik: het gebruik van een product optimaliseren voor een zo lang mogelijke levensduur, indien mogelijk met meerdere gebruikers.

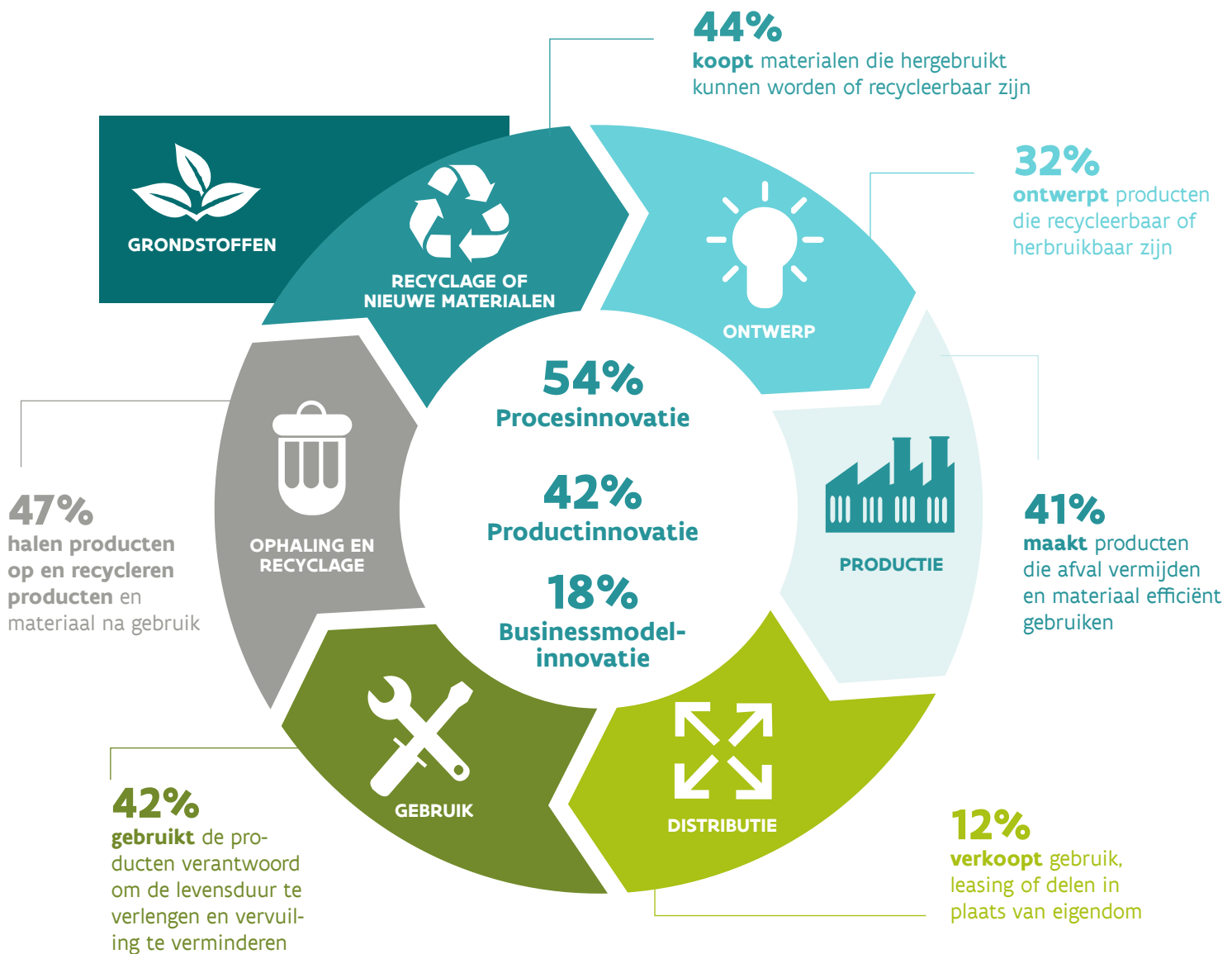
6 Collect en recycle: een kostenefficiënte logistieke stroom organiseren voor de kringloop van terugname en recyclage.

Uit het onderzoek van de WBCSD en de BCG blijkt dat grote ondernemingen vooral in vijf van die zes strategieën steeds beter scoren: 32 tot 47 procent van de bevroegde ondernemingen passen circulaire strategieën toe op het vlak van aankoop, design, productie, gebruik en recyclage. Slechts 12 procent was al gestart of had al resultaten behaald op het vlak van distributie. De meeste bedrijven verkopen dus nog altijd op de traditionele manier. De overgang naar businessmodellen met 'producten als een dienst' is volgens het rapport de grootste bottleneck in de circulaire aanpak.

In dit rapport hebben we het voornamelijk over de toepassingen, mogelijkheden en hindernissen van de laatste drie strategieën: distributie, gebruik en ophaling en recyclage.

¹ Zie docs.wbcsd.org/2018/01/The_new_big_circle.pdf

Waar zijn bedrijven succesvol in de circulaire economie?



Inleiding

Circulaire businessmodellen vragen heel wat aanpassingen aan de manier waarop we omgaan met producten en bezit. Vaak wordt daarbij een cruciaal aspect vergeten: hoe kunnen we die nieuwe strategieën financieren? Het huidige aanbod bij financiële instellingen is immers hoofdzakelijk gericht op investeringen in bezit, niet in gebruik of hergebruik. Volgens ons is leasing nochtans de beste manier om de circulaire economie en product-as-a-service modellen te financieren.

Leasing biedt heel wat voordelen die de circulaire economie kunnen versnellen. Hiervoor zullen de leasingmaatschappijen hun ingesteldheid en werkwijze wel moeten veranderen als ze echt een rol willen spelen in de ontwikkeling van een duurzame circulaire economie.

CIRCULAIRE KANTOORMEUBELN

Buro International ontwikkelde Zitsta.be, een circulair aanbod van kantoormeubilair. “Daarvoor gingen we op zoek naar een externe financieringspartner. Het werd al gauw Econocom, dat een off balance financieringsoplossing op vijf jaar bood.”, zegt Jeroen Van den Bossche, CEO van Buro International. “Ik zocht een partner met as-a-service expertise, die de bereidheid vertoonde om te helpen in de proeftuin van de future-proof digitale werkplek, die mee kon helpen om onze visie gestalte te geven en flexibel te financieren, om de rol als integrator op te nemen. Econocom biedt ons de financiële mogelijkheden om aan de circulaire, as-a-service vragen van onze eindklanten te voldoen.”

Bron: Made in Oost-Vlaanderen, zie ook <http://www.madeinoostvlaanderen.be/nieuws/circulaire-oplossing-voor-kantoorinrichting/>



Hoofdstuk 3

Leasing

WAT IS LEASING?

De definitie van leasing is afhankelijk van de burgerlijke en commerciële wetgeving, de boekhoudprincipes en de fiscale wetgeving van elk land. Laten we beginnen met de juridische definities. In de Belgische wetgeving zijn er twee noties: huur en financieringshuur. Wat betekenen ze precies?

1. Huur

Huur (Burgerlijk Wetboek artikel 1709) is een contract waarbij de ene partij zich verbindt om de andere het genot van een zaak te doen hebben, gedurende een zekere tijd, en tegen een vooraf bepaalde prijs. Huur kan plaatsvinden tussen allerlei soorten partijen, zowel bedrijven als particulieren, voor lange, middellange of korte looptijden. De verhuurder stelt het nieuw of bestaand goed ter beschikking van de huurder, voor een tijdelijk gebruik, met de intentie om eigenaar te blijven en het goed op het einde van de periode terug te krijgen.

Deze vrij algemene definitie bestaat al eeuwen en werd recent in de internationale boekhoudkundige normen IFRS herbevestigd. De boekhoudkundige standaard IFRS 16 omschrijft de behandeling van een leasingovereenkomst als volgt: "Een leasing is een overeenkomst waarbij de verhuurder (lessor) in ruil voor een betaling of een reeks van betalingen het gebruiksrecht van een goed (asset) overdraagt aan de huurder (lessee) gedurende een vooraf overeengekomen termijn."

2. Financieringshuur

Financieringshuur werd in 1967 in de Belgische wet geïntroduceerd (Koninklijk Besluit nummer 55). De term leasing wordt ook genoemd als synoniem van financieringshuur en wordt het meest gebruikt. Naast de gewone kenmerken van een huur heeft dit contracttype vijf additionele kenmerken:

- De leasinggever (lessor) en de leasingnemer (lessee) zijn professionele partijen zoals bedrijven en overheden, maar geen particulieren;
- Het goed is specifiek door de leasingnemer gekozen. In de meeste gevallen is de leasinggever nog geen eigenaar van een bestaand goed. Hij bestelt het goed bij een leverancier volgens de behoeftes, specificaties en aanwijzingen van de leasingnemer;
- De middellange of lange looptijd (het gaat dus om jaren, een korte looptijd past hier niet) is bepaald in functie van de economische levensduur van het goed;
- De huurprijs is berekend om het initiële investeringsbedrag integraal of bijna integraal - rekening houdend met de aankoopoptie - na afloop van de periode te recupereren. Naast het kapitaal worden ook de financiële interesten gedekt;
- Er moet een contractuele aankoopoptie aanwezig zijn. Deze optie biedt de leasingnemer de

mogelijkheid om het goed op het einde van de looptijd over te nemen aan vooraf bepaalde voorwaarden. Hij is dus niet verplicht het goed aan de lessor terug te geven. Het bedrag van de optie kan symbolisch zijn of kan de complete recuperatie van het initieel kapitaal verzekeren. Zonder koopoptie is er geen sprake van financieringshuur, alleen van huur. Het kan gebeuren dat de leasingnemer het goed op het einde teruggeeft, zelfs als hij de complete initiële investering heeft afgedekt.

Door deze kenmerken weegt het aspect financiering zwaarder dan het aspect gebruik in de keuze van de partijen. Een verhuurder is eigenaar, hij wenst het tijdelijk genot van een goed te verschaffen. Een lessor wil financieren, in de meeste gevallen met overdacht van eigendom op termijn. De lessor legt daarnaast de meeste onzekerheden en operationele risico's met betrekking tot het geleasede goed ten laste van de lessee.

OPERATIONELE EN FINANCIËLE LEASING: HOE WORDT LEASING GEBOEKT ?

Naast de algemene juridische definities van huur en financieringshuur, maakt het boekhoudrecht een onderscheid tussen twee basisvormen van leasing: operationele leasing en financiële leasing. Het is niet de bedoeling van dit rapport om technisch in de diepte te gaan over leasing, maar toch is het belangrijk om beide modellen goed te begrijpen voor we de concrete toepassingen toelichten.

OPERATIONELE LEASING

Volgens de Belgische boekhoudregels blijft de volledige transactie off balance, dus buiten de balans van de leasingnemer (lessee) op twee voorwaarden: (a) dat de contante waarde (present value) van de huurkosten lager is dan de totale investeringswaarde en (b) dat er geen aankoopoptie is op het einde van het leasingcontract, ofwel dat de aankoopoptie hoger is dan 15

procent van de initiële investeringswaarde van het geleasede goed. De definitie, criteria en boekhoudregels van operationele leasing zijn verschillend in elk land maar het algemene principe blijft wel gelijk.

FINANCIËLE LEASING

Financiële leasing is een leasing-overeenkomst die vooral dient om de aankoop van (roerende of onroerende) goederen voor professioneel gebruik te financieren. Het leasingbedrijf (lessor) blijft eigenaar van het goed gedurende de looptijd, terwijl de leasingnemer de controle op het goed uitoefent, de risico's draagt en van de voordelen geniet. De contractuele voorwaarden zijn zo opgesteld dat het in leasing genomen goed boekhoudkundig op de balans (on balance) van de leasingnemer wordt geactiveerd. Telkens wanneer de leasingnemer een huurfactuur betaalt, vermindert de geboekte schuld volgens het kapitaalgedeelte dat op de factuur staat. Op het einde van de overeenkomst heeft de leasingnemer een

aankoopoptie voor een bedrag van minder dan 15 procent van de initiële investeringswaarde. Een huur wordt ook volgens de Belgische boekhoudkundige normen als een financiële leasing geboekt, zelfs zonder aankoopoptie, als de contante waarde van de huurstromen groter dan de aankoopprijs ligt.

Het onderscheid tussen operationele en financiële leasing volgens het boekhoudrecht is niet altijd zo duidelijk uitgedrukt in het dagelijks gebruik. Dikwijls wordt een operationele leasing als dusdanig gekwalificeerd omdat er aanvullende diensten gecombineerd zijn (onderhoud, verzekering,...), terwijl een leasing zonder diensten als een financiële leasing beschouwd wordt. Extra diensten zijn echter geen criteria om het onderscheid tussen beide vormen duidelijk te maken. De tabel hieronder stelt de verschillen kort voor.

KENMERK	OPERATIONELE LEASING	FINANCIËLE LEASING
Duur	Meestal korter	Meestal langer
Doel	Gebruiken van het goed	Verwerven van het goed
Eigendom	Leasinggever	Leasinggever
Kosten (onderhoud, verzekering ...)	Leasingnemer	Leasingnemer
Afschrijven op balans bij	Leasinggever	Leasingnemer
Belastingvoordeel	Ja	Ja
Aankoopoptie	Bepaald in contract	Ja (waarde bepaald in contract)

Infographic van de Belgische Leasingvereniging.
Zie ook www.blv-abl.be/nl/over-leasing/soorten-leasing/operationele-leasing

Hoofdstuk 3

Leasing

Basisstructuur leasing



BETROKKEN PARTIJEN

Bij de meeste leasingcontracten zijn drie partijen betrokken. Ten eerste is er de klant (de leasingnemer) die een goed wil financieren of gebruiken, ten tweede de leverancier van wie het goed is gekocht en ten derde de leasingmaatschappij (de leasinggever) die de juridische eigenaar wordt van het goed tijdens de looptijd van de financiering of de gebruiksperiode. Soms speelt de leverancier ook de rol van de leasinggever.

Omdat er drie partijen betrokken zijn, verschilt een leasing van een klassieke lening. Daarbij zijn traditioneel twee partijen betrokken, een lenner en ontlenner. Bij grote transacties kunnen zowel bij klassieke leningen als bij leasingovereenkomsten meerdere partijen betrokken zijn.

Het grootste verschil tussen een lening en een leasing zit in de eigendom van het gefinancierde goed. Bij een lening wordt de bank geen eigenaar van het goed, terwijl de rol van een leasinggever bij uitstrek de rol van eigenaar is. Dat kenmerk speelt een zeer belangrijke rol in de financiering van de circulaire economie.

Het leasingbedrijf moet een aantal processen uitvoeren om tot een leasingovereenkomst te komen. Eerst gebeurt een controle op de kredietwaardigheid van de klant – zijn of haar mogelijkheid om de leasingovereenkomst na te komen. De leasingmaatschappij wordt dan de eigenaar van het goed en beslist daarom mee over de keuze van het goed dat het wil financieren. Ook de achtergrond van de leverancier (verkoper of producent) wordt gecheckt,

waarna een leasingovereenkomst tussen de verschillende partijen wordt opgesteld. Het leasingbedrijf gaat daarbij op de financiële markten op zoek naar middelen om de leasing te financieren. Op het einde van de leasingperiode wordt het goed onder bepaalde voorwaarden eigendom van de klant, ofwel gaat het terug naar de leasinggever waarna het idealiter nog een tweede leven krijgt.

FINANCIËLE EN BOEKHOUDKUNDIGE IMPLICATIES VAN VERSCHILLENDE SOORTEN LEASING

We hebben de verschillende types leasingcontracten omschreven, elk met andere boekhoudkundige en fiscale aspecten: on balance leasing, off balance leasing en huurovereen-

komsten. Daarnaast bestaat ook de herfinanciering van huurovereenkomsten. Laten we meer in detail kijken naar de concrete gevolgen in de boeken van de leasingnemer.

ON BALANCE LEASING

Een on balance leasing is een financiële leasing, zoals hierboven omschreven. Wat de boekhouding betreft, wordt het geleasede goed bij een on balance leasing op de balans van de leasingnemer geboekt, onder de activa bij de materiële vaste activa, meer bepaald onder 'leasing en soortgelijke rechten'. Het leasingcontract zelf wordt geboekt bij de passiva op de balans van de leasingnemer en wordt gesplitst in schulden over meer dan één jaar en schulden die vervallen binnen één jaar. Het materiaal wordt ook

door de leasingnemer afgeschreven. Interesten op de winst- en verliesrekening worden ondergebracht bij de financiële onkosten. De leasingnemer hoeft de eventuele aankoopoptie niet te activeren.

Op het vlak van de belastingen is een on balance leasing te vergelijken met een gewoon krediet en heeft het dezelfde fiscale behandeling als een aankooptransactie: maandelijkse afschrijvingen en financiële interestlasten. Als een onderneming bijvoorbeeld overheidssubsidies wil aanvragen, is dat alleen mogelijk bij een on balance leasingcontract.

OFF BALANCE LEASING/ HUUR

Achter off balance leasing zit een operationeel leasingcontract zonder aankoopoptie of waarbij de

aankoopoptie hoger is dan 15 procent van de investeringswaarde of een huur zonder aankoopoptie. In de boekhouding wordt de huur in deze overeenkomst beschouwd als een kost en op de winst- en verliesrekening geboekt onder 'diensten en diverse goederen'. Net zoals bij een on balance leasing blijft de leasinggever de eigenaar van het geleasede goed. Het verschil is dat het goed in dit geval op de balans van de leasinggever geactiveerd wordt, die dan de afschrijving in z'n resultaatsrekening boekt.

Voor de belastingen verlaagt het maandelijkse huurbedrag van dit type leasingovereenkomst de heffingsgrondslag van de onderneming.

Back-to-back lease



Hoofdstuk 3

Leasing



On balance of off balance lease?

HET VERSCHIL IN DE PRAKTIJK

Om het verschil tussen on balance en off balance te verduidelijken, nemen we het voorbeeld van een energiezuinige verwarmingsketel.

Firma Janssens is een kmo en wil een verwarmingsketel van 40.000 euro leasen als een circulair goed voor een periode van vier jaar. Het bedrijf heeft nu twee opties: een on balance leasing of een off balance leasing (met een aankooptie van 16).

In het geval van een on balance leasing kan het bedrijf 1/5 (lineaire afschrijving op 5 jaar) van het geïnvesteerde bedrag (8.000 euro) en de interesten van het leasingcontract aftrekken van de belastbare inkomsten. De eerste verhoogde huur die moet worden betaald is in dit geval niet relevant

voor de belastingaftrek. Het gaat erom alles correct te boeken op de balans.

Bij een off balance leasing worden de huurgelden direct ondergebracht op de winst- en verliesrekening. De resterende betalingen van huurgeld voor het lopende jaar kunnen in het eerste jaar van het leasingcontract bij de kosten van dat jaar worden ondergebracht. Tijdens de resterende periode van het leasingcontract trekt Firma Janssens ook het totale bedrag van de investering af via zijn kosten, min de aankooptie. Dat komt neer op in totaal 84% (100% min 16%) tegenover 80% bij on balance leasing (4 jaar afschrijving van de 5 jaar looptijd).

Leveranciers die betrokken willen worden bij een as-a-service con-

tract, moeten overwegen of ze de door hen verhuurde goederen op hun balans willen houden of niet. Als de leverancier zich financiert door middel van bankleningen houdt hij altijd het goed op zijn balans. Als hij kiest om het verhuurde goed door middel van een leasingcontract met een externe leasinggever te financieren, is de leasing ofwel een on balance ofwel een off balance leasing in functie van het contract en van de boekhoudregels van toepassing op het specifieke geval. Een leverancier die bijvoorbeeld het eigendom behoudt van drie jaar productverkoop door de overgang naar een as-a-service model, ondervindt daarvan een zeer grote impact op z'n balans. Daarom is het in veel gevallen een betere oplossing voor de leverancier om te kiezen voor operationele leasing.

HUUR

Bij een huur is er geen aankoopoptie, maar voor de rest is zo'n operationeel huurcontract volgens de Belgische boekhoudkundige normen hetzelfde als een off balance leasing. Het belangrijkste voordeel van een huur is dat de eindklant een bepaald goed niet in zijn balans moet opnemen maar het bij zijn onkosten kan onderbrengen.

Wat de belastingen betreft, is het belangrijk te weten dat een verhoogde eerste factuur hier niet aftrekbaar is. Bij zo'n regeling betaalt je meteen bijvoorbeeld 30 procent van de investeringswaarde, wat interessant zou kunnen zijn om eerst kosten te maken en daarna de periodieke afbetalingen te verlagen. Dit is sinds 2015 niet meer aan de orde: je betaalt voor het gebruik van het materiaal zodat het niet logisch is dat de eerste maand duurder zou zijn dan de maanden nadien. De verhoogde eerste huurfactuur moet op de contractuele looptijd gespreid worden, behalve bij een justificatie door de raad van bestuur van de klant om specifieke technische of economische redenen.

LEASING, EEN GROEIENDE BRON VAN INKOMSTEN VOOR BEDRIJVEN

De principes van leasing kennen we allemaal voor auto's en andere voertuigen, maar in principe kan je

zowat alles leasen. Vooral op het vlak van technologie en industriële activa zijn de mogelijkheden de voorbije jaren sterk uitgebreid.

DE BELGISCHE LEASINGMARKT

In 2018 waren de nieuwe Belgische leasingcontracten samen goed voor ongeveer 6,1 miljard euro. Dat is 4,6 procent meer dan 2017. Hiermee lag de leasingproductie op het hoogste niveau dat ze ooit heeft bereikt.

De waarde van de roerende leasingcontracten kwam voor bijna de helft van voertuigen (vrachtwagens en auto's), en de andere helft van industrieel materiaal, kantoo materiaal, IT en verschillende andere soorten goederen.

In België worden leasingcontracten vooral afgesloten voor de financiering van kleine en middelgrote privébedrijven in de industrie en de dienstensector. De publieke sector vertegenwoordigt slechts 2,5 procent van de waarde van alle afgesloten leasingcontracten.

Het marktaandeel van leasing in de totale bruto Belgische investeringswaarde is iets meer dan 10 procent, wat betekent dat 90 procent van de vaste activa wordt gekocht met eigen vermogen of via bankleningen.

Iets meer dan 68 procent van de klanten met een leasingcontract kiest voor financiële leasing en de

overige 32 procent voor operationele leasing. Industrieel materiaal wordt in 75 procent van de gevallen via een financiële leasing gefinancierd, terwijl het bij leasingcontracten voor personenwagens bij 20 procent gaat om operationele leasing.

De meeste leasingcontracten in België gaan over relatief kleine bedragen, zoals blijkt uit de gegevens hieronder van de Belgische leasingvereniging (BLV/ABL):

DE BIJDRAGE VAN LEASING AAN DE EUROPESE ECONOMIE

Het algemeen economisch belang van leasing komt voort uit het kapitaal dat dankzij leasing wordt gebruikt voor investeringen. Dit kapitaal zorgt voor een gezonde economie, jobcreatie en meer innovatie. Het relatieve belang van leasing en de bijdrage tot de Europese economie¹ kunnen we uitdrukken in de penetratiegraad: het aandeel van de investeringen gefinancierd door leasing. Op Europees niveau financieren KMO's 18,9 procent van hun totale investeringen via leasing, hetgeen het niveau van individuele bankleningen overstijgt.

Waarde van leasingcontracten in België

42% van de contracten (44.135 contracten)	0 tot 20.000 euro
Bijna 37% (38.810 contracten)	20.000 tot 50.000 euro
12,5% van de contracten (13.192 contracten)	50.000 tot 100.000 euro
8,2% van de contracten (8.649 contracten)	100.000 tot 1 miljoen euro
0,4% van de contracten (373 contracten)	meer dan 1 miljoen euro

Bron: BLV, 2018

¹ Zie www.leaseurope.org/uploads/documents/SMEs/Leaseurope%20SME%20Report%202015%20Key%20Findings.pdf

Hoofdstuk 3 Leasing

Totale leasingproductie

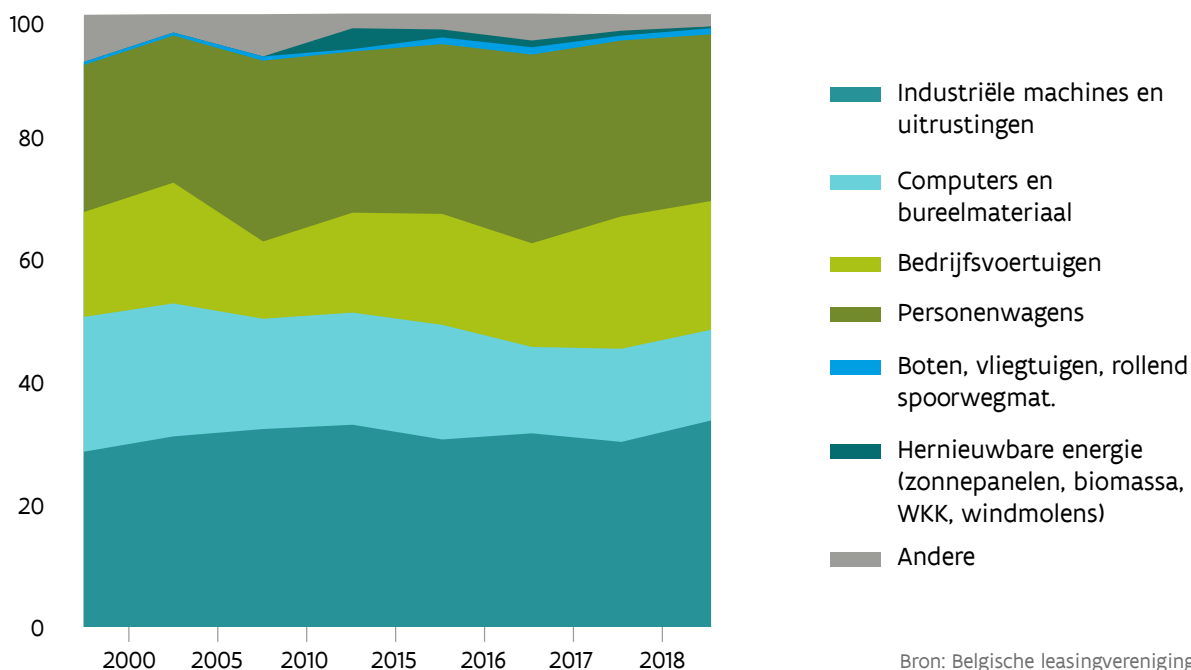
van de leden van de Belgische leasingvereniging, in miljoen euro

	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2018/2017
roerende leasing	2.729,0	3.200,9	3.590,8	4.184,9	5.116,4	5.020,7	5.366,6	6,9%
onroerende leasing	351,9	644,0	414,7	615,5	893,3	779,3	701,7	-10,0%
algemeen totaal	3.080,9	3.844,9	4.005,5	4.800,5	6.009,6	5.800,1	6.068,4	4,6%

Roerende leasing

productie per type uitrusting, in miljoen euro

	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018
Industriële machines en uitrustingen	28,6%	31,1%	32,3%	31,6%	30,2%	33,7%	36,8%
Computers en bureel-materiaal	22,0%	21,7%	18,0%	14,1%	15,2%	14,8%	11,7%
Bedrijfsvoertuigen	17,0%	19,6%	12,5%	16,8%	21,5%	20,9%	21,5%
Personenwagens	24,1%	24,1%	29,6%	30,9%	28,8%	27,3%	24,3%
Boten, vliegtuigen, rollend spoorwagmat.	0,5%	0,5%	0,7%	1,2%	0,8%	1,0%	0,5%
Hernieuwbare energie (zonnepanelen, biomassa, WKK, windmolens)				1,1%	0,8%	0,3%	2,0%
Andere	7,7%	3,0%	6,9%	4,4%	2,7%	2,0%	3,2%
TOTAAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Bron: Belgische leasingvereniging BLV

LEASING ALS SLEUTEL TOT DE CIRCULAIRE ECONOMIE

Hoe kan leasing de overgang naar as-a-service en deelmodellen mogelijk maken? Er bestaan voor de Belgische markt nog geen cijfers van het aantal bedrijven dat kiest voor leasing in het kader van de circulaire economie. Toch zijn we ervan overtuigd dat leasing het beste antwoord biedt op de vraag naar financiering voor de circulaire bedrijfsmodellen. Dit werd bevestigd door de Federale Overheidsdienst Economie¹.

Dat blijkt ook uit het rapport van WBCSD en BCG² dat we al vermeldde in hoofdstuk 2, over de zes succesvolle circulaire businessstrategieën in elke fase van de productlevensloop.

Steeds meer ondernemingen passen met succes circulaire strategieën toe op het vlak van aankoop, design, productie, gebruik en recyclage.

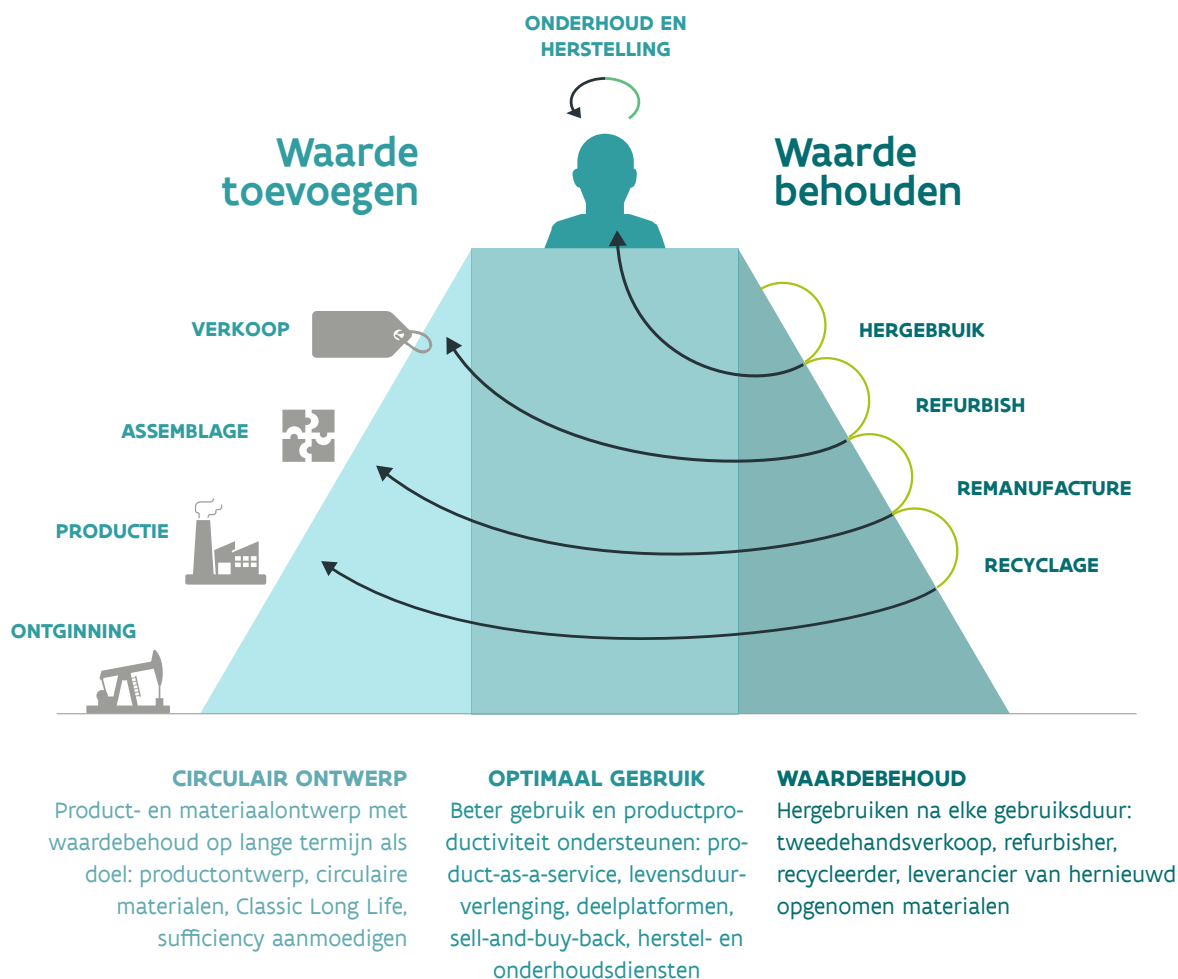
De verkoop daarentegen gebeurt bij de meeste bedrijven nog op de traditionele manier. Daaruit concluderen de onderzoekers dat de overgang naar bedrijfsmodellen met 'producten als een dienst' de bottleneck vormt in de circulaire aanpak.

In ons onderzoek hebben we mogelijke hindernissen voor de financiering van de circulaire economie in kaart gebracht. Door die hindernissen weg te werken, kunnen leasingmaatschappijen de financiering van de circulaire economie dus sterk versnellen.

VAN EIGENDOM NAAR GEBRUIK

Is eigenaar zijn nog steeds de beste optie? Onze economie evolueert meer en meer van een eigendoms-economie naar een gebruikseconomie, een zogenaamde 'subscriptie-economie'. Toegang en gebruik worden belangrijker dan bezit. Dit is onder meer het gevolg van de digitale transformatie, de snelle technologische en industriële evoluties doorgevoerd door hardwareproducenten en van de circulaire economie met een andere kijk op duurzaamheid.

Leasingmaatschappijen kunnen met name een rol spelen op het vlak van optimaal gebruik (optimal use) en waardebehoud (value recovery), zoals hieronder te zien is in de grafiek van de Nederlandse organisatie Circle Economy.



Bron: Circle Economy.
Zie ook www.circle-economy.com/financing-circular-business

¹ Financiering van de circulaire economie: seminarie georganiseerd op 6 juni 2017 door de FOD Economie, verslag gepubliceerd in juni 2018: "Leasing is een klassieke financieringsmethode in volle ontwikkeling en is aangepast aan circulaire businessmodellen"

² Zie docs.wbcsd.org/2018/01/The_new_big_circle.pdf

Hoofdstuk 3 Leasing

NIEUWE VERDIENMODELLEN VOOR HERGEBRUIK

Nieuwe verdienmodellen spelen een belangrijke rol bij de overstap naar een circulaire economie. Er bestaan daarbij verschillende mogelijkheden om die met elkaar te combineren: producten leveren als een dienst (as-a-service), deelplatformen, tijdelijk gebruik of pay-per-use modellen.

