



info@supplyvalue.nl | www.supplyvalue.nl

## **“Afval bestaat niet”**

Een onderzoek naar de knelpunten en succesfactoren bij het toepassen van circulair inkopen in de praktijk.

*Door Carmen van Kruisbergen*

*Consultant Supply Value*

*Januari 2016*

*Versie 1.0*



## Voorwoord

Een wereld zonder afval. Net als in de natuur dient elke afgedankte grondstof als basis voor iets nieuws. Een gesloten kringloop, geen verspilling meer en minder uitputting van onze grondstoffenreserves. Dat is het ideaalbeeld van een circulaire economie.

De grote uitdagingen van de 21ste eeuw zijn grondstoffenefficiëntie en grondstoffen schaarste, veroorzaakt door onder andere de groeiende wereldbevolking, verstedelijking en snel groeiende economieën. De vraag naar grondstoffen zal de komende jaren nog verder groeien, waardoor de prijzen stijgen en de natuur langzaam maar zeker uitgeput raakt.

De lineaire manier van denken en leven waarbij we steeds nieuwe grondstoffen gebruiken, er iets van maken en het daarna weer vernietigen of weggooien ('take, make, waste') put onze aarde uit. Een transitie naar een andere manier van denken en leven is cruciaal en noodzakelijk. Het kan ook anders.

Een van de sleutels om de transitie richting een circulaire economie aan te jagen ligt bij het inkoopproces. Inkopers stimuleren en creëren de vraag naar circulair geproduceerde goederen, en nemen daarom een belangrijke functie in bij het stimuleren van de circulaire economie. Alleen staan veel inkopers en organisaties hier nog onvoldoende bij stil. Het is onbekend, en dat maakt het eng.

Het beste advies dat ik kan geven? Ga het gewoon doen! Koplopers binnen het bedrijfsleven en de overheid laten zien dat circulaire bedrijfsmodellen aantoonbaar leiden tot betere prestaties. Ga het gewoon eens proberen, stel de vraag eens anders, ga in gesprek met je leveranciers en stel hen de vraag wat ze zoal doen op het gebied van circulariteit. Stel de vraag aan je interne klant: moet het wel allemaal nieuw zijn? Wees niet bang om fouten te maken, want het is een leerproces. Je moet ergens beginnen, en iemand moet de eerste zijn. Dat is met alles zo. Maar als er eenmaal een spreekwoordelijk schaap over de dam is, volgen er meer. Zo ontstaat er een sneeuwbal die steeds groter wordt en waardoor er meer kansen en mogelijkheden ontstaan. Er hoeft er maar één mee te beginnen...

*Ik wens u veel succes,*

Carmen van Kruisbergen



## Managementsamenvatting

*"The problem with throwing things away, is that there is no 'away'.  
When we throw anything away, it must go somewhere."  
- Annie Leonard*

De lineaire manier van denken en leven waarbij we steeds nieuwe grondstoffen delven, er iets van maken en het daarna vernietigen ('take, make, waste') put onze aarde uit. Een transitie naar een andere manier van denken en leven is cruciaal en noodzakelijk. De circulaire economie biedt uitkomst. Uitgangspunt bij de circulaire economie is de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen, het herstellend vermogen van natuurlijke hulpbronnen en het minimaliseren van waarde vernietiging.

Koplopers binnen het bedrijfsleven en de overheid laten zien dat circulaire bedrijfsmodellen aantoonbaar leiden tot betere prestaties. Een sleutel voor het aanjagen van de circulaire economie ligt bij inkopers. Zij stimuleren en creëren de vraag naar circulair geproduceerde goederen. Circulair inkopen is een onderdeel van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. De essentie van circulair inkopen is het borgen door de inkoper van de afspraken dat ingekochte producten volgens de principes van de circulaire economie zijn gemaakt of tot stand gekomen en dat ze ook na gebruik weer opnieuw zullen worden verwerkt.

### De hoofdvraag is als volgt geformuleerd:

*"Wat zijn de belangrijkste knelpunten en succesfactoren bij het toepassen van circulaire inkoop in de praktijk?"*

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van de kwalitatieve onderzoeksmethode. De circulaire economie, en daarvan afgeleid circulaire inkoop, is nog een vrij onontgonnen gebied, waar nog niet veel over bekend is in de praktijk. Er is dus nog weinig kennis aanwezig op dit gebied, en daarom is de kwalitatieve methode geschikt om op een exploratieve manier kennis te vergaren over dit onderwerp. Er zijn in totaal 20 interviews afgenomen. Hiervan zijn 6 interviews afgenomen bij overheidsinstanties of semioverheidsinstanties. Daarnaast is zowel de inkopende kant als de aanbiedende kant belicht. De afgenomen interviews waren semigestructureerd.

### Knelpunten en succesfactoren

De geïdentificeerde knelpunten en succesfactoren zijn weergegeven in onderstaande tabellen.

Knelpunt	Frequentie	Omschrijving
<b>Ontbreken van intern draagvlak</b>	80%	Als het management, de interne klant en/of de budgethouder niet achter de circulaire principes staat, dan heeft de inkoper weinig houvast om van het traject een succes te maken. De complete bedrijfsvoering van de inkopende organisatie zal zich moeten aanpassen aan de circulaire economie.
<b>Vernieuwen kost tijd</b>	75%	Circulaire inkooptrajecten kosten meer tijd dan traditionele inkooptrajecten. Organisaties dienen hier rekening mee te houden bij het starten van zo'n traject. Dat het meer tijd kost zit hem vooral in de nieuwigheid en onbekendheid. Alles wat nieuw is kost initieel meer tijd. Echter, als de processen kloppen en men het onder de knie heeft en transparant blijft, kan een circulair traject net zo snel gaan als een lineair traject.
<b>Controle uitoefenen</b>	60%	Hoe kun je controleren dat leveranciers doen wat ze beloven? Hoe kun je controleren of de oplossing echt circulair is? Er is een wildgroei aan certificaten, welke is de juiste?

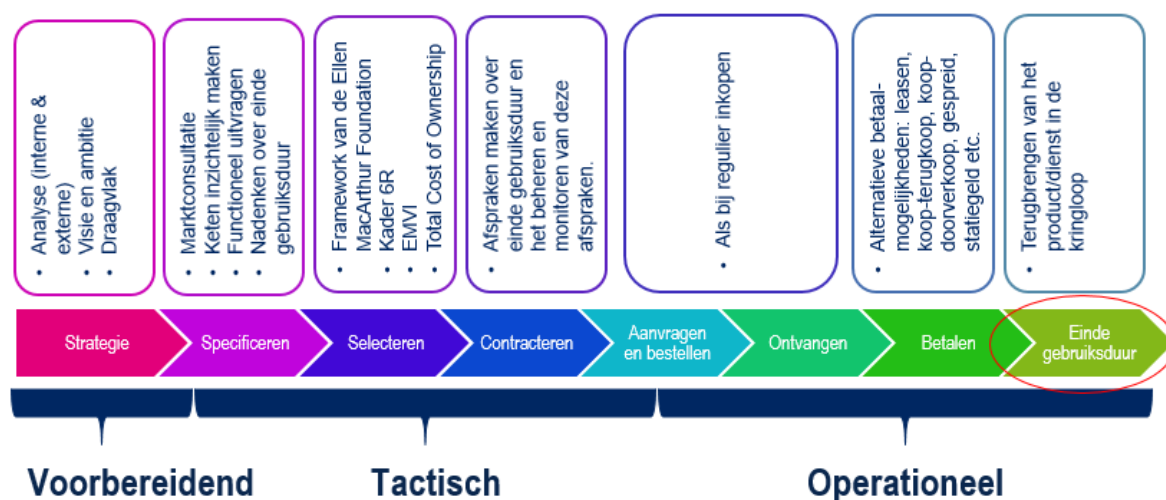
		Certificaten kunnen een vorm van greenwashing zijn. Het beste is om zelf langs te gaan bij organisaties en om kritische vragen te stellen.
<b>Onbekend maakt onbemind</b>	60%	Circulair inkopen is nog relatief onbekend, zowel bij de vragende partij als bij de aanbiedende partij. Dit maakt het dat organisaties nog zoekende zijn in hoe invulling te geven aan circulariteit. Mensen moeten iets nieuws gaan doen en nieuwe dingen leiden vaak tot angst. Het vraagt om een nieuwe manier van denken, een cultuuromslag.
<b>Financiering</b>	50%	Banken zijn traditioneel ingericht op het financieren van klassieke, lineaire verdienmodellen. Ze aarzelen nog (zelfs ronduit weigeren) om de circulaire ambities te financieren. De markt wil ook niet teveel voorfinancieren (hoe meer voorfinanciering, hoe duurder het wordt: risicospreiding.) Daarnaast vraagt het ook om andere betaalmanier van de organisatie (b.v. niet in 1 keer, maar verspreid etc.)
<b>Duurzaam = duur?</b>	45%	Duurzaamheid heeft het stigma dat het duur is, vooral bij het MKB. Dit maakt dat zij minder bereid zijn circulariteit als een mogelijkheid te zien. Er wordt vooral gekeken naar de aanschafprijs en de korte termijn. Men dient te kijken naar de totale kosten, en niet alleen naar de investeringskosten. Het vraagt om lange termijn denken. Een goedlopend proces levert vaak circulaire producten op die net zo duur zijn als lineaire producten.
<b>Kwestie van volume → wie is de baas?</b>	35%	Een te klein volume zorgt voor een onevenredig hoge kostprijs, en het zorgt ervoor dat leveranciers het niet altijd interessant genoeg vinden om de benodigde investeringen te doen. Er is volume nodig om het interessant te maken. Aan de andere kant maken pilots en kleine projecten het beheersbaar om ervan te leren. Maak het behapbaar, daarna kun je opschalen.

Succesfactor	Frequentie	Omschrijving
<b>Gesprekken met de markt en met de keten</b>	85%	Circulair inkopen is voor zowel de inkopende partij als de leverancier een nieuw, onontgonnen terrein waardoor de kans op langs elkaar heen praten / elkaar niet begrijpen groot is. Ga in het begin al het gesprek aan met de markt om erachter te komen wat er allemaal mogelijk is en hoe ver ze zelf zijn met circulariteit. Weet waar de markt zit ten opzichte van je ambitie.
<b>Visie, draagvlak &amp; cultuuromslag</b>	80%	Visie en draagvlak dienen aanwezig te zijn om circulair inkopen tot een succes te maken. Er dient 'business alignment' te zijn: de organisatie dient op één lijn te zitten en erachter te staan dat de inkoop op een andere manier gedaan wordt. Vaak is naast aanpassing van interne processen ook een cultuuromslag nodig. De complete bedrijfsvoering van de inkopende organisatie zal zich moeten aanpassen aan de circulaire denkwijze.
<b>Samenwerking</b>	65%	Om circulair inkopen te laten slagen, dienen alle partijen in de keten samen te werken. Ketensamenwerking leidt tot meer kans op innovatie omdat partijen onderling kennis uitwisselen, met elkaar in gesprek gaan en hun processen op elkaar afstemmen.
<b>Functioneel specificeren</b>	55%	Functioneel specificeren is een manier om de markt te bewegen met innovatieve ideeën te komen, omdat deze vorm van uitvragen ruimte aan de opdrachtnemer laat om met een diversiteit aan oplossingen te komen. Er wordt gebruik gemaakt van de kennis, ervaring en inventiviteit van marktpartijen.
<b>Eerlijkheid en transparantie</b>	50%	Transparantie gaat over openheid, zichtbaarheid en toegankelijkheid. Circulair inkopen is nieuw en onbekend. Niemand weet eigenlijk wat hij precies wil, en hoe het eruit moet komen te zien. Het is een leerproces. Door open en eerlijk te zijn tegen elkaar kun je leren. De leverancier dient begrip te hebben voor de inkopende organisatie dat ze van sommige dingen nog niet weten hoe ze dat gaan doen, en de inkopende organisatie dient begrip te hebben voor de worstelingen van de leverancier.
<b>Vragen stellen</b>	45%	Stel vragen. Niet alleen aan de leveranciers, maar ook aan de interne klant. Laat hen nadenken over circulariteit en of het anders kan. Wat zijn nou je echte eisen? Stel ook kritische vragen aan leveranciers. Dit geeft een goed beeld van of jullie elkaar begrijpen en hetzelfde willen.

Een gezonde dosis lef en enthousiasme	40%	Enthousiaste en bevlogen medewerkers zijn cruciaal voor het succesvol uitvoeren van een circulair traject. Enthousiasme stimuleert om verder te gaan, bevlogen medewerkers kunnen tegen een stootje en houden vol bij problemen.
Wees kritisch	20%	Kritisch zijn is nodig om 'echte informatie' van 'foute informatie' te kunnen scheiden. Neem niet alles voor waar aan en oordeel niet te snel. Er wordt tegenwoordig veel desinformatie verspreid. Stel vragen aan je interne klant en leverancier, en probeer zo de juiste informatie te verkrijgen om een beslissing te nemen. En durf fouten te maken, want van fouten leer je het meest.

### Circulaire inkooptraject

Naast de knelpunten en succesfactoren is de respondenten ook gevraagd naar hoe het circulaire inkoopproces eruit ziet. Uit de interviews bleek dat een circulair inkoopproces wezenlijk niet veel anders is dan een traditioneel inkoopproces, echter komen er wel facetten bij binnen de bestaande stappen en zien ze er inhoudelijk anders uit. Er komen wat extra facetten bij waar men rekening mee moet houden, met name in de specificatiefase. Het is belangrijk om in de strategiefase draagvlak te creëren bij het management en de interne klant en om de visie en ambitie op het gebied van circulair inkopen helder te hebben en deze te toetsen met de markt tijdens marktconsultaties in de specificatiefase. Daarnaast dient men al in de specificatiefase na te denken over wat er na het einde van de gebruiksduur met het product gaat gebeuren. Functioneel uitvragen is een voorwaarde om innovatie te stimuleren en om circulaire oplossingen te realiseren. Wat in de specificatie fase kan helpen is het zoveel mogelijk inzichtelijk maken van de keten. Dit geeft inzicht en houvast bij het bepalen van de mate van circulariteit en duurzaamheid binnen de keten. Naast de extra facetten in de fase van specificeren, komt er een extra stap in het inkoopproces bij, namelijk aan het eind. Dit is de stap "einde gebruiksduur". Als het product het einde van de gebruiksduur heeft bereikt, dient het op een of andere manier weer terug de kringloop in gebracht te worden. In de specificatiefase heb je al nagedacht over deze stap en is het opgenomen in de specificaties. In de selectiefase is er een partij geselecteerd die een bepaalde oplossing op dit vlak aanbiedt, en dit is vastgelegd in de contracteerfase. Bij de stap "einde gebruiksduur" zorg je ervoor dat het product ook daadwerkelijk terug de kringloop in gaat, afhankelijk van de gemaakte afspraken in de contracteerfase.



Het circulaire inkoopproces (Supply Value 2015)

## Het principe van eigendom

Verder bleek dat we toe moeten naar een situatie waarin we niet meer de eigenaar zijn van bepaalde goederen, maar waarin we de prestatie van deze goederen afnemen van externen. Zo kunnen we overschakelen van een economie die grondstoffen verbruikt naar een economie waarin grondstoffen steeds opnieuw worden gebruikt. Van lineaire economie naar circulaire economie leidt tot een transitie van 'eigendom naar gebruik'. Dit betekent dat er vaker betaald gaat worden voor gebruik in plaats van bezit van een product. Geen auto, maar mobiliteit. Geen lampen, maar lichturen. Vanuit dat principe blijft de producent eigenaar van z'n product en kan hij het aan het eind van de levensduur weer innemen en gebruiken voor nieuwe productie met minimaal grondstofverlies. Met circulair inkopen betaal je dus steeds vaker voor een prestatie: voldoende licht, lekker zitten, ingerichte werkplek etc. Producten gaan zo lang mogelijk mee en bestaan zo veel mogelijk uit vervangbare onderdelen. Materialen blijven in de kringloop en we voegen zo min mogelijk nieuwe grondstoffen toe in de kringloop. Het gaat er om dat we de levensduur en gebruiksduur van producten en onderdelen beter op elkaar afstemmen. Dat betekent dat er al in de productiefase nagedacht dient te worden over een tweede of derde leven.

## Circular Procurement for Value (CP4V) model

Naast natuurlijk het toepassen van de succesfactoren en inspelen op de knelpunten kunnen er nog een aantal andere aanbevelingen worden gedaan bij het toepassen van circulair inkopen. De resultaten uit het onderzoek laten zien dat circulair inkopen in 5 opeenvolgende stappen kan worden toegepast: van 0% circulair inkopen tot 100% circulariteit in de keten. Stap 0 betekent dat een organisatie nog niet aan circulair inkopen doet. Bij stap 1 wordt circulair inkopen aangejaagd en gestimuleerd door de inkopers/inkoopafdeling. Bij Stap 2 is er steun van het management, met draagvlak, voldoende budgetten en opgestelde doelen met sturing. Bij stap 3 is de interne klant betrokken en word circulair inkopen door hen gedragen. Ze zien het nut ervan in, en zijn bereid erin mee te gaan (al dan niet gedwongen door management). Bij stap 4 komt de regie steeds meer bij de leveranciers te liggen. In plaats van dat de inkoper moet aangegeven dat hij een circulaire oplossing wil en dit samen met de leverancier nog moet ontwikkelen, bieden leveranciers steeds vaker circulaire oplossingen vanuit henzelf aan in hun diensten/producten pakket. Stap 5 is 100% circulariteit in de keten. De keten is ingesteld op circulariteit en het wordt gezien als de standaard waarbij automatisch wordt gekeken naar circulaire oplossingen. Op basis van bovenstaande vijf stappen is het 'Circulair Procurement for Value



*Vijf opeenvolgende stappen bij circulair inkopen (Supply Value 2015)*

(CP4V) model ontwikkelt (hoofdstuk 5). Organisaties bevinden zich in verschillende fases van volwassenheid met betrekking tot circulair inkopen. Het CP4V is een diagnosemodel dat laat zien waar je als organisatie staat op de circulaire inkooppladder en wat er nodig is om een stap verder op deze ladder te komen om je circulaire inkoopactiviteiten steeds verder te professionaliseren.



### **Tot slot...**

Naast het implementeren van duurzaam inkopen volgens het 'CP4V' model, worden onderstaand nog vijf aanbevelingen beschreven die, ongeacht in welke fase van het model je zit, bijdragen aan een succesvol circulair inkooptraject.

- ❖ Om circulair inkopen toe te kunnen passen is een zekere mate van basiskennis over de circulaire economie nodig.
- ❖ Maak definities helder; wat betekent 'circulair inkopen', 'kritisch materiaal' en 'upcycling'?
- ❖ Durf fouten te maken: de aanhouder wint! Het is niet erg om fouten te maken, daar leer je juist van.
- ❖ Maak gebruik van de volgende methodes en technieken om circulair inkopen te laten slagen:
  - EMVI (Economist meest voordelige inschrijving)
  - TCO (Total Cost of Ownership)
  - BVP (Best Value Procurement)
  - SCB (Systeemgerichte contractbeheersing)

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	9
1.1	Aanleiding.....	9
1.2	Onderzoeksvraag en doelstelling.....	10
1.3	Methode van onderzoek .....	10
1.4	Leeswijzer .....	10
2.	Korte introductie in de theorie.....	11
2.1	Plaats in het duurzaamheidsspectrum .....	11
2.1.1	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).....	11
2.1.2	Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI).....	11
2.1.3	Overzicht thema's in MVI.....	12
2.2	Circulaire economie: de basis .....	13
2.2.1	Van Iconomy naar WEconomy: het einde van het lineaire tijdperk .....	13
2.2.2	Principes van de circulaire economie .....	14
2.2.3	Niveaus van waarde creatie .....	15
2.3	Circulair inkopen .....	16
2.3.1	Wat is het? .....	16
2.3.2	Voordelen .....	17
2.3.3	Voorwaarden .....	18
2.3.4	Principe van eigendom en contracten .....	18
2.3.5	Cradle 2 Cradle.....	19
3.	Resultaten .....	20
3.1	Circulair inkoopproces .....	20
3.1.1	Strategie .....	20
3.1.2	Specificeren .....	21
3.1.3	Selecteren.....	22
3.1.4	Contracteren .....	24
3.1.5	Extra stap: einde gebruiksduur .....	24
3.2	Uitdagingen/knelpunten .....	25
3.3	Succesfactoren.....	28
3.4	Principe van eigendom .....	33
4.	Conclusie .....	35
4.1	Circulaire economie en circulair inkopen .....	35
4.2	Het circulaire inkooptraject .....	36
4.3	Het principe van eigendom .....	37
4.4	Knelpunten en succesfactoren .....	37
5.	Aanbevelingen.....	39
5.1	Het Circular Procurement for Value model (CP4V) .....	39
5.1.1	Van 0 naar 1: introductie circulair inkopen.....	40
5.1.2	Van 1 naar 2: Managementondersteuning.....	41
5.1.3	Van 2 naar 3: Integratie in organisatie.....	41
5.1.4	Van 3 naar 4: Regie over naar leverancier .....	42
5.1.5	Van 4 naar 5: Verankering in de waardeketen .....	42
5.1.6	Niet te vergeten... ..	42
5.1.7	Tot slot, ISO 20400 .....	42
5.2	Algemene aanbevelingen .....	43
5.2.1	Kennis van circulaire economie en aansluiten bij kennisnetwerken .....	43
5.2.2	Maak definities helder.....	43
5.2.3	Durf fouten te maken: de aanhouder wint .....	44
5.2.4	Best Value Procurement (BVP) .....	44
5.2.5	Systeemgerichte Contract Beheersing (SCB).....	45
6.	Over Supply Value .....	46
7.	Contactgegevens .....	47
8.	Deelnemers onderzoek .....	48
9.	Literatuurlijst .....	51



## 1. Inleiding

*"The world will not evolve past its current state of crisis by using the same thinking that created the situation."*

- Albert Einstein

### 1.1 Aanleiding

#### Consumenten, consumeren en nog eens consumeren

Gedurende de 20e eeuw is de explosief groeiende wereldbevolking (van 2 miljard personen in 1927 naar 6 miljard in 1999) een factor 34 keer meer materialen gaan gebruiken, 27 keer meer mineralen, 12 keer meer fossiele brandstoffen en 3,6 maal meer biomassa (UNEP 2011). Het niveau waarop de mensheid natuurlijke hulpbronnen zoals water, energie, grondstoffen en vruchtbaar land consumeert stijgt nog steeds in rap tempo. Als gevolg daarvan is er sprake van toenemende schaarste en stijgen prijzen van brandstoffen en vele grondstoffen en mineralen. Daarnaast wordt ons milieu belast, nemen bosarealen en visvoorraden af en sterven dier- en plantensoorten uit. De belangrijkste 'motoren' van deze stijgende consumptie zijn een stijging van de wereldbevolking en een tegelijk toenemende welvaart in grote delen van de wereld. Verwachting is dat dit doorzet. Als gevolg hiervan neemt de vraag naar natuurlijke hulpbronnen in het komende decennium verder toe (TNO 2013).