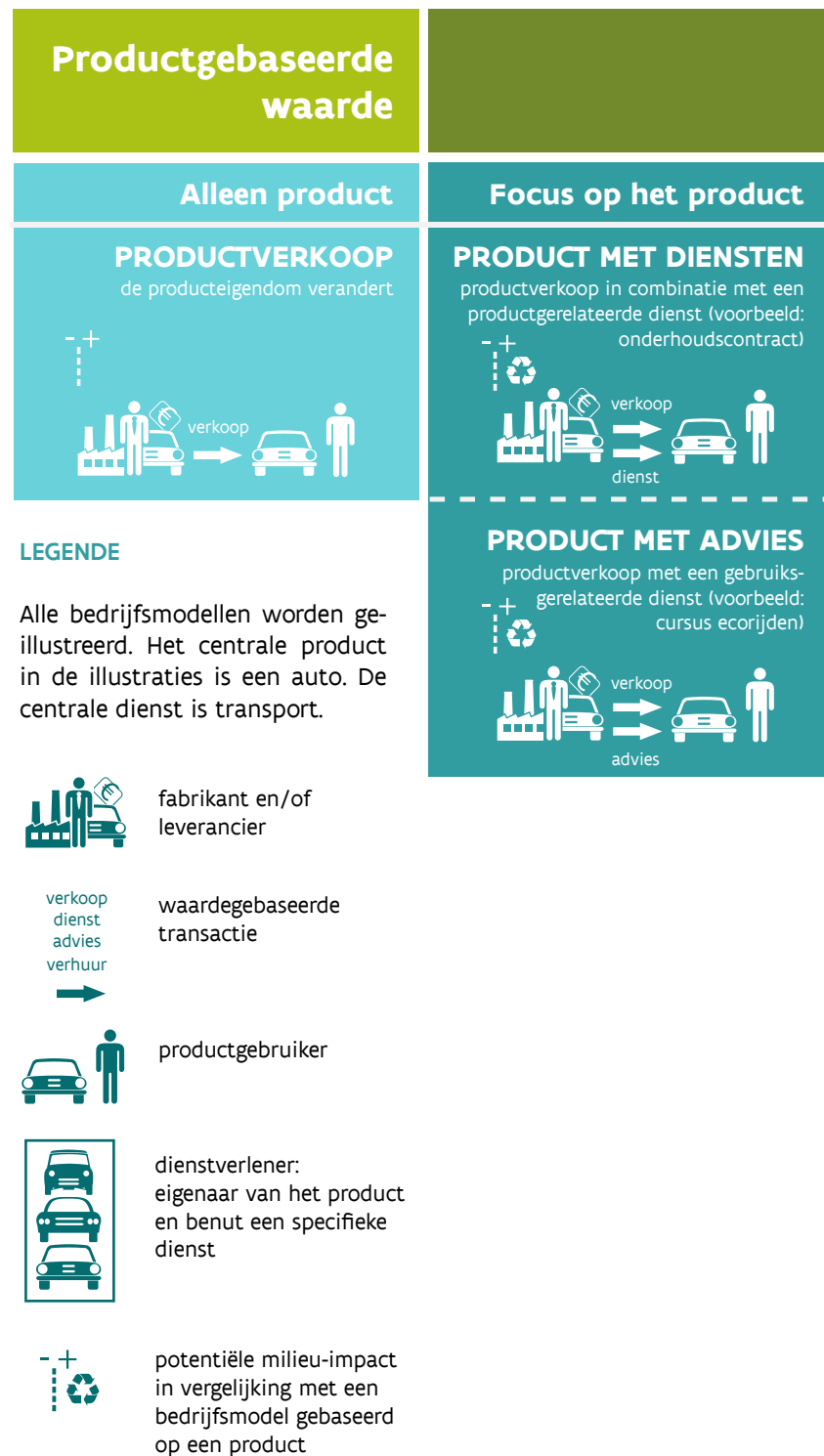
Natuurlijk moet er altijd iemand de eigenaar zijn van het product. Dat is de leasingmaatschappij, die dus een fundamentele rol zal spelen als facilitator van circulaire businessmodellen. Als de leasingmaatschappij haar klanten producten tijdelijk laat gebruiken en vervolgens terugneemt, staan de traditionele financieringsmodellen – inclusief leasing – voor een aantal uitdagingen. Bij een klassiek leasingverhaal betaalt één klant gedurende de volledige looptijd van het contract voor het gebruik van een product. In een pay-per-use model met tijdelijk gebruik zijn er meerdere partijen die op verschillende momenten betalen voor het gebruik.

PRODUCT-DIENSTCOMBINATIES

Het concept van as-a-service wordt gebruikt voor meerdere product-dienstcombinaties. In een product-dienstcombinatie (PDC) staat het nut van een product en de toegankelijkheid ervan boven het bezit ervan. De focus ligt op functie, niet op eigendom. Daarom kan een PDC een geslaagd model zijn voor de circulaire economie.

In de tabel hiernaast zie je hoe breed de mogelijkheden van een PDC zijn, van het pure product tot een complete dienstverlening, uitgelegd met het voorbeeld van personenvervoer.

Product-dienstencombinaties: hoofd- en subcategorieën



Product-dienstencombinatie (pdc)

Waarde gebaseerd op combinatie van product en dienst

Waarde gebaseerd op dienst

Focus op gebruik

PRODUCTLEASING

exclusief gebruik van een product zonder eigenaar te zijn



PRODUCT DELEN/HUREN

niet-exclusief gebruik van een product. klant is eigenaar (delen) of leverancier is eigenaar (huren)



Productpooling

het product wordt gelijktijdig gebruikt.



Betaal-per-dienst-model

de gebruiker betaalt voor de output van het product volgens gebruik



Focus op resultaat

OUTSOURCING

een derde partij bezit het product en biedt een productgerelateerde dienst aan.



FUNCTIONEEL RESULTAAT

een dienstverlener biedt een specifiek resultaat. het producttype is bijkomstig.



Alleen dienst

DIENSTVERLENING

een aangeboden activiteit zonder het gebruik van een product. (voorbeeld: teleportatie)



MOGELIJKE MILIEU-IMPACT VAN PDC

- verkorten van nuttige levensduur van het product door onzorgvuldig gebruik
- lager materiaal- en energieverbruik tijdens productie- en gebruiksfase
- potentieel voor milieuvoordelen door schaalvoordelen
- beperkte productie omdat producten waardevoller zijn
- grotere verantwoordelijkheid voor producenten
- delen, huren, poolen en andere PDC's verlagen de totale productvoorraad om aan een behoefte te voldoen
- meer professionele omgang met het product, met een langere levensduur en een kwalitatieve eindvoorraad als resultaat
- fabrikant/leverancier die de producteigenaar blijft, heeft geen reden om overtollig materiaal te verkopen
- inzameling van afgedankte producten kan aanzienlijk eenvoudiger zijn, waardoor de uitroltijd van afgedankte producten groter wordt
- eenvoudiger upgraden naar meer ecologische technologieën

Hoofdstuk 3

Leasing

Samengevat zien we de volgende toepassingen:

- Productgebaseerde waarde: aanbod van het pure product, bijvoorbeeld de verkoop van een auto;
- Product-service systemen, een combinatie van product en diensten, op verschillende niveaus: productgeoriënteerde diensten, gebruikgeoriënteerde diensten of resultaatgeoriënteerde diensten;
- Puur dienstenaanbod, zonder producten.

Ook hier zien we weer een duidelijke verschuiving van eigendom naar gebruik. Financieringsinstellingen zoals banken en fondsen kunnen hier een belangrijke rol spelen, maar voor de klassieke banken is dit niet evident. Ze zijn wel zeer goed geplaatst om mee te denken vanuit hun ervaring met leasingformules. Hun rol in de circulaire economie is nog verder te verdiepen en te verbreden. Van de leasingmaatschappijen wordt verwacht dat ze sneller en flexibeler kunnen evolueren dan de banken. Zij kunnen leveranciers helpen om product-dienstcombinaties goed te positioneren.

VERLENGING LEVENSDUUR CENTRAAL

Leasing of pay-per-use volstaat op zich niet om de overgang naar een circulaire economie waar te maken. De principes zijn goed, maar we moeten voortdurend aandacht blijven hebben voor de impact op het gebruik van materialen en grondstoffen. Centraal moet levensduurverlenging staan. Op die manier kunnen alle initiatieven van de circulaire economie resulteren in minder gebruik van materialen en grondstoffen en/of een veel langere levensduur.

Zo moeten we 'down-cycling' vermijden door materialen hoogwaardig in de keten te houden bij hergebruik. Daarnaast is het ook opletten voor de valkuilen van de deeleconomie. Het is immers niet de bedoeling dat bijvoorbeeld door de toegankelijkheid van elektrische deelwagens de huidige treinreizigers de voorkeur zouden geven aan de auto.



Hoofdstuk 4

Praktijkvoorbeelden van circulaire financiering

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de ervaringen van twee bedrijven die de stap hebben gezet naar circulair ondernemen: Buro International en Mobile Locker. We bekijken de manier waarop zij de uitdagingen van hun circulaire financiering hebben omgebogen tot een succesverhaal. We vullen hun ervaringen verder aan met een eigen ervaring van Econocom Lease.

Buro International: kantoormeubelen in circulair model

Buro International¹, leverancier van kantoormeubilair, merkte dat bedrijven steeds meer op zoek zijn naar een flexibele aanpak. Mede daarom besliste de onderneming om over te schakelen van een verkoopmodel naar een dienstenmodel. De klanten huren daarbij de kantoormeubelen en de betalingen verlopen gespreid. Na de huurperiode krijgt het meubilair een nieuwe bestemming. Het krijgt een opsmuk- en reinigingsbeurt en belandt bij nieuwe doelgroepen zoals startups, studenten en thuiswerkers. Als dat geen optie is, wordt het gerecycleerd tot nieuw meubilair.

Voor de leverancier is deze manier van werken vrij complex. Als een bedrijf zijn producten in een as-a-service model naar de markt wil brengen, spelen er zeker een aantal uitdagingen, zoals boekhoudkundige en operationele implicaties.

VOORFINANCIEREN EN FACTURATIE

“In de eerste plaats kan je omzet en marge niet vooraf boeken, hetgeen natuurlijk een serieuze impact heeft”, zegt Jeroen Van den Bossche, CEO van Buro International. “Je moet voorfinancieren en je blijft zelf eigenaar zodat je moet activeren op de balans en werkt met schuldvorderingen. Dat is goed voor een paar dossiers maar als het over grote volumes begint te gaan, krijg je al gauw te maken met een solvabiliteitsproblematiek. Ook de facturatiestroom moet worden aangepast van een eenmalige factuur naar periodieke facturen. De opvolging van de facturen en eventuele aanmaningen vergt daardoor meer tijd en energie.”

¹ Zie www.burointernational.be



Hoofdstuk 4

Praktijkvoorbeelden van circulaire financiering



Buro International merkte dat
bedrijven steeds meer op zoek
zijn naar gespreide betalingen
en een flexibele aanpak

DEBITEUREN EN ADMINISTRATIE

In plaats van een eenmalige verkoopfactuur met de eenmalige inruil van de verkoopopbrengsten, ziet de leverancier van producten as-a-service zijn inkomsten gespreid over de looptijd van de huurovereenkomst. Door die periodieke facturatie neemt het debiteurenrisico toe. In plaats van één verkoopfactuur moet de boekhouding bijvoorbeeld 36 huurfacturen opvolgen bij een huurovereenkomst van drie jaar. Het debiteurenrisico neemt toe en wordt gespreid over een langere periode.

Daar staat tegenover dat inkomstenstromen over een langere periode beter te voorspellen zijn. Bovendien kun je als bedrijf voordelen halen uit de veel langere relatie met de klanten. Per klant houd je ook een inventaris bij van welke assets bij welke klant staan. Een as-a-service contract brengt dus ook enige vorm van assetbeheer met zich mee.

TERUGNAME VAN HET MATERIAAL AAN HET EINDE VAN DE HUUROVEREENKOMST

Aangezien je eigenaar blijft van het materiaal, moet jij ook de terugname voorzien van het verhuurde materiaal op het einde van de overeenkomst. Heb je de nodige stockageerruimte? Hoe regel je het transport? Heb je de tweedehandsmarkt in kaart?

EXTERNE PARTIJ VOOR FINANCIERING EN ONDERSTEUNING

Ook bij Buro International speelden al deze uitdagingen die mogelijk een struikelblok zouden vormen voor het nieuwe serviceaanbod. Stel dat er 10 of 20 klanten tegelijk een as-a-service voorstel zouden vragen, dan kon de voorfinanciering door de uitgestelde inkomstenstroom echt pro-

blematisch worden. Daarom ging Buro International op zoek naar een partner.

"Ik startte mijn zoektocht naar een leverancier die bereid was om snel hierin mee te gaan", aldus Jeroen Van den Bossche. "Het moest een partner zijn met as-a-service expertise die bereid was om ons te ondersteunen bij onze visie op de digitale werkplek, die mee kon helpen om die visie gestalte te geven, flexibel te financieren en om de rol als integrator op te nemen. Die sparringpartner vond ik in Econocom."

Jeroen Van den Bossche,
CEO Buro International
"Ons concept van circulair kantoormeubilair as-a-service hadden we zonder financiële partner nooit lang kunnen volhouden."

Econocom bood een off balance financiering op vijf jaar. "Econocom biedt ons de financiële mogelijkheden om aan de vragen van onze eindklanten te voldoen. Wijzelf geloven sterk in kantoormeubilair als een service en we zien bij onze klanten een groeiende interesse in ons circulaire concept. Het as-a-service model zorgt bij hen voor een gezonde werkplek die permanent up-to-date is en een ontzorging voor hun afdeling gebouwbeheer. Een all-in prijs vergemakkelijkt ook de kostprijsberekening en eventuele interne doorfacturatie van kosten, hetgeen vaak speelt bij grote organisaties of bij co-working offices."

Econocom Lease regelde bij Buro International de circulaire financiering: naast de producten (assets) krijgt de leasingmaatschappij de garantie dat de inkomsten uit het

dienstenmodel worden betaald op een toegewezen bankrekening.

FINANCIËLE EN ADMINISTRatieve ZORGEN UITBESTEED

Dankzij deze aanpak hoeft Buro International geen assets te activeren op de eigen balans. Bovendien wordt de administratie van alle facturatie rond de huurtermijnen en asset lifecycle management uitbesteed. Op het einde van de huurperiode zal Buro International zorgen voor een tweede leven of voor recyclage van de meubilair, in samenwerking met de leasingmaatschappij.

Jeroen Van den Bossche: "Ons concept - circulair kantoormeubilair as-a-service - hadden we zonder financiële partner nooit lang kunnen volhouden. Uiteindelijk heb ik geleerd dat iedereen hier beter van wordt. Wij kunnen meer klanten bedienen en we bereiken een nieuwe doelgroep via het meubilair dat we een tweede leven geven. De afvalberg wordt kleiner. Er ontstaat nieuwe tewerkstelling voor de mensen die onze meubels herwerken. Onze klanten, tot slot, werken via dit systeem flexibeler en krijgen een vrijere cashflow. Tegelijk blijft alles voor ons betaalbaar dankzij de samenwerking met een externe financierder. Ik zie alleen maar voordelen."

Hoofdstuk 4

Praktijkvoorbeelden van circulaire financiering



Mobile Locker: circular by design, gedeeld gebruik, as-a-service en co-creatie

Mobile Locker¹ is het verhaal van jonge gedrevenheid, innovatie, creativiteit en daadkracht. In 2012 bedachten Jef Van Hyfte en Koen Mortelmans samen het innovatieve businessconcept van geautomatiseerde lockers voor stranden. Ze breidden hun concept snel uit naar festivals. Ondertussen zetten ze ook hun eerste stappen in de wereld van permanente lockers voor pakjesdiensten in steden en gemeenten.

OVERTUIGD CIRCULAIR

Alle basisprincipes van de circulaire economie zijn op de intelligente lockers van Mobile Locker van toepassing: ze zijn 'circular by design': de containers zijn gecoat zodat ze tien jaar tegen zout en corrosie bestand zijn, en ze zijn bestand tegen vandalisme. Zo is een lange levensduur gegarandeerd. Bovendien zijn de lockers energiezuinig aangezien ze werken op zonne-energie. Doordat ze zo stevig zijn, kunnen ze worden hergebruikt voor allerlei andere bestemmingen. Ze zijn ook te herstellen en er kunnen op termijn nieuwe technologieën in worden geïntegreerd. Aan het einde van de levenscyclus zijn ze recycleerbaar. Ten slotte worden ze aangeboden in een pay-per-use model, om de stijgende vraag naar de omschakeling van bezit naar gebruik te ondersteunen.

GROEIEN KOST VEEL GELD

Voor de groeifinanciering koos Mobile Locker verschillende complementaire en doelgerichte kanalen.

Dat gebeurde eerst en vooral via een eigen kapitaalsverhoging en crowdfunding. Maar Mobile Locker is ambitieus, wil blijven ontwikkelen en groeien in drie marktsegmenten: evenementenlockers, seizoensgebonden lockers en permanente lockers voor smart cities. Voor die groei is er heel wat kapitaal nodig.

Jef Van Hyfte, Director Mobile Locker

"We hebben ons financieringsvraagstuk bij de banken neergelegd.

Die waren onzeker over het outdoor aspect van onze business. We zijn ook een jong bedrijf. We merkten een zekere risicoaversie. Via banken konden we een lening krijgen maar die zou dan op de balans staan.

Omwille van onze ratio's verkozen we op zoek te gaan naar een off balance oplossing."

Jef Van Hyfte licht toe: "We hebben financiële capaciteit nodig voor de verdere groei van het bedrijf. Denk hierbij aan de ontwikkeling van nieuwe toepassingen, het uitwerken van nieuwe software, marketing, promotie en verdere innovatie. Daarnaast hebben we ook financiële kracht nodig om onze bedrijfsstructuur te vervolledigen. De juiste profielen voor onze verkoop aantrekken, bijvoorbeeld, maar ook voor internationale uitbreiding. Dit zijn bedrijfsinvesteringen die geen onmiddellijke inkomsten genereren, maar wel belangrijk zijn voor nieuwe inkomsten op langere termijn."

DE OPLOSSING VAN HET FINANCIERINGSVRAAGSTUK

Daarbij kreeg Mobile Locker nog een extra uitdaging door het aanbieden van de lockers in een as-a-service model. Jef Van Hyfte: "Als eigenaar betalen we voor de productiekost van de lockers maar hebben we ook de operationele zorgen van de uitbating. Een mooie uitdaging, zeker als het buitenlandse installaties betreft. Bovendien is de inkomstenstroom niet altijd voorspelbaar."

"We hebben ons financieringsvraagstuk bij een aantal banken neergelegd. Die bleken vooral bang van het outdoor aspect van onze business. We zijn ook een jong bedrijf. We merkten toch een zekere risicoaversie. Via banken konden we misschien wel een lening krijgen maar die zou dan op de balans staan. Omwille van onze ratio's verkozen we op zoek te gaan naar een off balance oplossing."

Via een van hun aandeelhouders kwam Mobile Locker in contact met Econocom Lease. "Zij toonden meer appetijt dan de banken en ze durfden te springen. Wij hebben ook interesse in hun internationale aanwezigheid. Zij ondersteunden ons bij het uitwerken van twee oplossingen: enerzijds een off balance huuroplossing en anderzijds een combinatie van renting met de ondersteuning van een derde partij onder de vorm van kredietverzekering."

¹ Zie www.mobilelocker.eu

Hoofdstuk 4

Praktijkvoorbeelden van circulaire financiering

AS-A-SERVICE: WIN-WIN VOOR MOBILE LOCKER EN DE AANBIEDERS

“Deze groeifinanciering laat toe om onze lockers in een as-a-service model aan te bieden en zo onze huurstromen af te lossen met de inkomsten uit onze diensten”, legt Jef Van Hyfte uit. “Op die manier is het as-a-service model een win-win voor iedereen: Mobile Locker kan groeien zonder zelf in de hardware te moeten investeren. Tegelijk kan bijvoorbeeld een festival een extra dienst aanbieden waarbij ze totaal worden ontzorgd doordat Mobile Locker instaat voor de installatie, het onderhoud en de support ter plaatse. Dankzij ons model van ‘shared revenue split’ verdienen ze nog een stuk omzet omdat ze een deel van de inkomsten krijgen.”

SAMENWERKING TUSSEN VIER PARTIJEN

Econocom Lease werkte het leasing-model uit voor nieuwe lockers en voor een aantal bestaande lockers die gefinancierd werden via aan-

deelhoudersleningen. Tijdens het beslissingsproces voerde Mobile Locker een kapitaalsverhoging door met de medewerking van nieuwe aandeelhouders. Op basis daarvan werd een leasingoplossing voor de bestaande lockers uitgewerkt via sale-en-lease-back operatie met het kredietrisico gedekt door de leasing-maatschappijen en beperkt door een verhoogde eerste huur. Voor de nieuwe lockers is er een combinatie van een verhoogde eerste huur, kredietverzekering door de Vlaamse overheidsorganisatie Waarborg-beheer en een deels gedekt risico door de leasemaatschappijen. Dit is dus een perfect voorbeeld van een samenwerking tussen vier partijen om circulair ondernemen mogelijk te maken.

Mobile Locker is een perfect voorbeeld van een samenwerking tussen vele partijen -de aandeelhouders, klanten, overheid en de leasemaatschappijen- om circulair ondernemen mogelijk te maken.



Hoofdstuk 4

Praktijkvoorbeelden van circulaire financiering



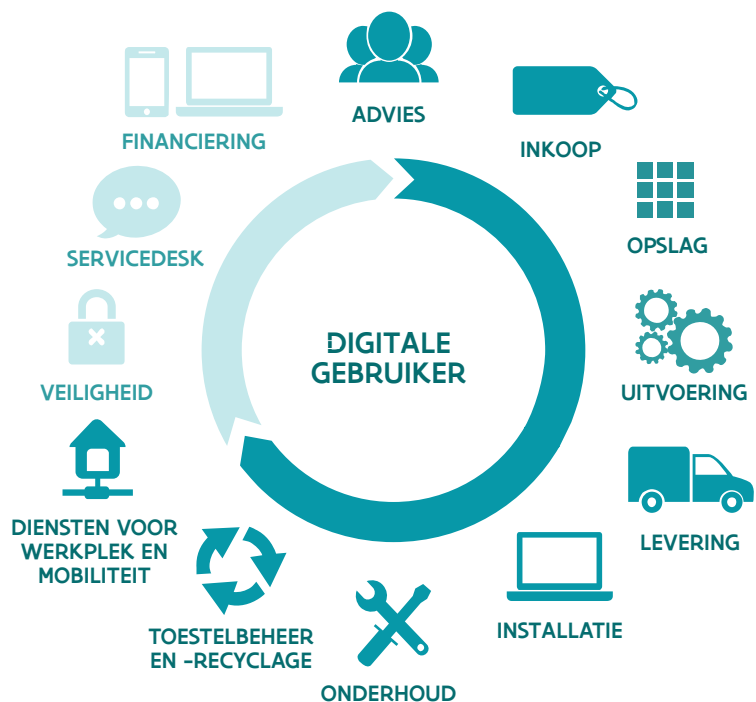
BOS: mobiele bedrijfstoestellen op basis van een abonnement

Om zich competitiever te positioneren, willen de meeste bedrijven hun digitale transformatie versnellen. Een voor de hand liggende manier is om hun bedrijfsapplicaties zo veel mogelijk mobiel beschikbaar te maken voor medewerkers. Zo kunnen die zelf kiezen waar en wanneer ze productief zijn. Medewerkers willen ook thuis of onderweg dezelfde gebruikerservaring als op het werk. Snelheid, continuïteit, flexibiliteit en de hoogst mogelijke prestaties staan voorop. Een dergelijke digitale werkplek impliceert wel een innovatieve, vaardige en meer geïntegreerde aanpak van de kant van de werkgever.

HOGE GEBRUIKERS- TEVREDENHEID EN OPTIMALE LEVENSZYCLUS

Econocom ontwikkelde daarom Business Optimisation Services (BOS), een flexibele abonnementsformule waarbij bedrijven à la carte mobiele toestellen zoals laptops, tablets en smartphones kunnen gebruiken tegen een voordelig tarief. De dienst garandeert voor bedrijven een zorgeloos mobiel computerbeheer, een hoge gebruikerstevredenheid en een optimale levenscyclus voor de apparaten. Econocom neemt de verantwoordelijkheid voor de totale oplossing: e-catalogus, levering, beheer, verlengde garantieperiode, helpdesk, 24 uren-vervanging bij technische defecten, vernietiging van confidentiële gegevens en de terugname van het toestel op het einde van de gebruiksduur. BOS is daarmee een schoolvoorbeeld van een circulaire dienst.

Overzicht modulaire aanpak



Bron: Econocom

Hoofdstuk 4

Praktijkvoorbeelden van circulaire financiering

CIRCULAIRE DIENST VOOR MOBIELE TOESTELLEN

Ruim 70 procent van alle bedrijven weet niet goed wat ze moet aanvangen met hun mobiele toestellen eens ze hun einddatum naderen. Als end-to-end dienstenleverancier verzamelt Econocom gebruikte toestellen in om ze een volgende leven te geven. Marc Nagelmackers, Sales Specialist Mobility bij Econocom: "BOS is een echte circulaire dienst, wij zorgen voor een tweede leven voor alle mobiele apparaten of verkopen ze door aan andere gebruikers aan een gunstigere prijs. Daarvoor openen we bijvoorbeeld een webshop in samenwerking met partners. We kunnen de kosten voor onze klanten lager houden, dankzij de waarde die we op het einde recupereren. De BOS-dienst is zeker goedkoper dan zelf aankopen, al zijn niet alle bedrijven daar gevoelsmatig van overtuigd."

DRIE FORMULES

BOS werd in het leven geroepen om technici op de baan efficiënter te doen werken. Alle bedrijven die gebruik maken van digitale toestellen kunnen echter een beroep doen op Econocom. Op basis van forfaitaire abonnementen voor een termijn van 24 of 36 maanden, kunnen klanten kiezen uit het BOS-standaardpakket, al dan niet met extra opties.

Met het standaardpakket krijgen klanten keuze uit de laatste generatie toestellen, kunnen ze rekenen op ondersteuning bij de bestelling en

de mogelijkheid om op gelijk welk moment een nieuw toestel bij te voegen. Econocom biedt garantie voor de volledige gebruikerstermijn en defecte toestellen kunnen binnen de 24 uur worden ingewisseld voor een nieuw toestel. Kortom, een voorspelbare, transparante dienstlevering. Bij de Flexibility-formule krijgen bedrijven toestellen in een prijs-per-medewerkermodel. Komen er meer werkrachten aan boord, dan stijgt het aantal mobiele toestellen in de vloot en evolueert ook de gerelateerde totaalprijs. Wanneer het aantal werknemers daalt, neemt Econocom de ongebruikte toestellen terug en zet de lopende abonnementen stop.

Er bestaan nog andere abonnementsformules, zoals Serenity, waarbij sim-kaarten zijn inbegrepen, met de mogelijkheid tot extra accessoires, bijkomende verzekering en andere. Econocom kan ook alle bestaande toestellen bij de start inruilen en zorgeloos een tweede leven geven. De Performance-optie gaat nog een stapje verder. In die formule wordt alles vanop afstand beheerd, loopt de servicedesk op een nog hoger niveau en krijgt cybersecurity extra aandacht.

RECYCLEREN ALLEEN ALS LAATSTE MOGELIJKHEID


"Onze BOS-klanten begrijpen intussen waarom we recyclage zo lang mogelijk proberen uitstellen", zegt Christian Levie van Econocom. "Te snelle recyclage vernietigt waarde en is onvoldoende circulair. Produc-

ten krijgen geen tweede of derde leven en worden te snel teruggebracht tot grondstof. De gerecycleerde grondstoffen van een gerecycleerde smartphone zijn minder dan één euro waard, terwijl je op de tweedehandsmarkt soms tot 200 euro of meer voor bepaalde toestellen kan krijgen. Ook gerenommeerde supermarkten schrikken er niet meer voor terug om refurbished smartphones aan te bieden tussen de nieuwe toestellen. Het bewijst dat de markt voor hergebruik steeds groter wordt."

BOS bij de bank

De BOS-diensten werden bij tientallen klanten succesvol geïmplementeerd. Een klant uit de banksector stapte in een digitaal transformatieproject om de efficiëntie van haar verkoopteam te verhogen. Verkopers in bankfilialen kregen tablets om de contractondertekening te digitaliseren. Econocom ondersteunde de bank bij de keuze van toestellen en hielp om de beste applicatie voor digita-

le handtekeningen te bepalen. We stonden in voor gegevensbeveiliging, onderhoud en de terugname van de toestellen op het einde van de initiële contractduur. Door digitale, klantgerichte diensten te ontwikkelen, kon de bank een snellere conversie van prospect naar klant realiseren, met een geoptimaliseerde, kortere contractprocedure als gevolg.

A person is sitting on a grassy field with small white flowers. They are wearing a light-colored long-sleeved shirt and dark trousers. They are holding a white coffee cup in their left hand and a tablet in their right hand. A laptop is open on the grass in front of them, and some papers are scattered nearby.

Te snelle recyclage vernietigt waarde en is onvoldoende circulair.

Hoofdstuk 5

Uitdagingen en opportuniteiten voor bedrijven, financiële partners en overheden

Inleiding

Ondanks een aantal succesverhalen over hoe leaseformules worden ingezet als financieringsalternatief voor circulaire bedrijfsmodellen – zoals besproken in hoofdstuk 4, blijft de circulaire economie slechts een klein aandeel van de huidige leasemarkt innemen.

Uit *Breaking the Barriers of Circular Economy*¹, een onderzoek door Deloitte, blijkt dat circulair ondernemen wel groeit, maar dat die groei sneller kan. Volgens ons liggen de oorzaken van die vertraging onder meer bij een aantal misverstanden over leasing en bij uitdagingen voor het vinden van leasing voor circulaire initiatieven.

In dit hoofdstuk verduidelijken we een aantal van die misverstanden en brengen we uitdagingen en bijhorende opportuniteiten voor circulaire financiering in kaart voor de betrokkenen - bedrijven, financiële partners en overheden. Daarbij leggen we de focus op business-to-business of business-to-business-to-consumer.

Penetratiegraad van leasing



Bron: BLV, Jaarverslag 2018, zie ook http://www.blv-abl.be/sites/default/files/jaarverslag_blv_2018.pdf

¹ Zie www2.deloitte.com/nl/nl/pages/risk/articles/breaking-the-barriers-to-the-circular-economy.html



Hoofdstuk 5

Uitdagingen en opportuniteiten

ONBEKEND IS ONBEMIND; MISVATTINGEN OVER LEASING

In België wordt in minder dan 10 procent van de gevallen gekozen voor leasing, wat een pak lager is dan in sommige buurlanden. Vanuit onze ervaring zien we een aantal hardnekkige misverstanden over leasing¹ die ervoor zorgen dat bedrijven in het geval van een investeringsvraagstuk eerder geneigd zijn om eigen kapitaal te gebruiken of een banklening aan te gaan, dan leasing of as-a-service te overwegen. Om leasing te kunnen inzetten als een financieringsoplossing voor circulaire businessmodellen, is het belangrijk om die misverstanden weg te werken.



MISVERSTAND 1: LEASING IS ALLEEN VOOR BEDRIJFSWAGENS

In 80 procent van de gevallen associëren bedrijfsleiders leasing meteen met bedrijfswagens. De potentiële klant heeft wel al gehoord over leasing, maar is er zich onvoldoende van bewust dat het al jaren mogelijk is om ook andere soorten goederen en zelfs diensten te leasen, zoals grondverzetmachines, productiemachines, landbouwmateriaal, ICT-materiaal en andere circulaire goederen zoals kantoormeubilair, ledverlichting, lockers, vloerbedekking, elektrische fietsen, enzovoort.

Aan de kant van de potentiële leverancier zijn er nog heel veel ondernemingen die werken met een traditioneel verkoopmodel zonder alle mogelijkheden voor financiering of as-a-service te overwegen. Vooral bij middelgrote leveranciers wordt verkoop zelden gecombineerd met financiering. Daarnaast blijft ook de optie van een huurovereenkomst in combinatie met een dienstenaanbod, geherfinancierd door een leasingmaatschappij, vooral beperkt tot bepaalde soorten goederen en met name voertuigen en IT-materiaal.



MISVERSTAND 2: KOPEN IS VOORDEELIGER

Een andere misvatting over leasing is dat het duurder uitvalt dan aankopen. Kopen houdt echter een reeks administratieve en beheersmatige kosten in die vaak worden onderschat. In het geval van leasen zijn die kosten en bijhorende zorgen voor de rekening van een leasingmaatschappij. Door snelle technologische ontwikkelingen kunnen aangekochte goederen ook gemakkelijker verouderd geraken, terwijl ze niet per se essentieel zijn voor het bedrijf. Met leasing kunnen ondernemingen hun vermogen vlotter reserveren voor hun kernactiviteiten in plaats van voor de aankoop van assets. Door daarin te investeren, behalen bedrijven voordelen die duidelijk opwegen tegen de kosten van leasing. Ten slotte worden geleasede goederen niet volledig afgeschreven: er wordt een restwaarde berekend, waardoor leasing toch vaak goedkoper is dan kopen.

Hoewel leasen aantrekkelijker kan zijn dan kopen, verkiezen de meeste bedrijfseigenaars toch om goederen meteen in hun bezit te krijgen. Ze kiezen niet voor leasing, waarbij de transfer van het eigendom pas gebeurt op het einde van de leaseperiode. In de ideale circulaire wereld worden klanten zelfs nooit eigenaar van hun goederen, maar gaan ze voor een aanpak met betalen voor gebruik – pay-per-use – en deelsystemen. De stap van bezit naar gebruik vereist duidelijk nog een mentaliteitswijziging, zoals we ook bespraken in de inleiding van dit rapport.

¹ Zie blog.econocom.com/nlbe/blog/de-5-grootste-misverstanden-over-leasing/



MISVERSTAND 3: LEASEN KAN ENKEL VIA DE HUISBANKIER

Leasen via de huisbankier kan. Soms kan het interessant zijn om alternatieve kredietkanalen te overwegen, zodat de bestaande kredietlijnen bij de huisbankier gevrijwaard blijven. Onafhankelijke leveranciers bieden vaak een waardevol alternatief.



MISVERSTAND 4: LEASEN GAAT ALLEEN OVER GELD

Ten tijde van een financiering voor een IBM AS/400 computer of een telefooncentrale was het misschien nog correct dat leasing vooral om geld draaide maar dat zijn lang vervlogen tijden. Leasen is intussen meer dan een vorm van financiering. Bedrijven die gespecialiseerd zijn in huur leveren inmiddels extra diensten. Zo wordt de betaling en de administratie van aankoopfacturen uit handen genomen. Tijdens de levensduur van de producten biedt men online rapporteringstools aan die transparantie, flexibiliteit en controle geven over de geleasede assets. Aan het einde van de gebruiksduur of huurtermijn wordt de logistiek geregeld voor de verantwoorde en traceerbare verwijdering van de apparatuur. Hiermee leveren huuroplossingen ook een belangrijke bijdrage tot de circulaire economie.



MISVERSTAND 5: LEASEN BIEDT ONVOLDOENDE FLEXIBILITEIT

Door een razendsnelle evolutie in technologieën en een explosie van het productaanbod neemt de behoefte aan flexibiliteit toe. Bedrijven willen tijdens de looptijd van een huurovereenkomst producten kunnen toevoegen aan hun contract of eruit verwijderen. Klanten die in hun bedrijfsmodel met seizoensgebondenheid te maken hebben, wensen progressieve of degressieve huurstromen. Elk zichzelf respecterende leasingmaatschappij biedt vandaag een antwoord op deze toenemende vraag naar flexibiliteit. Daarnaast nemen as-a-service modellen toe. Pay-per-use wordt inmiddels in vele variaties aangeboden om een gepast alternatief te leveren: pay-per-device, per gebruiker, per patiënt, per uur, per MB, enzovoort.

Hoofdstuk 5

Uitdagingen en opportuniteiten

Uitdagingen voor bedrijven

UITDAGINGEN

In dit deel staan we stil bij welke uitdagingen gepaard gaan met circulair ondernemen. We kijken eerst naar de obstakels voor bedrijven, daarna concentreren we ons op knelpunten gezien door de bril van financiële instellingen, telkens met een poging tot een kritische blik vanuit de ervaringspraktijk.

In een eerste fase is het aan de klant en de leverancier die zich aan een circulair businessmodel willen wagen om de juiste vragen te stellen.

Welke producten zijn te financieren? Hoe pakken we circulair ondernemen aan en zijn we voldoende bewust van de mogelijkheden? Via welk kanalen kan een financiering verlopen en welke documenten zijn er nodig voor de aanvraag? Zijn er zaken die we over het hoofd zien en is er een verschil in aanpak tussen start-ups en bestaande bedrijven? Wie draagt het kredietrisico op de klant? Wat gebeurt er in geval van betalingsachterstand of het uitblijven van betaling? Circulaire initiatieven scheppen voor veel bedrijven immers een nieuwe boekhoudkundige en operatio-

nele aanpak die heel wat uitdagingen met zich mee brengt. Financiële partners, zoals leasingmaatschappijen, kunnen bedrijven helpen die uitdagingen het hoofd te bieden¹.

¹ Zie blog.econocom.com/nlbe/blog/product-as-a-service-nieuwe-boekhoudkundige-nachtmerrie-voor-cfos-of-best-wel-haalbare-kaart/



UITDAGING 1: VERSCHUIVING VAN BALANS

Wanneer een bedrijf een product op basis van een as-a-service model aanbiedt veeleer dan het te verkopen, blijft het bedrijf de eigenaar van het goed. Het product moet in dat geval worden geactiveerd op de balans van de leverancier, in plaats van op die van de klant. De eenmalige verkoopfactuur wordt vervangen door gespreide betalingen over de looptijd van een huurovereenkomst.

De balansverschuiving en periodieke facturatie die leiden tot solvabiliteitsverlaging en een verandering van het werkkapitaal, kunnen voor leveranciers een struikelblok vormen om de overstap te maken naar een circulaire economie. Leasingmaatschappijen bieden dan als een derde partij off balance huur- en as-a-service oplossingen aan in een vendor-leasestructuur. De circulaire leverancier sluit een contract af met zijn klant en draagt de financiële stroom aan een leasingmaatschappij over. De periodieke facturatie en de incassering kunnen ofwel door de leverancier ofwel door de verhuurder plaatsvinden. De verhuurder draagt in principe het kredietrisico op de eindklant, en dus het wanbetalingsrisico. De klant wordt in principe geïnformeerd over de beëindiging van het contract. Een alternatieve route is een contract rechtstreeks tussen de klant en de verhuurder.

UITDAGING 2: ADMINISTRatieve ROMPSLOMP WORDT BREDER

Wie heeft welk goed in zijn bezit, voor hoe lang en wanneer moet daarvoor worden betaald? Meerdere goederen verhuren aan meerdere klanten betekent dat de boekhouding zich voortaan bezighoudt met meerdere huurfacturen die lopen over een langere periode, terwijl het voorheen slechts om een eenmalige verkoopfactuur ging. Er ontstaat een behoefte aan assetmanagement en daarnaast zorgt het uitgestelde facturatieproces ervoor dat het debiteurenrisico stijgt en over een langere periode loopt.

Een verspreide inkomstenstroom is echter gemakkelijker te voorspellen en leidt er ook toe dat de leverancier een langetermijnrelatie kan opbouwen met zijn klanten. Om zowel de leverancier als de eindklant te ontzorgen, kunnen leasingmaatschappijen als derde partij alle facturatieprocessen van de huurtermijnen en asset lifecycle management uit de handen nemen.

UITDAGING 3: KAPITAALSBEHOEFTE NEEMT TOE

Een uitgestelde inkomstenstroom leidt ertoe dat leveranciers nood hebben aan extra werkkapitaal. Bedrijven beschikken echter vaak over een beperkt investeringskapitaal en mogelijkheden om kapitaal aan te trekken zijn dikwijls te weinig onderzocht of zelfs onbekend. Dit heeft een negatieve impact op de solvabiliteit en liquiditeit van leveranciers, wat er op zijn beurt voor zorgt dat bedrijven geremd zijn om verdere investeringen te maken. Financiële partners spelen in dit opzicht een essentiële rol om circulaire initiatieven toch te stimuleren.

Hoofdstuk 5

Uitdagingen en opportuniteiten

UITDAGING 4: END-OF-LIFE MANAGEMENT BREIDT UIT

Nadat de huurovereenkomst afloopt, krijgt de leverancier zijn goederen terug. Is het bedrijf voorzien op de terugname van het verhuurde materiaal op het einde van de overeenkomst? Is er voldoende opslagruimte? Wat doet men met de teruggenomen goederen? Leasingmaatschappijen bieden meerdere mogelijkheden die zorgen voor ecologische en economische winst, zoals tweedehandsverkoop, terug verhuren of hergebruiken.

UITDAGING 5: GEBREK AAN JURIDISCHE EN FINANCIËLE KENNIS

Een bedrijfsmodel van de circulaire economie past vaker niet dan wel in de risicomodellen opgesteld door financiële instellingen. Toch hebben bedrijven die aan het circulair economisch avontuur willen beginnen vaak de neiging om al hun vertrouwen voor de opstart bij de banken te leggen. Zowel de financiële instellingen als de bedrijfswereld blijken echter onvoldoende op de hoogte te zijn over alle financieringsbronnen en juridische mogelijkheden die inspelten op de behoeftes en opportuniteiten van de circulaire economie.

UITDAGING 6: ONVOLDOENDE AANDACHT VOOR KLANTENWERVING

Bedrijven hebben soms alleen oog voor de unieke oplossing die zij aanbieden en onderschatten het belang van klantenwerving en de bijhorende investering voor een succesvol leaseproject. De nadruk ligt vooral op de verwachte omzet en nog te weinig op welke inspanningen er moeten worden geleverd om oplossingen te vinden die beantwoorden aan de functionele behoeften van klanten.

Gebrek aan duidelijke waardebepaling

De levensduur voor een verlichtingsinstallatie wordt bijvoorbeeld geschat op 20 jaar. De leasingmaatschappij stelt de looptijd bijvoorbeeld vast op 7 jaar. In deze redenering wordt er echter onvoldoende rekening gehouden met de restwaarde van de installatie na 5, 10 of 15 jaar, belangrijk in het geval van een faillissement. Is dat

60%, 40% of 10% van de aankoopwaarde? Technologische ontwikkelingen kunnen dan weer een risico inhouden. Denk bijvoorbeeld aan een elektrische wagen waarvan de waarde van de batterij na een aantal jaren sterk daalt door nieuwere batterijen met een langere levensduur of hoger vermogen.

UITDAGING 7: BEPERKTE FINANCIERINGS- MOGELIJKHEDEN

Kapitaalverstrekkers beschouwen zichzelf niet als de echte belanghebbers in de circulaire economie. Ze nemen een passieve houding aan en wachten op andere partijen om de eerste stap te zetten, waardoor mogelijkheden tot financiering maar in een beperkte mate worden benut. Daarnaast zijn er ook wettelijke aspecten om rekening mee te houden, bijvoorbeeld rond subsidies en overheidsopdrachten. Daar komen we later in dit rapport nog op terug.

UITDAGING 8: GEBREK AAN DUIDELIJKE WAARDEBEPALING

Een ander knelpunt voor bedrijven en leasingmaatschappijen die de circulaire trend willen volgen, is een correcte waardebeoordeling van hun goederen en diensten. Hoeveel zijn de goederen na een bepaalde periode nog waard? Welke diensten worden er precies geleverd? Wat is de impact van een goede of een minder goede klantendienst? Wat is de werkelijke kosten-batenanalyse waarop de leasingmaatschappij zich kan baseren om de risico's te berekenen?

Momenteel zijn risicomodellen lineair. Elk goed heeft dus een vooraf bepaalde levensduur en een gekoppelde afschrijving. Aan het einde van de economische levensduur heeft een goed volgens de waarderingsregels van leasingmaatschappijen

**Chris Van Bellegem,
Business development
ETAP Benelux**

"De maximaal aanvaardbare contractlooptijd voor de banken is vijf jaar, misschien zeven jaar, maar zeker geen tien jaar. Terwijl dat wel realistisch is en wel degelijk overeenkomt met de marktvraag. Wij denken zelfs aan een 10 + 10 formule, met tien jaar aflossing voor hardware en diensten en de volgende tien jaar alleen nog diensten."

geen waarde meer. Een tweedehands product dat zijn economische levensduur heeft overschreden, zou volgens bestaande risicomodellen geen waarde meer hebben. Het onderliggende idee van de circulaire economie, gesteund door Europa, is echter net om zoveel mogelijk een tweede, een derde of zelfs een vierde leven te geven aan een bepaald goed omdat het altijd een resterende waarde heeft.

Een gebrek aan voldoende informatie zorgt er echter voor dat de waardering van zowel goederen als aangeboden diensten tot een minimum wordt beperkt. Bedrijven besteden hier doorgaans weinig aandacht aan en leggen eerder de focus op de verlenging van de levensduur van hun goederen. Op basis van de levensduur vragen bedrijven dan een kredietperiode aan. Ook leasingmaatschappijen die willen deelnemen aan de circulaire economie, zullen dat volgens de huidige risicomodellen altijd in hun nadeel doen omdat die niet toelaten om het netto risico te berekenen dat overeenstemt met de reële marktwaarde. Bij de risicobepaling zijn gebruikte goederen immers niets waard, in tegenstelling tot nieuwe goederen.

Hoofdstuk 5

Uitdagingen en opportuniteiten

UITDAGING 9: GEBREK AAN CORRECTE RISICOBEOORDELING EN WETTELIJKE OMKADERING

Hoewel de huidige risicobeoordelingsmodellen van leasingmaatschappijen zowel door de Belgische Nationale Bank als door Europa zijn gevalideerd, zijn ze achterhaald en onvolledig. Risicomodellen baseren zich namelijk enerzijds op de economische levensduur van een goed en anderzijds op de degressiviteit in waarde van dit goed. De evaluatiecriteria om die levensduur te bepalen zijn echter gebaseerd op gegevens uit het verleden en zijn dus niet meer in overeenstemming met de realiteit.

Jeroen Van den Bossche, CEO Buro International

"Ik voelde dat banken telkens opnieuw dachten vanuit activa en passiva. Banken gaan niet makkelijk mee in het circulaire verhaal. Ze kunnen het risico onvoldoende inschatten, denken nog te veel volgens klassieke zakenmodellen en houden geen rekening met return on investment."

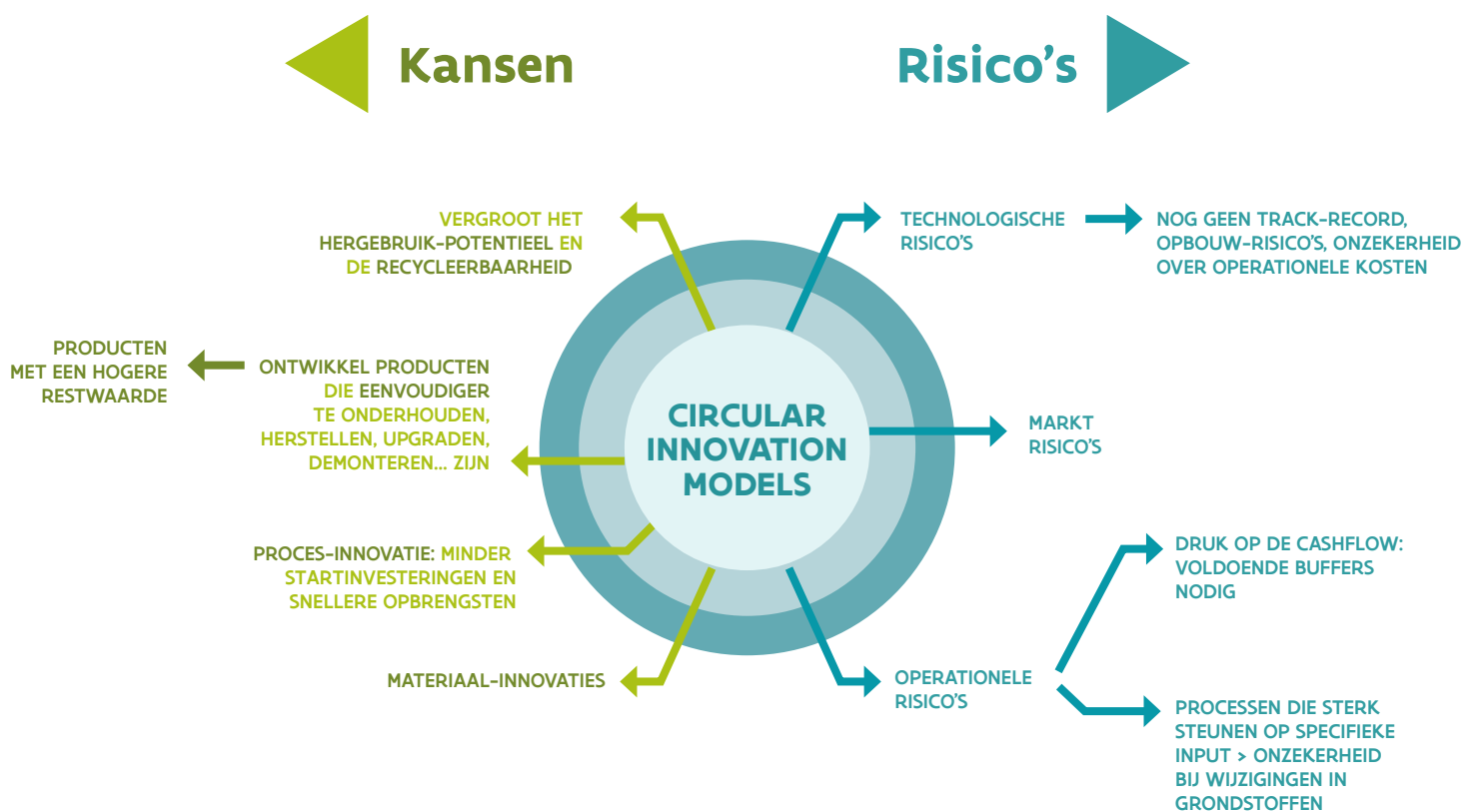
In het verlengde van de eerder vermelde, gebrekkige waardebepaling van goederen en diensten, is het ook onmogelijk om het risico voor alle betrokken partijen correct in te schatten. Het is dus van groot belang dat zowel financiële instellingen als de toezichhoudende autoriteiten rond de tafel gaan zitten om deze waarderingsregels, risicobeoordelingen en de aanpassingsmogelijkheden te herzien.

UITDAGING 10: GEDEELD (KREDIET)RISICO

Naast het feit dat het moeilijk is om de risicobepaling van een goed correct in te schatten, zijn weinig bedrijven bereid om het risico op de restwaarde, de performantie van de diensten of het kredietrisico samen met leasingmaatschappijen te dragen. Ze verlangen naar een financiële oplossing die is aangepast aan hun bedrijf en hun gewenste modaliteiten, zonder rekening te houden met wat leasebedrijven daarvoor in de plaats willen.

Dit toont aan dat de meeste circulaire businessmodellen eigenlijk nog niet helemaal circulair functioneren. Nochtans zijn mogelijkheden voorhanden om bijvoorbeeld het kredietrisico te delen, maar die worden nog te weinig ingezet. Enkele mogelijkheden zijn (1) gesyndiceerde huurovereenkomsten, (2) huurovereenkomsten met risicoverdeling en (3) tarieven aangepast aan het risico. Laten we hierover even in detail gaan. Hier gaan we in de volgende pagina's gedetailleerd op in.

Gedeelde risico's



Bron: Working Group FinanCE, 2016

Gedeeld kredietrisico

1. Gesyndiceerde huurovereenkomsten

Wanneer we spreken over een grote geïnvesteerde waarde of wanneer het kredietrisico te hoog is om door slechts één enkele leasingmaatschappij te worden gedragen, kan er een beroep worden gedaan op een gesyndiceerde overeenkomst. Daarbij voorzien meerdere geldschieters de benodigde goederen aan het bedrijf en delen ze het kredietrisico. Verschillende leasingmaatschappijen worden dan allemaal eigenaar van dezelfde goederen.

In de overeenkomst moeten duidelijke afspraken worden gemaakt over de onderlinge verstandhouding tussen de partijen, de rol van elke partij, welke procedure er moet worden gevolgd in geval van wanbetaling, enzovoort. Vaak worden alle administratieve taken, zoals het opstellen van de overeenkomst, facturatie en het innen van de huurkosten gecentraliseerd bij een enkele leasingmaatschappij en raadpleegt zij de andere betrokken maatschappijen. In sommige gevallen zal elke leasingmaatschappij haar aandeel van het leasecontract afzonderlijk beheren.

2. Huurovereenkomsten met risicoverdeling

Het is bij grotere projecten eenvoudiger om het kredietrisico over meerdere partijen te verdelen dan bij kleine projecten. Vanaf een bepaalde omvang is het toekomstige projectrisico immers direct kwantificeerbaar. De leasingmaatschappij heeft vanaf het begin een duidelijk zicht op het volledige project en welke factoren een rol spelen omdat de meeste cijfergegevens met betrekking tot de verschillende belanghebbenden vooraf gekend zijn. Het risico bestaat enerzijds uit het project zelf, inclusief de goederen, de gewenste modaliteiten, het onderliggende bedrijfsmodel en anderzijds de eindklant die het project aanvraagt.

Elke leasingmaatschappij maakt in de eerste plaats een voorlopige analyse waarbij de kredietwaardigheid van de belanghebbende wordt berekend. Afhankelijk van die berekeningen en hun eigen interne criteria, beslist de leasingmaatschappij om een kleinere of grotere rol in het project op te nemen. Bij een project met een beperkt aantal partijen, zal

de rol van elke partij doorslaggevend zijn bij de analyse van de onderliggende waarde van het project of het bedrijfsmodel. Partijen met een sterke positie kunnen op die manier compenseren voor goederen die een minder overtuigende waarde hebben, of omgekeerd.

Wat kasstromen betreft zorgt een groter project opnieuw voor een bepaalde voorspelbaarheid. Dat betekent dat, vanuit het oogpunt van kasbeheer, leasingmaatschappijen alle elementen van het leasecontract kunnen samenbrengen met herfinanciering. Bij kleinere projecten duiken er sneller uiteenlopende problemen op voor de leasingmaatschappijen, van de kredietwaardigheid van het bedrijf dat de samenwerking aanbiedt, of de uiteindelijke leasingmaatschappijen tot het type goederen of diensten in het bedrijfsmodel.

Een groot struikelblok bij risicoverdeling voor een groot aantal contracten is het feit dat het onmogelijk is om vooraf te bepalen welk risico door wie zal worden genomen. Enerzijds zouden alle belanghebbenden hetzelfde prijsbeleid moeten voe-

ren, anderzijds moet de distributie voor iedereen gelijk verlopen. Het is echter onmogelijk om het risico volledig eerlijk of gelijk te verdelen over alle deelnemende leasingmaatschappijen.

Neem bijvoorbeeld twee leasebedrijven die besluiten om een gezamenlijk project te herfinancieren. In eerste instantie stuurt de leverancier leaseverzoeken voor tien klanten van dezelfde kwaliteit. Het risico, in dit geval, wordt gemakkelijk gelijk verdeeld tussen de twee leasingmaatschappijen. Na de eerste tien klanten zijn de volgende tien van een zeer onzekere kwaliteit, variërend van de beursgenoteerde onderneming tot een door de rechtbank gereorganiseerd bedrijf, om twee extremen te nemen. In dit stadium is het onhaalbaar dat het risico voor beide leasingmaatschappijen gelijk is.

De enige gegevens die kunnen worden gewijzigd voor een leasingmaatschappij die bereid is meer risico te nemen, is de rentevoet. Dit tarief wordt bepaald vanaf het begin van het project of volgens de eindklant. De kwaliteit van een klant voor een

leasingmaatschappij hangt echter niet alleen af van deze cijfers, maar ook van een veelheid van andere factoren, zoals de bankrelatie, het potentieel van de klant of zijn ervaring met de leasingmaatschappij. Voor elk leaseverzoek moet het risico voor de leverancier door elke leasingmaatschappij worden geanalyseerd, zodat het kan aangeven of het bereid is een risico te nemen op de leverancier en zo ja tegen welke prijs, rekening houdend met zijn huidige en toekomstige klantportfolio in het project.

Uitdagingen en opportuniteiten

3. Tarieven aangepast aan het risico

Volgens traditionele risicobepalingsmodellen voor leasing wordt het tarief dat een leasingmaatschappij aanrekent, vastgelegd aan de hand van een aantal elementen die elk een rol spelen in het leaseproces. Zoals we al eerder vermeldde, zijn deze modellen binnen een circulaire economie - waar het risicoprofiel van een bedrijf trouwens razendsnel kan evolueren - verouderd.

Binnen een tariefbeleid staat op de eerste plaats de onderliggende financiering centraal. Hoe meer een leasingmaatschappij tegen een aantrekkelijk tarief kan herfinancieren, hoe voordeliger het uiteindelijke tarief voor de klant zal zijn. Hier wordt echter geen rekening gehouden met het circulaire karakter van het bedrijf en een project. Op de tweede plaats zal de intrinsieke kwaliteit van het bedrijf een essentiële component uitmaken in de bepaling van het uiteindelijke tarief. Daarvoor komen de cijfers en relaties met andere bedrijven, banken of leasingmaatschappijen in aanmerking. Op de derde plaats bekijken leasingmaatschappijen ook de goederen van naderbij. Goederen die hun waarde (deels) bewaren en waarvoor een liquide tweedehandsmarkt bestaat, vormen uiteraard een kleiner risico dan goederen waarvan de herverkoopwaarde sneller afneemt en daardoor een korter of geen tweedehandsleven beschoren zijn. Het uiteindelijke leasetarief wordt beïnvloed door het lagere risico bij herverkoop.

Deze modellen zijn echter niet aangepast aan de circulaire economie waarbij het risicoprofiel van een bedrijf, bijvoorbeeld een startup, razendsnel kan veranderen. Vooral de laatste twee criteria worden sterk beïnvloed in een circulair economisch model.

KWALITEIT VAN EEN BEDRIJF

Om de kwaliteit van een bedrijf te beoordelen, neemt de leasingmaatschappij in een conventioneel lease-model de rentabiliteit van een investering voor de klant niet altijd in aanmerking. Ook de huurder schuift deze gegevens nauwelijks naar voren. De reden is simpel: iedereen denkt vanuit een klassiek financieersmodel waarin de capaciteit om

terug te betalen van het allergrootste belang is. Financiële instellingen hebben nog geen constructies voorhanden die een antwoord bieden op complexere circulaire modellen. Daardoor krijgt de leaseaanvrager een hogere risicofactor en hoger tarief toegekend. Een startup zal bijvoorbeeld op basis van zijn cijfers een lage kwaliteitsscore toegekend krijgen en als gevolg hogere prijzen moeten betalen. Op die manier kan de startup misschien zelfs niet starten.

Logischerwijs zou het potentiële succes van een bedrijf echter een relevant element moeten zijn in de kwaliteitsanalyse. Dat kan in het voordeel spelen van zowel de klant als de leasingmaatschappij.

EEN BETER BEREKEND RISICO

Denk aan een investering in zonnepanelen. Een keuze is de klassieke, maandelijkse aflossingsregeling via creditering of een conventionele leasing. De rentabiliteit van de panelen, de vermindering van de elektriciteitskosten en andere elementen worden hierdoor echter niet in overweging genomen. De analyse is dan enkel gebaseerd op de terugbetalingscapaciteit van het bedrijf. Een andere mogelijkheid is een op maat gemaakte regeling die meerdere aspecten van de investering in zonnepanelen afweegt, zoals voordelen op de elektriciteitsrekening, mogelijke subsidies, onderhoudskosten, verlies van paneelprestaties, enzovoort.

Een Belgische grootbank ontwikkelde een terugbetalingsplan dat rekening houdt met alle elementen, zoals het moment waarop subsidies of groenstroomcertificaten worden betaald - op basis van de gemiddelde zonneshijns in België en de prestaties van de panelen. Deze niet-lineaire oplossing beschermt de liquiditeit van de klant. De huurprijzen houden inderdaad rekening met de groenstroomcertificaten, maar ook met de winsten van elektriciteit. Ook de leasingmaatschappij heeft belang bij deze aanpak. Door de belofte van groenstroomcertificaten weet de leasingmaatschappij dat het project zichzelf gedeeltelijk financiert en daarom niet volledig afhankelijk is van de evolutie van de terugbetalingscapaciteit van het bedrijf op lange termijn.

De behoefte van de klant wordt beter begrepen en de voorgestelde oplossing is meer in overeenstemming met zijn verwachtingen. Voor de leasingmaatschappij zal een beter begrip van alle voordelen van de investering voor de klant helpen.

WAARDE VAN GOEDEREN

Het tweede element voor de tariefbepaling van een bedrijf was het type goederen. In een circulaire economie zijn goederen vaak direct gekoppeld aan een bepaalde dienstverlening. Meer en meer draait het zelfs alleen om de diensten, niet de goederen. Het is dus van cruciaal belang om dat geheel te analyseren. In de lineaire economie ligt de nadruk echter vooral op de vooraf

bepaalde levensduur van een goed. Ook op basis van die levensduur vragen bedrijven een kredietperiode aan. De restwaarde van een product en de bijhorende dienstverlening worden in lineaire projecten minder in beschouwing genomen dan in circulaire projecten. Vanuit het lineair gedachtengoed is er dus, zoals eerder besproken, een gebrek aan een volledige waardebeoordeling van goederen en diensten.

Tarieven aanpassen op basis van het risico binnen een circulair model is dus nog een uitdaging. In België kan het tarief slechts beperkt worden aangepast aan het risico. Vanaf een bepaald risicoprofiel zal de leasingmaatschappij eerder een negatieve beslissing

nemen. Het businessmodel van leasingmaatschappijen is er immers een met veel klanten, weinig risico en kleine marges.

Er is op de Belgische markt ruimte en behoefte aan leveranciers die hogere risico's willen nemen om een hoger rendement te draaien. Dat kan door leasingmaatschappijen, privé of publieke garantiegivers, kredietverzekeringsmaatschappijen of kapitaalverstrekkers via specifieke constructies met banken, privékapitaal, onafhankelijke investeerders, crowdfunding, spelers gespecialiseerd in een bepaald soort goederen, enzovoort. Een goed gestructureerde prijssegmentering kan een win-winsituatie creëren voor zowel financiële partners als klanten.



Hoofdstuk 5

Uitdagingen en opportuniteiten



Uitdagingen voor financiële dienstverleners

Opdat bedrijven kunnen op zoek gaan naar nieuwe manieren om waarde te creëren, moeten ook de kapitaalverstrekkers de wijze van financiering herzien om de circulaire economie sneller te doen groeien. Nadat we de uitdagingen van circulair ondernemen voor bedrijven onder de loep hebben genomen, staan we in het volgende gedeelte stil bij de obstakels voor financiële dienstverleners.

Nadat een klant zijn leaseaanvraag indient, onderzoekt de leasingmaatschappij welke mogelijkheden er bestaan. Daarbij moet ze rekening houden met verschillende criteria. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op die criteria en welke stappen leasingmaatschappijen doorlopen bij de financiering van een dossier.





STAP 1: SELECTIE VAN KLANTEN

Net als voor andere financiële oplossingen is ook bij leasing een voorafgaande analyse en zorgvuldige selectie van potentiële klanten zeer belangrijk. Bij de risicobeoordeling houden leasingmaatschappijen rekening met de staat van dienst, de uitstraling van de klant, openstaande schulden of betalingsachterstanden bij de bank, leasingmaatschappij, sociale zekerheid, belastingen of leveranciers, en of het bedrijf al klant is bij de leasingmaatschappij. Uiteraard voeren ze ook een kredietwaardigheidsonderzoek en een solvabiliteitscontrole uit.

Typerend voor die hele beoordelingsprocedure is het belang van gegevens uit het verleden. De boekhoudkundige informatie over de voorbije financiële toestand en prestaties van de leasener zijn immers essentieel voor een grondige kredietbeoordeling. Er komt een analyse van de jaarrekeningen en andere gegevens zoals de betaalhistoriek en het handelsverleden. Die analyse vormt, samen met een ervaringsoordeel, de basis voor de beslissing om al dan niet door te gaan met de financiering en voor de risicoscore van de klant.

Jaarrekeningen en andere boekhoudgegevens geven echter altijd informatie over het verleden. De opdracht van een kredietbeoordeling is dan ook om in te schatten in hoeverre de leasener in de toekomst

in staat en bereid zal zijn om zijn financiële verplichtingen na te komen, en dat af te wegen tegen de risicobeoordeling. Zo kom je tot een nieuwe visie op de kredietwaardigheid. “Ik voelde dat banken telkens opnieuw dachten vanuit activa en passiva”, zegt Jeroen Van den Bosch, CEO van Buro International. “Banken gaan niet makkelijk mee in het circulaire verhaal. Je bouwt met klanten een langetermijncrediet op voor bijvoorbeeld drie, vier of vijf jaar, maar aan de activazijde van onze balans staat wel het volledige aankoopbedrag van het kantoormeubilair. Ik ging langs bij alle grootbanken maar die zijn nog niet helemaal mee met het concept van as-a-service in de circulaire economie. Ze kunnen het risico onvoldoende inschatten, denken nog te veel volgens klassieke zakenmodellen en houden geen rekening met de return on investment.”

Ook ETAP, dat startte met een Light as a Service (LAAS)¹ project, ondervond verschillende moeilijkheden bij de zoektocht naar een financiële partner. De directie van ETAP merkte een duidelijke risicoaversie bij de banken. “Ze zijn meestal niet of weinig bereid om risico’s te nemen. Ze denken ook nog helemaal niet circulair, hoewel alle banken een duurzaamheidsmanager in dienst hebben.” Een ander probleem is een te korte looptijd van de voorgestelde leningen in vergelijking met de werkelijke levensduur van de goederen. “De financiële partners zijn te veel gericht op hardware. Er wordt wei-

Obstakels bij kredietcontroles in de praktijk

Toen Buro International van start wou gaan met een aanbod van circulair kantoormeubilair², ondervond het bedrijf dat de financiering niet zo eenvoudig was. Om geen knelpunt voor de solvabiliteit bij zichzelf te creëren, zocht Buro International een externe financieringspartner. In de eerste plaats klopte het bedrijf aan bij de grootbanken die verschillende financiële oplossingen voorstelden. Sommige banken waren bereid om een lening te geven, maar pas als het over een veelvoud van het gevraagde investeringsbedrag zou gaan. Andere banken boden een debiteurenfinanciering (factoring) aan. Geen van de voorstellen kon overtuigen.

¹ Zie www.etaplighting.com/nl/news/etap-goes-laas-mechelen

² Zie www.econocom.be/nl/actus/getuigenis/groeimogelijkheden-voor-gezonde-kantoorinrichting-dankzij-service

nig gebruik gemaakt van oplossingen om risico's te delen met externe partijen zoals kredietverzekeraars, bij voorbeeld de dekking door Waarborgbeheer/PMV (een vehikel van het Vlaams Gewest). Contracten worden te veel vanuit een een-op-een relatie bekeken en te weinig vanuit een waardeketen", zegt een bestuurder.

"We hebben ons financieringsvraagstuk bij de banken neergelegd", vertelt Jef Van Hyfte, directeur bij Mobile Locker. "Die waren onzeker over het outdoor aspect van onze business. We zijn ook een jong bedrijf. We merkten een zekere risicoaversie. Via de banken konden we een lening krijgen, maar die zou dan op de balans staan. Omwille van onze ratio's verkozen we op zoek te gaan naar een off balance oplossing¹."

GEVRAAGDE LEASEMODALITEITEN

De beslissing van de leasingmaatschappij om een project al dan niet te financieren, wordt beïnvloed door de contractvoorwaarden die de klant vraagt, zoals de looptijd van het contract, de restwaarde van een goed en eventuele aankoopoptie en de eerste aanbetaling. Zo is het bijvoorbeeld gemakkelijker om een huurovereenkomst te verkrijgen als de gewenste termijn korter is dan de economische levensverwachting volgens de modellen van de leasingmaatschappijen. Als de klant echter een langere looptermijn wil, beïnvloedt dit de beslissing in negatieve zin. De leasingmaatschappij neemt dan immers een groter risico op het materiaal waar het de eigenaar van blijft. De aankoopoptie is voor

de leasingmaatschappij ook een belangrijk aspect van de overeenkomst. Als de gevraagde optie hoger is dan de door de leasingmaatschappij geschatte toekomstige waarde, wordt het moeilijk om de standpunten van beide partijen te verzoenen. Met een verhoogde eerste betaling kan de leasingmaatschappij wel meteen haar risico verkleinen, wat een akkoord toch mogelijk maakt.

GARANTIES

Om een circulaire economie te stimuleren, kunnen federale of regionale organisaties zoals kredietverzekeraar Credendo², PMV³, Vlaamse Milieuholding (VMH)⁴, B-Finance⁵ en Sowalfin⁶ een financiële garantie voor subsidies bieden. Deze organisaties zijn echter onvoldoende gekend in de leasese-

¹ Zie www.econocom.be/nl/actus/temoignages/groefinanciering-voor-kapitaalintensieve-innovatieve-diensten

² Zie www.credendo.com

³ Zie www.pmv.eu

⁴ Zie vmh.be

⁵ Zie www.finance.brussels

⁶ Zie www.sowalfin.be





tor, waardoor er nog te weinig een beroep wordt op gedaan. Zo zijn er de voorbije jaren van de 100.000 afgesloten leasecontracten op de Belgische markt amper zeven leasecontracten per jaar gedekt door Waarborgbeheer/PMV.

Het is niet altijd eenvoudig voor bedrijven of leasingmaatschappijen om precies te weten welke risico's al dan niet worden gedekt. Chris Van Belleghem van ETAP Benelux: "Het initiatief van de Participatiemaatschappij vinden wij positief. We ontdekten het wel zelf via het lerend netwerk over de circulaire economie van Agoria. PMV werd echter niet naar voren geschoven door de banken als mogelijke, aanvullende oplossing voor het risicogedeelte dat niet door hen wordt afgedekt."

Organisaties zoals PMV kunnen echter geen vendor-leasetransacties dekken. In de circulaire economie sluit de leverancier of vendor een pay-per-use contract of een as-a-service contract af met hun klanten. Dit contract, of een deel ervan, wordt dan overgedragen of verkocht aan een leasingmaatschappij die fondsen voorziet en het kredietrisico op de eindklant neemt, en niet op de leverancier of vendor. Het huidige waarborgbeheer door PMV staat noch de transfer van het contract, noch de transfer van de kredietverzekering toe. Zo een overdracht is bij Credendo wel mogelijk.

Bovendien kunnen waarborgorganisaties wettelijk geen sale-and-lease-backtransactie dekken

om geen financieringsgaranties te bieden om een ander krediet af te lossen. Zo zou je immers het risico wegnemen van bij een bestaande financier en het overbrengen naar een overheidsorganisatie. In de context van de circulaire economie is sale-and-lease-back echter niet bedoeld om de ene financier te vervangen door een andere, maar wel om een nieuw product op lange termijn te financieren via nieuwe fondsen binnen een innovatief commercieel aanbod.