Deze lineaire manier van denken en leven waarbij we steeds nieuwe grondstoffen delven, er iets van maken en het daarna vernietigen ('take, make, waste') put onze aarde uit. Een transitie naar een andere manier van denken en leven is cruciaal en noodzakelijk. De circulaire economie biedt uitkomst. Uitgangspunt bij de circulaire economie is de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen, het herstellend vermogen van natuurlijke hulpbronnen en het minimaliseren van waarde vernietiging.

#### Een fortuin aan afval

De Ellen MacArthur Foundation schrijft in het rapport 'Towards a circular Economy' (2013), dat overschakelen op een circulaire economie de wereld per jaar €521 miljard oplevert. In totaal is er zelfs voor €1.800 miljard aan winst te behalen. Elk jaar wordt er alleen al in de kleding-, voedsel- en drankindustrie €2.400 miljard aan afval geproduceerd. Slechts een vijfde daarvan wordt hergebruikt, wat betekent dat een reusachtige €1.900 miljard aan grondstoffen niet wordt benut. De kansen die de circulaire economie biedt voor Nederland worden ook steeds duidelijker. Recent onderzoek van o.a. TNO (2013) toont aan dat er jaarlijks tenminste zeven miljard euro te verdienen valt, ruim 50.000 banen gecreëerd kunnen worden en de impact op het milieu sterk gereduceerd kan worden.

Koplopers binnen het bedrijfsleven en de overheid laten zien dat circulaire bedrijfsmodellen aantoonbaar leiden tot betere prestaties. Een sleutel voor het aanjagen van de circulaire economie ligt bij inkopers. Zij stimuleren en creëren de vraag naar circulair geproduceerde goederen (MVO Nederland 2013). Circulair inkopen is een onderdeel van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. De essentie van circulair inkopen is het borgen door de inkoper van de afspraken dat ingekochte producten volgens de principes van de circulaire economie zijn gemaakt of tot stand gekomen en dat ze ook na gebruik weer opnieuw zullen worden verwerkt. Er komen steeds meer circulaire inkoop initiatieven en een aantal koplopers nemen het initiatief om circulair inkopen in hun bedrijfsprocessen te verankeren. De circulaire economie is in opkomst, maar staat zeker nog in de kinderschoenen: er dient nog heel veel worden te ontdekt en verkend (Cirkellab 2015; PGGM 2014).

## 1.2 Onderzoeksvraag en doelstelling

Dat het anders moet staat buiten kijf. De grote vraag is echter: hoe? Het doel van dit onderzoek is om de kennis naar circulair inkopen te vergroten en om praktische handvaten te leveren aan organisaties die circulair inkopen willen toepassen. Hoe pak je dit aan en waar moet je rekening mee houden?

**De hoofdvraag is als volgt geformuleerd:**

*“Wat zijn de belangrijkste knelpunten en succesfactoren bij het toepassen van circulair inkopen?”*

**Naast de hoofdvraag zijn een aantal sub vragen geformuleerd:**

- ❖ Wat is de circulaire economie?
- ❖ Wat is circulair inkopen?
- ❖ Hoe ziet een circulair inkooptraject eruit, en is dit anders dan een traditioneel inkooptraject?
- ❖ Hoe zit het met het ‘principe van eigendom’?

## 1.3 Methode van onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van de kwalitatieve onderzoeksmethode. De circulaire economie, en daarvan afgeleid circulaire inkoop, is nog een vrij onontgonnen gebied, waar nog niet veel over bekend is in de praktijk. De principes van de circulaire economie zijn niet nieuw: het thema is de laatste jaren steeds meer in opkomst. De rol van circulair inkopen is daarbinnen pas veel recenter onder de aandacht gekomen. Er is dus nog weinig kennis aanwezig op dit gebied, en daarom is de kwalitatieve methode geschikt om op een exploratieve manier kennis te vergaren over dit onderwerp.

De respondenten zijn geselecteerd op basis van hun kennis over de circulaire economie en circulaire inkoop. LinkedIn is hierbij een belangrijke bron geweest. Daarnaast is er ook aan respondenten gevraagd of zij nog anderen wisten die een bijdrage aan dit onderzoek konden leveren. Er zijn in totaal 20 interviews afgenomen. Hiervan zijn 6 interviews afgenomen bij overheidsinstanties of semioverheidsinstanties. Daarnaast is zowel de inkopende kant als de aanbiedende kant belicht. De volledige deelnemerslijst is te vinden in hoofdstuk 8. De afgenomen interviews waren semigestructureerd. De vragen hadden met name betrekking op de volgende onderwerpen:

- Hoe ziet een circulair inkooptraject eruit? (welke stappen hebben jullie zoal genomen?)
- Welke knelpunten/uitdagingen zijn jullie tegengekomen bij het toepassen van circulair inkopen?
- Wat zijn de factoren die aanwezig moeten zijn om circulair inkopen tot een succes te maken?
- Hoe is het ‘eigendoms’ principe geregeld? (contractvorm).

Alle interviews zijn opgenomen met een audiorecorder en daarna volledig getranscribeerd. De transcripten zijn geanalyseerd met behulp van een software programma. Alle transcripten zijn gecodeerd, wat leidde tot een overzicht van alles wat over specifieke concepten is gezegd. De codes zijn gebaseerd op concepten uit de literatuur en op bijzondere concepten die uit de interviews komen. Dit proces van coderen zorgt ervoor dat de data op overzichtelijke wijze geanalyseerd kan worden.

## 1.4 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk geeft aan wat MVI precies inhoudt en welke plaats het in het duurzaamheidsspectrum inneemt. Vervolgens geeft het inzicht in de principes van de circulaire economie, om af te sluiten met uitleg over het begrip circulair inkopen. Hoofdstuk drie toont de belangrijkste resultaten uit de afgenomen interviews. Ten slotte geeft hoofdstuk vier antwoord op de onderzoeksvraag en sub vragen en sluit hoofdstuk vijf af met de belangrijkste aanbevelingen.

## 2. Korte introductie in de theorie

*"What you do today can improve all your tomorrows"*  
- Ralph Marston

### 2.1 Plaats in het duurzaamheidsspectrum

#### 2.1.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) of Duurzaam Ondernemen staat aan de basis van de circulaire economie. Deze twee begrippen worden als synoniemen gebruikt. Een organisatie die maatschappelijk verantwoord onderneemt, maakt bij iedere bedrijfsbeslissing een afweging tussen de verschillende maatschappelijke en economische effecten hiervan, en houdt hierbij rekening met stakeholderbelangen. Met andere woorden: *"een onderneming onderneemt maatschappelijk verantwoord indien zij haar activiteiten bewust richt op het toevoegen van waarde aan zowel people, planet als profit, daarin steeds opnieuw een zorgvuldige balans zoekt, daarover op een actieve en transparante manier verantwoording aflegt en daarover met haar stakeholders een open dialoog voert"* (Duurzaam Ondernemen 2015).

Uitgangspunt bij MVO is dus het streven naar een balans op de 3 P's (figuur 1), namelijk people (mensen), planet (milieu) en profit (economie). MVO-issues op het gebied van People kunnen variëren van issues op het gebied van mensenrechten tot aan arbeidsomstandigheden, eerlijk zaken doen en gezondheid. MVO-issues op het gebied van Planet hebben te maken met milieu-issues zoals vervuiling, klimaatverandering en het beperken van gebruik van grondstoffen. Issues in de laatste hoek van de driehoek, Profit, zijn vaak een combinatie van de voorgaande twee, en richten zich bijvoorbeeld op het creëren van welvaart en investeringen (CSR Academy 2015). Profit gaat over het scheppen van economische waarde door het produceren van goederen en het aanbieden van diensten. Een organisatie is winstgericht om de toekomst van de organisatie zeker te stellen en winst vormt de financiële basis van de onderneming. Hiermee is de aanwezigheid van Profit een voorwaarde om ook de twee andere facetten te verbeteren (Sociaal- Economische Raad 2000).



Figuur 1. People, Planet, Profit

richten zich bijvoorbeeld op het creëren van welvaart en investeringen (CSR Academy 2015). Profit gaat over het scheppen van economische waarde door het produceren van goederen en het aanbieden van diensten. Een organisatie is winstgericht om de toekomst van de organisatie zeker te stellen en winst vormt de financiële basis van de onderneming. Hiermee is de aanwezigheid van Profit een voorwaarde om ook de twee andere facetten te verbeteren (Sociaal- Economische Raad 2000).

#### 2.1.2 Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) is een manier om invulling te geven aan MVO-beleid. Inkoop heeft in veel ondernemingen grote invloed op de bedrijfsresultaten. Dat geldt niet alleen voor financiële resultaten, maar ook voor resultaten op het gebied van duurzaamheid. Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) staat dan ook niet los van de rest van de bedrijfsactiviteiten. Het inkoopbeleid dient het organisatiebeleid en daarmee ook het MVO-beleid te ondersteunen.

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) is het rekening houden met maatschappelijke gevolgen van het inkoopproces. Het gaat hierbij om de sociale, milieu-gerelateerde en economische gevolgen. MVI wordt ook wel 'ketenverantwoordelijkheid' genoemd. Hiermee wordt bedoeld dat een inkoper niet alleen let op prijs, kwaliteit en levertijd van een product, maar ook op sociale en milieuaspecten.

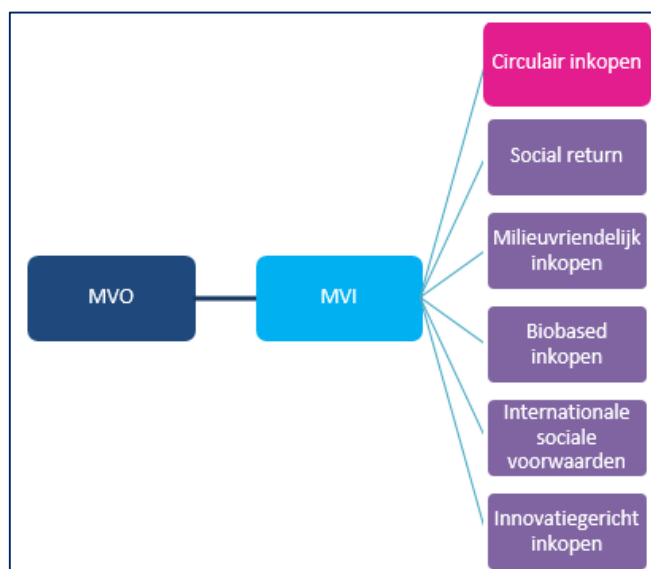
Zo beïnvloedt hij het gedrag van zijn toeleveranciers, bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsomstandigheden, rechten van werknemers en milieu (MVO Nederland 2015a).

### 2.1.3 Overzicht thema's in MVI

Binnen Maatschappelijk Verantwoord Inkopen zijn verschillende thema's te onderscheiden (figuur 2).

#### Innovatiegericht inkopen

Bij *innovatiegericht inkopen* staat het resultaat voorop; er wordt een innovatie ingekocht. Organisaties kunnen actief op zoek gaan naar een innovatieve oplossing voor hun probleem, of ze kunnen de markt de ruimte bieden een innovatieve oplossing te bedenken en/of aan te bieden. Vaak (maar niet altijd) wordt er voor innovatiegericht inkopen gebruik gemaakt van een innovatief inkoopproces (PIANOO 2015b). Het heeft dus een zekere overlap met de andere thema's binnen MVI.



Figuur 2. Thema's binnen MVI (PIANOO 2015a)

#### Social Return & Internationale sociale voorwaarden

*Social return* is een aanpak om meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Inkopers kunnen de opdrachtnemer stimuleren of verplichten om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te betrekken bij de uitvoering van de opdracht (PIANOO 2015c). Dit kan door mensen uit 'de doelgroep' een arbeidsplaats te bieden. Ook het bieden van leer-/werkplekken, trainingen of opleiding aan deze mensen behoren tot de mogelijkheden (Stichting Social Return 2015).

*Internationale sociale voorwaarden* is meer gericht op het bevorderen van de internationale arbeidsnormen en mensenrechten, zoals het tegengaan van dwangarbeid, slavernij en discriminatie. Het gaat hierbij meer om het stimuleren van betere internationale arbeidsvoorwaarden, het uitbannen van kinderarbeid, hongerlonen en onmenselijke werkomstandigheden (PIANOO 2015d).

#### Milieuvriendelijk inkopen, biobased inkopen en circulair inkopen

Bij *milieuvriendelijk inkopen* gaat het om het voorkomen of minimaliseren van een negatieve impact op het milieu, of het leveren van een positieve bijdrage aan het milieu. Er kan hierbij gedacht worden aan onderwerpen als Energie en klimaat; Water en bodem; Leefomgeving (hinder, lucht en geluid); Natuur, biodiversiteit en ruimte; Gezondheid en welzijn (arbeidsomstandigheden, menselijke gezondheid, dierenwelzijn) en Materialen en grondstoffen (PIANOO 2015e).

Dat laatste onderwerp, Materialen en Grondstoffen, heeft overlap met de thema's *biobased inkopen* en *circulair inkopen*. In de Biobased denkwijze vervangen hernieuwbare grondstoffen fossiele grondstoffen. Veel van de producten die we dagelijks gebruiken zijn gemaakt van fossiele grondstoffen. Er zijn echter steeds meer 'biobased' alternatieven voor handen, gemaakt van

hernieuwbaar, organisch materiaal. Zo kunnen suikerbieten dienen als grondstof voor bioplastic en kunnen bladeren van landbouwgewassen worden gebruikt om gevelplaten te maken (PIANOO 2015f).

Dit onderzoek zal zich richten op het thema van *circulair inkopen*. In de circulaire denkwijze bestaat afval niet. Verspilling van grondstoffen wordt tegengegaan door de herbruikbaarheid van producten en materialen te maximaliseren en waarde vernietiging te minimaliseren. Omdat het winnen van hoogwaardige grondstoffen steeds moeilijker wordt krijgt de circulaire economie een steeds belangrijkere plaats. Bij circulair inkopen borgt de inkopende partij dat de producten of materialen aan het einde van de levens- of gebruiksduur weer optimaal in een nieuwe cyclus worden ingezet. Cruciaal hierbij is waarde behoud van producten en materialen (PIANOO 2015g).

## 2.2 Circulaire economie: de basis

Paragraaf 2.3 zal dieper ingaan op circulair inkopen. Echter, om circulair inkopen te begrijpen is het belangrijk de basis van de circulaire economie te kennen. Deze paragraaf zal de basisprincipes van de circulaire economie en het circulaire denken omschrijven.

### 2.2.1 Van Iconomy naar WEconomy: het einde van het lineaire tijdperk

Het lineaire systeem is gebaseerd op kortetermijndenken, oneindige groei en een beperkte opvatting over waarde creatie (Jonker, Oosting en Verhagen 2013). Ons huidige economische systeem is een lineair systeem: “we take, make and dispose” (figuur 3). In andere woorden: we pakken de grondstoffen die we nodig hebben om de producten te produceren, en gooien die vervolgens aan het einde van de levensduur weer weg. Dit systeem is zowel verspillend aan de voorkant (beperkte voorraad grondstoffen) als vervuilend aan de achterkant (creatie van afval) (Ellen MacArthur Foundation 2013). Naast de vervuilende werking van dit systeem is er nog een andere reden waarom dit systeem op de lange termijn niet meer werkt: schaarste van grondstoffen. Het principe “op is op” is hier dan van toepassing, want wat er niet meer is kan ook niet meer geproduceerd worden. De combinatie van een toenemende bevolkingsgroei en een veranderend consumptiepatroon door een stijgende welvaart veroorzaken een toenemende druk op voorraden natuurlijke grondstoffen, klimaatverandering en biodiversiteit (The Hague Centre for Strategic Studies 2011). Er is dus in toenemende mate behoefte aan een ander economisch systeem.



Figuur 3. Visuele weergave van de lineaire en circulaire economie  
(Hartman 2014, van Ellen MacArthur Foundation 2013)

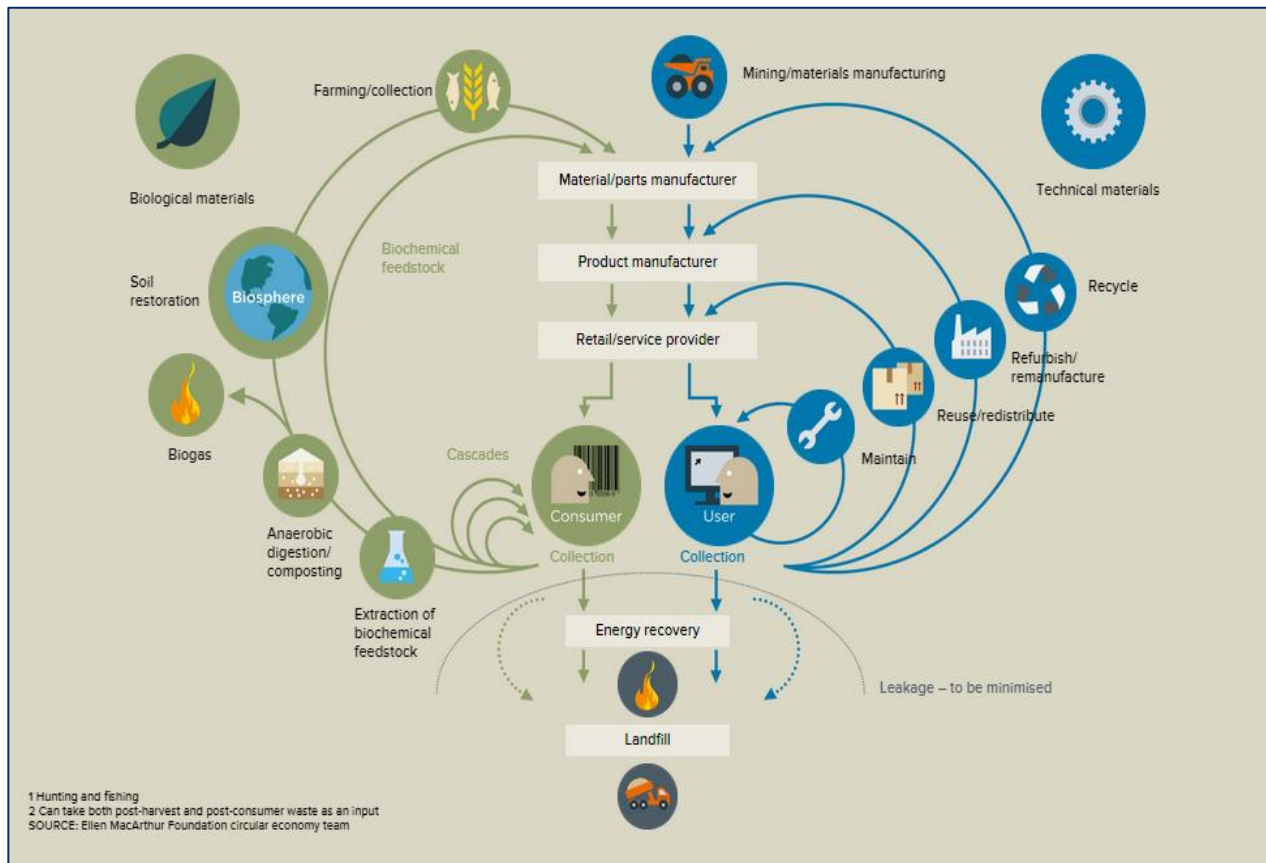
Anders dan in het huidige systeem, is de circulaire economie een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waarde vernietiging te minimaliseren (MVO Nederland 2015b). Het is een herstellend economisch systeem: door het sluiten van cirkels raken grondstoffen niet (of veel langzamer) op (figuur 3). Grondstoffen en producten blijven in een gesloten kringloop. Het gaat hierbij dus om gebruik en niet om verbruik. Essentiële elementen hierbij zijn het gebruik van zuivere en niet toxische materialen, ontwerp voor demontage en het volledig gebruiken van duurzame energie (Ellen MacArthur Foundation 2013).