De bestaande wetgeving staat niet toe dat PMV voor die dekking zorgt. Naar aanleiding van contacten tussen PMV en de Belgische Leasingvereniging¹ ligt er momenteel wel een voorstel tot versoepeling van het wettelijk kader op tafel bij de bevoegde Vlaamse autoriteiten om garanties te gunnen voor sale-and-lease-backtransacties.

Chris Van Bellegem,
Business development
ETAP Benelux

"De maximaal aanvaardbare contractlooptijd voor de banken is vijf jaar, misschien zeven jaar, maar zeker geen tien jaar. Terwijl dat wel realistisch is en wel degelijk overeenkomt met de marktvraag. Wij denken zelfs aan een 10 + 10 formule, met tien jaar aflossing voor hardware en diensten en de volgende tien jaar alleen nog diensten."

STAP 2: **SELECTIE VAN GOEDEREN**

De belangrijkste factor om te beoordelen bij een leasecontract is de waarde van het goed. Daarbij houdt men rekening met de tastbare waarde van het goed, de verwachte restwaarde, de snelheid van de waardevermindering en de liquiditeit op de tweedehandsmarkt.

DRIE TRENDS

Er zijn drie tendensen die steeds belangrijker worden in circulaire projecten. Naast de opkomst van goederen als geheel – inclusief de dienstverlening – concentreert de circulaire economie zich ook op een langere gebruiksduur van producten en een segmentatie in productonderdelen.

¹ Zie www.blv-abl.be/nl



1. Focus op diensten of as-a-service

In de circulaire economie zijn goederen dikwijls verbonden aan een bepaalde dienstverlening of een as-a-service contract. Die diensten worden in steeds vaker zelfs belangrijker dan de goederen zelf, de functionaliteit voor de gebruiker geeft de doorslag. Daarom is het essentieel om het product als geheel – inclusief de dienstverlening – te analyseren. Het betekent dat financiële oplossingen met veel meer rekening moeten houden dan met al-

leen het product om te kunnen beantwoorden aan de vragen in de markt.

Bedrijven leggen bij de keuze van een product, bijvoorbeeld een smartphone, de focus op het merk, de aankoopprijs of de intrestvoet. Vaak vergeten ze wat echt telt voor gebruikers: de mogelijkheid om te communiceren waar en wanneer ze dat willen.

Bij een as-a-service aanpak voorziet de leverancier een buffer in de voorraad om korte levertijden te garan-

deren, regelt transport, levering en gebruikersregistratie, beheert het softwareplatform voor het mobile device management, de opstart en beschikbaarheid van de apps, helpdesk, een tijdelijk of permanent vervangtoestel voor defecte telefoons, een tijdelijke stop van ongebruikte toestellen, upgrades van alle toestellen, optioneel een vervroegde ontbinding van de overeenkomst, terugname na end-of-life, remarketing en het geven van een tweede leven aan de teruggenomen toestellen.



Elektrische wagens en fietsen

Toen de teslawagens net op de markt kwamen, was de waarde ervan moeilijk in te schatten. Wat zou de levensduur van de batterij zijn? Hoeveel kosten de batterijen en hoe duur is het onderhoud? Wie zou een Tesla tweedehands kopen? Hoe groot is of wordt het netwerk van laadpunten? Hoe snel zakt de nieuwprijs? Deze onzekerheden zorgden ervoor dat leasingmaatschappijen bij de start van het huurcontract in het beste geval 10 tot 15% van de restwaarde aannamen, in plaats van tot 50% die voor klassieke motoren en merken gebruikelijk is, ofwel helemaal geen goedkeuring gaven voor de leasing van elektrische auto's.

Bij de opkomst van elektrische fietsen speelde er een gelijkaardig verhaal. Intussen is ongeveer de helft van alle verkochte nieuwe fietsen elektrisch. Het marktaandeel van elektrische fietsen groeit dus veel sneller dan dat van elektrische wagens. Bij fietsen heb je immers geen oplaadproblemen, een algemeen aanvaarde functionaliteit, een erkend mobiliteitsvoordeel voor langere fietsafstanden en een betaalbare prijs.



Digitale cinemaprojectoren

Toen bedrijven als Barco en Sony ruim tien jaar geleden digitale cinemaprojectoren introduceerden, was de mechanische projector van 35mm de gangbare technologie die werd gebruikt door duizenden cinemazalen over de hele wereld. Nu is zowat iedereen vergeten wie die oude systemen produceerde, maar in die tijd was de financiering van de nieuwe digitale projectoren een heuse uitdaging. Er bestond nog geen tweedehandsmarkt voor, er waren wereldwijd slechts drie producenten, de betrouwbaarheid van de technologie was nog niet aangetoond, de verwachte levensduur van tien jaar was nog niet bewezen, enzovoort. Ontwikkelaars van nieuwe circulaire producten en diensten worden met een gelijkaardige problematiek geconfronteerd.

Samen noemen we dit asset lifecycle management. Het beheer van alle goederen samen, de fleet, vraagt andere competenties dan enkel de financiering van één enkel goed.

Naast het financiële luik vraagt een as-a-service aanbod om een integrator in de waardeketen. De integrator maakt het leven van de klant gemakkelijker en verhoogt de tevredenheid van de eindgebruiker. Hij zorgt ervoor dat alle betrokkenen, zoals de leverancier, de transporteur, de installatiefirma, de onderhoudsfirma, de specialisten in tweedehandsmateriaal, leveranciers van apps en van financieringsbronnen, goed en tijdig worden beheerd en gecoördineerd, volgens de vooraf vastgelegde diensten-niveaus.

In principe kan de integrator ook factureren in variabele modellen voor individuele goederen. Bij lineaire leasing horen gewoonlijk voorspelbare lineaire of seizoensgebonden facturatiebedragen, maar voor as-a-service zijn facturatie tools nodig om elke maand een ander bedrag te kunnen berekenen, factureren en rechtvaardigen. Veel bedrijven die de overstap willen maken van een model met eenmalige transacties naar terugkerende diensten, worstelen met problemen en investeringen voor het ontwerp, de implementatie en het beheer van variabele periodieke facturen. Voor leasingmaatschappijen ligt hier een mogelijke opportuniteit om hun dienstverlening te verbreden en bedrijven te ondersteunen met facturatediensten.

Een andere, nieuwe rol in de waardeketen is de assessor. Die meet het gebruik van het goed in pay-per-use modellen. Vroeger waren dergelijke metingen vaak moeilijk, maar dankzij krachtiger en meer budget-

vriendelijke technologieën, zoals het Internet of Things (IoT), is betalen voor gebruik een realistische optie geworden. Onafhankelijke, geautomatiseerde metingen tellen bijvoorbeeld het aantal gebruiksuren, het aantal uitgevoerde transacties, de hoeveelheid gebruikt materiaal, enzovoort.

Alle cijfers worden geregistreerd, bewaard, getraceerd, geanalyseerd, geïnterpreteerd en beschikbaar gemaakt zonder een belangenconflict te veroorzaken. Een goede invulling van de assessor-rol is een essentiële voorwaarde om betrouwbare financiële berekeningen uit te voeren voor de gecombineerde oplossing van service en financiering. Die rol kan worden opgenomen door de leverancier, door een onafhankelijke derde partij of door de integrator.

2. Langere gebruiksduur

Fundamenteel gezien willen circulaire projecten altijd de levensduur van goederen verlengen. De beste manier om minder grondstoffen te gebruiken, is niet recyclen maar vermijden dat je telkens nieuwe nodig hebt.

Een leverancier die een circulaire as-a-service oplossing aan zijn klanten biedt en bereid is de verantwoordelijkheid voor de goederen te dragen zolang het contract loopt, zal de kwaliteit van zijn producten trachten te optimaliseren zodat ze tegen een redelijke kostprijs zo lang mogelijk in gebruik blijven. In plaats van bijvoorbeeld om de drie tot vijf jaar verlichting van lage of middelmatige kwaliteit te verkopen, zal een leverancier systemen ontwerpen, aanbieden en onderhouden die gemakkelijk zeven tot 15 jaar, of soms zelfs tot 25 jaar meegaan.

Wat zou een verbeterde grondstoffen-efficiëntie opbrengen voor Vlaamse ondernemingen?

2% tot 3,5%
van het Vlaamse
BBP per jaar

3 tot 6 miljard euro
per jaar



VERHOOGDE
COMPETITIVITEIT

Zekere
bevoorrading



POTENTIEEL
27.000
nieuwe jobs

Bron: SuMMA



Een langere levenscyclus van producten impliceert echter ook een langere financieringsperiode, terwijl de meeste kapitaalverstrekkers de aanvaardbare looptijd beperken tot zeven jaar. De spanning tussen enerzijds de geleverde inspanning voor een langere gebruiksduur van producten en anderzijds de aanvaarde contractduur door de financiële spelers in de markt werd tijdens onze marktbevraging bevestigd.

Smartphones zijn een perfect voorbeeld: de recyclagewaarde voor de bruikbare reserveonderdelen is niet meer dan ongeveer 1 euro, terwijl een tweedehands smartphone kan worden verkocht voor bijvoorbeeld 50 euro. Het is dus logischer om gebruikers te vinden voor tweedehandsgoederen.

3. Segmentatie in productonderdelen

De levensduur van een product in klassieke, lineaire modellen hangt af van het zwakste productonderdeel. Massaproductiemeubels, bijvoorbeeld, zijn doorgaans bedoeld voor op één locatie en één gebruiker. Wanneer je de meubels verhuist, zal het zwakste onderdeel het vaakst begeven. Dan wordt meteen het hele meubelstuk weggegooid – een typisch geval van neem-maak-dump in de lineaire economie. Een tweede tendens die de circulaire economie teweegbrengt is dat producten waarvan de gebruiksduur is verlengd, bestaan uit meerdere vervangbare onderdelen.

Een leverancier van meubilair as-a-service kan bijvoorbeeld stoelen aanbieden die gemaakt zijn met drie soorten onderdelen: een stalen frame met een gebruiksduur van vijftien tot twintig jaar, schuimvulling met een levensduur van zeven tot tien jaar en textiel met een levensduur van drie tot vijf jaar. Een lineaire financiering zal dan normaal gezien uitgaan van het onderdeel met de kortste levensduur, terwijl circulaire financiering ofwel rekening houdt met de verschillende levensduren van de drie componenten, ofwel met de gemiddelde levensduur van de drie samen, ofwel met de langste levensduur waarbij via de huur-betalingen een kasreserve wordt opgebouwd om het textiel en de schuimvulling te vernieuwen wanneer dat nodig is.

TWEDEHANDSMARKT

Een ander aandachtspunt bij de selectie van een goed is de tweedehandsmarkt. Goederen waarvoor een actieve tweedehandsmarkt met stabiele vraag en relatief hoge prijzen bestaat en waarvan de waarde



Een ander voorbeeld is dat van een elektrisch voertuig, dat bestaat uit een platform, een motor en batterijen met een respectievelijke levensduur van twintig jaar, tien jaar en vijf jaar.

Bij een leverancier van licht as-a-service gaat het dan weer over frames die vijftien tot twintig jaar goed kunnen blijven, ledlampen met een levensduur van tien tot vijftien jaar en elektronica met een levensduur van vijf tot zeven jaar.

Voor zo'n leverancier is het niet mogelijk om de inkomsten van zijn klantencontract, die lopen op middellange tot lange termijn, af te stemmen op de financiering op korte en middellange termijn die voorzien wordt in de huidige, lineaire financieringsvoorstellen.

behouden blijft, is voor de leasingmaatschappij een minder riskante investering dan goederen waarvoor geen liquide tweedehandsmarkt is en waarvan de herverkoopwaarde snel afneemt.

Een lager risico bij herverkoop heeft een impact op de beslissing tot financiering. De leasingmaatschappij stelt zich dan de vraag of het echt mogelijk is om een goed te recupereren. Soms zijn de kosten van het zoeken, demonteren, transport en opslag te hoog in vergelijking met de potentiële herverkoopwaarde. In andere gevallen zien bedrijven hun gebruikte producten liever niet terugkeren op de tweedehandsmarkt omdat zo iets hun verkoop van nieu-

we producten zou kunnen schaden. Daarom proberen ze de tweedehandsverkoop te belemmeren, bijvoorbeeld door hoge kosten aan te rekenen voor reserveonderdelen, onderhoud of software.

Komt de hergebruikwaarde dan uit de verkoop van het goed als geheel of uit de verschillende onderdelen? Vaak is de producent de meest geschikte partij om het goed tweedehands te kopen wegens de waarde die hij intern kan creëren door de onderdelen te gebruiken voor onderhoudscontracten bij klanten. In dat geval is het zeer moeilijk voor de kredietverstrekker om zijn tweedehandsverkoop te optimaliseren, aangezien hij de onderdelen niet

zelf kan gebruiken.

Goederen van een bekend merk met een goede reputatie kosten meer bij de start. Het voordeel is echter dat ze vaak tweedehands een hogere prijs krijgen, zowel tijdens als op het einde van het contract. Er wordt immers verondersteld dat ze betrouwbaarder zijn en langer meegaan dan goederen met een minder goede reputatie. Anderzijds kan een goed van een producent met een minder goede reputatie of van een onbekend merk bij de start minder kosten maar ook tweedehands amper nog iets waard blijken te zijn. Daardoor verhoogt het risicoprofiel voor de kredietverstrekker over de hele levensduur van het goed. De kredietverstrekker moet

Een voorbeeld van een mogelijke risicoanalyse:

Leasing van een asset met een initiële waarde van 10.000 euro, aankoopoptie van 1 euro en remarketing/herverkoopwaarde van 4.000 euro na één jaar, 2.000 euro na twee jaar, 1.000 euro na drie jaar en nul euro na vier jaar. Of leasing van een asset met een initiële waarde van 15.000 euro, aankoopoptie van 4.000 euro en remarketing/herverkoopwaarde van 12.000 euro na één jaar, 10.000 euro na twee jaar, 7.500 euro na drie jaar en 5.000 euro na vier jaar. Rekening houdend met de jaarlijks betaalde huur ziet de risicoanalyse er als volgt uit (alle bedragen in euro):

Asset 1			Asset 2			
Initiële waarde 10.000 euro			Initiële waarde 15.000 euro			
	Resterend kapitaal	Herverkoop- waarde	Verlies	Resterend kapitaal	Herverkoop- waarde	Verlies
jaar 1	7.130	4.000	3.130	12.400	12.000	400
jaar 2	4.830	2.000	2.830	9.700	10.000	300 winst
jaar 3	2.460	1.000	1.460	6.900	7.500	600 winst
jaar 4	1	0	1	4.000	5.000	1.000 winst

In functie van hoe waarschijnlijk een probleem of betalingsverzuim is in de loop van het huurcontract, kan de leaseverstrekker de voorkeur geven aan een leasecontract van 15.000 euro in plaats van een asset van 10.000 euro. Natuurlijk moet geval per geval worden bekeken en kan de conclusie verschillen naargelang van de contractduur, het type asset, de verwachte herverkoopwaarde, enzovoort.



dus de risico's van beide situaties tegen elkaar afwegen.

DRIE KNELPUNTEN

We kunnen stellen dat de huidige trends leiden tot drie grote knelpunten bij de selectie van goederen: de opwaardering van immateriële diensten die meegeleverd worden met het fysieke product, de vervagende grens tussen materiële assets en immateriële diensten, en de correcte inschatting van de verwachte levensduur door de leasingmaatschappijen. De snelle technologische innovatie maakt het voor leasingmaatschappijen nog moeilijker om voortdurend op de hoogte te blijven van de nieuwste ontwikkelingen om zo de waarde van goederen correct in te schatten. We bekijken de knelpunten hieronder verder in detail.

DE COMPLEXE WAARDEBEPALING VAN MATERIËLE EN IMMATERIËLE EIGENDOMMEN

Naast de opkomst van complementaire diensten bij goederen, combineren circulaire modellen ook externe immateriële componenten. Die beïnvloeden de manier waarop cashflows, en dus ook financiële oplossingen, voor het circulaire model worden gegenereerd. Bij een combinatie van materiële en immateriële zaken is het erg moeilijk om de waarde in te schatten van de immateriële asset.

Het feit dat het immateriële en de materiële goederen erg nauw met elkaar verbonden zijn, bemoeilijkt de waardebepaling door de leasingmaatschappij. Bij de analyse van een lease-aanvraag bekijkt de maatschappij in de eerste plaats alleen

de waarde van het materiële goed. Met het immateriële deel wordt niet altijd rekening gehouden, wat een probleem kan zijn voor circulaire businessmodellen aangezien de waarde van het immateriële deel vaak groter is dan dat van het materiële deel. In de volgende voorbeelden leggen we uit waarom een correcte waardebepaling zo complex is.

Voorbeelden van immateriële eigendommen



DE SOFTWARE VAN EEN DEELPLATFORM

Als de software voor een platform voor deelgoederen zoals deelauto's of deelfietsen hapert, ligt meteen de hele onderliggende business stil. Er kunnen geen auto's of fietsen meer worden aangeboden, en dus stopt ook de kasstroom. Om het risico voor de leasegever te beperken, kan men zoeken naar oplossingen die de continuïteit van het platform verzekeren. Dat kan bijvoorbeeld door de broncode onder te brengen bij een onafhankelijke, derde partij zodat de service altijd blijft lopen, ook als er iets fout gaat aan de kant van de softwareleverancier.



METEN VIA INTERNET OF THINGS (IOT)

Om het verbruik van bepaalde installaties te meten, wordt het IoT ingeschakeld. Er wordt voortdurend informatie verstuurd, in allerlei omstandigheden – ondergronds, in de lucht, binnen, buiten, enzovoort. Voor bewegende goederen zoals kranen, zee- of vrachtwagencontainers is een communicatiesysteem nodig dat geschikt is voor meerdere landen, met een combinatie van gsm-technologie, satellietverbindingen en communicatie via narrowcasting.



CONCESSIEOVEREENKOMSTEN

As-a-service leveranciers zullen steeds vaker gebruik maken van een goed of infrastructuur als een hub voor hun eigen aanbod, maar dat eigendom is van iemand anders. Denk bijvoorbeeld aan standplaatsen voor deelauto's of oplaadpunten voor elektrische wagens op de openbare weg waarvoor de toestemming of concessie van een openbaar bestuur nodig is. Bij de risicobeoordeling kan de financierende partij de concessie beschouwen als een risico – want wat gebeurt er als er geen toestemming is of als de concessie niet wordt verlengd – maar ook als een goed op zich. Het binnenhalen van de concessie voor een bepaalde tijd heeft namelijk op zich al een waarde en als die over te dragen is, kan die eventueel te gelde worden gemaakt.

Een ander voorbeeld is reclamepanelen. De adverteerder moet investeren in grote panelen of schermen om de advertenties te vertonen. Voor de leasingmaatschappij zijn niet alleen die panelen de asset maar in bredere zin ook het recht om het paneel of scherm vast te maken op een bepaald gebouw op een zo aantrekkelijk mogelijke locatie, zoals een druk kruispunt of een luchthavenhal. De locatie is immers onmisbaar voor een continue inkomstenstroom. Bij betalingsproblemen is het weghalen van de schermen meestal de slechtste oplossing, want hun marktwaarde is op zich slechts een fractie van de waarde die de locatie opbrengt.



GEGEVENS DIE GELD OPBRENGEN

Een bedrijf gespecialiseerd in gegevensbeheer installeert IoT-toestellen op transportvoertuigen en wil die investering financieren. De inkomsten worden gegenereerd uit twee bronnen: de eigenaar van de transportvoertuigen betaalt een vaste prijs voor het traceerbaar houden van zijn vrachtwagenpark, waardoor hij informatie krijgt, zoals de gereden uren, snelheid, brandstofgebruik en wachttijden. Daarnaast is er de pay-per-use betaling door de eigenaar van de vervoerde goederen die dankzij de tracering zijn logistieke keten kan optimaliseren en daardoor meer just-in-time kan werken, diefstallen vermijden, enzovoort.



GEbruik VAN NIEUWE EN NIET BEWEZEN TECHNOLOGIEËN

Risicomodellen zijn door toezicht-regels voor banken en hun lease-activiteiten behoorlijk rigide en evolueren erg traag. Ze moeten namelijk worden gerechtvaardigd door statistieken en echte cases. Hierbij zijn er twee complicaties: enerzijds zijn er weinig tot geen statistieken beschikbaar voor nieuwe soorten goederen. Anderzijds worden statistische modellen door elke bank of leasingmaatschappij apart ontwikkeld, zonder ervaring te delen met anderen. Dat remt de ontwikkeling van statistieken af en maakt ze bovendien niet representatief voor de hele markt.

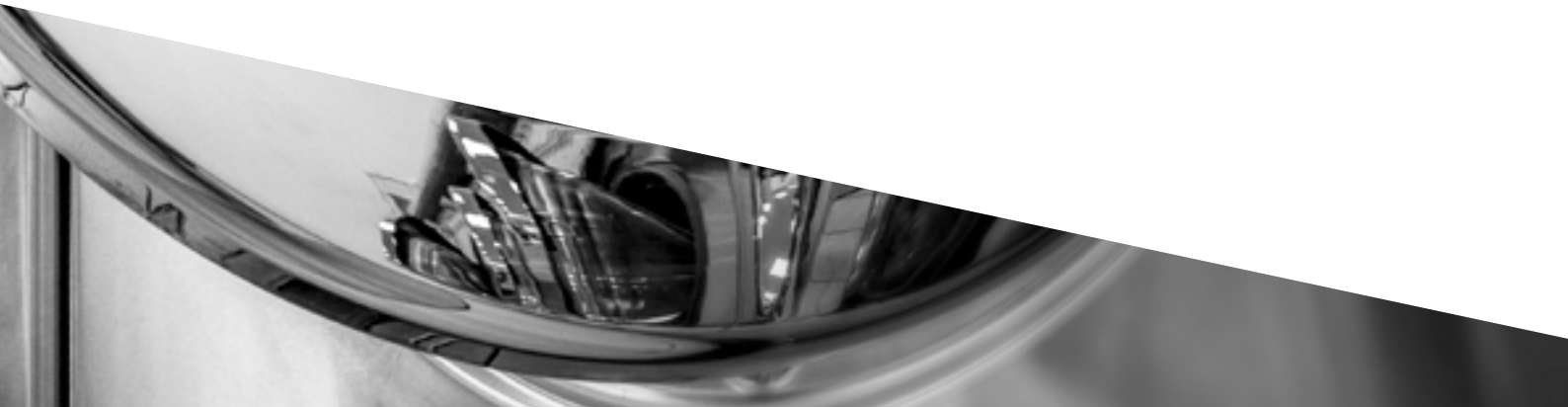
Risicomodellen moeten standhouden doorheen economische cycli. Het betekent dat de statistieken beschikbaar en consistent moeten

zijn voor verschillende fasen in een economische cyclus, van periodes met steile groei of zwakke groei tot recessie. Nieuwe circulaire businessmodellen bestaan nog niet lang genoeg om die analyse mogelijk of relevant te maken.

Wat betreft de financiering van de circulaire economie, maakt dit een aantal oplossingen minder toegankelijk, zoals aangetoond met de voorbeelden van elektrische auto's of reclamepanelen. Ook leasing van tweedehandsmateriaal is complex. Er bestaan weinig statistische cijfers voor en goederen worden na een vooraf bepaalde tijd altijd als waardeloos beschouwd, hoewel ze in realiteit nog gebruikswaarde hebben. Goederen die zonder specifieke financiering traditioneel worden verkocht en nu worden aangeboden as-a-service hebben nog geen duidelijke marktwaarde.

Een goed voorbeeld is de lift in een gebouw. De producent zou die kunnen aanbieden in een model van betalen voor gebruik. Er is echter nog geen ervaring met deze aanpak aangezien tot nu toe alleen complete gebouwen werden gefinancierd. Het voorbeeld van de lift brengt ook de problematiek van roerende en onroerende goederen naar voren en, als gevolg, de potentiële belangenconflicten tussen twee eigenaars.

Bepaalde roerende goederen, zoals verlichting, verwarming, liften, tussenwanden, enzovoort, worden beschouwd als onroerend per bestemming wanneer ze niet kunnen worden losgekoppeld van een gebouw. In zo'n geval kan de eigenaar van het gebouw ook zijn rechten op deze activa uitoefenen. De leasingmaatschappij die deze activa financiert, loopt dus het risico dat de eigenaar van het gebouw ook de ei-



Wasmachineproducenten stellen betalingen per wasbeurt voor aan bepaalde doelgroepen, zoals jongeren en senioren, zodat ze hun marktaandeel kunnen uitbreiden. Vanuit een circulair perspectief is het logischer om kwalitatieve toestellen te produceren, onderhoud te leveren gedurende tien tot vijftien jaar, de recyclagestromen per merk te optimaliseren, enzovoort., in plaats van goedkope en weinig betrouwbare producten te verkopen die na een paar jaar worden afgedankt en zo dus veel grondstoffen verbruiken. Welke leasingmaatschappij met een lease voor 10.000 goederen tegen 500 euro heeft echter statistieken voorhanden van tweedehands wasmachines tijdens hun volledige levenscyclus?

genaar van alle vasthangende activa wordt. In het geval van wanbetaling door de huurder zou dat een zwaar verlies voor de leasingmaatschappij betekenen.

Er bestaan nog niet veel onafhankelijke labels voor zaken zoals ecologisch design, recyclagemogelijkheden en de kwaliteit van het onderhoud – allemaal criteria die leasingmaatschappijen zouden helpen om de kwaliteit van betrokken goederen beter te beoordelen. Hetzelfde geldt voor de kwaliteit en de staat van tweedehandsgoederen. Toch bestaan er mogelijkheden.

Een succesvol voorbeeld in België is de Car-Passregistratie¹ die op een onafhankelijke en betrouwbare manier de gereden kilometers en het onderhoud van auto's registreert. Op die manier levert de Car-Pass een belangrijke bijdrage voor een degelijke tweedehandsmarkt. Ook de risico's voor de restwaarde bij nieuwe contracten zijn op die manier beter in te schatten. Bovendien maakt het ook de leasing van tweedehandsauto's mogelijk.

¹ Zie: www.car-pass.be/nl/over-car-pass



STAP 3: SELECTIE VAN LEVERANCIERS

Een bijzondere eigenschap is dat bij leasing de leverancier een actieve rol speelt bij de transactie en daarom ook wordt gescreend door de leasingmaatschappij. Dat is vooral zo wanneer de leverancier ook de producent is of wanneer de leverancier een terugkoopverbintenis tekent. Aangezien de eigendom van een goed wordt overgeheveld naar de leasingmaatschappij, is het belangrijk om bij de risicobeoordeling ook rekening te houden met de kwaliteit van de leverancier. Daarbij kan je de volgende aspecten afwegen:

- Het merk en de reputatie;
- De capaciteit om continuïteit, onderhoud en werking te garanderen tijdens de levensduur van het goed;
- De mogelijkheid om risico's te beperken door vooraf bepaalde terugkoopgaranties of andere waarborgen;
- Een diverse klantenportefeuille.

Helaas kunnen kleinere, innovatieve groeibedrijven die circulaire oplossingen bieden niet noodzakelijk de gevraagde referenties voorleggen. Maar ook grote, gevestigde ondernemingen kunnen niet altijd aantonen dat ze in staat zijn om de continuïteit van hun aanbod te verzekeren wanneer ze het willen versterken met immateriële diensten. De omvang van een bedrijf geeft nu eenmaal geen garanties op een ononderbroken ser-

vice of op de mogelijkheid om de nodige technologische ontwikkelingen op de voet te volgen.

De essentiële vraag is dus: Hoe kan een leasingmaatschappij een berekend risico nemen bij de selectie van een leverancier voor het gecombineerde aanbod van producten en diensten gedurende een langere periode, soms zelfs voor meer dan tien jaar? Is het een goed idee om in zee te gaan met een veelbelovend groeibedrijf dat geen garanties op lange termijn kan voorleggen? Die onzekerheid is een van de redenen waarom leasingmaatschappijen terughoudend zijn om circulaire modellen te financieren.

Natuurlijk nemen leasebedrijven een operationeel risico. Als een leverancier de diensten niet levert zoals voorzien in de huurovereenkomst, kan de klant beslissen om de huur niet langer te betalen omdat het contract niet wordt nageleefd. Dat kan liquiditeitsproblemen geven voor de leverancier die dan niet langer zijn eigen maandelijkse leasebetalingen kan uitvoeren. Of in geval van een rechtstreeks huurcontract tussen de klant en de leasingmaatschappij ontstaat het risico dat de leasingmaatschappij met een stopzetting van de huurstroom wordt geconfronteerd, zonder te weten

hoe de technische problemen op te lossen.

Anderzijds neemt de leasingmaatschappij ook een risico op haar reputatie. Wanneer de leasingmaatschappij in het geval van een herfinanciering van het huurcontract de huur aan de klant factureert, terwijl het deel dat wordt betaald voor de service toekomt aan de leverancier. Als de service dus niet verloopt zoals voorzien in het contract, wordt de naam van de leasingmaatschappij aan dat probleem verbonden hoewel ze niet verantwoordelijk is.

De essentiële vraag is dus: Hoe kan een leasingmaatschappij een berekend risico nemen bij de selectie van een leverancier?





STAP 4: LEASEOVEREENKOMST

Een leaseovereenkomst is een erg flexibele manier voor een onderneming om te investeren in een goed. Die flexibiliteit zit in de afbetalingsmogelijkheden, de bepaling van het goed en de duur van het contract. Over het algemeen kan het contract worden verlengd of kunnen de leasebetalingen worden berekend in functie van de inkomsten bij de klant. Bij een investering in een installatie met zonnepanelen kan het contract bijvoorbeeld voorzien dat de klant meer betaalt in zonnige maanden en minder in de herfst en de winter.

Door een leasecontract af te sluiten, worden technische verantwoordelijkheden overgedragen naar de leasener of klant. We mogen niet vergeten dat de interventie van de leasingmaatschappij altijd alleen financieel is. Bij een as-a-service contract betekent dit dat de circulaire leverancier alle andere risico's op zich neemt, zoals het onderhoud, herstellingen en verzekeringen, afhankelijk van hetgeen voor het goed nodig is. Als we mogelijke knelpunten van naderbij bekijken, zien we dat de meeste hindernissen voor komen bij as-a-service en pay-per-use contracten. De overgang van traditionele leasing naar een as-a-service model heeft dan ook grote gevolgen voor het juridische kader van de overeenkomst.

Wanneer alle partijen een akkoord hebben bereikt over de voorwaarden van de leasing, kunnen ze de leaseovereenkomst opstellen. Er bestaat geen standaardmodel voor een leasecontract dat bruikbaar is voor elke situatie. Op basis van de wetgeving en de praktijk, heeft een leasecontract wel een aantal vaste kenmerken.

- Eigendom en onderverhuur
- Diensten
- Facturatatieproblemen
- Subsidies

EIGENDOM EN ONDERVERHUUR

Leasing verschilt duidelijk van andere investeringsvormen in goederen. De leasingmaatschappij krijgt namelijk de volledige eigendom van het geleasede goed. Die eigendom blijft gelden tot het moment waarop de aankooptie volledig is uitgevoerd of de goederen op de tweedehandsmarkt worden verkocht. Het is van groot belang wie de eigenaar van de goederen is, want de eigendom geeft ook de rechten. De leasingmaatschappij zal er daarom voor zorgen dat de eigendom altijd wordt gerespecteerd en heeft de mogelijkheid het te claimen tegenover derde partijen.

Bij een leasecontract worden de goederen echter toevertrouwd aan de klant. Dat betekent dat de leasingmaatschappij niet langer directe controle heeft over de goederen, wat de positie van de maatschappij verzwakt. Daarom staat in het leasecontract meestal vermeld dat de klant het goed niet mag overdragen, verpanden, onderverhuren of uitlenen en ook zijn contractuele verplichtingen niet mag overdragen. Het goed mag alleen worden onderverhuurd als leasingmaatschappijen daarvoor hun expliciete goedkeuring geven.

Als we die voorwaarden bekijken in het kader van circulaire businessmodellen, zien we dat die voor de leasingmaatschappij problematisch kunnen zijn. In de circulaire economie zijn er namelijk heel wat modellen gebaseerd op het principe van ontzorging van de eindklant. Dat re-

sulteert meestal in een aanpak met betalen voor gebruik en gedeeld gebruik. De leasener biedt het goed aan zijn klanten en zij betalen alleen wanneer ze het werkelijk gebruiken. Er kunnen ook meerdere leaseners zijn die het contract ondertekenen. In ieder geval wordt het goed gebruikt door meer dan één gebruiker.

Constructies met meerdere gebruikers en as-a-service maken het voor de leasingmaatschappij extreem moeilijk, zo niet onmogelijk, om de controle over de goederen te behouden. Betalingsachterstanden of wanprestaties verzwakken opnieuw de positie van de leasingmaatschappij, want hoe meer partijen het goed gebruiken, hoe moeilijker het is om te weten waar het zich bevindt en om het in goede staat te houden. Slecht onderhoud, schade of diefstal verhoogt nog het risico dat het geleasede materiaal niet langer kan worden gebruikt en de cashflow stilvalt.

Pay-per-use en as-a-service modellen brengen de eigendomsrechten van de leasingmaatschappij in het gedrang. Een goed traceersysteem dat onderhouden wordt door de leasener, de leverancier of een derde partij kan een goed begin zijn om een verzwakte positie (deels) te voorkomen.

Veel bedrijven schenken te weinig aandacht aan hun huurovereenkomsten, wat het nog moeilijker maakt om pay-as-a-service modellen te herfinancieren. Een van de vaak vergeten clausules is de mogelijkheid om het contract toe te wijzen aan een derde partij, zoals aan de leasingmaatschappij. We zien vandaag dat leasingmaatschappijen bij as-a-service contracten de voorwaarde stellen om de huurovereenkomst tussen de leasener en zijn klant goed te keuren om zeker te zijn dat alle risico's zijn gedekt. Over het algemeen moet de leasingmaatschappij bij betalingsverzuim van de leasener de mogelijkheid hebben om rechtstreeks te factureren naar de onderhuurder of een andere klant.

Pay-per-use en as-a-service modellen brengen de eigendomsrechten van de leasingmaatschappij in het gedrang. Een goed traceersysteem dat onderhouden wordt door de leasener, de leverancier of een derde partij kan een goede aanzet zijn om een verzwakte positie te voorkomen.

DIENTEN

Het as-a-service model is een van de belangrijke businessmodellen in de circulaire economie. Wanneer een leasingmaatschappij bij de start van een leaseovereenkomst de prijs voor de goederen betaalt aan de leverancier, wil de leasingmaatschappij zeker zijn dat die investering volledig wordt terugbetaald. Bij as-a-service modellen is de waarde van de goederen echter vaak minder groot dan de waarde van de diensten en de mate van ontzorging voor de eindklant. Daarom zijn leasingmaatschappijen minder geneigd om dit soort businessmodellen te financieren.

Hoe meer diensten er worden geleverd, hoe moeilijker het wordt voor de leasingmaatschappij om de huurovereenkomst met de eindklant

verder te zetten. In combinatie met een goed dat een zeer lage of zelfs verwaarloosbare restwaarde heeft, maakt dit het voor de leasingmaatschappij erg moeilijk om verliezen te vermijden. De eindklant zal soms proberen om al zijn betalingen op te schorten wanneer de diensten niet langer worden geleverd.

Een van de grootste risico's bij de financiering van een as-a-service contract is namelijk een eindklant die niet langer betaalt wanneer hij ontevreden is over de prestaties van een goed of de kwaliteit van de meegeleverde diensten. Betaalverzuim van de eindklant leidt heel waarschijnlijk tot verlies voor de leasingmaatschappij. De leasingmaatschappij kan het geïnvesteerde kapitaal immers niet recupereren door het goed terug op de markt te brengen. Voor vele soorten goederen is de hermarketingwaarde tijdens de contractduur namelijk lager dan de resterende huurgelden.

Om die reden zal de leasingmaatschappij er altijd voor zorgen dat overeenkomsten tussen de leverancier en zijn klant rond verhuur en service van elkaar zijn gescheiden. Door aparte contracten te voorzien, heeft de leasingmaatschappij de zekerheid dat het prestatierisico volledig bij de klant ligt. De klant moet blijven betalen, ook wanneer de leverancier zijn diensten stopzet of als er een probleem is met de goederen. Wanneer het leasecontract een constructie met onderverhuur vermeldt, moet de leasingmaatschappij de claims kunnen uitvoeren die de leasener heeft bij zijn eindklant. Die mogelijkheid is voorzien in het wettelijke kader tussen de leasener en de leasingmaatschappij.

FACTURATIEPROBLEMEN

Wanneer meerdere klanten gebruik maken van hetzelfde goed binnen eenzelfde contract, is het mogelijk dat er ook meerdere leaseners zijn. In dat geval zijn alle leasene-

mers samen verantwoordelijk voor de verplichtingen in het leasecontract. Dat kan problemen geven wanneer de aankooptie wordt uitgevoerd.

Voor de leasingmaatschappij is het belangrijk dat een van de leaseners de aankooptie activeert als alle leasebetalingen zijn gebeurd. Toch kan dit discussies opleveren tussen de leaseners. Wat doe je bijvoorbeeld als meer dan één leasener de aankooptie wil activeren, of hoe kunnen ze de facturatie regelen?

Leasingmaatschappijen zullen altijd vragen dat de leasebetalingen gebeuren via domiciliëring, uitvoerbaar op één bankrekening. De leaseners moeten dus een juridisch kader creëren om alle problemen op te lossen die kunnen ontstaan uit dit soort constructie. De leasingmaatschappij moet dan ook toestemmen met het gebruik en de inhoud van het kader om er zeker van te zijn dat al haar rechten goed beschermd zijn.

SUBSIDIES

Wanneer er in de leasevoorwaarden is gekozen voor een off balance huurovereenkomst, heeft dat gevolgen voor mogelijke subsidies en investeringsaftrek. Subsidies zijn namelijk beperkt tot de verwerving van nieuwe goederen die op de balans van het bedrijf komen. Veel andere mogelijkheden van de circulaire economie zoals betalen voor gebruik, pay-as-a-service en ook opnieuw gefabriceerde, opgeknapt of gebruikte goederen zijn door die wettelijke beperking uitgesloten voor subsidiëring of investeringsaftrek. Dat heeft een enorme impact op de circulaire economie.

Om circulaire initiatieven te stimuleren, is een verandering in de wetgeving nodig, en moeten de voorwaarden om in aanmerking te komen voor subsidiëring of investeringsaftrek worden uitgebreid.



STAP 5: HERFINANCIERING

Om de huurovereenkomst te activeren, dat houdt in dat de leasingmaatschappij de factuur van de leverancier betaalt, moet ze een bron van financiering vinden. Er bestaan meerdere financieringsbronnen en vaak worden ze tegelijk gebruikt. Een leasingmaatschappij kan op de eerste plaats het beschikbaar kapitaal gebruiken dat afkomstig is van de huurgelden betaald door haar klanten. Die cashflow is echter niet altijd voldoende voor de betaling van alle factuurbedragen. Als dat zo is, zijn er twee andere mogelijkheden.

De leasingmaatschappij kan ook haar asset-liability management organiseren: de bankbalans wordt dan geoptimaliseerd in functie van risico's en return. In dat geval is er wel een voortdurende opvolging nodig, want door asset-liability management kan de leasingmaatschappij liquiditeitsrisico en renterisico lopen.

Een andere oplossing is een kortetermijnkrediet om leveranciers direct te betalen. Deze straight loans worden afgelost door inkomsten uit huur van andere actieve contracten. Het kortetermijnkrediet wordt vervolgens door de leasingmaatschappij omgezet in een langetermijnkrediet voor de financiering van de produc-

tie in een bepaalde periode. Wat de looptijd van het krediet betreft, is het mogelijk om een specifieke periode vast te leggen – bijvoorbeeld vijf jaar – maar met voor elk geherfinancierd contract een terugbetalingsperiode die afhangt van de afbetaling van de lease. Elke terugbetaling van kapitaal binnen een leasecontract verkleint dan bij de leasingmaatschappij ook het gelinkte kapitaal in het langetermijnkrediet. Ook de aankoopopties worden geherfinancierd, ofwel via een langetermijnkrediet ofwel via een andere lening. Aangezien het een optie is, heb je immers nooit de garantie dat de klant deze optie echt zal opnemen.

Hoe groot de impact van de principes van de circulaire economie is op de verschillende herfinancieringsmethodes, hangt in grote mate af van het type product dat via het circulaire project wordt aangeboden. Bij de lease van tweedehandsmateriaal is er bijvoorbeeld geen impact op de herfinanciering, aangezien die is gebaseerd op de duur van het onderliggende contract. Pay-per-use stelt ons wel voor een aantal praktische en structurele problemen. Zo is het nodig om te bepalen welk deel wordt gefinancierd. Een pay-per-use model impliceert immers dat de leasingmaatschappij een maximale stijging (cap) en een minimale drempel (floor) vastlegt. Moet het geïnves-

teerde bedrag worden gefinancierd, of alleen de floor en de rest met kortetermijnlening? Dit is een van de essentiële vragen die op voorhand een antwoord moeten krijgen.

Wat ook een rol kan spelen in circulaire modellen wat betreft herfinanciering, is de mogelijkheid om bepaalde parameters aan te passen, zoals de duur van een overeenkomst. Aanpassingen in het klassieke systeem hebben een invloed op de langetermijnherfinanciering. Het is dan ook noodzakelijk om al die wijzigingen heel nauwgezet op te volgen.



STAP 6: EINDE VAN DE HUUROVEREENKOMST

Wanneer een leaseovereenkomst met asset-based financiering afloopt, zijn er drie mogelijke scenario's:

- Teruggave van de goederen
- Verlenging van het gebruik
- Terugkoop van de goederen

1. Teruggave van de goederen

Bij een operationele lease worden gehuurde goederen op het einde van het contract teruggegeven aan de leasinggever. In het geval van leasing geeft de klant de goederen terug aan de leasingmaatschappij, in het geval van een herfinanciering van het huurcontract gebeurt dat via de leverancier. Als de leasinggever vooraf een restwaarde heeft afgetrokken, heeft hij er alle belang bij om de goederen te recupereren zodat hij ze op de tweedehandsmarkt of aan de leverancier kan verkopen. Op die manier kan hij de restwaarde terugverdienen. Wanneer de circulaire leverancier het as-a-service contract heeft overgedragen aan een leasinggever via de zogenaamde vendor-leasestructuur, zal hij de goederen terugkopen en zelf zorgen voor een tweede of zelfs derde leven.

2. Verlenging van het gebruik

Het is perfect mogelijk dat de werkelijke levensduur van een goed niet samenvalt met het contracteinde. In dit geval zullen de leasegever en de leasener meestal een overeen-

komst sluiten voor een verlenging van het contract. Daarbij onderhandelen ze zowel over de prijs als over de looptijd. De leasegever blijft nog altijd de eigenaar van de goederen. Op het einde van de verlengingsperiode kunnen ze kiezen voor scenario 1 of 3.

3. Terugkoop van de goederen door de leasener

Wanneer goederen nog in een voldoende goede staat zijn om te worden gebruikt nadat de huurovereenkomst afloopt, kan de leasener er ook voor kiezen om de goederen terug te kopen. De eigendom gaat over van de leasegever naar de leasener. Daardoor gebeurt er ook een overdracht van de verantwoordelijkheid rond het vinden van een tweedehandsmarkt, refurbishing en uiteindelijk recyclage.

RECYCLAGEVRAAGSTUKKEN

Bij een financiële lease maken traditionele financiële spelers winst via interesten. Omdat ze weinig ervaring hebben met asset-gebaseerde processen en om hun werking te vereenvoudigen, zullen ze op het einde van een contract de aankoopoptie promoten. Het recyclagevraagstuk ligt bij de koper.

Bij een operationele lease, een huur of een as-a-service contract, heeft de leasegever er op het einde van het contract belang bij om de goederen te recupereren en verkopen op de tweedehandsmarkt. Deze operationele leasemodellen passen beter in

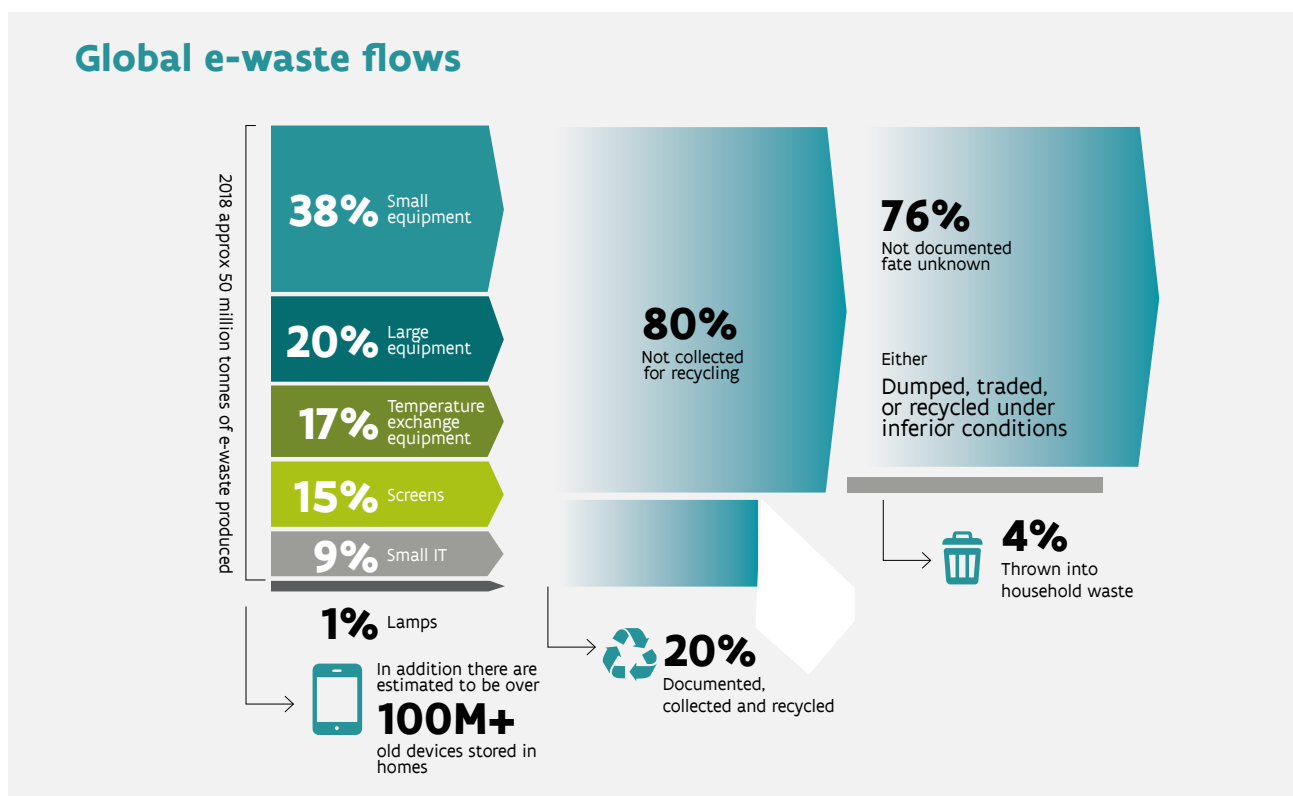
de filosofie van de circulaire economie, ook omdat die gericht zijn op de levensduurverlenging van het product, remarketing en opeenvolgende gebruikers. Door de groei van circulaire businessmodellen, zoals combinaties van producten en diensten of as-a-service modellen, worden plots bedrijven, leveranciers en leasingmaatschappijen geconfronteerd met de uitdagingen rond recyclage. Die zijn nieuw voor hen, aangezien de verantwoordelijkheid voor recyclage conform de wetgeving bij een klassieke transactie bij de koper ligt.

De liquiditeit van de tweedehandsmarkt wordt bovendien beïnvloed door de beschikbaarheid van vergelijkbare goederen, de aanwezigheid van voldoende leveranciers en kopers, prijstransparantie, de snelheid van de transacties en de onderhoudskosten.

Dit zijn de uitdagingen:

- Operationele processen: Hoe beoordeel je de staat en marktwaarde van de teruggenomen goederen?
- Logistieke processen: Hoe organiseer je optimaal het grootschalig transport van een grote hoeveelheid producten van de eindgebruikers naar de eigenaar en vervolgens van de eigenaar naar de volgende gebruiker? Wie betaalt de transport- en opslagkosten? Is het mogelijk om transport te hergroeperen en maximaal naar schaalvoordelen te streven?

Recycleringspercentages van e-waste liggen wereldwijd erg laag. Zelfs binnen de EU, koploper op het vlak van e-waste recycling, wordt slechts 35% gerapporteerd als ingezameld en gerecycleerd. Wereldwijd ligt het gemiddelde op 20%, 80% blijft ongedocumenteerd.



- Boekhoudprocessen: Is het boekhoudsysteem aangepast? Is de boekhoudafdeling klaar voor deze extra taken?
- Verkoopprocessen: Hoe bepaal je de prijs van tweedehands-toestellen?
- Recyclage: Hoe regel je de recyclage van producten conform de wet en milieunormen wanneer ze niet op de tweedehandsmarkt worden verkocht? Een rapport van de Verenigde Naties¹ toont aan dat 80 procent van IT-goederen buiten de officiële recyclagekanalen worden verwerkt.

CONCLUSIE

Uit dit hoofdstuk blijkt duidelijk dat zowel bedrijven als financiële instellingen nog voor heel wat hindernissen staan om de financiering van circulaire projecten via traditionele leasingmodellen tot een succesvol einde te brengen. Het is echter ook onmiskenbaar dat er nog veel ruimte en opportuniteiten zijn tot verbetering.

Econocom stelde een uitvoeringsplan op om geschikte formules te bieden voor nieuwe circulaire initiatieven via leasing-, pay-per-use- en as-a-service modellen. Om circulaire initiatieven optimaal te

stimuleren, moeten alle betrokken partijen bereid zijn om hun steentje bij te dragen door hun ingesteldheid en werkwijze te herzien en bij te sturen waar nodig. In het volgende hoofdstuk geven we een opsomming van adviezen voor de drie voornaamste spelers.

¹ Zie: www3.weforum.org/docs/WEF_A_New_Circular_Vision_for_Electronics.pdf

Aanbevelingen voor circulaire financiering

Inleiding

Uit ons marktonderzoek en onze gesprekken met verschillende betrokken partijen bleek dat er tal van hindernissen bestaan om de circulaire economie te financieren. In het rapport van de Europese Commissie 'Accelerating the transition to Circular Economy' (2019)¹, schat de Ellen MacArthur Foundation de investeringen die nodig zijn om over te schakelen naar een Europese circulaire economie tussen nu en 2025 op niet minder dan 320 miljard euro. Zoals in alle structurele disrupties moeten er bij die transitie verschillende systeemcomponenten simultaan worden aangepast.

Met dit rapport hebben we niet alleen de ambitie om knelpunten bloot te leggen, we willen vooral concreet advies bieden dat de

circulaire economie aanwakkert. In dit hoofdstuk concentreren we ons op maatregelen die de financiering van de circulaire economie vereenvoudigen en stimuleren. Een absolute voorwaarde voor succes is een actieve onderlinge samenwerking van de belangrijkste betrokken partijen verantwoordelijk voor de implementatie van die veranderingen: financiële instellingen, overheden en ondernemingen. We bekijken die samenwerking eerst van dichtbij, omdat ze zich onderscheidt van traditionele financiële samenwerkingen. Daarna volgen aanbevelingen voor elk van de betrokken partijen.

¹ Zie ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/knowledge_publications_tools_and_data/documents/accelerating_circular_economy_032019.pdf

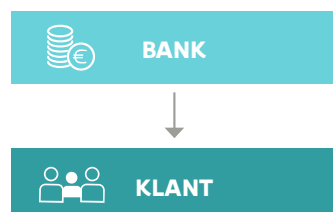


Hoofdstuk 6

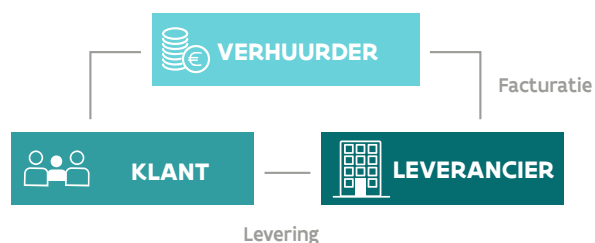
Aanbevelingen voor circulaire financiering

VAN TWEE NAAR MEER PARTIJEN

Klassieke financiële relaties lopen meestal tussen de klant en de bank. Zulke bilaterale overeenkomsten werken binnen een circulaire economie niet altijd optimaal.

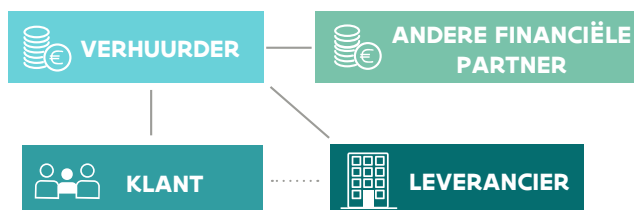


Circulaire bedrijven gaan eerder op zoek naar een driehoeksrelatie, met een leverancier als extra partij. In hoofdstuk 3 hebben we beschreven hoe bij een leasecontract een relatie ontstaat tussen de leasingmaatschappij, de leverancier en de klant.



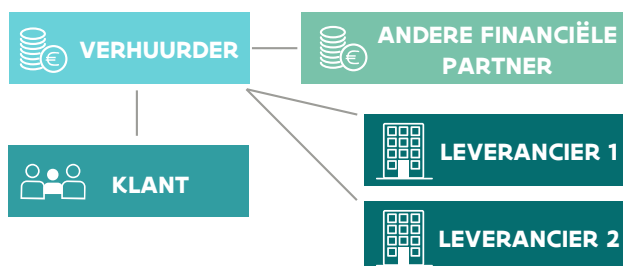
GEDEELD RISICO

Het aantal partijen breidt uit wanneer een extra financiële partner instaat voor een bepaalde risicodekking. Dat kan bijvoorbeeld gebeuren via een kredietverzekering of met een risicodekking in geval van niet-gebruik in een pay-per-use model (equity provider).



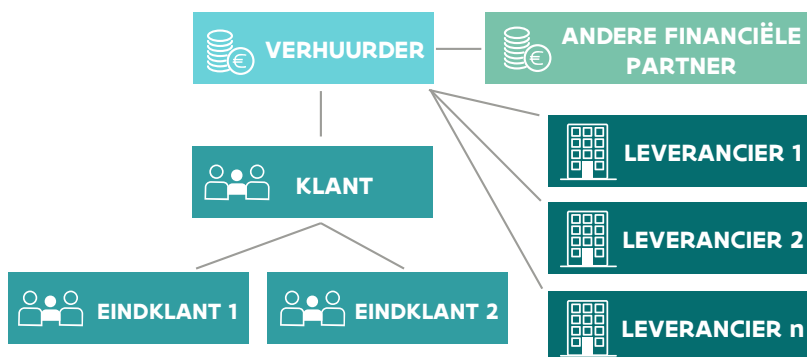
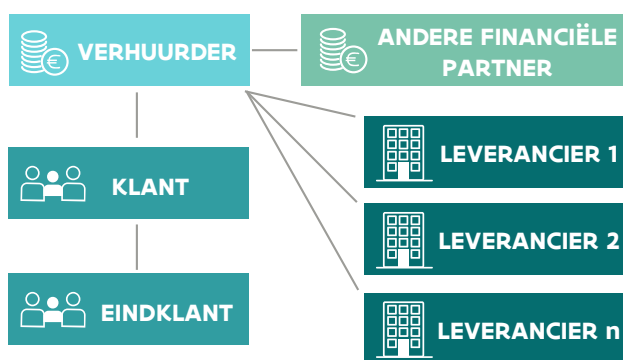
MEERDERE LEVERANCIERS

In de circulaire economie is vaak sprake van een product-dienstcombinatie (PDC). Bepaalde diensten, zoals onderhoud of herstellingen, worden dan gekoppeld aan de goederen. Deze diensten worden niet altijd door één leverancier verzorgd. Dat resulteert in een model met extra leveranciers.



MEERDERE KLANTEN

Binnen de circulaire economie gaan klanten ook een dienst aan hun klanten aanbieden. Die eindklanten kunnen gelijktijdig of opeenvolgend eenzelfde product of dienst delen, waardoor er meerdere niveaus van klanten en overeenkomsten voor de goederen ontstaan.



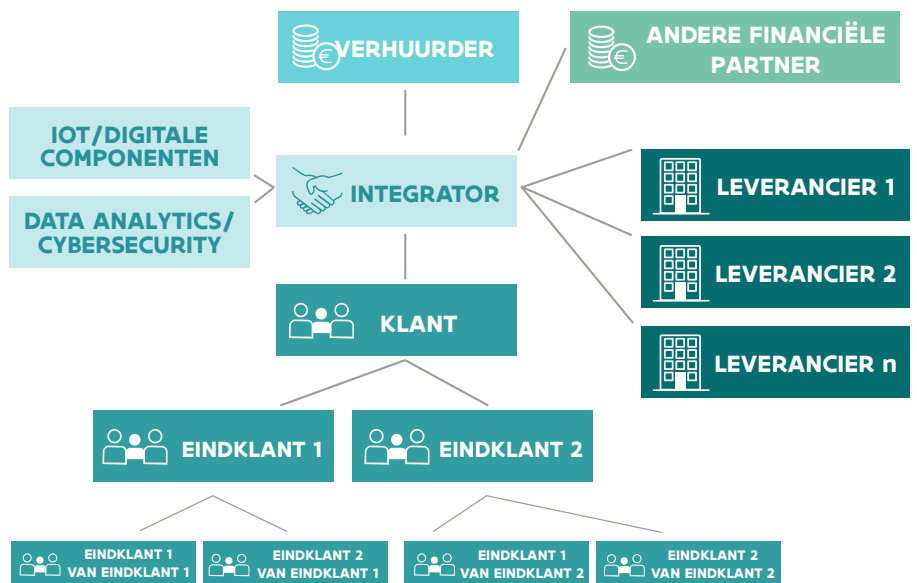
Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor circulaire financiering

MEERDERE DEELNEMERS OP ALLE NIVEAUS MET INTEGRATOR

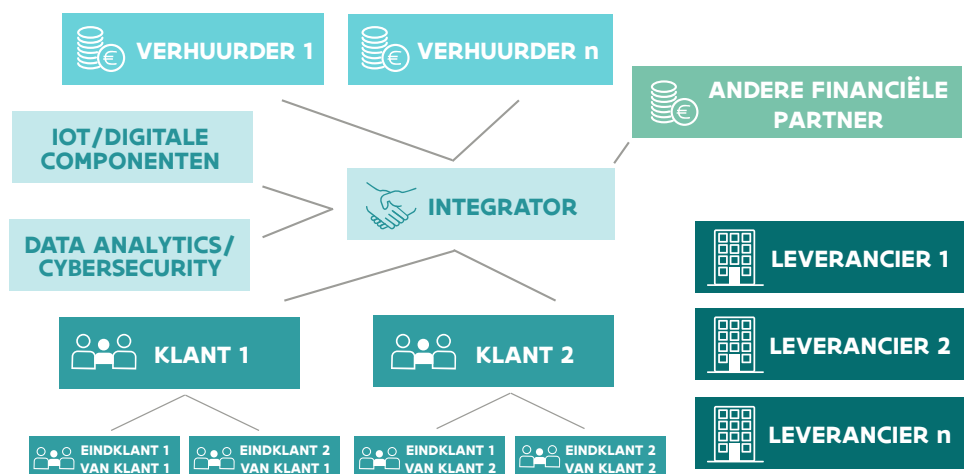
Om complexe relaties tussen meerdere leveranciers en klanten te vereenvoudigen, kan een integrator zorgen voor een gebundelde dienstverlening. In dat geval nemen verschillende leveranciers een deeltaak van de totale oplossing op zich en biedt de integrator die totaaloplossing aan bij een of meerdere klanten. Een mogelijke integrator is een producent die via as-a-service bepaalde elementen in de waardeketen uitbesteedt, of een dienstverlener die meerdere goederen en meerdere merken aanbiedt.

Leveranciers kunnen ook digitale diensten aanbieden dankzij Internet of Things-toestellen, zoals sensoren en meters. Dit is typisch het geval in pay-per-use modellen, waarbij het gebruik van de goederen op een betrouwbare manier – door iemand anders dan de gebruiker zelf – moet worden gemeten.



MEERDERE LEASE-MAATSCHAPPIJEN

Om risico's te spreiden of in te spelen op specialisaties, wordt ook vaak gewerkt met meer dan één lease-maatschappij. In vergelijking met de klassieke leasingmodellen worden de relaties complexer, maar het model blijft realistisch en illustreert treffend de impact van circulaire projecten op leasing.



Twaalf aanbevelingen voor financiële dienstverleners



- 1 **DEFINIEER EEN VISIE**
- 2 **PROMOOT LEASING BIJ CIRCULAIRE DEALS**
- 3 **BEHANDEL CIRCULAIRE DEALS ALS CIRCULAIRE DEALS**
- 4 **VERSTERK DE SAMENWERKING MET ANDERE PARTNERS**
- 5 **WIJZIG DE CRITERIA VOOR RISICO-BEOORDELING**
- 6 **ERKEN DE ROL VAN DE INTEGRATOR**
- 7 **SEGMENTEER DE MARKT**
- 8 **HOU REKENING MET DE ROI VAN DE KLANT**
- 9 **DEEL CIJFERMATERIAAL**
- 10 **INTEGREER TECHNOLOGIE**
- 11 **ONTWIKKEL CIRCULAIRE CONTRACTEN**
- 12 **ZORG VOOR BIJKOMENDE DIENSTEN**

Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor circulaire financiering

AANBEVELING 1: DEFINIEER EEN VISIE

In de voorafgaande hoofdstukken toonden we aan dat een fundamentele trend in circulaire modellen de overstap van eigendom naar gebruik en de verlenging van de economische levensduur betreft. Die omschakeling impliceert geenszins dat het concept eigendom verdwijnt. Een goed heeft altijd een eigenaar, soms zelfs co-eigenaars. Het beheer van eigendom maakt reeds decennia deel uit van het DNA van de leasingsector. In een circulaire context is dat tegelijkertijd een enorme uitdaging en een beloftevolle opportuniteit voor de verhuurders.

Amandine Sellier
Projectmanager bij
Leefmilieu Brussel

"We maken een verschuiving mee van een proces van extractie, productie, consumptie en wegwerp naar een proces van terugwin, productie en consumptie met een sterke nadruk op duurzaam hergebruik. Wanneer de focus van een economisch model zo drastisch verandert, moeten alle deelnemers, zo ook de financiële dienstverleners, daarin meegaan."

Febelfin¹, de Belgische federatie van de financiële sector, schoof in het kader daarvan twaalf prioritaire beleidsprojecten naar voren in hun werkplan 2018-2020. Die moeten bijdragen tot de ontwikkeling van een vitale, duurzame financiële sector ten dienste van mens, economie en maatschappij. Via één van deze twaalf beleidsprojecten wil men de circulaire economie promoten: "De leasingsector werkt specifiek

voor de circulaire economie een vendor-leasesysteem uit en een voorstel tot wijziging van het wetgevend kader om dat te faciliteren." Samen met Accenture en de Raad van Bestuur van de Belgische Leasingvereniging (BLV)² bereidt een werkgroep binnen de BLV een actieplan voor om de circulaire economie te helpen financieren, waarvoor in de loop van 2019 concrete engagementen worden verwacht. De financiële sector wil een actieve rol spelen in deze economische transformatie, vooral via leasing. Leasing is een vorm van financiering waarbij gebruik centraler staat dan eigendom³.

In zijn Memorandum voor de regionale, federale en Europese verkiezingen⁴ stelde Febelfin de circulaire economie opnieuw als prioritair thema voor. De federatie stelt in het rapport dat burgers veel gevoeliger zijn geworden voor duurzaamheid in hun manier van leven, werken en wonen. Financiële instellingen moeten er zich bewust van zijn dat het ook hun verantwoordelijkheid is. Febelfin wil een pact sluiten tussen de financiële sector en de overheid om die uitdagingen concreet vorm te geven en "leasing (te) ontwikkelen als financieringsoplossing voor de circulaire economie". Dergelijke samenwerkingsinitiatieven zijn een goede aanzet. We pleiten voor nog meer ambitie in de sector door de rol van aanjager op te nemen: CEO's moeten de rol van opinieleader opnemen en er moet een beleid rond maatschappelijk verantwoord ondernemerschap worden geformuleerd en geïmplementeerd.

Onze eerste aanbeveling voor de financiële dienstverleners, zo-

wel op sectorniveau als op individueel bedrijfsniveau, luidt dan ook: stel een duidelijk omlijnde visie, concrete doelstellingen en een actie- en communicatieplan op. Het is broodnodig om de criteria voor circulaire cases te definiëren. De leasingsector tekent momenteel een deal structure uit om te bepalen aan welke criteria een circulair project moet voldoen om gemakkelijk via leasing te worden gefinancierd. De grootste Nederlandse banken geven het goede voorbeeld en lijstten een aantal richtlijnen op voor circulaire cases⁵. Het model van Accenture dat we in hoofdstuk 2 omschreven, dient als basis voor de selectiecriteria.

Introduceer daarbij ook parameters om via metingen en rapportering de ontwikkeling en de vooruitgang van de circulaire economie binnen de leasingsector op te volgen. Om aanpassingen van het wettelijk kader aan te moedigen, dient de sector eerst geloofwaardigheid te creëren dankzij een heldere visie en becijferde ambitie. Zo vergroot de bereidheid van de wetgever om naar aanbevelingen vanuit de sector te luisteren.

In het Manifesto for Leasing as catalyst for the circular economy⁶, legt Patrick Beselaere, global head bij ING Lease uit dat leasing een mogelijke katalysator is in de uitrol van de circulaire economie. De rol van activa in de waardeketen is cruciaal in bijna alle circulaire bedrijfsmodellen. Wie als verhuurder zijn waardevoorstel kan vertalen naar een oplossing die binnen het circulaire concept past, zal profiteren van een snelle en sterk groeiende markt.

¹ Zie www.febelfin.be

² Zie www.blv-abl.be

³ Zie www.blv-abl.be/sites/default/files/persbericht_circulaire_economie.pdf

⁴ Zie www.febelfin.be/sites/default/files/febelfin-memorandum_nl_screen.pdf

⁵ Zie www.abnamro.com/nl/images/Documents/040-Duurzaamheid/Publications/ABN_AMRO_Circular_Economy_Finance_Guidelines_2018.pdf

⁶ Zie leasing.nridigital.com/leasing_life_nov18/ing_lease

AANBEVELING 2: PROMOOT LEASING BIJ CIRCULAIRE DEALS

Financiële dienstverleners spelen een sleutelrol bij het aandrijven van circulaire initiatieven in de leasing-sector. Er is immers een fundamentele verschuiving in denken nodig. Financiële dienstverleners kunnen daaraan bijdragen door te sensibiliseren en circulaire bedrijfsmodellen te promoten – zowel binnen hun organisaties als daarbuiten.

Patrick Beselaere, **global head bij ING Lease**

“Wie blind blijft vasthouden aan de traditionele modellen, komt voor een uitdaging te staan wat betreft hun eigen overlevingskansen op lange termijn. Een individuele verhuurder kan bestaande referentiekaders niet alleen aanpassen of kan niet alleen nieuwe kaders creëren. Enkel door een gezamenlijke inspanning van verhuurders die geloven dat het overschakelen naar een circulaire economie niet alleen noodzakelijk is voor de duurzaamheid van onze planeet, maar ook een domein is waarin de leasing-sector leiderschap kan tonen en kan gedijen.”

Bij interne promotie denken we eerst en vooral aan bewustmaking en opleiding van medewerkers binnen verschillende departementen zoals verkoop, risicoanalyse of de administratie. Voor de volledige sector kunnen opleidingen worden georganiseerd via de Febelfin Academy.

Circulaire initiatieven kunnen ook buiten de financiële instellingen

worden gepromoot door evenementen en seminars te organiseren – op individuele basis, samen met fabrikanten van circulaire oplossingen, of met andere federaties zoals Assuralia en Agoria. Het disseminatie-effect kan ook worden bekomen door via BLV of leasemaatschappijen succesverhalen te publiceren, naar het goede voorbeeld van Doeners in Vlaanderen².

AANBEVELING 3: BEHANDEL CIRCULAIRE DEALS ALS CIRCULAIRE DEALS

Circulaire deals moeten worden behandeld als circulaire deals. Het lijkt evident, maar in de praktijk zien we dat het lang niet altijd gebeurt. Amandine Sellier, projectmanager bij Leefmilieu Brussel, bevestigt dat overschakelen naar een circulair economisch model voor ingrijpende veranderingen zorgt op het vlak van beleggingen en investeringen, en dat die vaak worden onderschat.

Brigitte Mouligneau, transitie manager circulaire economie bij Vlaanderen Circulair zegt dat banken in hoofdzaak op rendabele projecten focussen. Het beslissingstraject rond de kredietanalyse is altijd hetzelfde – of het nu gaat om circulaire economie of niet. Daarnaast wordt ook nog te veel vanuit hardware geredeneerd. Circulaire deals worden dus nog te veel behandeld als traditionele deals. In dat geval word je als ondernemer nog vaak in de richting van crowdfunding geduwd.

Financiële dienstverleners zouden met kleine bedragen kunnen expe-

rimenten en circulaire projecten een kans geven om vanuit die ervaring en kennis een schaafeffect te bereiken. Het is daarnaast aanbevelenswaardig om risico's van traditionele, lineaire bedrijfsmodellen – volatiliteit, reputatie, disruptie, externe factoren – en eerdere voordelen van circulaire businessmodellen concreet te kwantificeren. Dat kan gebeuren door de financiële partners, maar ook door klanten of leveranciers. Meten is weten. Zonder ondubbelzinnige rapportering zal de circulaire economie er niet komen wegens een gebrek aan financiering.

Brigitte Mouligneau **Transitiemanager circulaire** **economie bij Vlaanderen** **Circulair**

“De meeste cases rond circulaire economie raken vandaag niet door de kredietanalyse van de banken.”