### 2.2.2 Principes van de circulaire economie

Het rapport “Towards a circular economy” van de Ellen McArthur Foundation (EMF) (2013) is het eerste rapport dat de potentie van het circulaire model in kaart heeft gebracht. Het rapport gaat uit van een aantal principes (gevisualiseerd in figuur 4):

- **Houd met ontwerpen al rekening met afval:**  
Afval bestaat niet als de biologische en technische componenten van een product zo worden ontworpen dat ze passen binnen een biologische of technische kringloop, waarbij er van tevoren al gedacht is aan demontage en ‘re-purposing’. De biologische materialen zijn niet giftig en kunnen eenvoudig worden gecomposteerd. Technische materialen (polymeren, legeringen en andere kunstmatige materialen) zijn zodanig ontworpen dat ze opnieuw gebruikt worden met een minimum aan energieverbruik en met het hoogst mogelijke kwaliteitsbehoud.
- **Bouw veerkracht door middel van diversiteit:**  
Modulariteit, veelzijdigheid en adaptiviteit zijn belangrijke functies in een onzekere en snel evoluerende wereld. Systemen met veel verbindingen zijn veerkrachtiger wanneer ze geconfronteerd worden met ‘external shocks’ dan systemen die alleen ontworpen zijn voor efficiëntie (tot het uiterste gedreven ‘throughput maximalisatie’ resulteert in kwetsbaarheid).
- **Werken aan het gebruik van energie uit hernieuwbare bronnen:**  
Het doel is dat systemen uiteindelijk draaien op duurzame energie (dit is mogelijk omdat een circulair, herstellend systeem minder energie verbruikt). Beter geïntegreerde systemen reduceren de behoefte aan fossiele inputs en houden meer energetische waarde vast.
- **Denk in systemen:**  
Het vermogen om te begrijpen hoe onderdelen elkaar beïnvloeden binnen een geheel, en de verhouding van het geheel tot de onderdelen, is cruciaal. Elementen worden beschouwd in relatie tot hun milieu- en sociale contexten. Veel systemen zijn afhankelijk van elkaar, en het begrijpen van deze afhankelijkheid zorgt ervoor dat er circulaire systemen kunnen worden opgezet.
- **Denk in waarde creatie en vervolgtoeepassingen:**  
Voor biologische materialen ligt de essentie van waarde creatie in de mogelijkheid om extra waarde te halen uit producten en materialen door ze trapsgewijs door allerlei andere toepassingen te laten gaan.





Figuur 4. Visuele weergave van principes circulaire economie (Ellen MacArthur Foundation 2013, p. 15)

### 2.2.3 Niveaus van waarde creatie

Volgens de Ellen MacArthur Foundation (EMF) (2013) leiden de principes tot vier mogelijkheden van waarde creatie.

#### - De kracht van de binnenste cirkel (figuur 5):

De circulaire economie gaat over meer dan alleen recyclen. Hoe kleiner de cirkel (met andere woorden: hoe minder een product aangepast/verandert hoeft te worden), hoe groter de potentiële besparingen zijn op materiaal, arbeid, energie, milieu en kapitaal met de daar bijbehorende externe effecten (zoals de uitstoot van broeikasgassen).



Fig. 5. De kracht van de binnenste cirkel (EMF 2013, p. 30)

*Gradaties in de 'inner circle' van het technische component (zie figuur 4)*

- ❖ Onderhoud (*Maintenance/Repair*) zorgt ervoor dat producten langer voor hetzelfde doel bruikbaar blijven en dat de cirkel klein blijft.
- ❖ Hergebruik (*Reuse*) heeft betrekking op het gebruiken van een product voor hetzelfde doel zonder veranderingen of met slechts kleine aanpassingen.
- ❖ Renovatie/opknappen (*Refurbishment*) betreft het in goede staat terugbrengen van een product door onderdelen te vervangen of repareren en door 'cosmetische' wijzigingen aan te brengen om het uiterlijk te updaten, zoals schoonmaken of verven.



- ❖ Herfabricage (*remanufacturing*) zorgt ervoor dat een product weer zo goed als nieuw wordt. Het betreft demontage en herstel op componenten niveau. Functionerende onderdelen worden uit het product gehaald en omgebouwd tot een nieuw product.
- ❖ De grootste cirkel binnen de circulaire economie betreft *Recycling*. Het EMF (2013) onderscheidt 3 vormen van Recycling:
  - *Functioneel recyclen*: Het herwinnen van materialen voor het oorspronkelijke doel of voor andere doelen, met uitzondering van energie herwinning.
  - *Downcycling*: Het omzetten van materialen in nieuwe materialen van mindere kwaliteit en gereduceerde functionaliteit.
  - *Upcycling*: Het omzetten van materialen in nieuwe materialen van betere kwaliteit en betere functionaliteit.

- **De kracht van de langere cirkel (figuur 6):**

Dit verwijst naar het maximaliseren van het aantal opeenvolgende cycli en/of de duur van de cycli (zij het door onderhoud, hergebruik of complete revisie). Een langere cyclus vermijdt het gebruik van materiaal, energie en arbeid om een nieuw product of onderdeel te creëren.



Fig. 6. De kracht van de langere cirkel (EMF 2013, p. 30)

- **De kracht van vervolgtoeepassingen over verschillende bedrijfstakken (figuur 7):**

De vorige twee niveaus van waarde creatie hadden vooral betrekking op het hergebruiken van identieke producten en materialen binnen de cirkel van een specifiek product, materiaal of component. Dit niveau betreft de diversificatie van hergebruik door de hele waardeketen heen (Bijv.: katoenen kleding wordt eerst hergebruikt als tweedehands kleding, vervolgens wordt het in de meubelindustrie als katoenvezel in bekleding gebruikt, daarna wordt de katoenvezel verwerkt als steenwol isolatie in de bouwsector, voordat het weer terugkomt in de biosfeer).

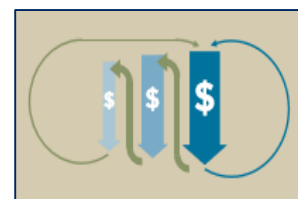


Fig. 7. De kracht van vervolgtoeepassingen (EMF 2013, p. 30)

- **De kracht van zuivere inputs" (figuur 8):**

Om maximaal waarde te creëren vereisen de eerder genoemde niveaus een bepaalde zuiverheid van materialen en een bepaalde kwaliteit van producten en componenten. Niet-verontreinigde materialen maken het collecteren en het her-distribueren efficiënter, met behoud van materiaalkwaliteit. Dit leidt weer tot verlenging van de levensduur van een product en daarmee wordt ook de productiviteit van materiaal verhoogd.



Fig. 8. De kracht van zuivere inputs (EMF 2013, p. 30)

## 2.3 Circulair inkopen

### 2.3.1 Wat is het?

Bij circulair inkopen borgt de inkopende partij dat de producten of materialen aan het einde van de levens- of gebruiksduur weer optimaal in een nieuwe cyclus worden ingezet. Circulair inkopen is het inkopen van diensten en producten gericht op circulair (her)gebruik (PIANOO 2015g). Zo ontstaat een waarde cirkel zonder begin of eind van de producten/materialen. Circulair inkopen behelst dus het maken van afspraken over hoe producten teruggenomen en/of verwerkt worden na gebruik.

De focus bij circulair inkopen ligt op waarde behoud van producten en materialen (Reuse boven Recycling). Deze focus betekent dat we niet direct verwijzen naar bijvoorbeeld de sociale omstandigheden waaronder grondstoffen worden gedolven, de emissies die vrijkomen in de toeleveringsketen of de inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in het productieproces. Dat wil niet zeggen dat deze en andere duurzaamheidsaspecten niet belangrijk zijn of geen aandacht nodig hebben. Uiteindelijk gaat het om een integrale benadering van duurzaamheid waarin circulariteit een voorwaarde is (Padding et al. 2015).

Waar MVI ook wel ‘ketenverantwoordelijkheid’ wordt genoemd, kan Circulair Inkopen ook wel verwijzen naar ‘ketensamenwerking’. De producent, leverancier, inkoper, gebruiker en verwerker slaan de handen ineen om gezamenlijk stappen te zetten richting een circulaire economie. Bij circulair inkopen ligt de nadruk dus op het in samenwerking met je ketenpartners sluiten van de kringloop. Door de verantwoordelijkheid voor het sluiten van de kringloop te verdelen over de keten is er meer grip op de totale kosten en risico's. De leverancier transformeert zijn vaak kortstondige – op verkoop gebaseerde – relatie naar een partnership waarin transparante belangen en wederzijds vertrouwen centraal staan. En waarbij het waardebehoud van de producten en materialen voor alle partijen van belang is. Ketensamenwerking gaat dus over de mate en manier van procesinrichting, borging, transparantie, garant staan en organisatie op basis van op maat gemaakte contractvormen en/of contractsbepalingen (Padding et al. 2015).

### 2.3.2 Voordelen

Volgens MVO Nederland (MVO Nederland 2015c) kan circulair inkopen tot een aantal voordelen leiden. Zij onderscheiden voordelen op 3 niveaus:

- Strategisch:** De organisatie wordt toekomstbestendiger door lagere kosten, verhoogde leveringszekerheid, hechtere ketensamenwerking en een robuustere toeleveringsketen. Daarnaast versterkt het imago van de organisatie (zowel intern als extern) doordat men laat zien dat er concreet invulling gegeven wordt aan verduurzaming.
- Financieel:** Circulair inkopen leidt in veel gevallen tot kostenverlaging op korte en lange termijn, in termen van *total cost of use* (TCU) en *total cost of ownership* (TCO). Als er bijvoorbeeld betaald wordt voor het gebruik van een product (pay per use) zijn er geen eigen servicekosten; producten gaan langer mee en hoeven minder vaak ‘nieuw’ ingekocht te worden; een circulaire bedrijfsvoering leidt tot minder (of geen) afvalmanagement en kosten; het gaat prijsschommelingen tegen omdat de organisatie minder afhankelijk is van volatiele grondstofprijzen.
- Maatschappelijk:** Circulair werken voorkomt afval en minimaliseert gebruik van gevaarlijke stoffen, daarnaast helpt het grondstoffen schaarste tegen te gaan met de bijbehorende politieke en milieuproblemen.

Dat circulair inkopen tot lagere kosten kan leiden en in sommige gevallen zelfs goedkoper is dan ‘regulier inkopen’, blijkt uit de inrichting van de Duurzaamheidsfabriek in Dordrecht. De Duurzaamheidsfabriek is ingericht volgens de principes van het circulair inkopen, en het blijkt dat het kopen van het gebruiksrecht van een inrichting goedkoper is dan het zelf aanschaffen van spullen. De

bedrijfsvoering komt 3% voordeliger uit met het circulaire model. Er wordt alleen betaald voor de functie van stoelen, vloeren, wanden en licht. De Duurzaamheidsfabriek heeft een rekensom gemaakt van de netto contante waarde ten opzichte van het prestatiebedrag. Rein Meester, directeur Duurzaamheid van Gemeente Dordrecht zegt hierover: *“Die 3% kan zelfs nog meer worden, want in de loop der jaren hoeven we geen kapotte stoelen te vervangen, of vloertegels. Dat wordt allemaal door de aanbieders gedaan... Misschien loopt die 3% van nu wel op tot een voordeel van 5%. En als het goed is, ziet alles er over 8 jaar nog zo goed als nieuw uit”* (Turntoo 2013).

### 2.3.3 Voorwaarden

Circulair inkopen betekent dat er voorwaarden gesteld dienen te worden met betrekking tot het ontwerp, de productiefase, de gebruiksfase en aan de fase na gebruik. Er kan hierbij gedacht worden aan vragen als (Padding et al. 2015):

- Wat is de beoogde (economische en technische) levensduur van het product?
- Hoeveel % van het product is gemaakt van gerecycled materiaal?
- Waar komen de gebruikte materialen vandaan? Is dat aantoonbaar?
- Wat zijn maatregelen die worden genomen om de levensduur van het product na terugname te verlengen (upgrade, resell, repair, refurbish)?
- Wat zijn maatregelen die worden genomen om de onderdelen/materialen na einde technische levensduur zo hoogwaardig mogelijk te hergebruiken (remanufacture, repurpose, recycle)?

### 2.3.4 Principe van eigendom en contracten

Bij circulair inkopen draait het om het anders omgaan met het principe van eigendom. Het draait niet altijd meer om kopen, maar meer en meer om gebruik en prestatie. Dit vraagt om andere vormen van contracten en contractbepalingen. De 3 bekendste contractvormen zijn (van Arendonk 2014):

#### 1. Product service systemen

- a. **Pay per use:** Gebruikers sluiten hierbij een contract af met de leverancier, maar worden geen eigenaar van het product. Zij betalen slechts voor het gebruik van het product.
- b. **Performance based prestatiecontract:** De gebruiker betaalt voor de oplossing van zijn behoefte en de leverancier/producent bezit en beheert de materiele middelen om tot het gewenste resultaat te komen.

#### 2. Koop / terugkoop:

Gebruikers worden hier wel eigenaar van een product. Zodra echter het eind van de levenscyclus is bereikt heeft de producent de verplichting het product terug te kopen en het weer op te nemen in de waardeketen zonder downcycling van de materialen.

#### 3. Koop / doorverkoop:

Een inkoper kan zorgen dat hij, voor de producten die hij inkoopt, kanalen beschikbaar heeft die na gebruik voor een goede verwerking zorgen. Met als grote voordeel dat het mogelijk wordt voor grote afvalstromen inkomsten te ontvangen in plaats van kosten te maken voor de afvoer. Bij deze producten is een goede verwerking van essentieel belang. Koffiebekers zijn hier een goed voorbeeld van.

### 2.3.5 Cradle 2 Cradle certificering

Een term die veel gebruikt wordt met betrekking tot circulariteit is Cradle 2 Cradle. Waar circulair Inkopen bekeken wordt vanuit de kant van organisaties, kijkt Cradle 2 Cradle meer vanuit de kant van de producenten. Cradle 2 Cradle is een certificaat/protocol dat producenten kunnen verkrijgen en dat aantoont dat producten zo samengesteld worden, dat ze na hun levenscyclus herbruikbaar zijn, of afbreekbaar tot grondstoffen voor nieuwe, gelijkwaardige of hoogwaardige producten. Dit leidt tot oneindige kringlopen van producten, zonder dat daarbij afval ontstaat in de betekenis van 'nutteloos overblijfsel'. Cradle to Cradle start bij het productontwerp, waarbij er rekening mee wordt gehouden hoe het na gebruik weer terug kan keren in de cyclus. Het Cradle 2 Cradle certificaat gaat uit van vijf criteria (Cradle to Cradle Products Innovation Institute 2015):

1. Gezonde materialen
2. Hernieuwbare grondstoffen
3. Hernieuwbare energiebronnen
4. Waterbeheer
5. Sociale rechtvaardigheid en bedrijfsethiek



### 3. Resultaten

*"If you focus on results, you will never change.  
If you focus on change, you will get results"*  
- Jack Dixon

#### 3.1 Circulair inkoopproces

Één van de vragen die aan de respondenten gesteld is betrof de stappen in een circulair inkooptraject. Hoe ziet een circulair inkooptraject eruit, en is dit wezenlijk anders dan een traditioneel inkooptraject?

Een traditioneel inkoopproces bestaat gewoonlijk uit zeven stappen. Het heeft een voorbereidend onderdeel, een tactisch onderdeel en een operationeel onderdeel (figuur 9 ).



Fig. 9. Het inkoopproces (Supply Value 2015).

Uit de interviews bleek dat een circulair inkoopproces in wezen niet heel anders is dan een traditioneel inkoopproces, echter komen er wel facetten bij binnen de bestaande stappen en zien ze er inhoudelijk anders uit. De nadruk bij het circulaire inkooptraject ligt vooral op het **voorbereidende en tactische vlak**. De beslissingen die in deze fases genomen worden hebben invloed op het succes van het traject. In een traditioneel proces is het traject afgelopen op het moment dat je het product hebt gekocht en betaald. Echter bij een circulair product dien je ook na te denken over wat er met het product gebeurt als je als organisatie klaar bent met het gebruik. Er komt dus, naast enkele facetten in de bestaande stappen, een extra stap bij aan het eind van het proces: einde gebruiksduur, ofwel, het terugbrengen van het product in de kringloop als de organisatie klaar is met het gebruik.

##### 3.1.1 Strategie

Het bepalen van de strategie is de eerste stap in het inkoopproces. De inkoopstrategie bepaalt of- , en met welk doel inkopers het inkoopproces uitvoeren (hoe in te kopen). Er wordt een analyse van de markt en van de eigen behoefte gemaakt (interne en externe analyse). Deze analyse, het organisatie- en inkoopbeleid zijn richtinggevend voor het bepalen van de strategie.

Uit de interviews blijkt dat visie en draagvlak cruciaal zijn om circulair inkopen te laten slagen. Als dat er niet is, dan wordt het lastig om circulair inkopen in de organisatie te verankeren en succesvol toe te passen op de lange termijn. Dus voordat je gaat specificeren dient er draagvlak te zijn voor hetgeen je wilt gaan doen. Het is in de strategiefase dus cruciaal dat je helder hebt wat de visie en ambitie is, en wat je dus zoekt. Circulariteit moet al in de visie ingebed zitten wil het tot uiting komen in de andere stappen van het inkoopproces.

### 3.1.2 Specificeren

Voor wat betreft de facetten in de overige stappen, deze komen vooral naar voren bij de stap 'specificeren' (figuur 10). Omdat circulair inkopen nog relatief nieuw is, weet men vaak niet precies wat men wil inkopen.

*"Je weet vaak niet goed wat je uiteindelijk wilt als eindproduct. Dus je kunt niet zeggen, ik ga een klassiek bestek maken en op de markt zetten".*  
Alexander Ro'is - Consultant Gemeente Den Haag.

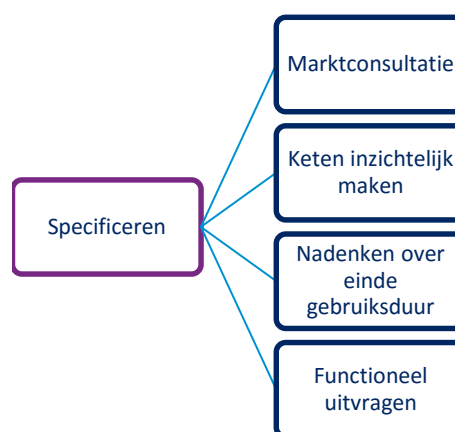


Fig. 10. Dimensies in specificatiefase

In de strategiefase is de visie en ambitie bepaald. Daarna dien je deze ambities te testen in de markt door gesprekken aan te gaan: "Wat zijn de mogelijkheden en in hoeverre matchen die met onze ambitie?". Neem de circulaire eisen en verwachtingen mee in deze gesprekken om te zien of en in hoeverre de markt zich daar al mee bezighoudt. Een intensieve dialoog waarin men vertrouwen creëert tussen de vragende partij en leveranciers is van groot belang: niet alleen om er achter te komen wat er te koop is, maar ook om wederzijds begrip te krijgen voor elkaars rol, behoeften, uitdagingen, risico's en vocabulaire. Circulair inkopen is voor zowel de inkopende partij als de leverancier nieuw, onontgonnen terrein waardoor de kans op misverstanden /elkaar niet begrijpen groot is.

*"Als je wilt dat aanbiedingen beter aansluiten op je behoefte, dan moet je met de markt in gesprek. Als je alleen maar je ambities de markt opgooit, dan heb je kans dat niemand er aan kan voldoen. Als je weet wat er mogelijk is in de markt, wat de top drie in jouw markt al kan op dit terrein of zegt dat eraan zit te komen, dan kun je op basis daarvan je ambitie bijstellen naar een realistisch niveau".* Joan Prummel – Rijksdienst Ondernemend Nederland

Daarnaast dien je in de specificatiefase al na te denken over wat er na gebruik met het product gaat gebeuren. Hoe zorg je ervoor dat je het zo inkoopt dat aan het eind van de gebruiks-cyclus er ook weer waarde uitgehaald kan worden? Een mogelijke manier zit hem in het functioneel specificeren. Bij functioneel specificeren worden er minder gedetailleerde eisen gesteld dan bij traditioneel uitvragen, waardoor meer verantwoordelijkheid aan de opdrachtnemer wordt gegeven. Functioneel uitvragen betekent dat het beoogde resultaat, de te leveren prestaties of het gebruiksdoel van de dienst of het product wordt uitgevraagd. De aanbieders beschrijven dan vervolgens hoe met hun aanbieding het resultaat bereikt wordt en geven hiervoor een prijs af. Circulaire oplossingen zijn nieuw en innovatief, en door functioneel uit te vragen wordt de markt uitgedaagd om met creatieve oplossingen te komen. Er wordt gebruik gemaakt van de kennis, ervaring en inventiviteit van marktpartijen. Wat in de specificatie fase kan helpen is het zoveel mogelijk inzichtelijk maken van de keten. Dit geeft inzicht en houvast bij het bepalen van de mate van circulariteit en duurzaamheid binnen de keten.