¹ Zie leasing.nridigital.com/leasing_life_nov18/ing_lease

² Zie vlaanderen-circulair.be/nl/doeners-in-vlaanderen?form=casesIndexForm&q=§oren%5B%5D=14&provincies=#casesIndexForm

Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor circulaire financiering

AANBEVELING 4: VERSTERK DE SAMENWERKING MET ANDERE PARTNERS

Zoals we in hoofdstuk 5 vermeldden, is er slechts bij een klein aandeel van de afgesloten leasecontracten sprake van een samenwerking tussen leasingmaatschappijen, garantsiefondsen of kredietverzekeringsmaatschappijen. De voorwaarden van de Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV)¹ zijn nochtans aantrekkelijk: een dekking tot 75 procent van het kapitaal, een redelijke prijs van 0,5 procent per jaar en eenvoudige processen voor de goedkeuring van de dossiers. Hoewel het begrijpelijk is dat lessors de hogere risico's van circulaire modellen niet zomaar alleen willen dragen, moeten ze zich engageren om meer dossiers aan hogere investeringsbedragen te realiseren. Dat kan door de oorzaken van het lage aantal samenwerkingen grondig te analyseren en ook een beroep te doen op de hulp van overheden.

In de eerste plaats moedigen we een intensievere samenwerking aan tussen financiële partners op het vlak van bestaande oplossingen rond risicodekking. De combinatie van eigen financiële producten met waarborgen vanuit externe partners zoals PMV, Sowalfin², be circular³, de Vlaamse Milieuholding (VMH)⁴, Credendo⁵ of met een kredietverzekering verkleint het risico voor leasingmaatschappijen. Federale en gewestelijke overheidsinstellingen zijn bereid om risico's te delen door steeds betere ondersteuningsmaatregelen aan te bieden.

Samenwerking

Naast de risico's eigen aan dossiers met constante huurstromen, stelt zich ook de problematiek van de gebruiksmodellen met variabele huurstromen. Kasstromen zijn onzekerder; de looptijd en het gebruik zijn variabel, soms met een risico van leegstand. In een pay-per-use model kunnen leasingmaatschappijen het risico van niet-gebruik van goederen niet dragen. Banken of andere financiële instellingen kunnen die onzekerheid echter niet wegnemen. Er zijn dienstenleveranciers nodig die hogere rendementen kunnen berekenen om de rol van buffer op te nemen en daar ook een passende vergoeding voor te ontvangen. Voorbeelden van zulke partijen zijn equity-verschaffers, verzekeringsmaatschappijen en publieke instrumenten. Samenwerking is ook hier het sleutelwoord om die partijen te vinden en hen bij circulaire projecten te betrekken.

Voorbeeld van samenwerking

De bank neemt bijvoorbeeld 80% van het risico aan 4% interest. Een tweede partij heeft een maatschappelijke rol en geeft een subsidie met 0% rendement. Tot slot is er een partij die het resterende deel van het risico neemt aan 10% rendement. Zulke financiële oplossingen vereisen meer dialoog tussen financiële instellingen, leasemaatschappijen en grote producenten.

AANBEVELING 5: WIJZIG DE CRITERIA VOOR RISICOBEOORDELING

De huidige risicobeoordelingsmodellen – gevalideerd door de Nationale Bank en Europa, zijn gebaseerd op de economische levensduur en geleidelijke waardevermindering van een goed. Volgens die modellen heeft een goed op het einde van zijn economische leven geen (boek)waarde meer. Een leasingmaatschappij die gebruikt materiaal terugneemt om in te passen in een circulaire aanpak, haalt dus geen voordeel vanuit het oogpunt van risicodekking. In een circulaire economie is het echter de bedoeling om goederen zoveel mogelijk en liefst telkens opnieuw een extra leven te geven.

De praktijk bewijst dat het perfect haalbaar is om de restwaarde van gebruikte goederen te benutten. Door de regels voor risicobeoordeling of waardebeoordeling van goederen te herevalueren en meer circulaire criteria te integreren, moeten leasingmaatschappijen het netto risico kunnen berekenen op basis van de werkelijke marktwaarde. Om de restwaarde van circulaire activa te evalueren, moet men beter kijken naar de restwaarde van de essentiële componenten van de activa. Die componenten zijn apart soms meer waard dan het volledige goed.

Een circulair kwaliteitslabel aan tweedehandsgoederen toekennen, zou de betrouwbaarheid in de markt promoten. Sommige financiële dienstverleners passen nu al alternatieve risicocriteria toe en kiezen

¹ Zie www.pmv.eu

² Zie www.sowalfin.be

³ Zie www.circulareconomy.brussels

⁴ Zie vmh.be

⁵ Zie www.credendo.com

bewust om alleen nog duurzame, circulaire projecten te financieren. Zij doen aan positieve discriminatie voor circulaire projecten waarbij leveranciers productkwaliteit voorop stellen en dat zo opnemen in een beleid met maximale aandacht voor de herstelbaarheid en recycleerbaarheid van de verschillende componenten van een goed. Zo worden leveranciers toch gemotiveerd om langetermijnrelaties te bouwen met hun klanten.

Naast een kwalitatieve beoordeling, kan men ook extra aandacht besteden aan de financiële impact van het circulaire bedrijfsmodel op het milieu, op duurzaamheid, winstgevendheid van de klant, klanttevredenheid, invloed op de totale portefeuille van de lessor, enzovoort. Leasingmaatschappijen kunnen niet de expertise in alle soorten goederen in huis hebben om daarover te oordelen, dus moet een samenwerking met productfabrikanten worden aangemoedigd.

Risicomodellen van de leasingmaatschappijen moeten ten slotte ook rekening houden met risico's die eigen zijn aan lineaire bedrijfsmodellen. Die worden heel dikwijls onderschat: reputatie risico's, volatiliteit van de grondstoffen prijzen, onderbreking van de bevoorradingsketen, enzovoort. Producenten en leveranciers die niet naar een circulair model evolueren, kunnen in de risicoanalyse worden afgestraft. Zij zullen immers op lange termijn niet overleven.

AANBEVELING 6: ERKEN DE ROL VAN DE INTEGRATOR

In complexere circulaire bedrijfsmodellen met meerdere leveranciers en klanten speelt de integrator een fundamentele rol. Een integrator vereenvoudigt namelijk de relaties door een gebundelde dienstverlening aan te bieden, aangeleverd door verschillende leveranciers die elk een onderdeel van de totale oplossing voor hun rekening nemen. Het is belangrijk om de functie van de integrator niet te onderschatten.

Denk bijvoorbeeld aan een bedrijf dat een complete flooring-as-a-service oplossing levert, inclusief verwijdering en recyclage van de bestaande vloerbedekking, levering en plaatsing van nieuw tapijt, regulier onderhoud voor een optimale levensduur, terugname en recyclage van het tapijt op het einde van de gebruiksduur en beheer van facturatie en periodieke betalingen vanuit de klant en naar de verschillende leveranciers. De rol van de integrator is veelzijdig en niet beperkt tot één enkele partij. Meerdere partners kunnen de rol van integrator delen, bijvoorbeeld partner A voor de technische projectontwikkeling, partner B voor administratieve functies, financiële ondersteuning, enzovoort.

De integrator zorgt voor:

- De coördinatie tussen de verschillende stappen van de levenscyclus van gefinancierde activa
- De samenwerking tussen de verschillende spelers
- De verbetering van het risicoprofiel voor de case
- Een evenwichtig contract

- Een efficiënte facturatie en geldinning
- Het afstemmen van inkomende en uitgaande kasstromen
- De optimalisatie van de circulaire eigendom op het vlak van de balans en winst- en verliesrekening

AANBEVELING 7: SEGMENTEER DE MARKT

Vooraf kleinere bedrijven hebben het lastig om over te schakelen naar circulaire modellen omwille van de financiële steun die ze nodig hebben of ambiëren. Grote bedrijven overwinnen obstakels gemakkelijker met hun bestaande vermogens, boeken sneller vooruitgang, genieten van schaafeffecten en kunnen zich dus eenvoudiger focussen op hun kernprocessen. Circulaire bedrijfsmodellen zijn voor grote bedrijven dus toegankelijker dan voor kleine bedrijven.

De financiële dienstverleners moeten daarom op zoek gaan naar gerichte oplossingen. Via een gesegmenteerde go-to-market aanpak kunnen zij voor kleinere projecten gebundelde standaardoplossingen aanbieden. Die 'packaged solutions' kunnen worden ondersteund door publieke instrumenten, zoals PMV/Waarborgbeheer die vereenvoudigde processen implementeren voor bedragen kleiner dan 500.000 euro. Voor grotere projecten kunnen financiële partners meedenken en maat gemaakte multi-spelers oplossingen ontwikkelen.

Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor circulaire financiering



AANBEVELING 8: HOU REKENING MET DE ROI VAN DE KLANT

In een klassiek leasingmodel is de capaciteit om terug te betalen doorslaggevend in de beoordeling van de onderneming en de aanvaarding of verwerping van het dossier. Nochtans is de ROI van de klant zeer relevant bij de analyse van een circulair dossier. Als financiële partners het rendement van een investering mee opnemen in de risicoanalyse, kan dat voordelen opleveren voor de klant en de leasingmaatschappij. Zo zullen de vragen van de klant beter worden begrepen en zal de voorgestelde financiële oplossing daardoor beter beantwoorden aan zijn verwachtingen. De leasingmaatschappij kan een meer geschikte dekking voorzien wanneer ze beter begrijpt welke voordelen de investering heeft voor de klant.

Een typisch voorbeeld zijn ledverlichtinginstallaties. Ledlampen zijn duurder dan klassieke lampen, maar verbruiken tot 80 procent minder energie. De kostenbesparingen zijn hoger dan wat de klant maandelijks betaalt om de installatie te financieren. De installatie betaalt dus voor zichzelf.

AANBEVELING 9: DEEL CIJFERMATERIAAL

Leasingmaatschappijen houden statistieken bij met elementen zoals de verkoopprijs van nieuwe goederen, de herverkoopprijs op de tweedehandsmarkt wanneer de aankooptie niet wordt gebruikt of de verkoopprijs van materiaal dat tijdens de looptijd van het contract vervroegd terugkomt wegens wanbetaling van de leasingsnemer. Voorlopig is er echter weinig betrouw-

baar of relevant cijfermateriaal.

Een mogelijke cijferbron komt uit de gedwongen herverkoop. Zelfs na rechtszaken zijn er geen publiek beschikbare statistieken over gedwongen verkoopprijzen. Veel gevallen van wanbetalingen worden ook zonder tussenkomst van rechtbanken geregeld. Daarbij is het moeilijk om informatie te krijgen over de waarde van de verkopen. Met beperkte gegevens – behalve voor tweedehandsauto's – is het onmogelijk om trends te distilleren.

Wie kent de prijs?

De kennis over de waarde van circulaire goederen op de tweedehandsmarkt is dus gering. Dat komt onder meer door het grote belang van de aankooptie. Omdat leasingmaatschappijen geen specialist zijn in herverkoop voor alle soorten activa, sturen ze klanten liever in de richting van een aankoop. De meeste leasecontracten bij de leden van de BLV zijn dan ook financiële leasecontracten, met aankoopties. Op het einde van het contract bieden de leasemaatschappijen goederen te koop aan tegen de afgesproken aankooptieprijs, die lager is dan de werkelijke waarde. De klant is dan meestal geneigd om tot een aankoop over te gaan omdat het verschil tussen de aankooptieprijs en de werkelijke waarde in zijn voordeel is. Door deze manier van werken hebben leasingmaatschappijen echter een beperkt idee van de werkelijke waarde van circulaire goederen, waardoor er ook bij het opstellen van risicomodellen ruimte voor verbetering is.

Een mogelijke oplossing voor het gebrek aan statistieken is een algemene database creëren, zodat alle

leasingmaatschappijen gemakkelijker de herverkoopwaarde per soort goederen kunnen delen. De gegevens over de goederen zouden dan op een transparante manier beschikbaar zijn, zonder informatie over de klanten te geven. Het voordeel van een dergelijke database is dat je voor elk type goed een beter idee krijgt over de waarde bij herverkoop. Door de grotere hoeveelheid gegevens wordt de informatie een pak waardevoller..

De circulaire economie is een duidelijk onderdeel van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG) van Europa. In het rapport *Accelerating the transition to the Circular Economy*¹ van de Europese Commissie en ook in *New pathways: Building blocks for a sustainable finance future for Europe*² worden financiële instellingen opgeroepen om duurzaamheidcijfers toe te voegen aan hun rapportering. Het onderliggende doel daarvan is om begrip en engagement van alle partijen te verhogen en financiële instellingen de kans te geven om te tonen dat ze de belangen van alle betrokken partijen vooropplaatsen. BLV wil daarbij concreet becijferde doelstellingen vastleggen om de bijdrage en vooruitgang van de sectoren te meten.

¹ Zie ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/knowledge_publications_tools_and_data/documents/accelerating_circular_economy_032019.pdf

² Zie www.gabv.org/wp-content/uploads/New-Pathways-Building-Blocks-for-a-sustainable-finance-future-for-Europe-GABV-Finance-Watch-M2020.pdf

Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor circulaire financiering

AANBEVELING 10: INTEGREER TECHNOLOGIE

De ontwikkeling van pay-per-use en as-a-service modellen op grote schaal zou onmogelijk zijn zonder geavanceerde technologie. Die is namelijk vereist om betrouwbare informatie over het verbruik te verzamelen via slimme meters, sensoren en andere IoT-toestellen en toegang tot de goederen te geven door middel van software. Leasemaatschappijen zijn geen technologische specialisten, dus samenwerken met de juiste partners is essentieel.

Via big data en data analytics kan men vier types informatie verwerken om vlot pay-per-use en as-a-service oplossingen aan te bieden:

- Locatie: waar bevindt het goed zich
- Conditie: wat is de staat van werking, behoefte aan onderhoud, aantal gedraaide uren, aantal gevoerde transacties, temperatuur, druk, snelheid, enzovoort
- Beschikbaarheid: is het goed in gebruik, percentage van gebruikte capaciteit, enzovoort
- Compositie: staat van de materialen, voornamelijk voor end-of-life en recyclage

AANBEVELING 11: ONTWIKKEL CIRCULAIRE CONTRACTEN

Circulaire contracten bevatten andere elementen dan traditionele contracten. De meest essentiële kenmerken zijn:

- Meer focus op dienstverlening dan focus op product
- Langetermijnrelatie in plaats van een eenmalige transactie
- Service level agreements
- Oplossen van geschillen door dialoog in plaats van verbreking en ontbinding
- Stuurcomité
- Permanente verbeteringsplannen, optimalisatie van de samenwerking
- Waardecreatie

In aanbeveling 6 voor bedrijven zullen we meer details geven over de inhoud en de mogelijke vormen van circulaire contracten.

AANBEVELING 12: ZORG VOOR BIJKOMENDE DIENSTEN

Als leasingmaatschappijen en financiële dienstverleners een aandeel willen hebben in de circulaire economie, moeten ze bereid zijn om breder te kijken dan louter kapitaal verstrekken. Voor hun klanten en zichzelf wordt het pas interessant als ze ook bijkomende diensten leveren, zoals advies rond balansstructuur, facturatie, restwaarde of het opvolgen van de onderhoudskosten. Financiële partners kunnen bijvoorbeeld een systeem van kapitaalsvoorziening en -reservering in het contract opnemen die dient voor het onderhoud. De verhuurder beheert dan de zogenaamde spaarpot en zorgt ervoor dat er geld beschikbaar blijft om de juiste onderdelen op tijd te vervangen.

De circulaire benadering en langere levensduur van producten zorgt voor extra administratie waarvoor klanten niet altijd de capaciteit in huis hebben. Door hen die taken uit handen te nemen, kunnen klanten zich toeleveren op de ontwikkeling van hun business en behouden leasingmaatschappijen meer controle.

De blockchain-technologie biedt veel mogelijkheden rond de versneling van datastromen, betrouwbaarheid en integriteit van gegevens, automatisering van manuele processen dankzij machine-to-machine communicatie. Het opstellen van gezamenlijke platformen is een voorbeeld van diensten die door leasemaatschappijen en banken kan worden geïmplementeerd.

Zes aanbevelingen voor de overheid



- 1 GEEF HET GOEDE VOORBEELD DOOR VISIE
- 2 COMMUNICEER VIA CONCRETE DOSSIERS
- 3 MAAK DE MEESTE OPENBARE AANBESTEDINGEN CIRCULAIR
- 4 MAAK HET CIRCULAIRE FISCAAL EN FINANCIIEEL AANTREKKELIJK
- 5 PROMOOT BESTAANDE FONDSEN ACTIEVER
- 6 STA MEER RISICOGARANTIES TOE

Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor circulaire financiering

AANBEVELING 1: GEEF HET GOEDE VOORBEELD DOOR VISIE

Vermijd silo-denken

De bestaande juridische en budgettaire kaders leiden tot silo-denken. De nadruk ligt op kopen in plaats van betalen voor functionaliteit, waardoor samenwerkingsverbanden tussen verschillende overheidsdiensten worden tegengewerkt. Jaarbudgetten maken periodieke betalingen – kenmerkend voor lease of as-a-service – moeilijker en er is druk om werkingsbudgetten (goed voor lease) te reduceren ten gunste van investeringsbudgetten (zorgt voor aankoop). Een besparing bij de ene afdeling kan nu bijkomende kosten genereren bij een andere afdeling als de totale kost voor gebruik niet wordt beoordeeld. Als gevolg is elke overheidsdienst ge-

neigd om voor zichzelf te kopen in plaats van met andere overheidsdiensten te betalen voor deelgebruik. Brigitte Mouligneau van Vlaanderen Circulair zegt dat er een absolute nood is aan samenwerken. “We merken dat overheden daar technisch klaar voor zijn. Een werkpunt blijft toch dat we minder moeten grijpen naar oplossingen op de bestaande, traditionele domeinen van financiering. Daartoe moet de overheid de nodige wetgeving voorzien, en natuurlijk ook zelf ook product-dienstinnovaties toepassen.”

Innovatie doet meestal aan product-innovatie denken. We staan echter te weinig stil bij product-dienst-innovatie en nog minder bij systeem-innovatie. Net die laatste vorm van innovatie is het meest relevant voor circulaire economie, ook voor over-

heden. Alleen door de volledige organisatiestructuur kritisch in vraag te stellen, kan ook de overheid zich doeltreffend en duurzaam aanpassen.

Circulair voor het klimaat

Er bestaat geen oplossing voor de klimaatproblematiek zonder de circulaire economie in ogenschouw te nemen. Een rapport van de Verenigde Naties van maart 2019¹ toont aan dat 60% van onze klimaatvoetafdruk is gerelateerd aan de manier waarop we met materialen en grondstoffen omgaan. Het is nodig om van lineaire naar circulaire stromen over te stappen door een combinatie van een langere productlevensduur, intelligent productontwerp en de standaardisatie, hergebruik, recyclage en herproductie van goederen.

¹ Zie www.unenvironment.org/news-and-stories/press-release/un-calls-urgent-rethink-resource-use-skyrockets

Blokkerende regelgeving oplossen

WAARBORG

De productgarantie die klanten krijgen voor nieuwe goederen moet voldoende lang zijn opdat bedrijven ervoor zouden kiezen om duurzame goederen te produceren. Om extra vertrouwen in de kwaliteit van tweedehandsgoederen te scheppen bij bedrijven en consumenten, kan er ook een beter systeem van garantie komen voor deze producten.

HERSTELBAARHEID

Producenten kunnen worden aangemoedigd om af te stappen van een wegwerpbedrijfsmodel door hen te verplichten om herstelbare producten op de markt te brengen.

EIGENDOM

Roerende goederen, zoals verlichting, verwarming, liften worden als ‘onroerend per bestemming’ beschouwd wanneer ze niet kunnen worden losgekoppeld van een gebouw. Dat creëert potentiële belangenconflicten tussen

de eigenaar van de roerende goederen en de eigenaar van het gebouw. Een regeling om die eigendomsproblematiek te ontrafelen kan het gebruik van as-a-service modellen voor roerende goederen stimuleren.

BTW

Een fiscale maatregel die circulair ondernemen kan ondersteunen is een btw-verlaging van 21% naar 6% voor producten en diensten die negatieve externe kosten minimaliseren of bijdragen tot een optimaal gebruik van grondstoffen – door herstelling of recyclage.

VERPANDING VAN OVEREENKOMSTEN

In geval van overeenkomsten voor verhuur, onderverhuur, as-a-service, pay-per-use, enzovoort, is het wenselijk dat de leasinggever sneller en eenvoudiger toegang heeft tot de vorderingen van de leasingnemer op diens eigen klanten. Daartoe moet het juridisch kader worden verduidelijkt en vereenvoudigd.

Sinds 1970 is ontginning van grondstoffen meer dan verdrievoudigd, inclusief een vervijfvoudiging van het gebruik van niet-metaalhoudende mineralen en een toename van 45 procent in het gebruik van fossiele brandstoffen. Tegen 2060 kan het wereldwijde materiaalgebruik verdubbelen tot 190 miljard ton, terwijl de uitstoot van broeikasgassen zou kunnen toenemen met 43 procent. De winning en verwerking van materialen, brandstoffen en voedsel dragen bij tot de helft van de totale wereldwijde uitstoot van broeikasgassen en meer dan 90 procent van het verlies aan biodiversiteit en waterstress.

rapport van de Verenigde Naties

De Vlaamse overheid geeft het goede voorbeeld met Visie 2050¹, een concreet langetermijnstrategie voor een sterk, sociaal, open, veerkrachtig en internationaal Vlaanderen, dat welvaart en welzijn creëert op een slimme, innovatieve en duurzame manier en waarin iedereen meelt. De transitie naar een circulaire economie maakt daar deel van uit. Ook Wallonië engageert zich door middel van zogenaamde green deals en wil bijvoorbeeld 80 procent van de producten die in Wallonië worden verkocht tegen 2040 herstelbaar of recyclebaar maken².

AANBEVELING 2: COMMUNICEER VIA CONCRETE DOSSIERS

“Het is op de eerste plaats van belang dat iedereen zich bewust wordt van het concept achter de circulaire economie”, zegt Eric Bodart, treasury en finance officer bij Maatschappij voor Intercommunaal Vervoer in Brussel (MIVB). “Door erover te

praten, kunnen we interesse opwekken bij anderen. Aan de hand van concrete dossiers tonen we de dynamiek van circulaire economie aan. We delen kennis over wat nu wordt gedaan en over wat nog kan worden gedaan. Zo kunnen we overheidsdiensten, alsook financiële instellingen en bedrijven, ertoe aanzetten om op basis daarvan zelf een businessmodel te creëren en aan de slag te gaan in de circulaire economie.”

Amandine Sellier, projectmanager bij Leefmilieu Brussel, bekrachtigt dat het concept van circulaire economie zo breed is, dat het lastig wordt om alle betrokken partijen correct en volledig te sensibiliseren. Het is beter om concrete initiatieven aan te halen om zo de juiste doelgroepen met een duidelijk omlijnde boodschap te informeren.

Circulaire succesverhalen – en ook de minder positieve dossiers – dienen om de circulaire economie te versnellen. Het is de taak van de overheid om communicatie rond die circulaire initiatieven te stimuleren en mogelijke knelpunten aan te pakken. Demonstratieprojecten, gesubsidieerd door Vlaanderen Circulair³, spelen een belangrijke rol bij het scherpstellen van de randvoorwaarden van circulaire businessmodellen. Vlaanderen Circulair verspreidt die succesverhalen en creëert een positieve en inspirerende dynamiek rond circulair ondernemen via nieuwsbrieven en inspiratiedagen – zeer lovenswaardige initiatieven.

Hun Green Deal Circulair Aankopen (GDCA)⁴ toont heel duidelijk dat de accumulatie van diverse ervaringen uit verschillende ondernemingen en overheden positieve effecten oplevert. Ook de communicatie van OVAM rond Doeners in Vlaanderen⁵ is een goede bron van inspiratie voor Belgische aankopers uit overheids-

diensten. In maart 2019 ging Vlaanderen Circulair ook van start met het vierjarige project Green Deal Circulair Bouwen (GDCB)⁷, waarbij de focus op bouwactiviteiten ligt. De sector is immers voor 30 à 40 procent van CO₂-uitstoot en verbruik van grondstoffen verantwoordelijk. Dat het voorbeeld- en verspreidingseffect van de Green Deals⁸ werkt,



blijkt uit het feit dat steeds meer bedrijven zich aansluiten. Het project kent namelijk een enorm succes met 290 actoren die zich engageren om Circulair bouwen te implementeren – driemaal meer deelnemers dan bij het GDCA-project.

AANBEVELING 3: MAAK DE MEESTE OPENBARE AANBESTEDINGEN CIRCULAIR

Ook hier kan de overheid het goede voorbeeld geven. Bij openbare aanbestedingen moet in het lastenboek rekening worden gehouden met een circulaire aanpak. Hoewel een bepaalde mentaliteitswijziging steeds meer ingang vindt, zijn de meeste overheidsopdrachten zijn momenteel nog traditioneel en lineair opgesteld.

Circulaire leveranciers worden afgeschrikt of zelfs geblokkeerd door de rigiditeit van overheidsopdrachten of te strenge productnormeringen. Hoge technische specificaties

¹ Zie www.vlaanderen.be/vlaamse-regering/visie-2050

² Zie nautilus.parlement-wallon.be/Archives/2018_2019/RAPPORT/1301.1bis.pdf

³ Zie vlaanderen-circulair.be/nl/doeners-in-vlaanderen

⁴ Zie vlaanderen-circulair.be/nl/onze-projecten/detail/green-deal-circulair-aankopen

⁵ Zie vlaanderen-circulair.be/nl/doeners-in-vlaanderen?form=casesIndexForm&q=§oren%5B%5D=14&provincies=#casesIndexForm

⁶ Zie www.gidsvoorduurzameaankopen.be

⁷ Zie www.linkedin.com/pulse/geen-circulaire-economie-zonder-circulair-bouwen-hilde-janssens/

⁸ Zie blog.econocom.com/nlbe/blog/econocom-gaat-dubbel-engagement-aan-om-de-circulaire-economie-actief-te-ondersteunen-en-te-boosten/

Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor circulaire financiering

Volgens richtlijnen van de Europese Unie die sinds 2017 werden overgenomen in de Belgische wetgeving, heeft een overheidsorganisatie die een banklening wil afsluiten geen openbare aanbesteding nodig, maar voor het afsluiten van een financieel leasecontract, een operationele lease of een as-a-service overeenkomst is dat wel vereist. De Belgische Leasingvereniging (BLV) kaartte deze discriminatie aan bij het kabinet van de Eerste Minister, verantwoordelijk voor overheidsopdrachten, maar voorlopig zonder succes.

sluiten bijna altijd gerecycleerde of hergebruikte goederen uit. De criteria voor openbare aanbestedingen leggen vooral de nadruk op prijs, nieuwstaat, kortetermijnkosten en technische normen. Criteria die een centrale rol spelen in de circulaire economie worden minder of niet overwogen, zoals de totale gebruikskost, langetermijnkosten, vereiste functionaliteit, het verwachte resultaat, impact op andere spelers of ten laste van het milieu, mogelijkheid om goederen aan te passen, op te waarderen, te hergebruiken en opnieuw te commercialiseren.

Lighting-as-a-service



Circulaire lastenboeken en hun uitvoering zijn binnen ons huidige wettelijk kader perfect mogelijk, zo bewijst het verhaal van ETAP². Het verlichtingsbedrijf leverde voor vier gebouwen van de stad Mechelen verlichting als een dienst, onder het motto 'Waarom lampen kopen als je net zo goed kan betalen voor licht en de bijhorende service?'

Technische kenmerken werden vervangen door verwachte resultaten, zoals een verbeterde lichtkwaliteit. De laagste aankoop prijs maakte plaats voor een zo laag mogelijk totale levenscycluskost. Via een zogenaamde competitieve dialoog kunnen leveranciers ook innovatieve voorstellen maken om de waarde van hun producten en diensten te maximaliseren tegen een vooraf bepaald maximumbudget.

Flooring-as-a-service



Huis Madou³, de nieuwe thuisbasis van de VVSG (Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten), de OVSG (Onderwijsvereniging van Steden en Gemeenten) en de GSD-V (Gemeenschappelijke Sociale Dienst Lokale Besturen in Vlaanderen), kwam in 2018 op de markt met flooring-as-a-service in hun circulair lastenboek voor de verbouwing van hun verouderde kantoren. De directie van de drie verenigingen wilde aantonen dat een circulaire aanpak mogelijk is en concrete optimalisatie van grondstoffen met zich meebrengt.

De opdracht bevatte volgende aspecten:

- Verwijdering en ecologische recyclage van de oude tapijten;
- Plaatsing van nieuwe, recycleerbare tapijttegels die volgens circulaire principes worden geproduceerd;
- Regulier onderhoud door een gespecialiseerde onderhoudsfirma voor een optimale levensduur;
- Terugname en recyclage tot grondstof van de tapijttegels door de leverancier op het einde van de gebruiksduur;
- Contractuele huurformule voor een prijs die al deze diensten omvat.

¹ Zie www.etaplighting.com/nl/news/etap-goes-laas-mechelen

² Zie www.huismadou.be

Circulair bouwen



Noord, het nieuwe gebouw van de Vlaamse Overheid in Brussel, werd ontwikkeld door Befimmo als circulair project¹:

- Recyclage van 95% van de materialen van het verouderde gebouw
- Ecodesign van het nieuwe gebouw, multifunctioneel, flexibel
- Gebruik van meer dan 30 circulaire materialen voor de nieuwbouw
- Heel lage CO₂-emissie
- Gebruik van hernieuwbare energie (zon, geothermie, enz.)
- Toegang met duurzame vervoermiddelen

AANBEVELING 4: MAAK HET CIRCULAIRE FISCAAL EN FINANCIËEL AANTREKKELIJK

De fiscale wetgeving is gericht op de lineaire economie. Investeringsaftrek, subsidies en premies zijn bijvoorbeeld alleen van toepassing voor investeringen in nieuwe goederen, of goederen voor eigen gebruik. Tweedehandsinvesteringen en gedeelde of verhuurde goederen in een as-a-service contract komen dus niet in aanmerking. Een bedrijf heeft er nu meer fiscaal belang bij om nieuwe goederen aan te kopen dan kosten te maken om de levensduur van bestaande activa te verlengen. We pleiten er dan ook voor dat de overheid gelijkheid creëert, waarbij circulaire initiatieven niet worden gediscrimineerd en misschien zelfs meer kansen krijgen. Bij wetgevingen betreffende onderzoek en ontwikkeling, promotie van de tewerkstelling, hulp voor kmo's, prototypes, of intellectuele eigendom kan meer rekening worden gehouden met circulaire criteria. Op federaal en regionaal niveau is het aanbevolen om de fiscale regels opnieuw in kaart te brengen en te identificeren hoe fiscaliteit de circulaire economie kan promoten, en dit in combinatie met klimaatgerichte maatregelen. Na een grondige inventarisering zouden de investeringsaftrek, subsidie- en premieregelgeving moeten worden aangepast om circulaire principes te belonen, zoals ecodesign, herstelbaarheid en recycleerbaarheid.

Nieuw risico: lineair?

We adviseren ook dat Europese en nationale toezichtautoriteiten financiële dienstenverleners aanzetten om circulaire aspecten in hun risicomodellen te integreren en hun rapportagesystemen aan te passen om de risico's van de lineaire economie te disclaimen. Financiële dienstverleners verliezen misschien de nog hogere risico's uit het oog die verbonden zijn aan het blijven

financieren van lineaire bedrijven. Lineaire bedrijven worden onvermijdelijk geconfronteerd met een fundamentele disruptie met alle mogelijke gevolgen voor hun overlevingskansen: hogere grondstoffenprijzen, wantrouwen van hun klanten, reputatierisico, volatiliteit van hun omzet of marges. Dit betekent een hoger risico van wanbetalingen bij de financiers.

Immaterra

"Om mentaliteitsveranderingen doorheen een volledige organisatie te laten doordringen, is het nodig om eigen medewerkers, inclusief middel- en hoger management, op te leiden over de mogelijkheden. Ook verloning of voordelen moeten worden afgestemd op langetermijndoelstellingen, -waardecreatie en optimale efficiëntie."

Immaterra², een onderneming die economische prototypes uitwerkt en zich sterk engageert omtrent gemeenschappelijk belang en samenwerking, bevestigt dat alle partijen de blik op hun bedrijfsmodel moeten bijstellen, met meer focus op economische, sociale en milieucomponenten. Dat kan door te denken aan langetermijndoelstellingen en -behoeften, immateriële middelen, innovatie, functionele marktbehoeften tegenover puur technische productverbeteringen of optimale prijsverhoudingen.

¹ Zie www.youtube.com/watch?v=LDz2XZL9Xp0

² Zie www.immaterra.be

Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor circulaire financiering

AANBEVELING 5: PROMOOT BESTAANDE FONDSEN ACTIEVER

Creëer een hefboom met overheid als (mede)financier. Organisaties zoals de Belgische openbare kredietverzekeraar Credendo, de Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV) of Sowalfin bieden qua risicodekking een ruggensteun voor circulaire economische modellen. Statistieken tonen aan dat maar bij een klein deel van de afgesloten leasecontracten sprake is van samenwerking tussen leasingmaatschappijen en kredietverzekeringsmaatschappijen. Zo werden de voorbije jaren van de 100.000 afgesloten leasecontracten op de Belgische markt amper zeven leasecontracten per jaar gedekt door PMV. Risk managers gaan ervan uit dat een slecht risico geen goed risico wordt door een garantie te geven. Leasemaatschappijen zijn niet genoeg op de hoogte van de alternatieve financieringsmogelijkheden, waardoor ze uiteraard weinig tot niet worden ingezet.

Naast een gebrek aan kennis over bestaande fondsen, zijn veel leasingdossiers te klein om de formaliteiten van een kredietverzekering te ver-

antwoorden. Leasingmaatschappijen zijn daarnaast terughoudend omdat de kredietverzekeraar misschien de betalingsplicht niet nakomt wanneer de debiteur in betalingsgebreke blijft. Bovendien zijn enkele frequent voorkomende structuren of risico's van as-a-service of leaseconstructies momenteel uitgesloten omdat organisaties zoals PMV wettelijk gezien geen vendor-leasetransacties, sale-and-lease-backtransacties, variabele stromen en leegstandrisico's dekken.

Onze aanbeveling is om organisaties zoals PMV, Sowalfin, de Vlaamse Milieuholding (VMH) en Credendo actiever te promoten binnen de leasingsector. Communiceer beter rond de mogelijke oplossingen, dit zal de leasingsector motiveren om er beter gebruik van te maken. Verbeter ook de huidige regelgeving door administratieve processen duidelijker te definiëren. Daarbij is het belangrijk om te luisteren naar de beweegredenen van de leasingsector waarom er zo weinig gebruik wordt gemaakt van deze dekkingsmogelijkheden. Er mag bijvoorbeeld geen twijfel bestaan over dekkingsgaranties.