*"In het ultieme geval zeg je: 'Ik heb zoveel geld, dit is wat ik aan functie nodig heb en het moet circulair zijn. Ik wil van jou weten hoe dat eruit ziet en hoe je dat gaat regelen'. Zo geef je ruimte aan innovatie. Je vraagt dus niet meer om bijvoorbeeld nieuwe stoelen, maar om een zitomgeving die circulair is".* Joan Prummel – Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

*“Nou eerst moet je die keten inzichtelijk krijgen, dat is super belangrijk. Door de keten transparant te maken kun je circulariteit beter organiseren en heb je inzicht in de complexiteit van wat je wilt kopen. Ga niet alleen in gesprek met je leverancier, maar ook met de leverancier van de leverancier”. Bjorn Smeets - Dura Vermeer.*

### 3.1.3 Selecteren

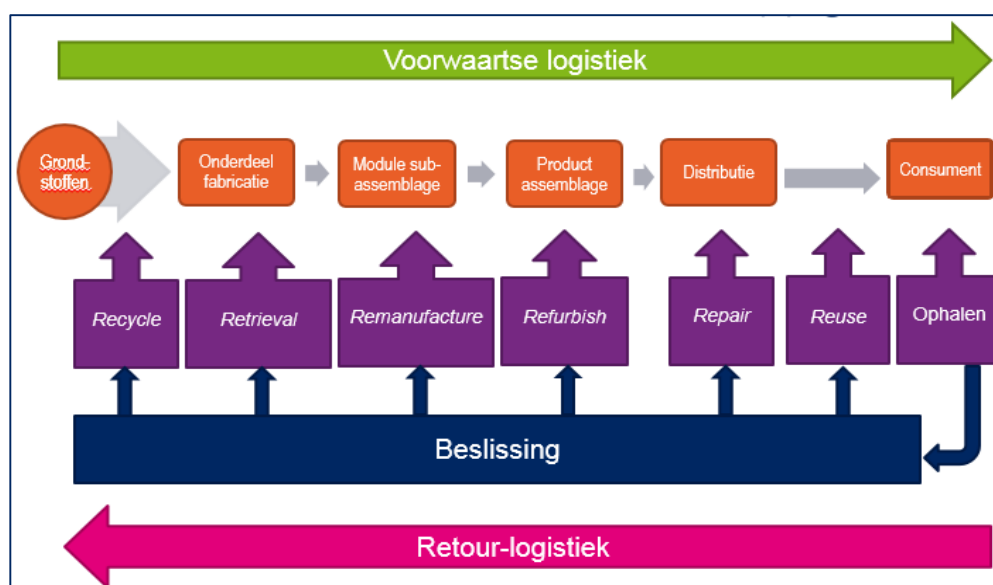
In de selectiefase gaat men de ontvangen aanbiedingen beoordelen en de beste selecteren. De kans dat er verschillende typen aanbiedingen komen is vrij groot. Je vraagt naar iets nieuws en iets innovatiefs, en dat kunnen marktpartijen op verschillende manieren invullen.

*“Als ik ontzorgd wil worden op mijn vloerbedekking en ik vraag dat uit en één partij die zegt: we doen dat via leasen, en een ander die zegt: wij doen dat met een bepaalde zorg en nummertje drie die zegt: we verkopen het je, maar we hebben statiegeldregeling. Dan is dat drie keer totaal wat anders en dan moet je als inkoper de vraag stellen: hoe zit dat achter dit contract? Hoe zit dat achter dat aanbod? En dan moet je voorbij het feit kijken dat het hier leasing heet en daar tile care heet en daar statiegeld en zeggen: hé, deze doet in de praktijk dat en dan heb ik na twintig jaar dat ervaren. Deze wil het zo aanbieden en dan heb ik over twintig jaar als klant dat ervaren. En eigenlijk ben je appels met konijnen aan het vergelijken. En ik denk dat dat de beste vorm is. Want alles waarbij je het terug gaat brengen naar proberen appels met appels te vergelijken, dan ga je appels uitvragen. Nou, wat krijg je? Appels. Terwijl je misschien met een peer het beste af was”.*

Erick Wuestmann – Stichting Circulaire Economie.

### Selectiecriteria

Het opstellen van selectiecriteria kan nog wel eens een knelpunt zijn bij circulair inkopen. Het bestaande framework van de Ellen Macarthur Foundation (figuur 4) en het kader ‘6R’ (figuur 12) van de hand van Lie 2010 (aangereikt door Jan Henk Welink van TU Delft) (ook toegepast door Prorail) geeft een handvat en richtlijn in hoe verschillende circulaire oplossingen te beoordelen. Zo staat Reuse hoger op de ladder dan remanufacturing, en staat recycling het laagste op de ladder.



Figuur 12. De 6 R'en en retour-logistiek  
(Lie 2010, in Rebus 2015, p.13)



### Economisch Meest Voordelig Inschrijving (EMVI)

Daarnaast is het belangrijk dat circulariteit in de selectie een cruciale rol speelt, en dat niet alleen prijs centraal staat. Het wordt geadviseerd gebruik te maken van EMVI (Economisch Meest Voordelige Inschrijving). Het toepassen van EMVI is een methode om extra kwaliteit te honoreren. Kwaliteit is een verzamelterm voor een veelheid aan aspecten: innovatief, duurzaam, sociaal, snel, goed functionerend, esthetisch, sterk, hoge capaciteit, weinig hinder, klantvriendelijk etc. De opdrachtgever beoordeelt de inschrijving niet alleen op laagste prijs, maar ook op andere criteria.

*“In overleg met de marktpartijen hebben we gekozen voor een prijs/kwaliteitverhouding van 30/70, waarbij het aantal punten voor prijs werd berekend aan de hand van de Netto Contante Waarde methode. De aanbieder met de laagste total cost of ownership (TCO) kreeg hierbij het maximale aantal van 30 punten. De aanbieder met de beste circulaire kwaliteiten kreeg echter niet automatisch het maximale aantal punten voor kwaliteit, wat tot gevolg had dat prijs een te grote impact had. Terugkijkend hadden we beter moeten nadenken over een goede wegingsmethodiek en deze ook moeten toetsen met een proefberekening”. Rebus 2015, p. 12.*

### Total Cost of Ownership (TCO)

Ondanks dat de insteek circulariteit is, zijn er nog meer aspecten die we belangrijk vinden. Geld is nooit de minste daarvan. Een oplossing kan dan nog zo circulair zijn, als het niet te betalen is dan gaat het niet werken. Echter, als je kijkt naar de TCO, dan valt in de praktijk de business case vaak goed te maken. Bij een duurzame of circulaire aankoop kunnen de initiële kosten hoger zijn, bijvoorbeeld omdat er ander materiaal wordt gebruikt of omdat er een ander ontwerp wordt gemaakt waar andere processen aan verbonden zijn. Dit kan echter worden gecompenseerd door lagere gebruikskosten en/of onderhoudskosten, bijvoorbeeld door een lager energieverbruik of langere levensduur van het product. Door het aanschaf-, onderhoud- en afdankingsbudget te bundelen en deze mee te nemen over de gehele gebruiksfase ontstaat er een ander beeld van 'prijs'.

Total Cost of Ownership gaat over het volledig inzichtelijk maken van alle kosten gerelateerd aan de aanschaf en gebruik gedurende de levenscyclus van het product. Het heeft te maken met perceptie en het korte termijn denken versus lange termijn denken. Men dient dus niet alleen naar aanschafprijs te kijken, maar ook naar onderhoud en beheer. Prijs is zeker niet onbelangrijk, maar dan wel over de lange termijn gemeten. Een product kan in de aanschaf het goedkoopste zijn, maar als je vervolgens iedere week onderhoud moet plegen dan is het op de langere termijn gezien niet zo goedkoop. Tevens kan het zo zijn dat het inkoop technisch meer kost, maar dat het voor andere afdelingen of voor de organisatie als geheel geld bespaart, bijvoorbeeld op het gebied van onderhoud, beheer en energie. Als je iets koopt wat initieel 10% duurder is, maar waar je de helft langer mee kunt doen, dus in plaats van acht jaar wel twaalf jaar, dan bespaar je de helft van de kosten en dan kan je nieuw dus best meer investeren omdat het op de lange termijn geld bespaart. Met andere woorden, de aanschafkosten vormen slechts het spreekwoordelijke topje van de ijsberg. Gedurende het gebruik komt het grootste deel van de kosten bovendien (gebruikskosten, onderhoudskosten, afstotingskosten). Wat je uiteindelijk wilt is een duurzaam en stabiel product.

*“Het is maar net wat je perceptie is. Je ziet bij heel veel dingen dat er alleen wordt gekeken naar de aanschafprijs, maar niet naar de beheer- en onderhoudskosten. En dan kun je wel een goedkope aanschaf hebben, maar bij wijze van spreken iedere week met de auto bij de garage staan. En dan moet je ook nog meerekenen hoeveel uur je daardoor kwijt bent, en hoeveel irritatie het oplevert”. Bjorn Smeets – Dura Vermeer.*

### 3.1.4 Contracteren

Wat verder bij circulair inkopen ingewikkelder wordt is het contractmanagement en contractbeheer. Dit geldt niet alleen voor het opstellen van het contract in de contracteringsfase, maar ook bij het beheren van het contract na akkoord. Bij circulair inkopen dienen er duidelijke afspraken gemaakt te worden over het einde van de gebruiksduur. Als circulair inkoper wil je zeker weten wat er met het product gaat gebeuren bij het einde van de gebruiksduur. Hoe komen de producten weer terug in de kringloop? Wat gaat de leverancier er mee doen en hoe gaat die dat doen? Welke partijen gebruikt de leverancier daar weer voor? Met andere woorden: hoe gaan we het afhandelen? Wie doet wat? Hoe zit het met onderhoud? Dit zijn zaken waarover duidelijke afspraken gemaakt moeten worden.

*“Want bedrijven kunnen wel zeggen van: ja, wij nemen onze producten terug, maar als het vervolgens via de achterdeur gewoon naar de stort gaat, of naar de verbrandingsoven, tja, dan is het nog niet circulair”. Erik Toenhake – Dutch Spirit.*

Het einde van de gebruiksduur kan ver in de toekomst liggen, misschien wel 10 tot 20 jaar na aanschaf. Het is dan cruciaal dat de organisatie de administratie goed op orde heeft en dit ook duidelijk communiceert naar de rest van de organisatie, anders kom je er over die 10 jaar niet meer uit. Je moet goed bijhouden welke producten van welke leveranciers zijn en dat het eventueel nog teruggebracht dient te worden. Die producten mogen in die 10 jaar dus niet zomaar weggegooid worden.

*“Er wordt een nieuw stadhuis gebouwd in Venlo. In plaats van dingen te kopen, huren we het tien jaar. Dan moet je wel goed weten dat de tegeltjes die daar op de muren gemetseld worden van leverancier X zijn, en dat het de bedoeling is dat ze na die tien jaar dus weer teruggaan. Als ik dat niet doe krijg ik misschien een boete of krijg ik geen geld meer terug. Je moet dus heel goed weten: Waar kwam dat spul ooit vandaan? Kan ik dit zomaar vervangen/weggoien? Dat je nog precies weet: oh, dit dingetje heb ik ergens in een contractenafpraak liggen dat dit weer terug kan naar leverancier X”. Marco Verheijen – Alacritate MV.*

### 3.1.5 Extra stap: einde gebruiksduur

Naast de extra facetten in de fase van specificeren, komt er een extra stap in het inkoopproces bij, namelijk aan het eind (figuur 13). Dit is de stap “einde gebruiksduur”. Als het product het einde van de gebruiksduur heeft bereikt, dient het op een of andere manier weer terug de kringloop in gebracht te worden. In de specificatiefase heb je al nagedacht over deze stap en is het opgenomen in de specificaties. In de selectiefase is er een partij geselecteerd die een bepaalde oplossing op dit vlak aanbiedt, en dit is vastgelegd in de contracteerfase. Bij de stap “einde gebruiksduur” zorg je ervoor dat het product ook daadwerkelijk terug de kringloop in gaat, afhankelijk van de gemaakte afspraken in de contracteerfase. Dit kan op meerdere manieren gebeuren, het kan bijvoorbeeld betekenen dat het product weer teruggaat naar de leverancier, of dat het aan een andere partij wordt doorverkocht.

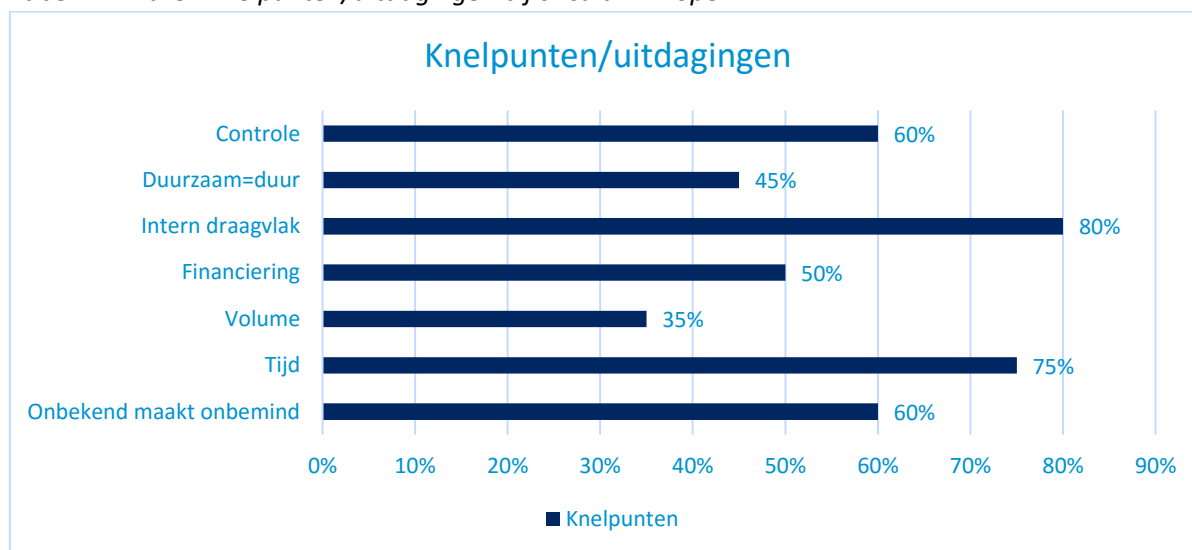


Figuur 13. Het circulaire inkoopproces (Supply Value 2015)

### 3.2 Uitdagingen/knelpunten

De respondenten is gevraagd welke knelpunten en/of uitdagingen ze tegen zijn gekomen (of verwachten tegen te komen) tijdens het circulair inkopen. Tabel 1 geeft weer welke knelpunten zijn genoemd en hoe vaak ze zijn genoemd. Het gebrek aan intern draagvlak (80%) wordt door de respondenten gezien als het grootste knelpunt (of uitdaging). Daarnaast worden tijd (75%), onbekendheid (60%) en controle (60%) relatief vaak genoemd. De knelpunten worden hieronder verder beschreven.

Tabel 1. Ervaren knelpunten/uitdagingen bij circulair inkopen



#### ❖ Ontbreken van intern draagvlak

80% van de respondenten noemt het gebrek aan intern draagvlak als knelpunt/uitdaging. Het lijkt een open deur, maar toch is dit cruciaal. Als het management, de interne klant en/of de budgethouder niet achter de circulaire principes staat, dan heeft de inkoper weinig houvast om van het traject een succes te maken. De complete bedrijfsvoering van de inkopende organisatie zal zich moeten aanpassen aan de circulaire economie. De opdrachtgever van de inkoper moet immers ook het belang inzien om circulaire producten te gebruiken.

*“Wat je vaak ziet is dat een inkoper iets goeds heeft bedacht samen met de leverancier. Hij moet dan nog wel langs de board om te vertellen dat het tweedehands spullen zijn. Als je je dan van tevoren niet hebt verzekerd van draagvlak is de kans groot dat de board er toch niet mee akkoord gaat, bijv. vanwege onbekendheid of omdat ze het toch te risicovol achten. Dus ja, op tijd draagvlak regelen is heel erg belangrijk”.* Take Padding - PIANOo

Inkopers zitten nog te vaak in de situatie dat ze opdrachtgevers en interne klanten moeten overtuigen waarom het belangrijk is. De meeste inkopers zijn niet in de positie om dit te doen of hebben daar de competenties niet voor, daarnaast kost dit erg veel tijd en werkt het demotiverend.

*“Zo’n opdrachtgever denkt: Ik wil volgende week 50 rode stoelen hebben. Een inkoper kan dan wel zeggen: als je een andere kleur neemt en je geeft een tientje meer uit per stoel, dan zijn ze vijf jaar langer bruikbaar of krijgen we end of life twee tientjes terug. Maar dat zijn allemaal boodschappen waar een opdrachtgever niet naar luistert, want die wil gewoon volgende week 50 rode stoelen. Als de opdrachtgever begint met: en het moet circulair zijn, wordt het voor een inkoper veel makkelijker”.* Joan Prummel – Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

### ❖ Onbekend maakt onbemind

60% noemt onbekendheid als knelpunt bij circulair inkopen. Circulair inkopen is nog relatief onbekend, zowel bij de vragende partij als bij de aanbiedende partij. Dit maakt het dat organisaties nog zoekende zijn in hoe invulling te geven aan circulariteit. Men doet iets wat er nog niet is, en waar nog geen standaarden en pasklare voorbeelden voor zijn. “Wat gaan we vragen, hoe gaan we dit vragen en beoordelen en wat krijgen we ervoor terug”? Aan de aanbiedende kant zijn veel leveranciers nog niet ingericht op bijvoorbeeld het terugkrijgen van producten. De organisatie- en productieprocessen zijn er niet op ingericht om producten terug te krijgen en eventueel opnieuw te verwerken. Circulariteit heeft impact op de hele bedrijfsvoering en vraagt om een ander businessmodel en dat vraagt weer om investeringen.

*“Dan kan ik heel moeilijk leveranciers vinden die producten kunnen verwerken. Ze hebben wel allemaal mooie machines staan maar deze zijn niet altijd geschikt om gerecyclede grondstoffen te kunnen verwerken in een nieuw product”. Reinier Peek – Suez*

### ❖ Vernieuwen kost tijd

75% van de respondenten geeft aan dat circulair inkopen meer tijd vergt dan een regulier traject, en dat dit een knelpunt/uitdaging kan zijn indien men daar geen rekening mee houdt. Circulaire inkooptrajecten kosten meer tijd dan traditionele inkooptrajecten. Organisaties dienen hier rekening mee te houden bij het starten van zo’n traject. Die tijd zit hem vooral in de voorbereiding: het nadenken over wat je precies wilt, hoe je daar invulling aan gaat geven, gesprekken met de markt, gesprekken met de interne klant, hoe je gaat beoordelen etc. Aan de andere kant dien je leveranciers ook de tijd te geven om zich in het onderwerp te verdiepen, vragen te stellen en om tot een goede offerte te komen. Zij weten in veel gevallen ook niet wat de bedoeling is en hoe ze dat gaan aanpakken. Leveranciers moeten terug in hun keten om de mogelijkheden van circulariteit te bespreken, producenten moeten onderzoeken en testen doen etc. Het vraagt van hen ook een andere denkwijze, en dit kost nu eenmaal tijd. Het is een traject van pionieren en ondernemen. Uiteindelijk, als de processen rond zijn en de circulaire denkwijze onder de knie is, dan kan een circulair traject net zo snel gaan als een lineair traject.

*“Normaal gesproken als we meubilair gewoon hadden gekocht, ja dan waren we allang klaar geweest. Dan hadden we de aanbesteding al doorlopen, maar nu hebben we gisteren pas het PID, het Project Initiatie Document, aan de opdrachtgever gestuurd met het idee zoals wij denken dat het moet gaan”. Joep van Breukelen – UMC Utrecht.*

### ❖ Controle uitoefenen

Een uitdaging die niet alleen geldt voor circulariteit, maar voor duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen in het algemeen, heeft te maken met controle. ‘Hoe kun je controleren dat leveranciers doen wat ze beloven? Hoe kun je controleren of de oplossing echt circulair is?’. Hier is nog geen duidelijk antwoord op. 60% van de respondenten gaf aan hier ook mee te worstelen. Twee factoren spelen hierbij volgens de respondenten een rol: aantoonbaarheid en vertrouwen. Wees kritisch en neem als vragende partij het initiatief om audits uit te voeren, zodat je kunt kijken of dat wat op papier staat daadwerkelijk uitgevoerd wordt. Ook zijn bepaalde certificeringsprogramma’s een goede indicatie. Echter kunnen certificaten ook een vorm van greenwashing zijn (het groener of maatschappelijk verantwoord voordoen van een bedrijf of organisatie dan dat deze daadwerkelijk is).

Naast aantoonbaarheid is vertrouwen een belangrijk element. Als je geen goed gevoel bij elkaar hebt, dan is het vertrouwen er niet op het moment dat het even minder gaat of als er problemen zijn. Ook kun je ervoor kiezen te werken vanuit een netwerkgedachte. Jij als organisatie zit heel dicht op jou leveranciers, en je verwacht zij dat weer bij hun leveranciers doen en zo verder. Echter zal het nooit 100% controleerbaar zijn.

*“Wij voeren zeker audits uit in lage lonen landen om te kijken of ze doen wat ze beloven. Een certificaat zegt zeker niet alles, dus we controleren of wat er op dat certificaat wel waargemaakt wordt”. Reinier Peek - Suez.*

#### ❖ Financiering

50% van de respondenten noemt het verkrijgen en/of rondkrijgen van de financiering als knelpunt/uitdaging. Banken zijn traditioneel ingericht op het financieren van klassieke, lineaire verdienmodellen. Ze aarzelen nog (of weigeren ronduit) om de circulaire ambities te financieren. Het verstrekken van kapitaal gaat langzaam en gebeurt slechts mondjesmaat. Als leveranciers en producenten investeringen moeten doen om zichzelf circulair te maken, maar ze krijgen deze financiering niet, dan wordt het een lastig verhaal. Bedrijfsprocessen dienen opnieuw ingericht te worden en ook zullen ze vaak nieuwe activiteiten moeten ontplooien. Het gaat vaak om grote investeringsbedragen die ze zelf niet altijd tot hun beschikking hebben. Circulaire verdienmodellen zijn vaak wat complexer dan de lineaire verdienmodellen. Waar het bij de lineaire modellen vooral draait om grondstoffen kopen, product van maken en product verkopen, komen er bij circulaire modellen andere vormen van ‘verkoop’ kijken, zoals leasing, pay-per-use en koop-terugkoop. Er wordt meer gevraagd van voorfinanciering, omdat niet altijd meer in één keer binnenkomt, maar verspreid over bijvoorbeeld jaren. Om de circulaire economie op gang te krijgen, is het belangrijk dat banken met kredieten over de brug komen.

*“Een van de problemen was onder andere de financiering van allerlei grondstoffen door een kleine partij in de keten, want ja, die moet nu groter inkopen dan dat zij ooit hebben gedaan. Zij hebben daar geen financiering voor, ja dan moeten wij een soort van garant staan, zodat zij bij de bank een lening kunnen krijgen”. Bjorn Smeets – Dura Vermeer*

*“Banken staan zelfs vijandig tegenover circulaire voorfinanciering. Als de meneer van de Rabo/ABN/ING dan verschrikt roept: ‘maar wat doe je dan als je pachter na een jaar of twee je spullen niet meer nodig heeft?’ Krijg je allemaal gebruikte tafels terug, en die zijn dan afgeschreven !!!!! Dus wij als bank zouden dan een extra risicofactor over ons toch al royale risico willen tellen, anders komen wij er niet mee uit!’ Ik zeg dan: maar lieve meneer van de bank, als die tafels terugkomen, dan schuur ik ze weer af en verpacht ik ze aan de volgende, en als dat niet kan, dan verwerk ik ze in een volgend product. We schrijven niet af, we upcyclen of hergebruiken”. Rik Ruigrok - Herso*

#### ❖ Duurzaam = duur??

45% denkt dat circulair inkopen (of duurzaam inkopen) te kampen heeft met het imago ‘duur’. Intern draagvlak betekent ook dat de organisatie open dient te staan voor andere verdienmodellen. Het kan zijn dat een circulaire aanschaf initieel een grotere investering vraagt, maar dat zich dat later terugverdient, bijvoorbeeld omdat het product langer meegaat, hergebruikt kan worden of omdat het weer teruggekocht kan worden. Ook kan het zijn dat een product niet gekocht wordt, maar geleased, waardoor het budget niet in één keer opgaat, maar uitgesmeerd wordt over een langere periode. De

budgethouder of interne klant moet bereid zijn het budget daarvoor open te stellen. Duurzaamheid heeft het stigma dat het duur is, vooral bij het MKB. Dit maakt dat zij minder bereid zijn circulariteit als een mogelijkheid te zien. Er wordt vooral gekeken naar de aanschafprijs en de korte termijn.

*“De standaardgrap is duurzaam is duur. Dat is een hele flauwe grap en ik denk dat ik hem al 20 keer gehoord heb. De vraag is: waar valt de winst? Als ik circulaire oplossingen inkoop die inkoop-technisch gezien iets duurder zijn, maar die veel langer meegaan of die voor de organisatie leiden tot X procent minder energie- of onderhoudskosten per jaar, waardoor je het binnen twee, drie jaar terugverdient, wat is dan duur?”* Bart Vos – Universiteit van Tilburg.

Daarnaast is het zo dat schaarste de prijs op drijft. Hoe minder er van iets beschikbaar is, hoe duurder het wordt. De lineaire economie put de aarde uit, dus uiteindelijk is lineair produceren niet meer duurder dan circulair produceren.

*“Inmiddels zijn we met onze producten goedkoper dan tafels uit virgin grondstoffen. Noten is inmiddels zo duur dat in mei vorig jaar een verschil van 180 euro, en inmiddels van 430 euro is opgetreden. Momenteel hebben we een van de grootste circulaire klussen ooit binnen gehaald, ruim 6000 manjaar en dat binnen een tijdsbestek van een half jaar. De lineaire markt gaat uiteindelijk zijn nek breken”.* Rik Ruigrok - Herso

#### ❖ De kwestie van volume → wie is de baas?

Ook volume blijkt een lastig aspect. 35% van de respondenten noemt volume als knelpunt/uitdaging bij circulair inkopen. Aan de ene kant starten organisaties pilots en kleine projecten om het beheersbaar te houden en om ervan te leren voor de toekomst. Echter zorgt een te klein volume voor een onevenredig hoge kostprijs, en vinden leveranciers het niet altijd interessant genoeg om de benodigde investeringen te doen voor slechts een klein aantal. Er is volume nodig om een innovatie grootschalig door te voeren. De achterliggende gedachte heeft te maken met macht. Wie is de baas in de keten? De baas kan dicteren, en kan bepalen of iets wordt doorgevoerd of niet. Dus is de leverancier de baas of de inkopende partij?

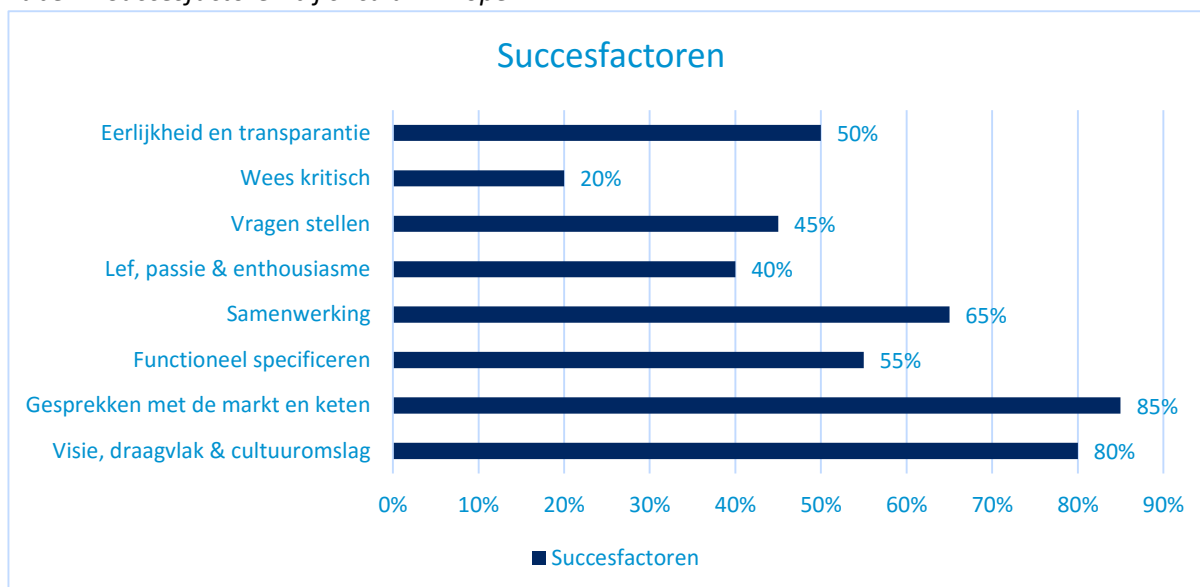
*“Gewoon beginnen, stap voor stap, en op een gegeven moment kan je èn hordelopen èn tegelijkertijd ook nog eens poolstokspringen. Houd het behapbaar en ga daarna pas opschalen”.* Rik Ruigrok - Herso

### 3.3 Succesfactoren

De respondenten is gevraagd welke factoren aanwezig dienen te zijn om van circulair inkopen een succes te maken. Tabel 2 geeft weer welke succesfactoren zijn genoemd en hoe vaak ze zijn genoemd. Het voeren van gesprekken met de markt (85%) wordt door de respondenten gezien als de grootste succesfactor. Daarnaast worden de aanwezigheid van visie en draagvlak (80%), samenwerking (65%) en functioneel specificeren (55%) relatief vaak genoemd.



Tabel 2. Succesfactoren bij circulair inkopen



#### ❖ Gesprekken met de markt en met de keten

In paragraaf 3.1.1 is dit al genoemd. Circulair inkopen is voor zowel de inkopende partij als de leverancier een nieuw, onontgonnen terrein waardoor de kans op misverstanden/elkaar niet begrijpen groot is. 85% geeft aan dat het gesprek aangaan met de markt een succesfactor is om circulair inkopen te laten slagen. Ga in het begin al het gesprek aan met de markt om erachter te komen wat er allemaal mogelijk is en hoe ver ze zelf zijn met circulariteit. Weet waar de markt zit ten opzichte van je ambitie. Zet partijen met elkaar aan tafel die niet persé concurrent van elkaar zijn, maar wel bij elkaar in de keten zitten. Dus de leveranciers van de leveranciers, en probeer zo te kijken hoe ver ze zijn met circulariteit en hoe je de cirkel rond kunt krijgen. Als je concurrenten met elkaar aan tafel zet, loop je de kans dat er geen constructieve gesprekken ontstaan omdat leveranciers terughoudend zijn in welke informatie ze delen, bang dat de concurrent er met hun ideeën en oplossingen vandoor gaat. Een tweede reden waarom het belangrijk is om met de markt te praten, is omdat er heel veel verschillende manieren zijn om iets circulair te doen. De organisatie moet dus duidelijk maken aan de markt wat men als doelstellingen belangrijk vindt. Is dit grondstoffenverspilling tegengaan? Hergebruik regisseren? Of een combinatie? De markt dient dat duidelijk voor ogen te hebben. Een intensieve dialoog waarin vertrouwen gecreëerd wordt tussen de vragende partij en leveranciers is van groot belang: niet alleen om er achter te komen wat er te koop is, maar ook om wederzijds begrip te krijgen voor elkaars rol, behoeften, uitdagingen, risico's en vocabulaire.

*“Wat kan er al, maar ook waar zien we onszelf naartoe zien gaan. Dus de ambitie van de bedrijven zelf. Want je kunt natuurlijk best je voorstel en allerlei vragen neerleggen, maar als het te ambitieus is haken partijen af. Dan is het nog onmogelijk. Om die balans te vinden dien je het gesprek met die markt aan te gaan”. Joep van Breukelen – UMC Utrecht.*

#### ❖ Visie, draagvlak en cultuuromslag

Het lijkt een open deur, maar visie en draagvlak dienen aanwezig te zijn om circulair inkopen tot een succes te maken (80% van de respondenten noemt de aanwezigheid van visie en draagvlak een must om circulair inkopen te laten slagen). Vaak is naast aanpassing van interne processen ook een cultuuromslag (b.v. voor de acceptatie dat geen nieuwe producten maar tweedehandse producten geleverd gaan worden) nodig om circulair inkopen te laten slagen. De complete bedrijfsvoering van de



inkopende organisatie zal zich moeten aanpassen aan de circulaire denkwijze. De opdrachtgever van de inkoper moet immers ook het belang zien om circulaire producten te gebruiken. Er dient dus commitment te zijn van het management met een passend inkoopbeleid en een duidelijke opdrachtformulering. Dit is een transitie op zich die voor het succes van circulair inkopen even belangrijk is als de transitie die bij leveranciers plaats zal moeten vinden. Er dient 'business alignment' te zijn: de organisatie dient op één lijn te zitten en erachter te staan dat de inkoop op een andere manier gedaan wordt. De top dient een aanjagende rol te hebben, vanuit een Raad van Bestuur of directie. Als circulariteit iets is wat op de agenda staat, dan dient er iemand te zijn die de kar trekt, die ervoor zorgt dat het ook geaccepteerd wordt als het iets langer duurt of iets meer kost.

*"Een goed voorbeeld is Paul Polman van Unilever, die vanuit de top van een beursgenoteerd bedrijf gewoon zegt 'wij willen onze footprint op een aantal terreinen halveren, en we willen toch groeien in omzet'. Nou, toen hij dat uitsprak was er echt niemand die precies wist hoe dat moest. Echt niet. En dat is dus een visie. Het begint met een top van een organisatie die er echt in gelooft, die er echt werk van wil maken. En dan heb je ondernemende inkopers nodig die dat vervolgens ook gaan doen". Bart Vos – Universiteit van Tilburg.*

Onderstaande quote heeft goed weer hoe belangrijk cultuuromslag is. Anders denken is 1, anders gaan doen is 2. Mensen blijven van nature graag in hun comfortzone, en hebben angst voor het nieuwe.

*"Ik heb vorige week alle intentieverklaringen bij MVO Nederland gefotografeerd, en gevraagd wat er nu van terecht gekomen is: niks nada noppes, lullen lullen lullen en daarover ook nog even vergaderen, koppie soep en dan weer naar huis. De meeste mensen zijn acute marshmallow-eters (dit is een dertig jaar oude test, waarbij aan kinderen wordt gevraagd af te blijven van een marshmallow en als hen dat 10 minuten lukt krijgen ze een tweede. Wat blijkt? 85% vreet dat ding meteen op en maar 15% denkt aan de toekomst). Deze factor blijkt dondersgoed op te gaan op alle vlakken van de samenleving. Het gaat om comfortzone, mensen zijn bang om afgerekend te worden op hun fouten en blijven dus doen wat ze altijd deden". Rik Ruigrok - Herso*

### ❖ Samenwerking

65% van de respondenten noemt samenwerking als een factor voor succes. Samenwerking hangt samen met het voeren van gesprekken met de markt en het inzichtelijk maken van de keten. Om circulair inkopen te laten slagen, dienen alle partijen in de keten van een product samen te werken. Dus bij wijze van spreken, vanaf de mijn waar de grondstof vandaan komt, tot aan de verwerker, de producent en de gebruiker. Als de leverancier alleen zijn eigen bedrijfsvoering gaat optimaliseren om circulariteit toe te passen, maar de toeleveranciers doen dit niet, dan worden de processen niet onderling op elkaar afgestemd en zal de kringloop waarschijnlijk niet gesloten zijn. Een bedrijf is vaak een schakel in een keten van grondstof tot consument en wellicht verder, waarbij zwakke schakels negatieve effecten kunnen hebben op de prestaties van anderen. Als je in de ene schakel wat verandert, dan veranderen er ook elementen in de andere schakels. Als er geen samenwerking is tussen partijen in de keten, dan gaat circulariteit niet werken. Ketensamenwerking leidt tot meer kans op innovatie omdat partijen onderling kennis uitwisselen, met elkaar in gesprek gaan en hun processen op elkaar afstemmen. Iedereen in die keten moet zeggen: 'ja als we het zo doen, dan kan ik weer de

volgende stap zetten'. Organisaties gaan hiermee een langdurige samenwerking aan, en investeren samen in het opzetten van de circulaire keten. Samen ga je intensief het innovatietraject in.

*"Ketensamenwerking is van groot belang om tot een circulaire economie te kunnen komen. Een mooi voorbeeld is de samenwerking tussen Ahrend en PPG. Ahrend had PPG hard nodig om goedgekeurde verf te kunnen toepassen op hun bureaustoelen - om daarmee het cradle2cradle certificaat te kunnen verkrijgen. Andersom was het voor PPG interessant om samen met een klant deze productontwikkeling in te gaan voor hun verf. Het biedt hen beide een gezamenlijk innovatietraject waarin je samen investeert. Plus: PPG heeft een gegarandeerde afzet van de cradle2cradle verfstoffen aan het einde van het traject. Ik denk dat dit economisch belang in een gezamenlijk innovatietraject cruciaal is. Het maakt dat een dergelijk traject geen hobby wordt, maar de core-business van een bedrijf raakt. Noortje Schrauwen – Search Ingenieursbureau.*

*"Kijk ook verder dan virgin grondstoffen. Ik weet zeker dat grondstoffen ook voor een fractie elders te krijgen zijn. Ik weet dat er vorige week 60 ton aluminium profielen zijn omgesmolten tegen 1,20 € /kg, alleen omdat het magazijn opgeruimd werd en spullen ouder dan anderhalf jaar afgeschreven werden..... 60 ton .....aluminium!" Rik Ruigrok – Herso.*

#### ❖ Functioneel specificeren

De fase in het inkoopproces waarin de meeste invloed uitgeoefend kan worden op het uiteindelijke resultaat is de specificatiefase (PIANOo 2010). Functioneel specificeren is in paragraaf 3.1.1 al kort genoemd. 55% van de respondenten geeft aan dat functioneel specificeren belangrijk is bij circulair inkopen. Functioneel specificeren is een manier om de markt te bewegen met innovatieve ideeën te komen, omdat deze vorm van uitvragen ruimte aan de opdrachtnemer laat om met een diversiteit aan oplossingen te komen. Circulaire oplossingen zijn over het algemeen nieuw en innovatief, en door functioneel uit te vragen wordt de markt uitgedaagd om met creatieve oplossingen te komen. Er wordt gebruik gemaakt van de kennis, ervaring en inventiviteit van marktpartijen. Er wordt dus meer om een oplossing voor een probleem gevraagd dan om een ding of product. Het inkoopvak wordt er anders van. Er moet anders nagedacht worden over wat er moet komen. Dit betekent ook dat een vragende organisatie niet star moet vasthouden aan het traditionele: 'Ik wil precies dat krukje en dat moet er zo uit zien, en aan deze lijst met eisen voldoen'. Nee, je wilt alleen een kruk om op te zitten en die circulair is, laat de markt maar met een slim idee komen. Je wilt dat de markt je verrast met een briljante oplossing, eentje die je als organisatie zelf niet had kunnen bedenken. De markt dient daarvoor wel maximaal de ruimte te krijgen. En om als organisatie een beetje sturing te geven geef je een aantal handvaten en criteria mee, zoals wat het maximaal mag kosten, aan welke randvoorwaarden het moet voldoen, en uiteraard: dat het circulair moet zijn. Dan geef je de markt een bepaalde richting mee, maar ook de verantwoordelijkheid om daarbinnen tot een oplossing te komen.

*"Nou als ik dan die randvoorwaarden heb aangegeven, dan heb ik de leverancier aardig aangegeven waar het naartoe moet. En als hij zelf de verantwoordelijkheid heeft over bijvoorbeeld die vloerbedekking, maar ook voor wat het daarna nog waard is, dan zal hij zelf tot de conclusie komen dat hij maar beter geen rotzooi kan verkopen en dat hij moet zorgen dat die spullen netjes blijven omdat hij die restwaarde weer naar zijn eigen portemonnee terug kan rekenen. Dus als ik hem uitdaag om een vorm te kiezen waarvan hij met die restwaarde blij wordt, hoef ik geen criteria te stellen over wat hij allemaal moet doen als het spul terugkomt".*

Erick Wuestmann – Stichting Circulaire Economie.

*“Je zegt dus niet, ik wil 1000 grijze afvalbakken, maar je zegt dan dat je een systeem wilt om afval in kwijt te kunnen. Je dwingt jezelf om over een andere manier na te denken over je behoeften”.*  
Alexander Ro’is – Consultant bij Gemeente Den Haag.

*Kijk, dan komt Meneer X bij de Jumbo met zijn container. Na een week wordt meneer X gebeld door de vestigingsmanager, dat de container nog niet geleegd is .... Nee zegt meneer X dan, we komen pas als ie vol is, dat kan ik vanaf hier zien, en dat duurt nog even want hij is pas voor een derde vol, dat heet een slim systeem. En als de container dan vol is, dan pakt meneer X hem helemaal uit, fotografeert en documenteert de inhoud en geeft dat aan de filiaalhouder door. De manager heeft de boodschap begrepen en koopt slimmer in, na verloop van tijd haalt meneer X zijn container definitief op en het restafval past dan nog in een paar kartonnen dozen per keer. Dus dan heb je geen 1000 afvalbakken meer nodig, en dat is circulair”!* Rik Ruigrok - Herso

#### ❖ Eerlijkheid en transparantie

50% van de respondenten noemt transparantie en eerlijkheid als succesfactor bij circulair inkopen. Transparantie lijkt de laatste paar jaren wel een modewoord: it’s the new black. Van overheden tot multinationals: iedereen wil er meer van. Transparantie werd een soort van ‘antwoord op alles’. Ondanks dat het niet het antwoord op alles is, speelt het wel een belangrijke rol bij maatschappelijk verantwoord inkopen. Transparantie gaat over openheid, zichtbaarheid en toegankelijkheid. Circulair inkopen is nieuw en onbekend, en er zijn nog geen standaarden voor. Niemand weet eigenlijk wat hij precies wil, en hoe het eruit moet komen te zien. Het is een leerproces. Door open en eerlijk te zijn tegen elkaar kun je leren. De leverancier dient begrip te hebben voor de inkopende organisatie dat ze van sommige dingen nog niet weten hoe ze dat gaan doen, en de inkopende organisatie dient op hun beurt begrip te hebben voor de worstelingen van de leverancier. Beide partijen moeten begrip voor elkaar hebben en open zijn over hun knelpunten.