AANBEVELING 6: STA MEER RISICOGARANTIES TOE

In lijn met onze vorige aanbeveling om de bestaande garantieorganisaties meer in de schijnwerper te zetten, stellen we voor om ook meer risicostructuren in de wetgeving op te nemen. Versterk de keten door op de juiste plaats de nodige ondersteuning te bieden. Naar aanleiding van contacten tussen de PMV en de BLV ligt er bijvoorbeeld een voorstel tot versoepeling van het wettelijk kader op tafel bij de bevoegde Vlaamse autoriteiten om garanties te gunnen voor sale-and-lease-backtransacties. Zulke initiatieven juichen we toe.

Vendor-lease

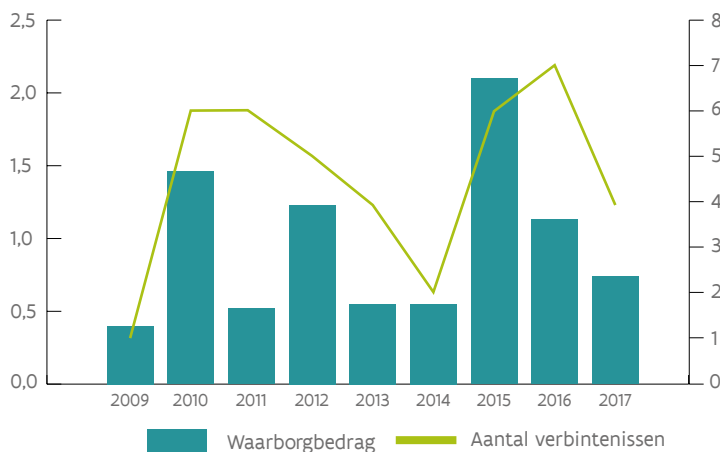
De huidige wetgeving verbiedt organisaties zoals de PMV namelijk om vendor-lease transacties te dekken, een model dat vaak een oplossing biedt voor product-dienstencombinaties (PDC). De circulaire leverancier sluit dan een pay-per-use contract af met hun klanten. Dit contract, of een deel ervan, wordt dan overgedragen of verkocht aan een leasingmaatschappij die fondsen voorziet en het kredietrisico op de eindklant neemt, en niet op de leverancier of vendor. Het bestaande waarborgbeheer door de PMV staat noch de transfer van het contract, noch de transfer van de kredietverzekering toe. We pleiten ervoor dat vendor-leasetransacties worden opgenomen in het wettelijke kader.

Sale-and-lease-back

Waarborgorganisaties zoals de PMV kunnen wettelijk gezien ook geen sale-and-lease-back transacties dekken, waarvan we ook hopen dat dit

Enkele cijfers – productie leasing

In miljoenen euro



verandert. De onderliggende redenering is dat de opbrengst van sale-and-lease-back transacties niet mag dienen om andere schulden af te lossen. Zo zou de PMV immers het risico voor een privé-risiconemer weg-nemen. Sale-and-lease-back is in de circulaire economie echter bedoeld voor langetermijnfinanciering, niet om bestaande schulden af te betalen. In hoofdstuk 5 zagen we al dat het voor een bedrijf niet haalbaar is om zijn omzet vooraf te converteren in een gespreide betaling en kasstroom. Via sale-and-lease-back kan de circulaire leverancier wel de omzet vooraf boeken door de goederen aan een leasingmaatschappij te verkopen, terug te leasen en dan met een as-a-service contract onder te verhuren aan klanten. Het ontvangen geld is niet bedoeld om een bestaande schuld af te lossen, wel voor herinvestering in andere goederen in het kader van een innovatief commercieel aanbod.

Restwaarde

Engagementen voor de restwaarde van een product of terugkoopverplichtingen zijn circulaire risico's die door de actuele wetgeving niet worden gedekt. Wij pleiten ervoor dat ook hier verandering in komt. Stel dat een circulaire leverancier een as-a-service contract met een klant afsluit waarbij de maandelijkse bedragen gedurende de looptijd 75% van de aankoopprijs dekken. Dit contract wordt dan door een leasinggever overgenomen. Driekwart van het kredietrisico ligt dus op de gebruiker, een kwart ligt op de leverancier. De leverancier anticipeert op de verwachte marktw waarde van het goed na de as-a-service periode door een verlenging van de levensduur. Hij weet dat het goed na afloop van het

contract nog steeds inkomsten kan genereren dankzij de restwaarde. Dit restwaarderisico van 25% kan momenteel niet door de PMV of anderen worden gedekt, waardoor de leasinggever misschien niet het risico op de leverancier zal nemen, en dus het dossier niet met succes afrondt.

Terugkoop

Hetzelfde geldt voor terugkoopgaranties waarbij de leverancier het risico op de gebruiker ten gunste van de verhuurder dekt. Wanneer er een wanbetaling plaatsvindt, bijvoorbeeld halfweg de contractuele looptijd, eist de verhuurder de betaling van de resterende helft van de 75% terug bij de leverancier, plus de restwaarde van 25%. Als de leverancier insolvent is, verliest de lessor dat openstaande kapitaal.

Variabele stromen

Wij adviseren dat ook contracten met variabele stromen worden gedekt, niet alleen contracten met vaste stromen. In pay-per-use modellen is de inkomstenstroom bijvoorbeeld variabel, maar het totaal te betalen bedrag over de hele levensduur is in de meeste gevallen vooraf gekend. De exacte timing ervan kan variëren in functie van de seizoenen of gebruikspatronen. Een mogelijk garantiesysteem zou zich kunnen baseren op een aannahme van een minimum en maximum periodieke afbetaling. Ook bij risico op leegstand, wanneer het goed helemaal niet wordt gebruikt en er tijdelijk geen huurinkomsten zijn, zou er risicodekking moeten bestaan.

Een aantal van deze punten staan in het Memorandum voor de regionale, federale en Europese verkiezingen (2019)¹ van Febelfin vermeld: "De

wetgeving kan de circulaire economie een duw in de rug geven door leasing te ontwikkelen als financieringsoplossing, bijvoorbeeld door overheidsgarantieregelingen open te stellen voor vendor leasing en sale-and-lease-back."

¹ Zie www.febelfin.be/sites/default/files/febelfin_memorandum_nl_screen.pdf

Tien aanbevelingen voor bedrijven



- 1 **BEGIN MET EEN MENTALITEITSWIJZIGING**
- 2 **DURF TE EXPERIMENTEREN**
- 3 **ONTWIKKEL CIRCULAR BY DESIGN
PRODUCTEN EN DIENSTEN**
- 4 **INTEGREER TECHNOLOGIE**
- 5 **IMPLEMENTEER NIEUWE
SAMENWERKINGSVERBANDEN**
- 6 **GEbruik CIRCULAIRE CONTRACTEN**
- 7 **BRENG VOLDOENDE EIGEN MIDDELEN IN**
- 8 **ONDERBOUW HET KREDIETDOSSIER**
- 9 **CREËER EEN CIRCULAIR BEDRIJFSMODEL**
- 10 **ROEP DE HULP IN VAN EXPERTEN**

Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor bedrijven

TIEN AANBEVELINGEN VOOR BEDRIJVEN

Circulaire economie biedt heel wat uitdagingen, maar daarvoor bestaan ook oplossingen. In het derde deel van dit laatste hoofdstuk lijsten we de aanbevelingen voor bedrijven op die de overstap willen maken naar de circulaire economie, die een product as-a-service strategie wensen te implementeren en die op zoek zijn naar financiering. Zij zijn immers de motor van de circulaire economie.

AANBEVELING 1: BEGIN MET EEN MENTALITEITSWIJZIGING

Net als bij de financiële instellingen vraagt ook in de bedrijfswereld een circulaire aanpak om een mentaliteitswijziging. Het volstaat niet om een 'Circular Economy Unit Manager' aan te stellen. Al is ieder initiatief een stapje in de goede richting. De uiteindelijke doelstelling is om circulaire modellen in het DNA van de hele organisatie op te nemen. Daarvoor is samenwerking in elke fase van de waardeketen cruciaal.

Circulaire modellen worden in de toekomst 'the new normal'. Net zoals we vandaag spreken over een camera, en niet een digitale camera zoals 20 jaar geleden, hebben we het in 2030 of 2040 eenvoudigweg over bedrijfsmodellen wanneer we verwijzen naar circulaire bedrijfsmodellen. Andere, lineaire bedrijfsmodellen zullen niet standhouden.

Dit ketensysteem vereist vertrouwen, juiste afspraken, dialoog en bruggen bouwen. Brigitte Mouligneau van Vlaanderen Circulair: "We hebben verbindende spelers nodig buiten de overheid. Bedrijven zoals Econocom kunnen zo'n tussenrol spelen. Zij kunnen partijen samen-

brenge en overeenkomsten sluiten om zo het onderlinge vertrouwen tussen partijen te versterken."

In Ten Steps Toward the Circular Economy¹ somt het adviesbureau Boston Consulting Group tien stappen op voor bedrijven die circulaire initiatieven met succes willen implementeren. Het topmanagement speelt daarin een fundamentele rol.

1. Benader externen: klanten hebben de grootste invloed
2. Garandeer een consequente, actieve steun van de directie
3. Bepaal de definitie voor 'circulair' en communiceer die visie
4. Kwantificeer specifieke ambities en ontwikkel een businesscase
5. Leid uw medewerkers op
6. Engageer en versterk uw bedrijfsafdelingen
7. Start met procesinnovatie, dan productinnovatie en ten slotte bedrijfsmodelinnovatie
8. Werk samen met externe partners
9. Bepaal en stroomlijn de Key Performance Indicators
10. Houd het levend: praat erover, maak vooruitgang, implementeer pilootprojecten en communiceer extern

¹ Zie www.bcg.com/publications/2018/ten-steps-toward-circular-economy.aspx

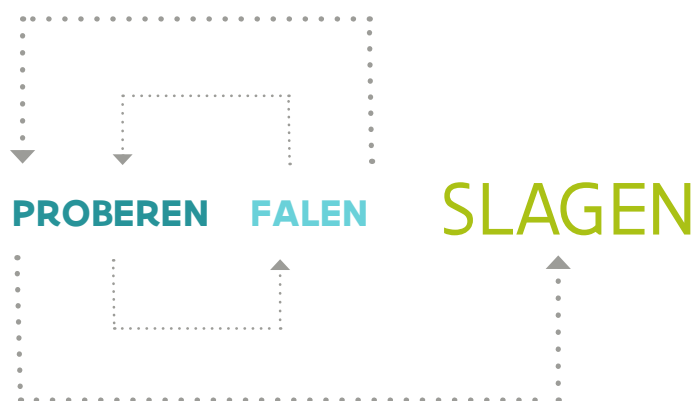


AANBEVELING 2: DURF TE EXPERIMENTEREN

Er bestaat geen succesvol circulair bedrijfsmodel dat in één keer slaagt. De overgang van een lineaire economie naar een circulaire economie is niet zomaar een transitie, het is een fundamentele disruptie. Concepten, rapporten en experts volstaan niet, concrete cases zijn vereist.

Initiatieven zoals de Green Deal Circulair Aankopen (GDCA)¹ van Vlaanderen Circulair die al eerder vermelden in aanbeveling 2 voor de overheid, tonen heel duidelijk aan dat ervaringen uit verschillende ondernemingen samenbrengen positieve effecten oplevert. De mogelijkheid om te experimenteren, leren uit mislukkingen en successen, aanpassen en dissemineren bestaat en het is de enige methode om vooruit te gaan.

Continu leren en verbeteren



¹ Zie vlaanderen-circulair.be/nl/onze-projecten/detail/green-deal-circulair-aankopen

Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor bedrijven

AANBEVELING 3: ONTWIKKEL CIRCULAR BY DESIGN PRODUCTEN EN DIENSTEN

Het startpunt voor alle succesvolle product-as-a-service oplossingen ligt bij ecodesign, waarbij het essentieel is om waardecreatie en -behoud op lange termijn voor ogen te houden. Hoe wordt dit concreet behaald?

- Produceer met zo weinig mogelijk grondstoffen;
- Gebruik zo vaak mogelijk gerecycleerde grondstoffen voor een lage impact;
- Gebruik milieu-efficiënte productietechnieken;
- Assembleer modulaair voor een toegankelijke herstelbaarheid en flexibelere opwaardering, waardoor toekomstige arbeids- en componentkosten zo laag mogelijk blijven;
- Reduceer het verbruik van grondstoffen tijdens de levensduur: water, energie, onderdelen, chemische stoffen, enzovoort;
- Richt het product op waardebehoud voor een langere levensduur:
 1. modulariteit voor eenvoudige en flexibele refurbishing
 2. modulariteit voor efficiënte demontage
 3. concipieer zowel het product als de bedrijfsorganisatie voor efficiënte retro-logistiek, inzameling en verwerking op het einde van de levensduur.

Bedrijven zoals Barco, Sony of Atlas Copco passen een systeem van ecoscoring toe via een matrix met parameters die de duurzaamheid, circulariteit en economische factoren meten. De score die ze aan hun producten toekennen, is het resul-

taat van samenwerking tussen verschillende bedrijfsafdelingen en is bedoeld om het zowel circulair als economisch goed te doen.

Waarom een modulaair ecodesign essentieel is

REFURBISHING BIJ ATLAS COPCO

De talrijke compressormodellen van Atlas Copco zijn opgebouwd uit vijf basisplatformen en zeven componenten, met additionele opties voor kracht, energie-recuperatie, water- of luchtkoeling, hoge of lage druk, enzovoort. De tweedehandsentiteit van Atlas Copco, OriginAir², kan dankzij het ecodesign – modulariteit in dit geval – eenvoudig en op maat van de klant gebruikte producten aanbieden. Dat is een essentiële voorwaarde om voldoende volume op de tweedehandsmarkt te brengen en dus een circulaire markt te creëren.

DEMONTAGE EN RECYCLAGE BIJ VELDEMAN

Matrassen eindigen hun leven in containerparken. Verschillende types grondstoffen (schuim, natuurlijk en synthetisch textiel, hout, staal, lijm) worden onvermijdelijk in grote volumes op één hoop gegooid. Veldeman³ besloot de circulaire uitdaging aan te gaan en produceert nu matrassen volgens het zogenaamde cradle-to-cradle principe⁴ door de componenten en assemblage aan te passen.

De Belgische matrassenfabrikant gebruikt minder soorten materialen, die bovendien een lagere impact op het milieu hebben, plus ook herbruikbaar en recycleerbaar zijn. De assemblage gebeurt zonder nietjes of lijm, waardoor de matrassen eenvoudig te demonteren zijn tot de afzonderlijke componenten.

¹ Zie recupel.be/nl/why-recycling/collection-and-recycling-electro-belgium/C3%AB-haalt-behoorlijke-cijfers-maar-hoe-kan-het-beter

² Zie originair.atlascopco.com

³ Zie www.resleep.net

⁴ Zie www.mcdonough.com/cradle-to-cradle

Wees efficiënt op het gebied van retro-logistiek. België is met Recupel één van de top-landen in de wereld wat de inzameling van gerecycleerde goederen betreft¹. De vzw organiseert een gecentraliseerde inzameling en verwerking van afgedankte elektrot toestellen en lampen. Zo'n systeem heeft voordelen: kostenefficiënt, schaalbaar, enzovoort, maar de sortering maakt geen onderscheid tussen merken.

Een leverancier die controle wil over z'n volledige keten zonder de terugname van andere merkproducten, kan een beroep doen op specifieke recuperatie door verdelers of op een as-a-service aanbod waar het end-of-life proces helemaal in de waardeketen wordt geïntegreerd.

HERSTELLING EN UPGRADE BIJ FAIRPHONE

Na de vaststelling dat grote smartphonemerken zwak scoren op vlak van ecodesign, ontwikkelde Fairphone¹ een modulaire smartphone. Het bemerkenswaardig Nederlandse initiatief beoogt een circulaire levensduur van smartphones met een positief effect op de leefomgeving door middel van een duurzaam ontwerp, eerlijke materialen, degelijke werkomstandigheden en recyclage. Gebruikers kunnen zelf Fairphone-onderdelen toevoegen of vervangen.

Een producent die een as-a-service oplossing aanbiedt, kan ook de interventies, herstelling en vervanging op zich nemen, in plaats van die bij de klant te leggen. Met een duurzaam ecodesign kan een producent sneller en goedkoper diensten leveren en een deel van de circulaire waarde internaliseren.

¹ Zie www.fairphone.com

Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor bedrijven

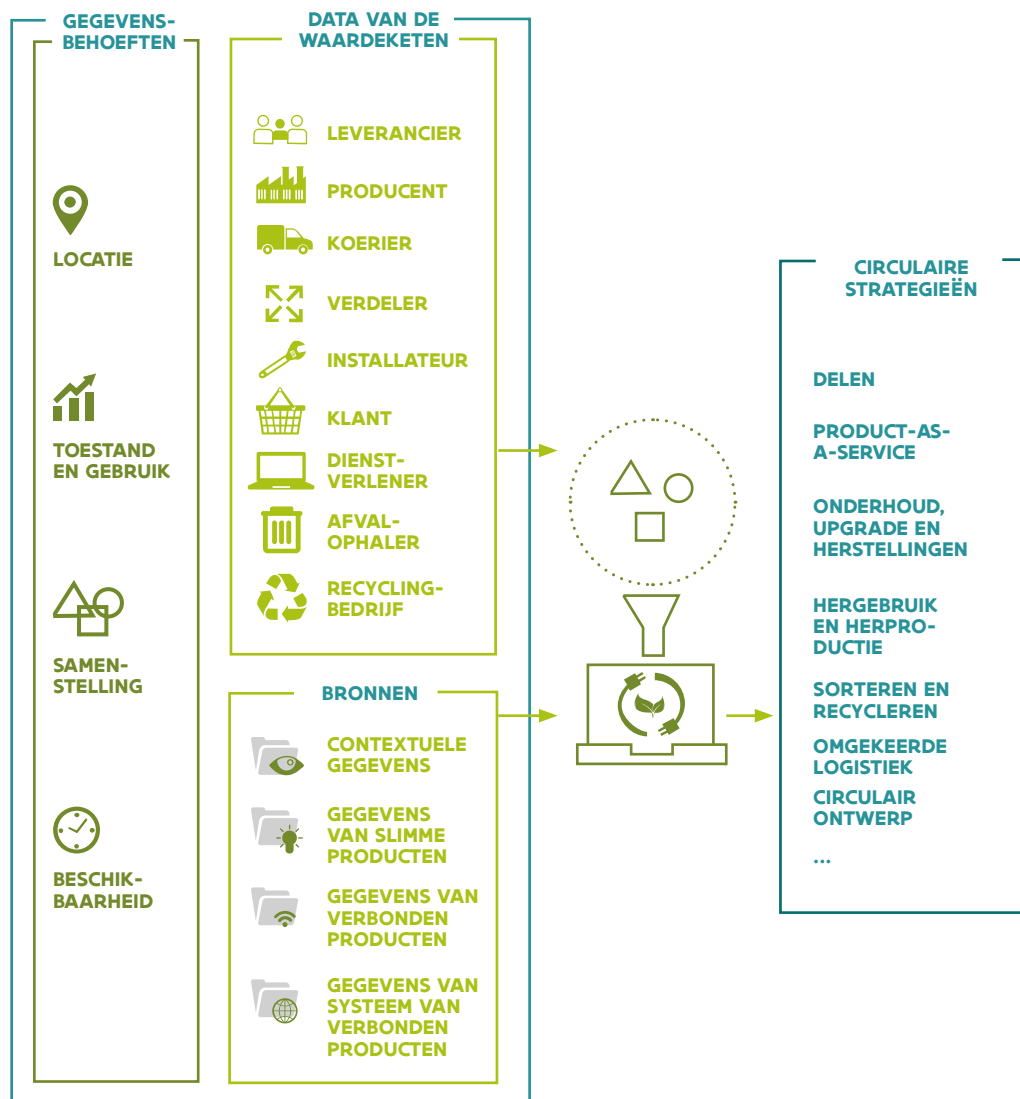
AANBEVELING 4: INTEGREER TECHNOLOGIE

Technologie staat centraal in circulair ondernemen. De top 20% van bedrijven die succes boeken met hun product-as-a-service, combineren technologie, gebruiksgegevens en co-ontwikkeling met de klant om

hun aanbod te ontwerpen, bevestigt de PA Consulting Group.¹

Bedrijven die willen weten welke stappen vereist zijn voor de digitalisering van een circulair model, kunnen terecht bij Sirris². Dit collectief centrum van de technologische industrie geeft praktische inzichten

en aanbevelingen rond de impact, de toegevoegde waarde en de implementatie van technologie in circulaire businessmodellen. Meer hierover in hun rapport *How the digital circular economy works* (Circular Bytes Casebook)³.



¹ Zie paconsulting.com/insights/2017/servitization-scp

² Zie www.sirris.be/nl

³ Zie www.agoria.be/nl/Zo-werkt-de-digitale-circulaire-economie-Download-hier-het-Circular-Bytes-casebook

AeroCat lanceerde een volledig vernieuwd, circulair ontwerp van vliegtuigtrolleys op de markt¹, een overtuigend voorbeeld van hoe belangrijk technologie en co-creatie in circulaire initiatieven is. Het Nederlandse bedrijf zorgde ervoor dat het aluminium, de traditionele grondstof van vliegtuigtrolleys, werd vervangen door recycleerbare, lichtgewicht polymeren en Radel R-schuim. Vliegtuigen zijn hierdoor minder zwaar geladen, wat het kerosineverbruik met betrekking tot het vervoeren van de trolleys tot 30 procent verlaagt en een verminderde CO2-uitstoot oplevert. De lichtere grondstoffen zijn bovendien onderhoudsvriendelijker, waardoor de levensduur van elke trolley verdubbelt. Om de beslissingsdrempel te verlagen, bod AeroCat de trolleys niet te koop maar enkel in een formule aan die de ROI op de beste manier uitdrukt: een prijs per dag die lager ligt dan de kostenbesparingen. Ondanks de hogere ROI, lukte het AeroCat aanvankelijk niet om de prijsconcurrentie van de goedkopere aluminium trolleys te bevechten. Pas door technologie te introduceren kon het bedrijf nog meer waarde aanbieden.

AeroCat voegde namelijk ook intelligente sloten toe die bijhouden wie de trolleys opent, hoelang en wanneer. Als direct gevolg van de nieuwe technologie daalde het aantal diefstallen op dutyfreetrolleys van 18% naar 2%. Daarnaast meten sensoren hoe warm de binnenkant van de cateringtrolleys worden, slaan alarm wanneer de temperatuur een bepaald maximumniveau overstijgt en vragen de vliegtuigbemanning om in te grijpen met corrigerende acties. Dankzij een combinatie van de slimme sloten, sensoren, data-monitoring en -analyse blijven de trolleys beter gekoeld. Passagiers krijgen kwalitatievere voeding, er is minder afval ten gevolge van slecht gekoelde voeding en voeding van de heen- en terugvlucht kan worden opgeslagen. Bovendien maken de slim gekoelde trolleys een nieuw gamma aan producten toegankelijk, zoals roomijs aan boord. Voor een middelgrote testklant met een vloot van 3.000 trolleys is de ROI ten gevolge van deze technologisch ondersteunde procesverbetering spectaculair: een kostenbesparing van 1 miljoen euro per jaar.

Zelfs na de technologische toevoegingen kon het circulair product klanten nog onvoldoende op grote schaal overtuigen. Dat werd pas mogelijk na een verandering in bedrijfsmodel. Terwijl luchtvaartmaatschappijen voorheen bij twee leveranciers gingen – voor trolleys enerzijds en voor catering anderzijds –, biedt AeroCat samen met de cateringleverancier de vliegtuigtrolleys aan in een as-a-service model. Dankzij deze cocreatie wordt de prijs per trolley voortaan vertaald in een prijs per maaltijd per passagier. Een win-win-winoplossing met significante waardecreatie voor de drie partijen.

AANBEVELING 5: IMPLEMENTEER NIEUWE SAMENWERKINGSVERBANDEN

De circulaire economie vraagt om complexere vormen van samenwerking dan de lineaire economie. Essentieel daarbij is om de rol van elke partner goed te definiëren, vooral wanneer de vele interacties het overzicht bemoeilijken. Wie zijn de mogelijke partijen en wie doet wat?

In de inleiding van dit hoofdstuk kwamen al een aantal samenwerkingsverbanden aan bod. We raden aan om bij de implementatie van een circulair model die samenwerkingsverbanden tussen de klant, integrator en lessor te expliciteren via onderstaande samenwerkingsmatrix.

Door taken verder te segmenteren, behouden alle partijen het overzicht over wie instaat voor welke taak en welke functies voor waarde zorgen. Dat helpt onder meer om risico's, kostenberekeningen, prijsmodellen, voordelen, mogelijke oplossingen, toegevoegde waarde voor eindgebruikers en back-up oplossingen te bepalen. De samenwerkingsmatrix zorgt ook voor een duidelijke communicatie naar de klanten over aanvaardbare of geprefereerde transacties. Deze matrix past zeker in een businessplan.

De samenwerkingsmatrix is gebaseerd op de zes circulaire strategieën doorheen de levenscyclus van een product, zoals gedefinieerd door de Boston Consulting Groep (BCG)²:

¹ Zie blog.econocom.com/nlbe/blog/vliegtuigcatering-een-treffend-voorbeeld-van-de-mogelijkheden-in-de-circulaire-economie

² Zie docs.wbcsd.org/2018/01/The_new_big_circle.pdf

Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor bedrijven

Samenwerkingsmatrix

De meest praktische manier om de matrix in te vullen, is de volgende:

FASES 1, 2 EN 3:

Voor de leasinggever duid je in diens kolom de aspecten aan waarmee rekening wordt gehouden bij de beslissing om een dossier al dan niet goed te keuren. Voor de integrator doe je hetzelfde en bovendien duid je alle onderwerpen aan

waar de integrator een actieve rol in speelt. Je duidt ook in alle kolommen aan wie instaat voor wat en je zorgt daarbij voor een kwantificatie. Voor de klant doe je hetzelfde, ook wanneer er geen integrator is en de klant zelf de aanvraag doet bij de leasinggever.

FASES 4, 5 EN 6:

De leasinggever, de integrator – indien van toepassing – en de klant geven allemaal hun standpunt op alle criteria en vullen het rooster in.

	Leasing- maatschappij	Andere financiële dienstverlener	Integrator	Leverancier/ producent	Andere
FASE 1 - AANKOOP					
FASE 2 - ONTWERP					
FASE 3 - PRODUCTIE					
ecodesign voor laag materiaalverbruik					
ecodesign voor gerecycleerd materiaalverbruik					
ecodesign voor mogelijkheid tot herstellen					
ecodesign voor mogelijkheid tot upgraden					
ecodesign voor kwaliteit					
ecodesign voor laag energieverbruik					
ecodesign voor recycleren					
efficiënte productie met minder materiaalverbruik					
efficiënte productie met minder afval					
ecodesign voor refurbishing					
ecodesign voor de-assemblage					
FASE 4 - DISTRIBUTIE					
FASE 5 - VERLENGING					
FASE 6 - VERZAMELEN EN RECYCLEREN					
transport					
levering					
installatie					
aanvaarding					
commerciële fronting					
bron van financiële middelen					
renterisico					
kredietrisico					
faillissementsrisico					
kredietverzekering/waarborg					
wettelijke garantie					
risico van technisch gebrek					

	Leasing- maatschappij	Andere financiële dienstverlener	Integrator	Leverancier/ producent	Andere
uitbreiding van de garantie					
onderhoud					
helpdesk					
engagement voor de beschikbaarheid van reserveonderdelen					
engagement voor de beschikbaarheid van onderhoudsdocumenten					
engagement voor de beschikbaarheid van informatie over onderdelen					
advies voor optimaal gebruik					
engagement voor reparatie					
certificering					
bezettingsrisico, niet-gebruiksrisico					
juridische robuustheid en onherroepelijkheid van kasstromen					
administratie					
facturatie met vaste bedragen					
variabele facturatie					
incasso					
gerechtelijke procedures					
aansprakelijkheidsverzekering					
verzekering tegen alle risico's					
assetbeheer					
gebruiksmeting					
software					
software-interfaces					
beschikbaarheid van broncode					
overdracht van broncode					
continuïteit van de software					
digitalisering					
connectiviteit voor digitale of IoT-toestellen					
beheer van digitale en IoT-toestellen					
beheer van batterijen in IoT-toestellen					
archivering in het datacenter					
datamining, business intelligence					
cyberveiligheid					
terugname van goederen en logistiek					
opknappen van goederen					
hergebruik van goederen					
terugkoopverbintenis					
engagement voor het zoeken van een tweede/derde zinvol leven					
remarketing van goederen					
tweedehandsgarantie					
demonstratie van goederen					
recyclage van goederen					
voorkomen van gemengde materialen					
vergiftigingspreventie					
biologische recycleerbaarheid					
back-up en continuïteit					
Refurbishing					
tracering van tweede leven en recyclage					

Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor bedrijven

AANBEVELING 6: GEBRUIK CIRCULAIRE CONTRACTEN

Een product op de markt brengen, is niet hetzelfde als een dienst lanceren. Onderzoek door het adviesbureau PA Consulting¹ toont aan dat slechts 30% van de bevraagde bedrijven die vertaalslag maakt. Een eerste stap in de juiste richting bestaat erin dat bedrijven circulaire contracten gebruiken die rekening houden met de complexe circulaire samenwerkingsverbanden.

De beslissing voor een circulair contract wordt niet alleen door de juridische afdeling genomen, er zijn verschillende belanghebbenden betrokken, zoals uiteraard de CEO, maar ook verkoop, marketing, operations en HR. Een as-a-service contract omvat namelijk naast een aantal juridische componenten ook gevolgen voor de balans en de winst- en verliesrekening van de verschillende partijen. Er moet rekening

worden gehouden met financiële ratio's, toegankelijkheid van externe financiële bronnen, risico's, beloningen en bedrijfsprocessen, zoals facturatie, incasso, ERP, enzovoort.

Bovendien zijn de regels die van toepassing zijn voor verkoop, verhuur en diensten specifiek per land. Soms zijn die overeenstemmend, soms spreken ze elkaar ook duidelijk tegen. In dit geval moeten partijen een duidelijke keuze maken tussen de ene of de andere vorm en inhoud. De naam van het contract kan verschillen van de inhoud: een contract genaamd "huur" kan in feite een financiële lease zijn, een contract dat "service" wordt genoemd, kan in wezen een leasecontract zijn. Een one-size-fits-all circulair contract bestaat dus niet.

Wel zijn er vier soorten contracten waarin naast de beschikbaarheid van het product een bepaalde dienstverlening of een product-as-

a-service kan worden aangeboden, zoals advies, ontwerp, onderhoud, herstelling, helpdesk, training, end-of-life management, enzovoort.

Hoewel de vier soorten contracten een as-a-service model kunnen opnemen, bepalen partijen zelf welke inhoud voor hen het meest van toepassing is op basis van mogelijke risico's en de betrouwbaarheid van de aanbieder. Hoe lang is een bedrijf op de markt? Wat is haar track record? Hoe complex zijn de diensten?

Al deze factoren beïnvloeden de bankability van het contract. Daardoor ontstaan soms minder goed opgestelde contracten die een hoge mate van onzekerheid en grijze zones met zich meebrengen. Leveranciers moeten het evenwicht tussen commerciële aantrekkelijkheid en solide contracten vinden.

Een voorbeeld van een à la carte contract is de BOS-case die we in hoofdstuk 4 toelichtten. Hiervoor

¹ Zie paconsulting.com/insights/2017/servitization-scp

Product-as-a-service contracten

VERKOOPCONTRACT MET PERIODIEKE BETALINGSTERMIJNEN, VAST DAN WEL VARIABEL

Verkoopcontracten moeten het product en de prijs onduidelijk definiëren. De verantwoordelijkheid voor verborgen gebreken ligt daarbij voor een wettelijk vastgelegde periode bij de leverancier en partijen kunnen die periode verlengen. Deze eenvoudige contractvorm werd al in de jaren '80 toegepast voor as-a-service oplossingen voor vliegtuigmotoren, met bijvoorbeeld variabele periodieke betalingen in functie van het aantal uren in gebruik.

LEASECONTRACT, OPERATIONEEL OF FINANCIËEL

Leasecontracten zijn ietwat flexibeler wat betreft het bepalen van het product en de prijs, inclusief opwaardering, omruiling of terugnames. De technische verantwoorde-

lijkheden van de leasinggever kunnen worden beperkt door die deels bij de productleverancier te leggen. Partijen kunnen via dit soort contracten akkoord gaan over onherroepelijke betalingen, of het product goed werkt of niet. Onderhoud en herstellingen kunnen in de huurprijs worden opgenomen, en worden soms uitbesteed of uitgevoerd door derden.

LICENTIECONTRACT

Bij licentiecontracten krijgt de licentienemer het gebruiksrecht van een goed, vaak software, al dan niet exclusief.

DIENSTENCONTRACT

Dit type contracten is het meest flexibel betreffende een vastgesteld onderwerp en prijs. Vroegtijdige opzegging komt vaker voor en is gemakkelijker bij dienstencontracten dan bij andere soorten contracten.

ontwikkelde Econocom een geïntegreerd as-a-service contract dat op aanvraag beschikbaar is via Econocom Lease.

Een as-a-service contract zal de volgende inhoud en structuur omvatten :

ONDERWERP

- Technische specificaties
- Functionele specificaties
- Goederen voor exclusief gebruik door de klant
- Gedeelde goederen
- Basisdiensten
- Productevoluties
- Opties
- Software
- Onderhoud
- Herstelling
- Bijkomende diensten of kosten

PRIJSZETTING

- Betalingsvoorwaarden (voorafbetaling, betalingstermijn, enzovoort)
- Periodieke prijs (huur, vergoeding, enzovoort)
- Variabiliteitscriteria (vast of variabel)
- Prijs voor productaanpassingen
- Prijs voor opties
- Prijs voor software
- Prijs voor onderhoud
- Prijs voor herstelling
- Prijs voor bijkomende diensten
- Prijsaanpassingen (indexatie, efficiëntie, externe factoren, enzovoort)
- Flexibiliteit

BEPALING VAN DE LOOPTIJD

- Start- en einddatum
- Looptijd
- Verlengingen
- Stopzettingsvoorwaarden (vereiste documenten, financiële implicaties, teruggavecondities)
- Vroegtijdige stopzettingsvoorwaarden (geheel of gedeeltelijk),
- Opzeggingsvoorwaarden (stopzetting op basis van welbepaalde redenen, proces, financiële implicaties)

EIGENDOM EN BESCHIKBAARHEID VOOR DERDEN (ONDERVERHUUR, ENZ.)