*“Door eerlijk aan te geven aan de leveranciers van: “jongens, we gaan iets doen waar we uiteindelijk nog niet weten waar we uit gaan komen, dus we gaan met zijn allen leren. Dus laten we elkaar niet aanklagen en elkaar het leven zuur maken. Dit is iets nieuws en dat betekent dat wij fouten gaan maken en dat jullie fouten gaan maken”.* Joep van Breukelen – UMC Utrecht.

#### ❖ Vragen stellen

Stel vragen. Dit advies wordt door 45% van de respondenten gegeven. Niet alleen aan de leveranciers, maar ook aan de interne klant. Hebben we het echt nodig? Moet het echt nieuw zijn? Kunnen we het niet hergebruiken of repareren? Moeten we het hele product vervangen of kunnen we ook onderdelen vervangen? Vaak hebben de opdrachtgevers daar helemaal nog niet over nagedacht, en dan voeren inkopers uit wat hen gevraagd wordt. Ga een stapje terug en bepaal wat nu de echte eisen zijn. Voer niet gewoon uit maar denk eerst na en stel die vragen. Stel ook kritische vragen aan de leverancier. Hoe doen jullie dit? Hoe werkt dat? Wat doen jullie hiermee? Hoe gaan jullie daarmee om? Hoe ziet het proces eruit? Ook al weet je het antwoord goed, laat het hen maar uitleggen. Dit geeft een goed beeld van of jullie elkaar begrijpen en hetzelfde willen.

*“Soms doe ik gewoon alsof ik het niet begrijp en stel ik vragen waarvan ik het antwoord al wel weet, maar dan wil ik dat zij het mij uitleggen. En als ik aan een leverancier wat kritische vragen stel dan blijkt het vaak uiteindelijk een mooi verkooppraatje”.* Martijn te Roller – Plan B.

### ❖ Een gezonde dosis lef en enthousiasme

40% van de respondenten geeft aan dat enthousiaste medewerkers cruciaal zijn voor het succesvol uitvoeren van een circulair traject. Natuurlijk is dit niet het enige wat aanwezig moet zijn, maar het zorgt er wel voor dat het in gang wordt gezet. Alles wat nieuw is, kost tijd en gaat vaak niet in één keer goed. Enthousiasme stimuleert om verder te gaan, bevlogen medewerkers kunnen tegen een stootje en houden vol bij problemen. Bovendien geeft het energie en werkt het inspirerend voor andere medewerkers. Bevlogen mensen nemen extra stapjes om het resultaat te verbeteren, en zetten zich voor de volle 100% in.

*“Wat ik ook heb gemerkt, je moet ook een passie hebben voor circulariteit. Je moet er in geloven, je moet er achter staan want anders haak je bij de minste of geringste tegenslag al af”.*

Alexander Ro'is – Consultant bij Gemeente Den Haag.

### ❖ Wees kritisch

Tot slot noemt 20% van de respondenten 'kritisch zijn' als succesfactor. Kritisch zijn is nodig om 'echte informatie' van 'foute informatie' te kunnen scheiden. Neem niet alles voor waar aan en oordeel niet te snel. Er wordt tegenwoordig veel desinformatie verspreid. Stel vragen aan je interne klant en leverancier, en probeer zo de juiste informatie te verkrijgen om een beslissing te nemen. Een voorbeeld kan gegeven worden aan de hand van mogelijke contractvormen. Zijn deze vormen echt circulair? Wat betekent dit concreet? Hoe geeft de leverancier invulling hieraan, want bij de ene leverancier betekent leasen iets anders dan bij de andere. Kijk naar hoe de contractvorm bijdraagt aan de te bereiken doelstelling, en ga er niet automatisch van uit dat het circulair is omdat het product geleased wordt. Een prestatiecontract en een leasecontract zijn twee verschillende dingen. Bij een prestatiecontract is het de verantwoording van de opdrachtnemer zelf om het onderhoud op een bepaald niveau (prestatie) te houden. Bij leasecontracten gaat het voornamelijk om huren. De leverancier stelt voor een bepaalde tijd tegen een bepaalde prijs een bepaald goed/dienst aan haar klant beschikbaar. Als je een stoel voor tien jaar leased en dan gaat het terug naar de leverancier, is dat dan circulair? Wat doen zij vervolgens met die stoel? Waar gaan de grondstoffen van die stoel vervolgens heen? Staar je niet blind op woorden als 'leasing', want dat wil niet automatisch zeggen dat het meteen circulair is. Wees kritisch, stel vragen en maak fouten, want van fouten leer je het meest.

*“Het gaat om het nadenken wat het daadwerkelijk inhoudt, en dan vooral verder denken met wat er na die leaseperiode gebeurt. Alleen het woord 'leasing' is niet genoeg. Waarom is iets zo? Staar je niet blind op het woord 'lease', maar kijk wat het inhoudt bij dat specifieke bedrijf”.*

Erick Wuestmann – Stichting Circulaire Economie.

## 3.4 Principe van eigendom

Thomas Rau, één van Nederlands belangrijkste duurzaamheidsdenkers, zei dat we afscheid moeten nemen van de belangrijke rol die eigendom speelt in ons leven. Dat is de enige manier om te voorkomen dat we de aarde in hoog tempo verder uitputten. We moeten toe naar een situatie waarin we allerlei goederen niet meer bezitten, maar er de prestatie van afnemen, terwijl de producent eigenaar blijft. Zo kunnen we overschakelen van een economie die grondstoffen verbruikt naar een economie waarin grondstoffen steeds opnieuw worden gebruikt. Van lineaire economie naar circulaire economie leidt tot een transitie van 'eigendom naar gebruik'. Dit betekent dat er vaker betaald gaat worden voor gebruik in plaats van bezit van een product. Geen auto, maar mobiliteit. Geen lampen, maar lichturen. Vanuit dat principe blijft de producent eigenaar van z'n product en kan hij het aan het

eind van de levensduur weer innemen en gebruiken voor nieuwe productie met minimaal grondstofverlies. In tijden van schaarser wordende grondstoffen is het in het belang van producenten om eigenaar te blijven van deze grondstoffen. De producent is minder afhankelijk van de grondstoffenmarkt en wint aan economische zekerheid in de toekomst. Met circulair inkopen betaal je dus steeds vaker voor een prestatie: voldoende licht, lekker zitten, ingerichte werkplek etc. Als de producent de producten na het einde van de gebruiksduur weer terug krijgt, is het in zijn belang om deze producten in zo'n goed mogelijke staat terug te krijgen. En als je invloed wilt hebben op de kwaliteit, dan kun je dat maar het beste zelf doen. Verder is het van belang dat men bij de productie al rekening houdt met het ontwerp, zodat het zoveel mogelijk modulair is en zo makkelijk mogen hergebruikt kan worden (b.v. onderdelen in elkaar schroeven in plaats van lijmen).

*"Wij zien het leveren van de vloer als een dienst. Interface zorgt samen met partners ervoor dat de vloer er mooi uit blijft zien door periodiek vlekken te verwijderen en waar nodig tegels te vervangen. En uiteraard nemen we de verantwoording voor onze producten door deze na de gebruiksduur in het ReEntry programma opnieuw te gebruiken of als de tapijttegel daarvoor niet meer geschikt is, deze te recyclen." Geanne van Arkel – Interface.*

In hoofdstuk 2 zijn een aantal contractvormen genoemd, en uit de interviews bleek dat dit ook de meest voorkomende contracten zijn op het gebied van circulariteit (Product Service Systemen, Koop-Terugkoop en Koop-Doorverkoop). De meeste respondenten waren nog niet zo ver in het traject dat ze al met contracten bezig waren, maar de contracten die ze op de weg tegen zijn gekomen sloten aan op wat er in de theorie is genoemd. Wel is het model van 'statiegeld' nog genoemd als variant op Koop-Terugkoop. Door statiegeld te heffen worden kopers gestimuleerd de producten weer in te leveren bij de producent. De koper krijgt daardoor een x bedrag terug, en de producent zorgt er zo voor dat de producten weer naar hem terugkomen zodat hij daar weer andere producten mee kan maken.

*"In de collectie is namelijk gebruik gemaakt van een waardevolle, recyclebare stof. En om ervoor te zorgen dat deze stof ook werkelijk wordt gerecycled bedachten we de statiegeld-oplossing. Want ja, onze bierkratten en lege flessen sjouwen we ook terug naar de supermarkt. Dan is dat oude colbert een stuk minder moeite toch?". Erik Toenhake – Dutch Spirit.*

Product Service Systemen worden in de praktijk vooral ondervangen in het principe van leasen of prestatiecontracten. Bij leasecontracten gaat het voornamelijk om huren. De leverancier stelt voor een bepaalde tijd tegen een bepaalde prijs een bepaald goed/dienst aan de klant beschikbaar. Bij een prestatiecontract is het de verantwoording van de opdrachtnemer zelf om het onderhoud op een bepaald niveau (prestatie) te houden. Bij Rijkswaterstaat maken ze gebruik van zogenoemde 'DBFM-contracten', prestatiecontracten en D&C contracten. Dit zorgt ervoor dat de verantwoordelijkheid bij de opdrachtnemer ligt en dat processen beter op elkaar afgestemd zijn.

*"DBFM, staat voor Design, Build, Finance & Maintenance, en is een geïntegreerde contractvorm, waarbij de opdrachtnemer verantwoordelijk is voor de financiering, het ontwerp, de bouw en het onderhoud van een object. Andere contracten zijn de prestatiecontracten, dat is eigenlijk voor alles wat al buiten ligt, daar moet beheer en onderhoud aan gepleegd worden, en soms ook kleine vervangingen. Dan heb je ook nog aparte D&C (Design & Construct) contracten. Dus dat zijn eigenlijk alleen aanleg contracten waarbij een stukje ontwerp zit, maar dat is niet zo grootschalig dat je daar zo'n financieringsvraag stelt als bij DBFM contracten". Mireille Götz – Rijkswaterstaat.*

## 4. Conclusie

*"No matter how many mistakes you make or how slow you progress,  
you're still way ahead of everyone who isn't trying."*

- Tony Robbins

**De hoofdvraag in dit onderzoek was als volgt geformuleerd:**

*Wat zijn de belangrijkste knelpunten en succesfactoren bij het toepassen van circulair inkopen?*

**De geformuleerde sub vragen waren als volgt:**

- ❖ Wat is de circulaire economie?
- ❖ Wat is circulair inkopen?
- ❖ Hoe ziet een circulair inkooptraject eruit, en is dit anders dan een traditioneel inkooptraject?
- ❖ Hoe zit het met het 'principe van eigendom'?

### 4.1 Circulaire economie en circulair inkopen

De circulaire economie is een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waarde-vernietiging te minimaliseren. Ons huidige economische systeem is een lineair systeem: "we take, make and dispose". In andere woorden: we pakken de grondstoffen die we nodig hebben om de producten te produceren, en gooien die vervolgens aan het einde van de levensduur weer weg. De circulaire economie is een herstellend economisch systeem, door het sluiten van cirkels raken grondstoffen niet (of veel langzamer) op. Grondstoffen en producten blijven in een gesloten kringloop. Het gaat hierbij dus om gebruik en niet om verbruik. De circulaire economie heeft een aantal belangrijke principes waarmee waarde gecreëerd kan worden:

- ❖ **Houd met ontwerpen al rekening met afval:**  
Bij het ontwerp van een product al rekening houden met de biologische of technische kringloop, waarbij er van te voren al gedacht is aan demontage en 'herbestemming.
- ❖ **Bouw veerkracht door middel van diversiteit:**  
Modulariteit, veelzijdigheid en adaptiviteit zijn belangrijke functies in een onzekere en snel evoluerende wereld.
- ❖ **Werken aan het gebruik van energie uit hernieuwbare bronnen:**  
Het doel is dat systemen uiteindelijk draaien op duurzame energie.
- ❖ **Denk in systemen:**  
Het vermogen om te begrijpen hoe onderdelen elkaar beïnvloeden binnen een geheel, en de verhouding van het geheel tot de onderdelen, is cruciaal.
- ❖ **Denk in vervolgtoeepassingen:**  
Voor biologische materialen ligt de essentie van waarde creatie in de mogelijkheid om extra waarde te halen uit producten en materialen door ze trapsgewijs door allerlei andere toepassingen te laten gaan.

In een circulaire economie draait het meer en meer om gebruik van producten in plaats van het bezit ervan. Producten gaan zo lang mogelijk mee en bestaan zo veel mogelijk uit vervangbare onderdelen. Technische materialen blijven in de kringloop en we voegen zo min mogelijk nieuwe grondstoffen toe in de kringloop. Veel mensen denken bij circulaire economie aan recycling. Echter, onderhoud, hergebruik en renovatie dienen centraal te staan. Het gaat er om dat we de levensduur en gebruiksduur van producten en onderdelen beter op elkaar afstemmen. Dat betekent dat er al in de

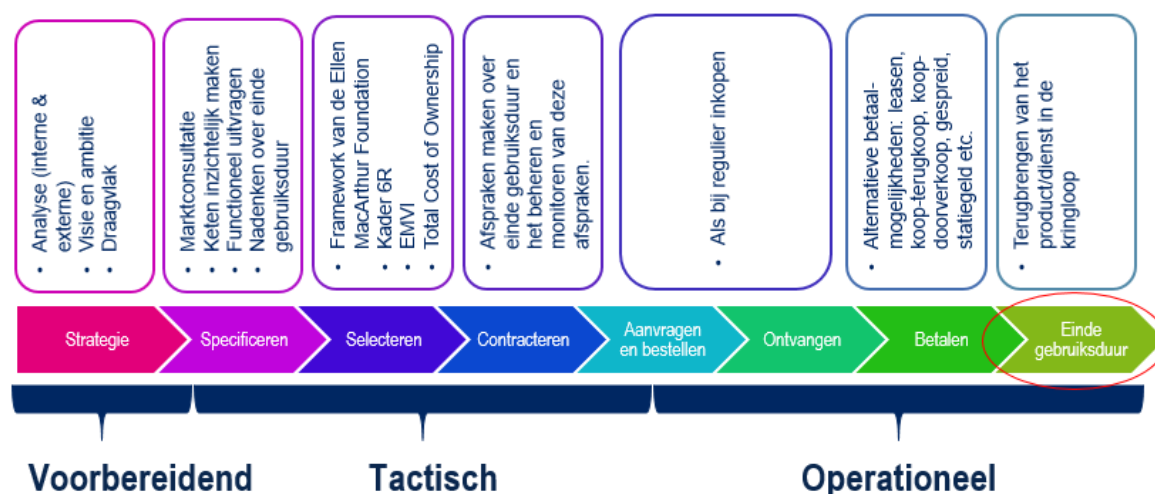


productiefase nagedacht dient te worden over een tweede of derde leven. Bij recycling ga je terug naar het grondstofniveau en om daar weer wat nieuws van te maken kost vele malen meer energie dan het hergebruik van onderdelen.

Circulair inkopen is gebaseerd op de principes van de circulaire economie en valt onder Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Bij circulair inkopen borgt de inkoopende partij dat de producten of materialen aan het einde van de levens- of gebruiksduur weer optimaal in een nieuwe cyclus worden ingezet. De focus bij circulair inkopen ligt op waarde behoud van producten en materialen (Reuse boven Recycling). Circulair inkopen behelst dus het maken van afspraken over hoe producten teruggenomen en verwerkt worden na gebruik. Het betekent dat er voorwaarden gesteld dienen te worden met betrekking tot het ontwerp, de productiefase, de gebruiksfase en aan de fase na gebruik. Bij circulair inkopen draait het om het anders omgaan met het principe van eigendom. Het draait niet altijd meer om kopen, maar meer en meer om gebruik en prestatie.

## 4.2 Het circulaire inkooptraject

Naast de knelpunten en succesfactoren is de respondenten ook gevraagd naar hoe het circulaire inkoopproces eruit ziet. In principe ziet het proces er hetzelfde uit, alleen gaat er meer tijd zitten in de voorbereiding. Bij circulair inkopen is vooral die strategische en tactische fase belangrijk. Er komen wat extra facetten bij waar men rekening mee moet houden, met name in de specificatiefase. Het is belangrijk om de visie en ambitie helder te hebben in de strategiefase en deze te toetsen met de markt tijdens marktconsultaties. Daarnaast dient men al in de specificatiefase na te denken over wat er na het einde van de gebruiksduur met het product gaat gebeuren. Functioneel uitvragen kan hierbij helpen, en is een manier om innovatie te stimuleren. Wat in de specificatie fase kan helpen is het zoveel mogelijk inzichtelijk maken van de keten. Dit geeft inzicht en houvast bij het bepalen van de mate van circulariteit en duurzaamheid binnen de keten. Naast de extra facetten in de fase van specificeren, komt er een extra stap in het inkoopproces bij, namelijk aan het eind. Dit is de stap “einde gebruiksduur”. Als het product het einde van de gebruiksduur heeft bereikt, dient het op een of andere manier weer terug de kringloop in gebracht te worden. In de specificatiefase heb je al nagedacht over deze stap en is het opgenomen in de specificaties. In de selectiefase is er een partij geselecteerd die een bepaalde oplossing op dit vlak aanbiedt, en dit is vastgelegd in de contracteerfase. Bij de stap “einde gebruiksduur” zorg je ervoor dat het product ook daadwerkelijk terug de kringloop in gaat, afhankelijk van de gemaakte afspraken in de contracteerfase.



Figuur 14. Het circulaire inkoopproces (Supply Value 2015)



### 4.3 Het principe van eigendom

Van lineaire economie naar circulaire economie leidt tot een transitie van 'eigendom naar gebruik'. Dit betekent dat er vaker betaald gaat worden voor gebruik in plaats van bezit van een product. Het principe van eigendom verschuift steeds meer naar het principe van gebruik en prestatie. Zo kunnen we overschakelen van een economie die grondstoffen verbruikt naar een economie waarin grondstoffen steeds opnieuw worden gebruikt.

Er zijn een aantal voordelen verbonden aan het eigenaar blijven van grondstoffen voor producenten. In tijden van schaarste is de producten minder afhankelijk van de grondstoffenmarkt en wint hij aan economische zekerheid in de toekomst. Daarnaast is het van belang dat, als je als producent je producten toch terugkrijgt, je er in het ontwerp van je product al rekening mee houdt. Dit maakt het voor de producent zelf makkelijk om de producten zonder al te veel moeite en extra handelingen weer uit elkaar te halen. Tevens is het van belang dat de spullen in zo goed mogelijke staat terugkomen. En als je controle op de kwaliteit wilt hebben kun je het onderhoud maar het beste zelf doen. Dan weet je zeker dat de kwaliteit goed genoeg is om er naderhand nog iets mee te doen. Het voordeel voor de inkopende organisatie is dat zij 'ontzorgd' worden. Ze betalen voor gebruik en voor de prestatie.

### 4.4 Knelpunten en succesfactoren

De interviews hebben een aantal knelpunten, of uitdagingen, en succesfactoren naar voren gebracht. Tabel 3 en 4 vat deze knelpunten en succesfactoren samen.

Tabel 3. Samenvatting knelpunten/uitdagingen

Knelpunt	Frequentie	Omschrijving
<b>Ontbreken van intern draagvlak</b>	80%	Als het management, de interne klant en/of de budgethouder niet achter de circulaire principes staat, dan heeft de inkoper weinig houvast om van het traject een succes te maken. De complete bedrijfsvoering van de inkopende organisatie zal zich moeten aanpassen aan de circulaire economie.
<b>Vernieuwen kost tijd</b>	75%	Circulaire inkooptrajecten kosten meer tijd dan traditionele inkooptrajecten. Organisaties dienen hier rekening mee te houden bij het starten van zo'n traject. Dat het meer tijd kost zit hem vooral in de nieuwigheid en onbekendheid. Alles wat nieuw is kost initieel meer tijd. Echter, als de processen kloppen en men het onder de knie heeft en transparant blijft, kan een circulair traject net zo snel gaan als een lineair traject.
<b>Controle uitoefenen</b>	60%	Hoe kun je controleren dat leveranciers doen wat ze beloven? Hoe kun je controleren of de oplossing echt circulair is? Er is een wildgroei aan certificaten, welke is de juiste? Certificaten kunnen een vorm van greenwashing zijn. Het beste is om zelf langs te gaan bij organisaties en om kritische vragen te stellen.
<b>Onbekend maakt onbemind</b>	60%	Circulair inkopen is nog relatief onbekend, zowel bij de vragende partij als bij de aanbiedende partij. Dit maakt het dat organisaties nog zoekende zijn in hoe invulling te geven aan circulariteit. Mensen moeten iets nieuws gaan doen en nieuwe dingen leiden vaak tot angst. Het vraagt om een nieuwe manier van denken, een cultuuromslag.
<b>Financiering</b>	50%	Banken zijn traditioneel ingericht op het financieren van klassieke, lineaire verdienmodellen. Ze aarzelen nog (zelfs ronduit weigeren) om de circulaire ambities te financieren. De markt wil ook niet teveel voorfinancieren (hoe meer voorfinanciering, hoe duurder het wordt: risicospreiding.) Daarnaast vraagt het ook om andere betaalmanier van de organisatie (b.v. niet in 1 keer, maar verspreid etc.)
<b>Duurzaam = duur?</b>	45%	Duurzaamheid heeft het stigma dat het duur is, vooral bij het MKB. Dit maakt dat zij minder bereid zijn circulariteit als een mogelijkheid te zien. Er wordt vooral gekeken naar de aanschafprijs en de korte termijn. Men dient te kijken naar de totale kosten, en niet alleen naar de investeringskosten. Het vraagt om lange termijn denken. Een goedlopend proces levert vaak circulaire producten op die net zo duur zijn als lineaire producten.

<b>Kwestie van volume → wie is de baas?</b>	35%	Een te klein volume zorgt voor een onevenredig hoge kostprijs, en het zorgt ervoor dat leveranciers het niet altijd interessant genoeg vinden om de benodigde investeringen te doen. Er is volume nodig om het interessant te maken. Aan de andere kant maken pilots en kleine projecten het beheersbaar om ervan te leren. Maak het behapbaar, daarna kun je opschalen.
---	-----	--

Tabel 4. Samenvatting knelpunten/uitdagingen

Succesfactor	Frequentie	Omschrijving
<b>Gesprekken met de markt en met de keten</b>	85%	Circulair inkopen is voor zowel de inkopende partij als de leverancier een nieuw, onontgonnen terrein waardoor de kans op langs elkaar heen praten / elkaar niet begrijpen groot is. Ga in het begin al het gesprek aan met de markt om erachter te komen wat er allemaal mogelijk is en hoe ver ze zelf zijn met circulariteit. Weet waar de markt zit ten opzichte van je ambitie.
<b>Visie, draagvlak &amp; cultuuromslag</b>	80%	Visie en draagvlak dienen aanwezig te zijn om circulair inkopen tot een succes te maken. Er dient 'business alignment' te zijn: de organisatie dient op één lijn te zitten en erachter te staan dat de inkoop op een andere manier gedaan wordt. Vaak is naast aanpassing van interne processen ook een cultuuromslag nodig. De complete bedrijfsvoering van de inkopende organisatie zal zich moeten aanpassen aan de circulaire denkwijze.
<b>Samenwerking</b>	65%	Om circulair inkopen te laten slagen, dienen alle partijen in de keten samen te werken. Ketensamenwerking leidt tot meer kans op innovatie omdat partijen onderling kennis uitwisselen, met elkaar in gesprek gaan en hun processen op elkaar afstemmen.
<b>Functioneel specificeren</b>	55%	Functioneel specificeren is een manier om de markt te bewegen met innovatieve ideeën te komen, omdat deze vorm van uitvragen ruimte aan de opdrachtnemer laat om met een diversiteit aan oplossingen te komen. Er wordt gebruik gemaakt van de kennis, ervaring en inventiviteit van marktpartijen.
<b>Eerlijkheid en transparantie</b>	50%	Transparantie gaat over openheid, zichtbaarheid en toegankelijkheid. Circulair inkopen is nieuw en onbekend. Niemand weet eigenlijk wat hij precies wil, en hoe het eruit moet komen te zien. Het is een leerproces. Door open en eerlijk te zijn tegen elkaar kun je leren. De leverancier dient begrip te hebben voor de inkopende organisatie dat ze van sommige dingen nog niet weten hoe ze dat gaan doen, en de inkopende organisatie dient begrip te hebben voor de worstelingen van de leverancier.
<b>Vragen stellen</b>	45%	Stel vragen. Niet alleen aan de leveranciers, maar ook aan de interne klant. Laat hen nadenken over circulariteit en of het anders kan. Wat zijn nou je echte eisen? Stel ook kritische vragen aan leveranciers. Dit geeft een goed beeld van of jullie elkaar begrijpen en hetzelfde willen.
<b>Een gezonde dosis lef en enthousiasme</b>	40%	Enthousiaste en bevlogen medewerkers zijn cruciaal voor het succesvol uitvoeren van een circulair traject. Enthousiasme stimuleert om verder te gaan, bevlogen medewerkers kunnen tegen een stootje en houden vol bij problemen.
<b>Wees kritisch</b>	20%	Kritisch zijn is nodig om 'echte informatie' van 'foute informatie' te kunnen scheiden. Neem niet alles voor waar aan en oordeel niet te snel. Er wordt tegenwoordig veel desinformatie verspreid. Stel vragen aan je interne klant en leverancier, en probeer zo de juiste informatie te verkrijgen om een beslissing te nemen. En durf fouten te maken, want van fouten leer je het meest.

## 5. Aanbevelingen

*"The secret of change is to focus all of your energy,  
not on fighting the old, but on building the new."*  
- Socrates

Naast natuurlijk het toepassen van de succesfactoren en inspelen op de knelpunten kunnen er nog een aantal andere aanbevelingen worden gedaan bij het toepassen van circulair inkopen.

### 5.1 Het Circular Procurement for Value model (CP4V)

De resultaten uit het onderzoek laten zien dat circulair inkopen in 5 opeenvolgende stappen kan worden toegepast: van 0% circulair inkopen tot 100% circulariteit in de keten (figuur 15). Stap 0 betekent dat een organisatie nog niet aan circulair inkopen doet. Bij stap 1 wordt circulair inkopen aangejaagd en gestimuleerd door de inkopers/inkoopafdeling. Bij Stap 2 is er steun van het management, met draagvlak, voldoende budgetten en opgestelde doelen met sturing. Bij stap 3 is de interne klant betrokken en word circulair inkopen door hen gedragen. Ze zien het nut ervan in, en zijn bereid erin mee te gaan (al dan niet gedwongen door management). Bij stap 4 komt de regie steeds meer bij de leveranciers te liggen. In plaats van dat de inkoper moet aangegeven dat hij een circulaire oplossing wil en dit samen met de leverancier nog moet ontwikkelen, bieden leveranciers steeds vaker circulaire oplossingen vanuit henzelf aan in hun diensten/producten pakket. Stap 5 is 100% circulariteit in de keten. De keten is ingesteld op circulariteit en het wordt gezien als de standaard waarbij automatisch wordt gekeken naar circulaire oplossingen.



Figuur 15. Vijf opeenvolgende stappen bij circulair inkopen (Supply Value 2015)

Op basis van bovenstaande vijf stappen is het 'Circulair Procurement for Value (CP4V) model ontwikkelt (tabel 5 op de volgende pagina). Op basis van de interviews is gebleken dat organisaties in verschillende fases van volwassenheid zitten met betrekking tot circulair inkopen. Het CP4V is en diagnosemodel dat laat zien waar je als organisatie staat op de circulaire inkooppladder en wat er nodig is om een stap verder op deze ladder te komen om je circulaire inkoopactiviteiten steeds verder te professionaliseren. Dus wat betekent iedere stap voor je organisatie? Welke functies en rollen zijn er? Hoe bouw je dat verder uit? Dit soort vragen worden mede door het model beantwoord en helpt een organisatie verder te komen.

Tabel 5. Het Circular Procurement for Value (CP4V) model

Kenmerk	0	1	2	3	4	5
Kenmerken	0% circulariteit	Circulair inkopen maakt zijn <b>introductie</b> bij organisatie (via inkoop, management, interne gebruiker)	Circulair inkopen wordt in het <b>inkoopbeleid</b> opgenomen. Interne klant wordt daar nog niet formeel bij betrokken.	Circulariteit wordt opgenomen in <b>organisatiebeleid</b> ; wordt gedragen door management en <b>interne klant</b> .	Circulariteit wordt <b>gestimuleerd door de markt</b> , de organisatie hoeft CI niet meer alleen te stimuleren. De markt biedt steeds vaker standaard circulaire oplossingen aan.	100% circulariteit
Kennis		Zit voornamelijk bij inkoop	Zit voornamelijk bij inkoop en management	Zit in de hele organisatie	Zowel bij de organisatie als bij de markt	
Mate van gebruik		Incidenteel (pilot en quick wins)	Structureel, maar beperkt	Structureel, aangejaagd door organisatie (inkoop)	Structureel, in samenwerking met ketenpartners	
Organisatie		Geen formele organisatie	Inkoop en management	Inkoop, management en interne klant	Inkoop, management, interne klant en leveranciers	
Beleid		Geen	Mogelijkheden circulair inkopen aftasten/uitbreiden	Zo veel mogelijk circulair inkopen	Zo veel mogelijk circulair inkopen	
Prestatiebeoordeling		Geen	KPI's voor inkoop	KPI's voor inkoop en interne klant	KPI's voor inkoop, interne klant en leveranciers.	
Motivatie voor Circulair Inkopen		Maatschappelijk	Maatschappelijk en/of economisch	Maatschappelijk en economisch	Maatschappelijk en economisch	
Toegevoegde waarde		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijdrage aan maatschappij</li> <li>Imago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijdrage aan maatschappij</li> <li>Imago</li> <li>Bijdrage aan bedrijfsresultaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijdrage aan maatschappij</li> <li>Imago</li> <li>Bijdrage aan bedrijfsresultaat</li> <li>Bijdrage aan groei van onderneming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijdrage aan maatschappij</li> <li>Imago</li> <li>Bijdrage aan bedrijfsresultaat</li> <li>Bijdrage aan groei van onderneming en keten</li> </ul>	

### 5.1.1 Van 0 naar 1: introductie circulair inkopen

Circulair inkopen maakt zijn **introductie** in de organisatie. Om van stap 0 naar stap 1 te komen zal er iemand moeten zijn die besluit: we gaan een circulair inkooptraject starten. Dit zal in de meeste gevallen een **inkoper** zijn die via via heeft gehoord van circulair inkopen en daar enthousiast over is geworden en dat graag wil toepassen. De kennis van circulair inkopen ligt dus voornamelijk bij de

inkoper/afdeling inkoop, en is tot hem gekomen via beurzen, congressen, opleidingen, andere organisaties etc. Circulair inkopen is in deze stap incidenteel, het is meer een toevalligheid waar geen vaste structuur achter zit.

Er is **geen/beperkte steun van het management**, en het wordt door hen vooral gezien als **nice to have**: leuk als het lukt, maar geen noodzaak en dus niet teveel tijd aan besteden. In deze stap is er geen formeel beleid voor circulair inkopen aanwezig, en zijn er ook geen prestatiecriteria geformuleerd. De reden om met Circulair Inkopen te starten ligt voornamelijk op het maatschappelijke vlak, met de gedachte om iets bij te dragen aan de maatschappij op het gebied van duurzaamheid.

Een aanbeveling met betrekking tot circulair inkopen is om een **pilot** te starten. Voordeel is dat men meteen in de praktijk kan ervaren wat wel en niet werkt, bij kan sturen en hiervan kan leren voor de toekomst. Door het klein en behapbaar te houden wordt de kans op resultaat ook een stuk groter, wat een positief effect kan hebben op het enthousiasme van de medewerkers. **Quick wins** zijn snel te behalen, kleine resultaten. Je kweekt hiermee een stuk vertrouwen en bouwt krediet op. Snelle resultaten werken motiverend; voor de inkoper, het management, de interne klant, andere medewerkers en de omgeving. Quick wins kunnen laten zien dat circulair denken wel kan. Het draagt bij aan een goed imago van circulariteit. Dat kan soms iets heel eenvoudigs zijn, zoals koffiebekers of meubilair. Maak gebruik van tastbare en sprekende voorbeelden, iets wat qua imago aansprekend is. Dat helpt om dingen in gang te zetten. Als de pilot succesvol is, kan circulair inkopen uitgerold worden naar grotere, meer ambitieuze projecten. Het starten van Pilots en het gebruik maken van Quick wins kan helpen bij het creëren van draagvlak en het krijgen van managementsteun. Dat laatste is belangrijk om van stap 1 naar stap 2 te komen.

### 5.1.2 Van 1 naar 2: Managementondersteuning

Om verder te komen in de professionalisering van circulair inkopen is de **steun van het management** nodig. Als dit er niet is zal circulair inkopen iets eenmaligs of incidenteels blijven, en zal het zich nooit verankeren in de organisatie. Een organisatie kan pas echt stappen maken als er managementondersteuning is en als verantwoordelijkheden en doelen worden vastgelegd. Er wordt meer gestructureerd gekeken naar circulair inkopen en toegepast waar interessant. De kennis zit niet alleen meer bij afdeling inkoop, maar ook bij het management. De reden om circulair inkopen toe te passen krijgt naast een maatschappelijke kant ook een economische kant, waarbij het management in gaat zien dat circulair inkopen ook economisch gezien voordelen heeft. In stap 2 wordt circulair inkopen **opgenomen in het inkoopbeleid**. Er is **draagvlak** voor circulair inkopen, er is budget beschikbaar en worden er **doelen opgesteld en gemonitord**. Deze doelen of KPI's worden in deze stap alleen nog voor de inkoopafdeling opgesteld en de verantwoordelijkheid voor het behalen van deze KPI's ligt bij één of meerdere medewerkers. Voorbeelden van KPI's in deze fase kunnen zijn:

- Percentage spend van circulaire inkooptrajecten ten opzichte van het totaal
- Minimaal x aantal nieuwe circulair inkoopcontracten
- Percentage hergebruikte spullen

### 5.1.3 Van 2 naar 3: Integratie in organisatie

Om van stap 2 naar stap 3 te komen dient circulair inkopen in de organisatie geïntegreerd te worden. Circulariteit wordt opgenomen in **organisatiebeleid** en het wordt gedragen door management en **interne klant**. De hele organisatie omarmt circulariteit, en het is niet meer uitsluitend een ding van inkoop, maar het is **afdeling overschrijdend**. De kennis over circulaire economie is verspreid door de hele organisatie en circulair inkopen wordt structureel toegepast. Inkoop hoeft niet langer meer als enige de aanjager te zijn, de interne klant ziet zelf het nut in van circulair inkopen en vraagt zelf om

circulaire oplossingen (al dan niet gedwongen door het management door middel van beleid). De motivatie om trajecten te starten is niet langer alleen maatschappelijk, maar ook economisch. De organisatie ziet in dat circulariteit kan bijdragen aan het bedrijfsresultaat. Naast KPI's voor de inkoopafdeling **worden ook KPI's voor de interne klant** opgesteld, zoals:

- Percentage circulair gevraagde inkoopopdrachten

#### 5.1.4 Van 3 naar 4: Regie over naar leverancier

Bij stap 4 komt de **regie steeds meer bij de markt** te liggen. In plaats van dat de inkoper moet aangegeven dat hij een circulaire oplossing wil en dit samen met de leverancier nog moet ontwikkelen, bieden leveranciers steeds vaker circulaire oplossingen vanuit henzelf aan in hun diensten/producten pakket. Circulair inkopen wordt een **structureel onderdeel bij de inkoopafdeling** in samenwerking met de ketenpartners en circulair inkopen wordt zoveel mogelijk toegepast. Kennis van circulair inkopen ligt zowel bij de organisatie als bij de markt, en de markt gebruikt deze kennis om circulaire oplossingen steeds vaker standaard aan te bieden. Waar in stap 0-3 de regie bij de organisatie ligt, en met name bij de inkoopafdeling, verschuift de regie vanaf stap 4 steeds meer naar de markt. Naast KPI's voor de inkoopafdeling en de interne klant worden er ook **KPI's voor de markt** opgesteld, zoals:

- Aantal keer dat de grondstof wordt gebruikt wordt als input voor productie
- Percentage gerecycled materiaal van (eigen) producten gebruikt in eigen producten
- Mate van ontleedbaarheid van grondstoffen per product

#### 5.1.5 Van 4 naar 5: Verankering in de waardeketen

Bij stap 5 is er sprake van 100% circulariteit in de keten. Circulair denken is volledig verankerd in de keten. Het wordt gezien als de **standaard** en wordt door zowel de organisatie als de markt als de normale manier van werken en produceren gezien. De organisatie en de markt draaien mee volgens de principes van de circulaire economie. Men spreekt niet langer meer van inkooptrajecten, maar van **gebruikstrajecten** met een begin en wellicht een eind. Er wordt op lange termijn samengewerkt waardoor partnerships ontstaan. Dit geldt niet alleen meer voor kort cyclische producten (koffiebekers), maar juist voor de lang cyclische producten (gebouwen). Het '**ontzorgd**' worden zal in de toekomst een steeds grotere rol gaan spelen. Men wil geen bureaus en kasten meer, men wil ontzorgd worden op het gebied van werkruimte, of vergaderen, of zitten. En het liefst wil men dat met zo min mogelijk 'gedoe'. Men zoekt een "All-In-One-oplossing".

#### 5.1.6 Niet te vergeten...

Het moet gezegd worden dat dit model is gebaseerd op een logische opeenvolging. Hoe meer kennis er aanwezig is, hoe verder een organisatie is in de professionalisering van circulair inkopen. Echter kan het natuurlijk altijd zo zijn dat er heel veel kennis is in de hele organisatie, maar dan kan de organisatie zich nog pas in fase 1 bevinden. Hetzelfde geldt voor de omvang van circulaire trajecten. Het is waarschijnlijk dat men begint met pilots op niet-essentiële producten/diensten, en zo steeds grotere trajecten aanpakt. De fase waarin je zit maakt het mogelijk om steeds grotere circulaire projecten om te zetten, echter wil het niet zeggen dat men in fase 1 niet meteen met een groot ambitieus project kan beginnen. Het één sluit het ander niet uit. Tot slot is de circulaire economie en circulaire inkoop in dit geval, geen wondermiddel voor beleid. Een ingekocht product kan 100% circulair zijn, maar wel door middel van kinderarbeid tot stand gekomen. Dit product kan dan wel aan de eisen van circulariteit voldoen, het is dan nog steeds niet maatschappelijk verantwoord.

#### 5.1.7 Tot slot, ISO 20400

In 2013 is ISO (International Organization for Standardization), samen met 33 landen verspreid over de hele wereld, gestart met de ontwikkeling van de nieuwe ISO 20400 voor Duurzaam Inkopen. Deze



norm bevat richtlijnen voor het toepassen van milieuaspecten en maatschappelijke thema's bij het inkoopproces. De norm geeft een aantal handvaten voor duurzaam inkopen op verschillende niveaus binnen een organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld het bepalen van het duurzaamheidsbeleid, het implementeren van het duurzaamheidsbeleid binnen de inkoopafdeling en het integreren van maatschappelijk verantwoord inkopen binnen de inkoopprocessen. Verwacht wordt dat ISO 20400 in het voorjaar van 2017 gepubliceerd zal worden.

Waar de ISO 20400 norm zich bezig houdt met duurzaam inkopen in het algemeen, richt het CP4V model zich specifiek op circulair inkopen. Echter sluit het een het ander niet uit. Het CP4V model biedt houvast aan organisaties die nu al willen beginnen met de professionalisering op het gebied van circulair inkopen. Het is een model dat aangeeft wat er moet gebeuren om te komen naar die 100% circulariteit. ISO 20400 kan helpen om duurzaam inkopen officieel te verankeren in de organisatie met behulp van een certificaat. Het CP4V model en ISO 20400 zorgen er samen voor dat organisaties circulair inkopen naar een hoger plan kunnen tillen.

## 5.2 Algemene aanbevelingen

Naast het 'CP4V' model, worden onderstaand nog vijf aanbevelingen beschreven die, ongeacht in welke fase van het model je zit, bijdragen aan een succesvol circulair inkooptraject.

### 5.2.1 Kennis van circulaire economie en aansluiten bij kennisnetwerken

Een mens kan niet alles weten over alles. Echter, om circulair inkopen toe te kunnen passen is een zekere mate van basiskennis over de circulaire economie nodig. Als inkoper dien je te weten wat het inhoudt en wat voor impact het kan hebben. Om aanbiedingen goed te kunnen beoordelingen dien je te weten wat het verschil is tussen 'reuse', 'remanufacture' en 'recycling' en wat kritische en toxische grondstoffen zijn. Echter is het logisch dat een inkoper geen specialistische en/of gedetailleerde kennis heeft van alles wat hij of zij inkoopt, vooral niet met betrekking tot grondstoffen. Als inkoper weet je niet op ieder vlak welk materiaal beter is. Vraag om de hulp van experts en/of wetenschappers, vooral als je net begint met circulair inkopen.

Het is dan ook aan te raden om lid te worden van allerlei kennisnetwerken. Ga gesprekken aan met allerlei verschillende partijen, en kijk daarbij ook buiten je eigen branche. Daar kun je als inkoper en als organisatie ontzettend veel wijzer van worden. Door vaak genoeg te roepen waar je mee bezig bent, en door zoveel mogelijk mensen te leren kennen, ontstaan er vaak leuke dingen waar men zelf anders niet aan had gedacht. Het delen van ervaringen en ideeën maakt het mogelijk elkaar te helpen.

Interface heeft een goed voorbeeld van wat er kan ontstaan door buiten de branche te kijken. Door gesprekken aan te gaan buiten de eigen branche, kwamen ze er achter dat ze tapijttegels konden maken van het nylon uit visnetten. Nu zijn er zo'n 26 kustdorpen op de Filipijnen die hun deel van hun inkomsten halen uit het opvissen van oude visnetten en die in grote balen verpakken. Interface maakt vervolgens tapijt van deze visnetten. Met dit project raken ze zowel sociale waarden (inkomstenbron voor locals) als milieuwaarden (opschonen van de zee). Een ander voorbeeld is Alliander. Zij hebben de staalconstructie van hun circulaire kantoorpand laten maken door een achtbaanbouwer.