VERANTWOORDELIJKHEDEN

- Verzekering
- Aansprakelijkheid
- SLA's
- Inspannings- of resultaatsverplichtingen
- Overmacht
- Vrijstellingen
- Schade aan goederen
- Schade door de goederen
- Directe en indirecte schade

OVERDRAAGBAARHEID

- Overdracht
- Onderaanbesteding

RAPPORTERING EN TOOLING

TRANSITIE

- Vanuit vroegere of naar toekomstige leveranciers

EINDE VAN DE LEVENSDUUR

- Teruggave
- Aankoopoptie
- Verkoopoptie

GESCHILLENREGELING

- Minnelijk oplossing
- Gedwongen oplossing

GARANTIES EN ZEKERHEDEN

INTELLECTUELE EIGENDOM

VERTROUWELIJKHEID

NIET-INDIENSTNEMING

PERSOONLIJKE GEGEVENS, GDPR EN CYBERVEILIGHEID

SAMENWERKING EN GEMEENSCHAPPELIJKE VERBETERINGSPROGRAMMA'S

Het meest voorkomende risico is de klant die weigert te betalen wanneer hij niet tevreden is over de prestaties van het goed of de kwaliteit van de diensten die aan het goed zijn gekop-

peld. Wanneer een leasemaatschappij de circulaire leverancier bij aanvang van het contract 400.000 euro betaalt en het goed of de diensten tegen bijvoorbeeld 10.000 euro huur per maand voor een looptijd van 36 maanden aan de klant aanbiedt, wil de maatschappij zeker zijn dat de klant gedurende 36 maanden het afgesproken bedrag zal betalen. Anders zal de leasingmaatschappij verlies lijden omdat de herverkoopwaarde gedurende contract voor vele goederen lager ligt dan de resterende huur die moet worden betaald. In dergelijke contracten zijn de meest voorkomende clausules om de leasinggever te beschermen:

- De klant is verantwoordelijk voor de productkeuze en verwachte functies op basis van zijn behoeften;
- De klant is verantwoordelijk voor de keuze van de leverancier, prijs, leverings- en installatievoorwaarden;
- De klant verbindt er zich onherroepelijk toe om de maandelijkse prijs te blijven betalen in geval van tijdelijke of permanente gebreken, achterblijvende prestaties, oproep tot waarborg, of herstelling van het goed, of in geval van faillissement van de leverancier;
- De klant treedt rechtstreeks op tegen de leverancier i.p.v. de leasinggever;
- Er is een overdracht van de leveranciersgarantie aan de klant;
- De leverancier vergoedt de leasinggever wanneer het contract wordt geannuleerd vanwege het ontbreken of niet functioneren van een goed. Om het risico dat de leverancier niet kan of wil betalen te vermijden, kan het contract een hoofdelijke verplichting (of solidariteit) opnemen dat de leasinggever het recht geeft om de klant te vragen om in één keer de volledige prijs van het goed te betalen.

Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor bedrijven

AANBEVELING 7: BRENG VOLDOENDE EIGEN MIDDELEN IN

Een essentieel kenmerk van de meeste leaseoplossingen is dat ze 100 procent van de waarde van de goederen financieren. Een uitgebreidere dienstverlening bij een circulair aanbod levert de dienstverlener een hogere winstgevendheid, maar creëert onvermijdelijk ook meer kans op fouten, geschillen en ontevredenheid waarmee bedrijven in het verleden niet werden geconfronteerd. Om die risico's – denk aan een gewijzigde balans-, winst- en kasstroomstructuur, risico op wanbetaling, leegstand met liquiditeitsproblemen als gevolg – zo goed mogelijk te dekken, eisen financiële partijen vaak om bij as-a-service en pay-per-use ook eigen vermogen in te brengen.

Een alternatief voor meer eigen vermogen, is een verhoogd eerste huurbedrag van bijvoorbeeld 20 procent. In de ogen van de lessor verlaagt dit het risicoprofiel van het dossier, waardoor er meer kans is op een kredietgoedkeuring. Voor start-ups of scale-ups bevelen we de combinatie aan van een kapitaalverhoging, of crowdfunding, met een verhoogd eerste huurbedrag. Deze combinatie creëert een hefboom.

AANBEVELING 8: ONDERBOUW HET KREDIETDOSSIER

Het risico en hoe dat risico wordt waargenomen en beoordeeld door de betrokken partijen is de voornaamste uitdaging voor de financiering van de circulaire economie, aldus het rapport *Accelerating the transition to the Circular Economy*¹ van de Europese Commissie. Zowel bedrijven als financiële partners ervaren obstakels en achten de andere partij als verantwoordelijk omdat ze hun verwachte rollen niet opnemen. Financiële dienstverleners zouden onvoldoende oog hebben voor de voordelen en schatten circulaire risico's te hoog in. Circulaire projecten steunen echter op nieuwe technologieën en bedrijfsmodellen, waardoor ze inherent risicovol en dus dikwijls niet financieerbaar door banken zijn.

Een sterk circulair concept is onvoldoende om het vertrouwen van financiële partners te winnen. Bedrijven moeten aantonen waarom ze dat vertrouwen waard zijn via een degelijk onderbouwd kredietdossier. Om de meerwaarde van circulaire projecten overzichtelijk te bepalen en te communiceren, raden we aan om de samenwerkingsmatrix uit aanbeveling 5 te gebruiken. Dit helpt om de verschillende stappen van de circulaire modellen duidelijk te schetsen, alsook de rollen, risico's en verantwoordelijkheden van de diverse partijen gedurende de volledige circulaire levenscyclus. Ook een kredietdossier voor een as-a-service of een pay-per-use contract heeft een reeks minimale vereisten:

PROJECT

- Functionaliteiten
- Waardeketen
- Projectondersteuning door topmanagement
- Interne alignering doorheen alle afdelingen
- Externe advies en ondersteuning

KWANTIFICEERBARE, BEWEZEN EN GELOOFWAARDIGE VOORDELEN

- Omzet (welke en hoeveel bijkomende opbrengstbronnen, en op welke concrete manier)
- Winst
- Voorspelbaarheid en stabiliteit van kasstroom
- Balansstructuur
- Gebruik van minder grondstoffen
- Waardebehoud van bestaande grondstoffen
- Verlenging van levensduur
- Introductie van een tweedehandsmarkt
- Positieve, externe factoren

INBRENG VAN MIDDELEN

- Eigen vermogen
- Verhoogde eerste huur
- Terugkoopgarantie van leveranciers of andere partners
- Risicodekking door garanten en equity providers

TECHNOLOGIE

- Toegevoegde waarde
- Klantenrelatie versterken
- Gegevensgebruik

CONTRACTEN

- Opbouw
- Samenwerking met klanten versterken
- Risicobeperking
- Samenwerking

¹ Zie ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/knowledge_publications_tools_and_data/documents/accelerating_circular_economy_032019.pdf

Een goed gestaafd kredietdossier is een dossier dat de financiële partner helpt om circulaire bedrijfsmodellen beter te leren kennen. Besteed daarom veel aandacht aan communicatie. Een financiële instelling die het verschil niet ziet tussen een circulair en lineair project, zal ook de risicobeoordeling op basis van een lineaire economie toepassen. Daardoor komt een circulair project in een slechtere positie te staan dan een lineair project.

AANBEVELING 9: CREËER EEN CIRCULAIR BEDRIJFSMODEL

Een circulair bedrijfsmodel opbouwen, is niet eenvoudig. Er zijn heel wat mogelijkheden, dus is het essentieel dat bedrijven hun visie, doelstellingen en actieplan bepalen. Je kunt ook niet alles zelf doen. Kies daarom wat je zelf wenst te doen en wat je zal outsourcen.

Product verkopen versus diensten aanbieden

Bedrijven kunnen as-a-service via een directe relatie met eindklanten aanbieden of kiezen om een netwerk van distributeurs en installateurs in te schakelen. Een bedrijf moet zich daarbij afvragen waarom de klant het product nodig heeft, niet wat het product doet. Daarop moet het verkoopkanaal worden aangepast.

Een producent van verlichting werkt in een lineaire economie met installateurs of verdelers die vaak ook andere merken distribueren. In het geval van verlichting as-a-service zullen er contacten ontstaan met de architect of eindklant. Pas wanneer de oplossing is verkocht, zal de leverancier een beroep doen op de installateur. Wees er in elk geval zeker van dat de verkopers geschikt zijn voor een as-a-service model. Producten verkopen vereist andere compe-

tenties dan diensten aanbieden. Onderzoek van PA Consulting leert ons dat 90 procent van de industriële bedrijven opmerkt dat een deel van hun verkoopteam niet capabel is om diensten te verkopen. Ze concentreren zich te veel op wat het product doet in plaats van waarom de klant iets nodig heeft.

Segmentatie

Bepaal ook of je dezelfde producten zowel in een verkoopmodel als in een as-a-service model op de markt zet en maak een duidelijk onderscheid. Er is namelijk een groot risico op kannibalisatie tussen de twee: voor- en nadelen van beide oplossingen veroorzaken verwarring bij de klant. Een helder onderscheid creëren tussen producten verkopen en diensten verlenen, kan door het product-as-a-service te differentiëren. Bedrijven die bestaande pro-

FINANCIERINGS-MOGELIJKHEDEN IN COMBINATIE MET EIGEN VERMOGEN

Een bedrijf wil voor de financiering van onderzoek, marketing en uitbreiding van haar technische ploeg 500.000 euro in de markt ophalen. Daarbij komt nog eens een behoefte aan 450.000 euro voor een machine die het bedrijf via een pay-per-use contract ter beschikking wil stellen. Dit zijn een aantal mogelijkheden:

- Het bedrijf besteedt de kapitaalsverhoging van 500.000 euro aan onderzoek, marketing en rekrutering. Er blijft geen kapitaal over voor de investering in de machi-

ne en het wordt moeilijk om een leasecontract voor 450.000 euro te laten goedkeuren.

- Het bedrijf besteedt 450.000 euro kapitaal aan de machine en investeert de overige 50.000 euro in onderzoek, marketing en rekrutering. Er zullen onvoldoende mensen worden gerekruteerd en ook het onderzoek en de marketing krijgen nauwelijks een kans.
- Het bedrijf spendeert 90.000 euro kapitaal aan een verhoogd eerste huurbedrag van 20 procent voor de machine en verlaagt daarmee het risico voor de lessor. Als gevolg hiervan financiert de lessor de machine ter waarde van

450.000 euro en er blijft 410.000 euro van de kapitaalsverhoging over voor onderzoek, marketing en rekrutering. Het bedrijf heeft hierbij geoordeeld dat het beter was om de machine in de markt te zetten en nieuwe klanten aan te trekken, zelfs wanneer dit impliceerde dat er minder beschikbaar blijft voor de rest.

Het bedrijf kiest voor een kapitaalsverhoging van 590.000 euro en haalt de twee doelen binnen.

Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor bedrijven

ducten aan bestaande klanten verkopen, kiezen soms voor een andere merknaam voor de as-a-service, of voor gesegmenteerde gamma's.

Slechts 10 procent van de bedrijven past een segmentatie toe die is gebaseerd op koopgedrag en maturiteit¹. Een beperkte of onbestaande segmentatie kan leiden tot prijsdruk, een verzwakte concurrentiepositie, een gebundelde as-a-service oplossing die uit elkaar valt of de mogelijkheid te missen om meerdere diensten op de markt te brengen. Door te focussen op de volledige levenscyclus kunnen bedrijven omschakelen van reactieve diensten (installatie, herstelling) naar preventief onderhoud of van gebruiksgeoriënteerde diensten (sterke combinatie van het product met de diensten) naar een onafhankelijke dienstverlening.

Eigenaarschap

Ontzorg de klant door de lasten van het eigenaarschap uit handen te nemen. Bied alle voordelen van gebruik, meer en meer klanten willen de goederen niet bezitten. Dit heeft voor- en nadelen die we reeds in hoofdstuk 3 beschreven. Volgens meerdere rapporten behoudt de leverancier in een as-a-service model de verantwoordelijkheid en het eigenaarschap van de producten gedurende de gehele levensduur.

Verantwoordelijk zijn over of eigenaar blijven van producten zijn

daarbij twee verschillende zaken. De dienstverlener kan de klant ontzorgen, zonder zelf eigenaar van de producten te blijven gedurende de hele looptijd. Hij kan het eigendomsrecht tijdelijk overdragen aan een leasinggever en zo een aantal nadelen van eigenaarschap vermijden, zoals een negatief effect op zijn balans en verlies- en winstrekening, administratieve taken, wanbetalingsrisico, enzovoort. Er worden duidelijke afspraken gemaakt om de producten op het einde van de as-a-service looptijd terug aan de dienstverlener te verkopen. Zo hij heeft voldoende controle om retro-logistiek, refurbishing, herverkoop, recyclage, enzovoort circulair te regelen.

Factureren

Maak de keuze tussen een gebundeld product-dienstencontract of twee contracten: een voor het gebruik van de producten en een andere voor de diensten. Neem je in dat geval zelf beide contracten voor je rekening of alleen het dienstencontract, terwijl het verhuurcontract door de lease-maatschappij wordt getekend?

Naast financiële elementen spelen ook marketing en sales aspecten alsook inhoudelijke elementen mee bij de keuze tussen de twee alternatieven. Denk aan branding, klantenperceptie, transparantie over de prijscomponenten, performantierisico's, complexiteit van de diensten, enzovoort.

Bij lease zijn er vier product-dienstencombinaties, zoals vermeld in hoofdstuk 3:

- De leasinggever is de dienstenleverancier;
 - De leasinggever leaset aan de dienstenleverancier, die het volledige bedrag aan de klant doorrekent;
 - De leasinggever laat de facturatie opvolgen door de dienstenleverancier;
 - De leasinggever ontvangt via een flexibele facturatietool het totaalbedrag van de klant, behoudt het bedrag voor de lease en schrijft op basis van de facturatiegegevens van de dienstenleverancier het bedrag voor de diensten over.
- Hoe rechtser in de matrix, hoe moeilijker het wordt om de producten, diensten, huurcontracten en dus de facturatie van elkaar los te koppelen.

We grijpen ter illustratie even terug naar Econocom's flexibele abonnementsformule voor laptops, tablets en smartphones¹. Een klant gaat van start met 200 smartphones, een per medewerker, aan een prijs van 20 euro per maand voor elke smartphone die werkelijk wordt gebruikt. Die prijs dekt de kosten voor het toestel, het transport, de helpdesk, een vervangtoestel bij defect, ontmanteling op het einde van de levensduur, terugname, het wissen van gegevens plus een percentage voor vroegtijdige teruggave van toestellen als medewerkers opstappen, in de helft van

¹ Zie <https://lp.econocom.com/be/Enterprise%20Mobility%20as-a-service%20choose%20your%20bos%20>

de gevallen gevolgd door een herbestemming voor nieuwe werknemers. De leverancier zorgt voor een traceerbaar tweede leven voor de toestellen op het einde van de eerste gebruiksduur. Deze as-a-service overeenkomst bevat dus twee types van dienstverlening: enerzijds de terbeschikkingstelling van een toestel en anderzijds de meegeleverde diensten. De processen worden integraal gedigitaliseerd, met automatische machine-to-machine verwerking van data. De klant is vragende partij om de maandelijkse servicekosten voor het gebruik van de smartphone te linken aan een kostencentrum voor alle medewerkers. Er kan immers geen facturatie van een toetsel plaatsvinden indien dit toestel niet aan een gebruiker en een kostencentrum is gelinkt.

Een eerste facturatiemogelijkheid is twee maandelijkse facturen, één voor de terbeschikkingstelling en één voor de service. De 20 euro wordt in twee gesplitst, wat in feite niet de bedoeling was van de klant. Een aantal leasinggevers factureren gewoonlijk een vaste huurprijs per maand voor de totale contractduur. Ze worden vaak niet geïnformeerd over de status van nieuwe leveringen, de vervanging van defecte toestellen onder garantie, vroegtijdige teruggaves, herbestelling van toestellen voor nieuwe medewerkers of verschuivingen van medewerkers tussen twee kostencentra. Ze beschikken daarnaast niet altijd over een variabele facturatietool, dus voor elke wijzi-

ging moet er een tijdelijke correctie – en een aangepaste factuur – worden uitgevoerd. Voor teruggestuurde toestellen moeten dan bijvoorbeeld kredietnota's worden opgemaakt. De klant loopt in dat geval het risico veel tijd te verliezen aan de goedkeuring en de betaling van elke factuur en door de inconsistenties in de maandelijkse toewijzing naar interne kostencentra.

Het alternatief is een geïntegreerde facturatie, waarbij alle ontvangsten teruggavegegevens, serienummers, gebruikers en kostencentra van dag tot dag nauwgezet worden bijgehouden, inclusief historische gegevens, om elke maand het correcte totaalbedrag te berekenen. De klant ontvangt in dat geval alle details over de kostencentra en kan de betaling eenvoudiger op tijd uitvoeren.

Hoofdstuk 6

Aanbevelingen voor bedrijven

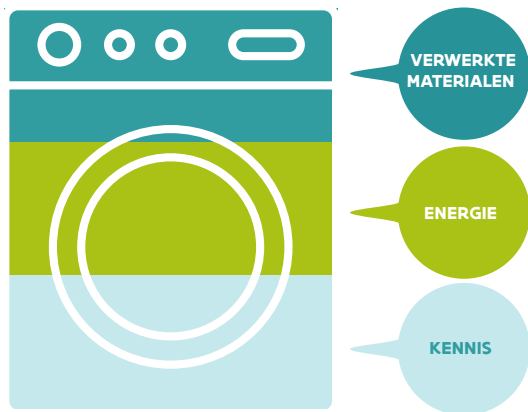
Herproductie

Uit een rapport van de Verenigde Naties¹ blijkt dat er wereldwijd amper 2 procent van nieuwe goederen met gerecycleerde grondstoffen wordt geproduceerd. Verschillende studies kaarten nochtans de voordelen van ecodesign en de

uitbreiding van de levenscyclus aan. Er bestaat geen twijfel dat recycling, herstel, refurbishing en herproductie de toekomst zijn om het gebruik van producten te verlengen of te herverkopen op een tweedehandsmarkt.

Remanufacturing², een Franse organisatie gespecialiseerd in circulaire bedrijfsmodellen binnen de industriële sector, concludeert als volgt:

EEN NIEUW PRODUCT VEREIST:

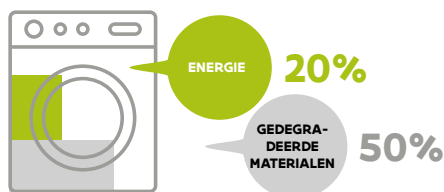


Materialen, voornamelijk grondstoffen en soms ook gerecycleerde materialen, die transformaties hebben ondergaan met het oog op eindproducten.

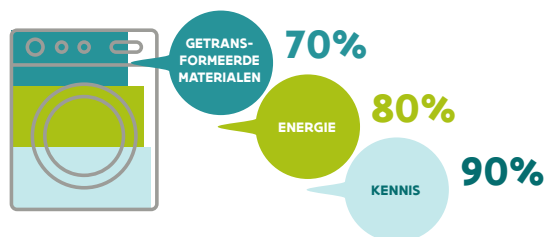
Energie, voornamelijk in de vorm van koolstof, maar ook afkomstig van menselijke hulpbronnen (in de vorm van verbruikte kilocalorieën) in de ontwerp-, ontwikkelings-, industrialisatie- en logistieke processen.

Kennis (of grijze materie / knowhow) afkomstig uit het volledige proces bij het tot stand komen van het product, gaande van onderzoek tot industrialisatie via innovatie, ontwerp en ontwikkeling.

TERUGWINNING VIA RECYCLAGE



TERUGWINNING VIA HERPRODUCTIE



Herproductie maakt het mogelijk om een groot deel van de waarde van een nieuw product terug te winnen in de vorm van materialen, energie en opgedane kennis tijdens het ontwikkelings- en productieproces. Via recyclage kan 50% van de materia-

len (meestal in een gedegradeteerde vorm), 20% van de energie en 0% van de kennis kan worden gerecupereerd. Via herproductie is dat 70% van de materialen, 80% van de energie, 90% van de kennis.

¹ Zie ook <https://www.resourcepanel.org/sites/default/files/documents/document/media/re-defining-value-the-manufacturing-revolution-in-industry-factsheet-web-0.pdf>

² Zie ook <http://www.remanufacturing.fr/>

Verlenging levensduur

Een organisatie dat zich circulair wil lanceren, heeft er alle belang bij om de levensduur van haar producten te verlengen en niet enkel te beweren om dat te doen. Het zogenaamde greenwashing, waarbij een bedrijf zich groener of maatschappelijk verantwoord voordoet dan het daadwerkelijk is, heeft enkel een contraproductief effect.

Om de kans op een geslaagd dossier bij de financiële spelers te verhogen, is het belangrijk om duidelijk te communiceren over de kwantitatieve voordelen van de circulair ontworpen producten. Hoeveel kosten en grondstoffen bespaart het bedrijf tijdens de productie en de levensduur? Denk bijvoorbeeld aan verminderd energieverbruik dankzij ledverlichting. Hoeveel waardebehoud behaalt het bedrijf dankzij een betere herstelbaarheid, gemakkelijker onderhoud, tweedehands verkopen, refurbishing, herproductie, enzovoort.

Toon ook duidelijk aan hoe de verlenging van de levensduur, verhoging van de tweedehandswaarde, recycleerbaarheid van producten, enzovoort concreet bijdragen tot de verbetering van het kredietdossier voor de financiële partner. Als potentiële eigenaar van je product gedurende de as-a-service looptijd, heeft hij interesse in zowel een risicoverlaging als een waardeverhoging van de activa. Dit is zijn belangrijkste garantie in een lease structuur. Wees dus proactief en transparant in deze communicatieoefening.

AANBEVELING 10: ROEP DE HULP IN VAN EXPERTEN

In de studie The Big New Circle (2018) van de Boston Consulting Group¹ staat dat slechts 12 procent van de bedrijven bezig is met het implementeren van as-a-service modellen, dit is 3 tot 4 keer minder dan overige circulaire strategieën. De overstap van eigendom naar gebruik of as-a-service businessmodellen vereist immers, structuur, discipline, communicatie en het inzetten van verschillende competenties binnen multidisciplinaire werkgroepen. Aarzel daarom niet om externe hulp te zoeken bij specialisten.

Het risico is namelijk heel reëel dat bedrijven onvoldoende capaciteiten hebben om circulaire projecten te leiden. Maak daarom bijkomende middelen vrij om experts te raadplegen: advocatenbureaus, technologieleveranciers, consultants in boekhouding, change- en projectmanagers, enzovoort. Win ook advies in bij de lokale, regionale, nationale en Europese instellingen die bedrijven ondersteunen in hun transitie naar circulaire bedrijfsmodellen. Enkele lovenswaardige initiatieven werden al eerder in dit hoofdstuk vermeld.

Help!

Experts kunnen uw bedrijf helpen om een antwoord te vinden op:

- Hoe kan ik mijn businessplan het beste voorbereiden?
- Hoe stel ik mijn kredietdossier het meest overtuigend samen?
- Op welke functies focus ik in het kader van mijn as-a-service aanbod?
- Bundel ik de diensten en het product in één contract of maak ik twee contracten?
- Hoe maak ik het onderscheid tussen operationele en financiële lease? Welke contractuele verschillen levert dit op? Wat is de balansimpact?
- Welke impact heeft de terugnameplicht van mijn producten op het einde van hun levenscyclus op mijn balans en winst- en verliesrekening?
- Hoe motiveer ik mijn verkoopkanaal tot langetermijnrelaties met gespreide omzet en kasstroom in plaats van eenmalige, onmiddellijke voordelen?
- Hoe zorg ik ervoor dat medewerkers culturele en organisatorische veranderingen overnemen?
- Hoe beheer ik een ecosysteem van partners?
- Hoe dek ik andere type risico's?
- Hoe pas ik mijn bedrijf technisch aan?
- Hoe start ik IoT en data analytics op?
- Hoe organiseer ik de inzameling van afgedankte goederen?
- Welke tweedehandse verkoopkanalen brengen de beste prijzen op?
- Hoe hebben andere bedrijven dezelfde uitdagingen opgelost?

¹ Zie https://docs.wbcsd.org/2018/01/The_new_big_circle.pdf

Financiering van de circulaire economie

Referenties

ABN Amro (2017, september), Prinsjesdag-Rapport: De cirkel is rond. De circulaire toekomst van Nederland, van <https://insights.abnamro.nl/2017/09/de-cirkel-is-rond-de-circulaire-toekomst-van-nederland/>

ABN Amro (2018, juli), Circle Economy: Circular Economy Finance Guidelines, van https://www.abnamro.com/nl/images/Documents/040_Duurzaamheid/Publications/ABN_AMRO_Circular_Economy_Finance_Guidelines_2018.pdf

Accenture Strategy (2014), Circular Advantage: Innovative business models and technologies to create value in a world without limits to grow, van https://www.accenture.com/t20150523T053139__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_6/Accenture-Circular-Advantage-Innovative-Business-Models-Technologies-Value-Growth.pdf

Agoria (2018, december), Circular Bytes: Zo werkt de circulaire digitale economie, van www.agoria.be/nl/Zo-werkt-de-digitale-circulaire-economie-Download-hier-het-Circular-Bytes-casebook

Boston Consulting Group (2018, februari), Ten Steps Toward the Circular Economy, van www.bcg.com/publications/2018/ten-steps-toward-circular-economy.aspx

Circle Economy (2018, januari), The Circular Phone: Legal, operational and financial solutions to unlock the potential of the 'fairphone as-a-service' model, van <https://www.circle-economy.com/the-circular-phone>

Circle Economy (2018, mei), Linear risks: How business as usual is a threat to companies and investors, van www.circle-economy.com/wp-content/uploads/2018/06/FINAL-linear-risk-20180613.pdf

Circle Economy (2019, april), The circular service platform: A technical-administrative infrastructure for managing value in circular networks, van https://www.circle-economy.com/circular-service-platform/?mc_cid=5b6044252f&mc_eid=43106711a2

Circle Economy (2019, januari), The Circularity Gap Report 2019: Closing the circularity gap in a 9% world, van https://docs.wixstatic.com/ugd/ad6e59_ba1e4d16c64f44fa94fbd8708eae8e34.pdf

Deloitte (2017, oktober), Breaking the barriers to the Circular Economy: According to businesses and policy makers, van www2.deloitte.com/nl/nl/pages/risk/articles/breaking-the-barriers-to-the-circular-economy.html

Econocom (2016, november), De 5 grootste misverstanden over leasing, van <https://blog.econocom.com/nlbe/blog/de-5-grootste-misverstanden-over-leasing/>

Econocom (2017, oktober), Econocom gaat dubbel engagement aan om de circulaire economie actief te ondersteunen en te boosten, van <https://blog.econocom.com/nlbe/blog/econocom-gaat-dubbel-engagement-aan-om-de-circulaire-economie-actief-te-ondersteunen-en-te-boosten/>

Econocom (2018, april), Groeimogelijkheden voor gezonde kantoorinrichting dankzij as-a-service, van <https://www.econocom.be/nl/actus/getuigenis/groeimogelijkheden-voor-gezonde-kantoorinrichting-dankzij-service>

Econocom (2018, januari), Lease en as-a-service als financieringshefbomen voor de circulaire economie, van <https://blog.econocom.com/nlbe/blog/lease-en-as-a-service-als-financieringshefbomen-voor-de-circulaire-economie/>

Econocom (2018, juli), Vliegtuigcatering, een treffend voorbeeld van de mogelijkheden in de circulaire economie, van <https://blog.econocom.com/nlbe/blog/vliegtuigcatering-een-treffend-voorbeeld-van-de-mogelijkheden-in-de-circulaire-economie/>

Econocom (2018, november), Product as-a-service: nieuwe boekhoudkundige nachtmerrie voor CFOs of best wel haalbare kaart?, van <https://blog.econocom.com/nlbe/blog/product-as-a-service-nieuwe-boekhoudkundige-nachtmerrie-voor-cfos-of-best-wel-haalbare-kaart/>

Econocom (2018, oktober), Groeifinanciering voor kapitaalintensieve, innovatieve diensten, van <https://www.econocom.be/nl/actus/temoignages/groeifinanciering-voor-kapitaalintensieve-innovatieve-diensten>

Econocom (2019, februari), Econocom faciliteert circulaire bouwprojecten dankzij nieuwe financierings- en business modellen, van www.econocom.be/nl/actus/communiqués-de-presse/econocom-faciliteert-circulaire-bouwprojecten-dankzij-nieuwe

Econocom (2019, februari), Geen circulaire economie zonder circulair bouwen!, van <https://blog.econocom.com/nlbe/blog/geen-circulaire-economie-zonder-circulair-bouwen/>

Europese Commissie (2019, maart), Accelerating the transition to Circular Economy: Improving access to finance for circular economy projects, van https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation/knowledge_publications_tools_and_data/documents/accelerating_circular_economy_032019.pdf

Febelfin (2019), Memorandum voor de regionale, federale en Europese verkiezingen van 2019, van https://www.febelfin.be/sites/default/files/febelfin_memorandum_nl_screen.pdf

Febelfin (2019, mei), Leasing wil circulaire economie ondersteunen, van <https://www.febelfin.be/nl/journalisten/artikel/leasing-wil-circulaire-economie-ondersteunen>

FOD Economie (2019, juni), Financiering van de circulaire economie, van <https://economie.fgov.be/nl/publicaties/financiering-van-de-circulaire>

Global Alliance for Banking on Values (2017, september), New pathways: Building blocks for a sustainable finance future for Europe. A white paper on financial sector reforms that could help deliver a sustainable finance transformation in Europe, van <http://www.gabv.org/wp-content/uploads/New-Pathways-Building-Blocks-for-a-sustainable-finance-future-for-Europe-GABV-Finance-Watch-M2020.pdf>

ING (2015, mei), Rethinking finance in a circular economy: Financial implications of circular business models, van https://www.ing.nl/media/ING-EZB_Financing-the-Circular-Economy_tcm162-84762.pdf

ING (2016, juni), From assets to access: High potential transformation of the capital goods industry, van <https://www.ingwb.com/media/1647288/from-assets-to-access-report-june-2016.pdf>

ING (2018, november) Manifesto for Leasing as catalyst of the circular economy, van leasing.nridigital.com/leasing_life_nov18/ing_lease

Janssens, H. (2019, februari), Geen circulaire economie zonder circulair bouwen, van www.linkedin.com/pulse/geen-circulaire-economie-zonder-circulair-bouwen-hilde-janssens/

KPMG (2019, februari), Accelerating towards a circular economy: Final report for European Commission project: Boosting circular economy among SMEs in Europe, van <http://ec.europa.eu/environment/sme/pdf/024-2019%20Report%20Boosting%20the%20circular%20economy%20among%20SMEs.pdf>

Leaseurope (2015), The Use of Leasing Amongst European SMEs, van www.leaseurope.org/uploads/documents/SMEs/Leaseurope%20SME%20Report%202015%20Key%20Findings.pdf

Made In Oost-Vlaanderen (2018, mei), Circulaire oplossing voor kantoorinrichting, van www.madeinoostvlaanderen.be/nieuws/circulaire-oplossing-voor-kantoorinrichting/

PA Consulting (2017), From Products to Services: Creating sustainable growth in industrial manufacturing through servitization, van <https://www.paconsulting.com/insights/2017/servitization-scp/>

Parlement Wallon (2019, februari), Rapport introductif sur l'économie circulaire en Wallonie, van nautilus.parlement-wallon.be/Archives/2018_2019/RAPPORT/1301.1bis.pdf

Financiering van de circulaire economie

Referenties

PGGM (2016, maart), Working group finance: Money Makes The World Go Round, van <http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/seminar/3%20Working%20group%20finanCE%20%28Frido%20Kraanen%29.pdf>

Plan C, Duurzaam Bankieren, De circulaire economie financieren: Wat je moet weten over centen in de circulaire economie, van <https://www.vlaanderen-circulair.be/nl/kennis/publicaties/download-2/de-circulaire-economie-financieren>

Planbureau voor de Leefomgeving (2019, januari), Circulaire Economie in kaart, van <https://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/pbl-2019-circulaire-economie-in-kaart-3401.pdf>

Recupel (2016), Inzameling en recyclage elektro: België haalt behoorlijke cijfers. Maar hoe kan het beter?, van www.recupel.be/nl/waarom-recyclage/inzameling-en-recyclage-elektro-belgi%C3%AB-haalt-behoorlijke-cijfers-maar-hoe-kan-het-beter

SERV (2019, februari), De transitie naar een circulaire economie: Beleidsagenda en aanbevelingen, van https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20190225_Transitie_naar_circulaire_economie_Beleidsagenda_en_aanbevelingen.pdf

SERV (2019, januari), Circulaire economie in ondernemingen en organisaties in Vlaanderen: Ondernemingsenquête 2018, van http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20190123_CirculaireEconomie_RAP_1.pdf

Tukker, A. (2006). New Business for Old Europe: Product-Service Development, Competitiveness and Sustainability. Sheffield, Engeland: Greenleaf Publishing Ltd.

UN Environment Programme (2018), Re-defining Value – The Manufacturing Revolution. Remanufacturing, Refurbishment, Repair and Direct Reuse in the Circular Economy, van https://www.resourcepanel.org/sites/default/files/documents/document/media/re-defining-value-the-manufacturing-revolution-industry-factsheet-web_0.pdf

UN Environment Programme (2019, maart), UN calls for urgent rethink as resource use skyrockets, van www.unenvironment.org/news-and-stories/press-release/un-calls-urgent-rethink-resource-use-skyrockets

Verenigde Naties (2019, maart), Global Resources Outlook 2019: Natural resources for the future we want, van <https://www.resourcepanel.org/file/1161/download?token=gnbLydMn>

Vlaamse overheid (2019, maart), NOORD: een circulair gebouw (c) Befimmo, van www.youtube.com/watch?v=LDz2XL9Xp0

Vlaamse Regering (2016, maart), Visie 2050: een langetermijnstrategie voor Vlaanderen, van <http://ebl.vlaanderen.be/publications/documents/84176>

Vlaanderen (2016, maart), Visie 2050. Een langetermijnstrategie voor Vlaanderen, van www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/visie-2050-een-langetermijnstrategie-voor-vlaanderen

Vlaanderen Circulair (2016), Duurzaam bankieren, de circulaire economie financieren: wat je moet weten over centen in de circulaire economie, van www.vlaanderen-circulair.be/nl/kennis/publicaties/download-2/de-circulaire-economie-financieren

Vlaanderen Circulair, Vlaanderen circulair: samen naar een circulaire economie. Startverklaring, van www.vlaanderen-circulair.be/nl/kennis/publicaties/download-2/startverklaring-vlaanderen-circulair-printversie

WBCSD (2017, juni), CEO Guide to the circular economy, van https://docs.wbcsd.org/2017/06/CEO_Guide_to_CE.pdf

WBCSD en Boston Consulting Group (2018, januari), The new big circle: Achieving growth and business model innovation through circular economy implementation, van https://docs.wbcsd.org/2018/01/The_new_big_circle.pdf

World Economic Forum (2019, januari), A New Circular Vision for Electronics: Time for a Global Reboot, van www3.weforum.org/docs/WEF_A_New_Circular_Vision_for_Electronics.pdf

www.blv-abl.be
www.bondbeterleefmilieu.be
www.burointernational.be
www.car-pass.be/nl/over-car-pass
www.circulareconomy.brussels
www.credendo.com
www.ellenmacarthurfoundation.org/
www.etaplighting.com/nl/news/etap-goes-laas-mechelen
www.febelfin.be
www.finance.brussels
www.huismadou.be
www.immaterra.be
www.mcdonough.com/cradle-to-cradle
www.mobilelocker.eu
www.originair.atlascopco.com
www.pmv.eu
www.refurbishing.fr
www.resleep.net
www.sirris.be
www.sowalfin.be
www.theshift.be
www.vlaanderen.be/vlaamse-regering/visie-2050
www.vlaanderen-circulair.be
www.vmh.be
www.vvsg.be

Disclaimer

This publication reflects the views only of the author, and the Flemish Government cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

econocom