### 5.2.2 Maak definities helder

Ga er niet vanuit dat iedereen hetzelfde verstaat onder begrippen als bijvoorbeeld 'circulair inkopen'. Als je willekeurig 10 mensen vraagt een definitie van dit begrip te geven, dan krijg je misschien wel 7 verschillende antwoorden (de onderzoekster heeft aan het begin van ieder interview gevraagd om een definitie te geven van circulair inkopen). Hetzelfde geldt voor begrippen als "upcycling",

“downcycling”, “remanufacture”, “kritische stoffen” etc. Zorg dat je je definities helder hebt: wat versta je hieronder? Een heldere definitie biedt een kader waardoor discussies gerichter worden. Daarbij voorkomt het teleurstelling tijdens het uitbrengen van offertes als dus achteraf blijkt dat leveranciers en inkopers anders denken over bepaalde begrippen. Zo ontstaat er een mismatch waarvan zowel de inkoper als de leverancier niet blij wordt.

### 5.2.3 Durf fouten te maken: de aanhouder wint

Veel mensen zijn bang om fouten te maken. Maar hoe erg is het als je iets fout doet? Iedereen maakt ze wel eens. Van fouten leer je het meest. De eerste keer dat je je op nieuw terrein bevindt, bijvoorbeeld met circulair inkopen, is de kans zeer aanwezig dat je een fout maakt. Dan kun je twee dingen doen:

1. Je schiet in de stress en denkt “Hier hadden we nooit aan moeten beginnen”.
2. Je kunt ook denken: “Logisch dat ik het fout doe, want dit is voor mij compleet nieuw. Dit doen we de volgende keer anders!”

Circulair inkopen staat nog in de kinderschoenen. We staan helemaal aan het begin van iets waarvan we niet precies weten waar het heen gaat. Alleen je moet wel de overtuiging hebben om gewoon die eerste stap te zetten en dan maar te zien wat het wordt. Alle problemen die je tegen komt, en dat zullen er vast veel zijn, die moet je dan onderweg maar op gaan lossen. Je moet ergens beginnen en zo verbeteren. Je kunt het misschien niet 100% circulair doen al in je eerste stap, maar als je een stap zet, ontdek je daarna de verbeteringen en dan ontdek je daarna weer de verbeteringen. En als organisatie dien je je medewerkers die ruimte ook te geven. Sta open voor andere oplossingen dan je misschien gewend bent en faciliteer de ideeën van je medewerkers, ook al vergt dat misschien het anders inrichten van processen of enige creativiteit. Organisaties die succesvol zijn in duurzaamheid en circulariteit geven hun medewerkers de ruimte, tijd en mogelijkheid om te innoveren. Dit wordt van bovenaf gestimuleerd.

Het is een herkenbaar geluid voor ieder die zich bezig houdt met innovatie: om iets te veranderen heb je samenwerking en een lange adem nodig. Sommige dingen veranderen niet van vandaag op morgen, en moet je gewoon zeggen over twee jaar willen we hier staan en over vijf jaar willen we daar staan.

### 5.2.4 Best Value Procurement (BVP)

Het advies is om voor circulair inkopen gebruik te maken van de basisprincipes van de inkoopmethodiek ‘Best Value Procurement’, of in het Nederlands: prestatie-inkoop. De aspecten die naar voren zijn gekomen in dit onderzoek, namelijk functioneel uitvragen, minder eisen stellen, gesprekken met de markt aangaan, transparantie, kijken naar de TCO en gunning op EMVI komen terug



Figuur 16. Het BVP proces (Supply Value 2015, op basis van het gedachtegoed van Dean Kashiwagi)

in deze methodiek. BVP is een manier van denken en werken en bestaat globaal gezien uit vijf stappen (figuur 16):

Bij BVP bepaalt de opdrachtgever het *waarom* en de opdrachtnemer het *wat en hoe*. Hierdoor wordt de prestatie van de opdrachtnemer centraal gesteld en niet de prijs. Men beoordeelt op kwaliteit en op het bereiken van de doelstelling binnen een bepaald budget. Het draait om het minimaliseren van de risico's en het maximaliseren van de waarde. Door functioneel uit te vragen met minder eisen komen er innovatieve ideeën tot stand waarin de expert de expert blijft. Door open en eerlijk te zijn over wat je graag wilt, kun je samen met de markt tot de beste oplossing komen. Door in het begin het gesprek aan te gaan met de markt kun je erachter komen hoe ver de markt is, of je ambities met betrekking tot circulariteit haalbaar zijn en welke partijen graag mee willen doen. Door open en eerlijk de behoeften en doelstelling te communiceren naar de markt met daarbij ook het budget, kan de markt hierop inspelen met de best mogelijke oplossing. Deel de informatie die je hebt aan alle deelnemende partijen, zodat ze dit kunnen verwerken in hun oplossing. De partijen wordt tevens gevraagd een kansen en risicodossier op te leveren. Door voornamelijk te beoordelen op kwaliteit, zorg je ervoor dat circulariteit centraal komt te staan, en niet de prijs.

### 5.2.5 Systeemgerichte Contract Beheersing (SCB)

In navolging van BVP, waarbij de expertise van de markt centraal staat om innovatieve oplossingen te bedenken op het gebied van circulariteit, hoort ook een innovatieve contractvorm om deze expertise optimaal te benutten. Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB) is een contractmanagement methode waarbij de opdrachtgever op afstand controle en toezicht houdt op het werk dat een leverancier uitvoert. Daarbij krijgt de leverancier (expert) de vrijheden om aan de klant wensen te voldoen. Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB) ziet er op toe dat de klanttevredenheid geborgd is in het productieproces van de leverancier. SCB geeft de leverancier vrijheden ten aanzien van hoe deze voldoet aan de verwachtingen van de klant. SCB heeft twee kenmerken:

- ❖ Er wordt meer afstand genomen van de uitvoering: de opdrachtnemer is verantwoordelijk en bepaalt zelf hoe hij tot het gewenste resultaat komt.
- ❖ De opdrachtnemer beheerst zelf de kwaliteit van zijn product. De verantwoordelijkheid voor het voldoen aan eisen uit de overeenkomst ligt bij de opdrachtnemer. De opdrachtnemer beheerst zijn project en kan het voldoen aan de eisen aantonen met de registraties uit zijn verificatie- en keuringsplan. Het belangrijkste element van de projectbeheersing is dat de opdrachtnemer zelf tijdig afwijkingen signaleert, passende (correctieve, corrigerende en/of preventieve) maatregelen neemt en dit hele proces regelmatig evalueert (Supply Value 2015; Rijkswaterstaat 2007).

Bij circulair inkopen gaat het om een innovatieve manier van inkopen waarbij een organisatie gebruikt maakt van de expertise van de markt. Door functioneel uit te vragen en te zoeken naar een circulaire oplossing geef je de markt de ruimte om met de beste oplossing te komen binnen de randvoorwaarden. Waar BVP helpt met de uitvraag en de selectie van de beste oplossing, helpt SCB met het beheren van de afspraken om ervoor te zorgen dat de afgesproken oplossing naar

---

*Meer informatie over Circulair Inkopen, Best Value Procurement en Systeemgerichte Contractbeheersing? Kijk op onze website of neem vrijblijvend contact met ons op. Onze contactgegevens vindt u in hoofdstuk 7.*

---

tevredenheid wordt uitgevoerd. Ook hier gaat men weer uit van de expertise van de markt, waarbij de opdrachtnemer zelf verantwoordelijk is voor het leveren van de beste circulaire oplossing.

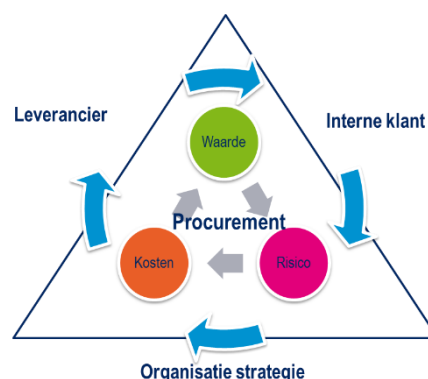
## 6. Over Supply Value

### Missie

Supply Value is een adviesbureau op het gebied van inkoop-, project-, informatie-, en supply chain management. Supply Value zorgt ervoor dat organisaties slimmer samenwerken met hun leveranciers. Hierdoor kunnen onze klanten kosten en risico verlagen en hun rendement verhogen. Wij geloven dat resultaten die voor een individu onhaalbaar zijn overtroffen worden als je samen werkt. Ieder vanuit zijn eigen kracht, met focus op de doelstelling en minimale transactiekosten.

### Visie

Inkoop is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en richt zich op het bij elkaar brengen van vraag en aanbod in lijn met de strategie en de doelen van een organisatie. Reductie van kosten en risico en creatie van waarde staan daarbij centraal. Door de toegevoegde waarde van de toeleveringsketen te verhogen, hebben de leverancier, de klant en de klant van de klant gezamenlijk profijt van professioneel inkopen.



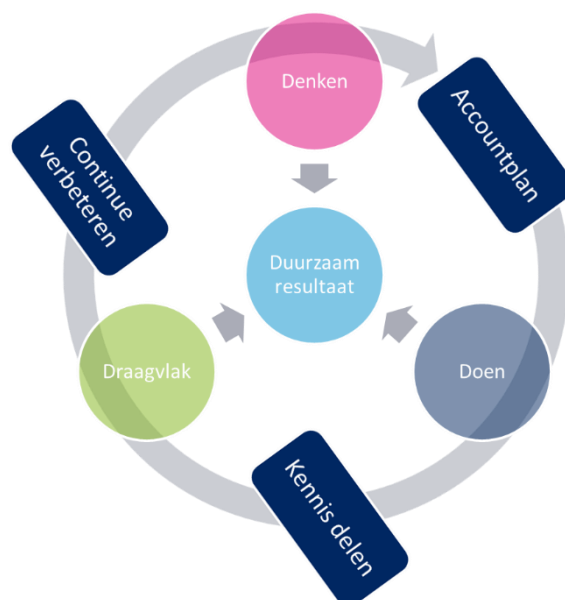
### Onze aanpak

Onze aanpak staat voor duurzaam resultaat en gaat uit van denken, draagvlak en doen.

**Denken:** Wij verzamelen, analyseren en presenteren de juiste gegevens om daadkrachtige besluiten voor te bereiden. Een goede voorbereiding is het halve werk.

**Draagvlak:** Wij nemen de klant en haar ketenpartners mee in ons verbetervoorstel. We luisteren en vragen door om zo te ontdekken wat er beter kan. Door het potentieel van alle relevante partijen te benutten zorgen we voor versnelling in het verbeterproces.

**Doen:** Ons advies houdt niet op bij een mooi rapport. Wij brengen uw medewerkers en partners in beweging en helpen met het realiseren van concreet resultaat. Dit doen wij tot aan het moment dat u zelf het stokje weer over kunt en wilt nemen.



## Onze diensten



**Categorieën:** ICT, Inhuur, HRM, POS, Adviesdiensten, Audits, Grondstoffen, Transport, GWW, Bouw, ...

**Branches:** Voedingsmiddelen & Zorg, Overheid, Utilities, Finance, Bouw, Onderwijs, Industrie, High Tech ...

**Methoden:** LEAN, Six Sigma, DSDM, PRINCE2, PMW, SCB, BVP, SCRUM, Agile, ITIL, BSL, Kotter...

## Kwaliteit voorop

Wij zijn opgericht in 2007 en ISO 9001 gecertificeerd. In 2014 hebben klanten ons beoordeeld met gemiddeld een 8,5. 43% van onze klanten geeft ons een 9 of hoger en 100% van onze klanten beveelt ons aan met gemiddeld een 4,8 op een schaal van 1-5.



## 7. Contactgegevens

Voor meer informatie omtrent dit onderzoek of over Supply Value kunt u contact met ons opnemen.

### Carmen van Kruisbergen

Consultant Supply Value

Telefoon: +31(0)6 20 12 67 18

Email: [c.kruisbergen@supplyvalue.nl](mailto:c.kruisbergen@supplyvalue.nl)

### Menno van Drunen

Partner Supply Value

Telefoon: +31(0)6 24 51 62 44

Email: [m.drunen@supplyvalue.nl](mailto:m.drunen@supplyvalue.nl)



**Adres:** IJsselburcht 3

6825 BS Arnhem

**Algemeen nr.:** +31(0)263653328

**Email:** [info@supplyvalue.nl](mailto:info@supplyvalue.nl)

**Website:** [www.supplyvalue.nl](http://www.supplyvalue.nl)

**Twitter:** @SupplyValue

**Wilt u deelnemen aan toekomstig onderzoek of onze nieuwsbrief ontvangen?**

Neem contact met ons op, dit kan door te mailen naar [info@supplyvalue.nl](mailto:info@supplyvalue.nl)

## 8. Deelnemers onderzoek

Mijn dank gaat uit naar iedereen die heeft bijgedragen aan dit onderzoek. De volgende mensen/organisaties heb ik gesproken of hebben op een andere manier bijgedragen aan dit onderzoek.

### **Bart Vos**

Universiteit van Tilburg

Hoogleraar Inkoopmanagement

<https://www.tilburguniversity.edu/>

### **Wendy van der Valk**

Universiteit van Tilburg

Assistant Professor Supply Chain Management

<https://www.tilburguniversity.edu/webwijs/show/w.vdrvalk.htm>

### **Rik Ruigrok**

Circulaire meubelmakerij Herso en urban miner

“Mededoener” aan Plug-in-City in Eindhoven

Circulaire meubelmaker

[www.herso.nl](http://www.herso.nl)

<http://www.pluginincity.nl/nl/home>



### **Erick Wuestman**

Stichting Circulaire Economie

Circulaire economie en Value Engineering

<http://circulaire-economie.info/>



### **Thea Smid-Verheul**

Gemeente Utrecht

Inkoopstrateeg / programmamanager Inkoopprofessionalisering

[www.utrecht.nl/](http://www.utrecht.nl/)



### **Martijn te Roller**

Plan B Beheer (projectmanagement)

VvE beheer

<http://www.planb-beheer.nl/>



### **Noortje Schrauwen**

Search Ingenieursbureau BV

Projectleider Duurzaamheid

<http://www.duurzaamheid-search.nl/>





**Maurice van Rooijen**

Movares Ingenieursbureau

Innovatiestrategie en CoCreator 'Jonge Geesten'

<https://movares.nl/>



**Reinier Peek**

Suez

Inkoop

<http://www.suez.nl/>



**Take Padding**

PIANOo Expertisecentrum voor aanbesteden

Adviseur inkopen en aanbesteden

<https://www.pianoo.nl/>



**Geanne van Arkel**

Interface (modulaire vloerbedekking)

Head of Sustainable Development

[www.interface.com/](http://www.interface.com/)



**Martijn van Engelen**

SNEW (All-inclusive IT- en telecomrecycling)

Oprichter en directeur

[www.snew.eu](http://www.snew.eu)



**Joan Prummel**

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Categoriemanager Afval en Grondstoffen

[www.rvo.nl/](http://www.rvo.nl/)

<https://joanprummel.wordpress.com/>



**Ing. Mireille Götz**

Rijkswaterstaat

Programma manager Bio-Based Economy

[www.rijkswaterstaat.nl/](http://www.rijkswaterstaat.nl/)



**Marco Verheijen**

Alacritate MV (consultancy)

Oprichter en inkoopexpert

Momenteel inkoopadviseur bij gemeente Venlo

<https://nl.linkedin.com/in/marcoverheijen>



**Erik Toenhake**

DutchSpirit (Duurzame maatkostuums & Inspire Circular Workwear)

Directeur

<http://www.dutchspirit.com/>



**Bjorn Smeets**

Dura Vermeer

Manager landelijke inkoop

[www.duravermeer.nl/](http://www.duravermeer.nl/)



**Alexander Arsath Ro'is**

ZZP-er bij de Gemeente Den Haag

Adviseur inkoopprofessionalisering

[www.denhaag.nl/](http://www.denhaag.nl/)



**Joep van Breukelen**

MC Utrecht

Inkoper

[www.umcutrecht.nl/](http://www.umcutrecht.nl/)



**Kasper Osterhaus**

Nederlandse Spoorwegen

Inkoper

<http://www.nsprocurement.nl/>



## 9. Literatuurlijst

- Arendonk, van., C. (2014). *Circular Procurement binnen een organisatie. Wat zijn de mogelijkheden?* Beschikbaar via: <http://mvonederland.nl/nieuws/circular-procurement-binnen-een-organisatie-wat-zijn-de-mogelijkheden>
- Cirkellab (2015) *Circulaire economie en de arbeidsmarkt: 1.000 banen in de Drechtsteden?!* Beschikbaar via: <http://www.cirkellab.nl/2015/08/12/blog-circulaire-economie-en-de-arbeidsmarkt-1-000-banen-in-de-drechtsteden/>
- Cradle to Cradle Products Innovation Institute (2015). *Get Cradle to Cradle certified*. Beschikbaar via: <http://www.c2ccertified.org/get-certified/product-certification>
- CSR Academy (2015). *MVO-Kernonderwerpen*. Beschikbaar via: <http://www.iso26000scan.nl/wat-is-iso-26000/mvo-kernonderwerpen>
- Duurzaam Ondernemen (2015). *Wat is MVO?* Beschikbaar via: <http://www.duurzaam-ondernemen.nl/info/wat-is-mvo/>
- Jonker, J., Oosting, J., & Verhagen, H. (2013) *Inleiding: werken aan de WEconomy*. Beschikbaar via: [http://www.wolterskluwer.nl/shop/attachmentdownload.ep?aNName=Inleiding\\_WerkenaanWeconomy.pdf](http://www.wolterskluwer.nl/shop/attachmentdownload.ep?aNName=Inleiding_WerkenaanWeconomy.pdf)
- MVO Nederland (2013) *Green Deal Circulair Inkopen*. Beschikbaar via: <http://mvonederland.nl/publicatie/green-deal-circulair-inkopen>
- MVO Nederland (2015a). *Maatschappelijk Verantwoord Inkopen*. Beschikbaar via: <http://mvonederland.nl/grondstoffen/maatschappelijk-verantwoord-inkopen>
- MVO Nederland (2015b). *Wat is de circulaire economie?* Beschikbaar via: <http://mvonederland.nl/circulaire-economie-dossier>
- MVO Nederland (2015c). *Wegwijzer circulair inkopen*. Beschikbaar via: <http://retro.mvonederland.nl/wegwijzer-circulair-inkopen>
- Ellen MacArthur Foundation (2013). *Towards a circular economy. Accelerating the scale-up across global supply chains*. Beschikbaar via: <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>
- Hartman, A. (2014). *Economische transitie: van lineair naar circulair*. Beschikbaar via: <http://www.passievoorsystemen.nl/2014/10/economische-transitie-van-lineair-naar-circulair/>
- Padding, T., Croon, G., Haastrecht, D., Dijkstra, R. (2015). *Een kader voor circulair inkopen*. Beschikbaar via: <https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/kadercirculairinkopen-20april2015.pdf>
- PGGM (2014). *Het belang van een circulaire economie*. Beschikbaar via: <https://www.pggm.nl/wat-vinden-we/Paginas/Het-belang-van-een-circulaire-economie.aspx>
- PIANOo (2015a). *MVI Thema's*. Beschikbaar via: <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s>

- PIANOO (2015b). *Innovatiegericht inkopen*. Beschikbaar via:  
<https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s/innovatiegericht-inkopen>
- PIANOO (2015c). *Social Return*. Beschikbaar via: <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s/social-return>
- PIANOO (2015d). *Internationale sociale voorwaarden*. Beschikbaar via:  
<https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s/internationale-sociale-voorwaarden>
- PIANOO (2015e). *Milieuvriendelijke inkopen*. Beschikbaar via:  
<https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s/milieuvriendelijk-inkopen>
- PIANOO (2015f). *Bio-Based inkopen*. Beschikbaar via:  
<https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s/biobased-inkopen>
- PIANOO (2015g). *Circulair inkopen*. Beschikbaar via: <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s/circulair-inkopen>
- REBus (2015). *Pilot circulair inkopen kantoorinrichting Prorail*. Beschikbaar via:  
<https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/pilotcirculaireinkoopkantoorinrichtingprorail-samenvatting-juli2015.pdf>
- Rijkswaterstaat (2007). *Handreiking Systeemgerichte Contractbeheersing*. Beschikbaar via:  
<http://publicaties.minienm.nl/download-bijlage/17500/handreiking-systeemgerichte-contractbeheersing.pdf>
- Sociaal Economische Raad (SER) (2000). *De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen*. Beschikbaar via: [https://www.ser.nl/~media/db\\_adviezen/2000\\_2009/2000/b19054.ashx](https://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2000_2009/2000/b19054.ashx)
- Stichting Social Return (2015). *Wat is social return?* Beschikbaar via:  
<http://www.stichtingsocialreturn.nl/site/index.php/wat-is-social-return>
- Supply Value (2015). *Homepage*. Beschikbaar via: <https://www.supplyvalue.nl/>
- The Hague Centre for Strategic Studies (2011). *Op weg naar een grondstoffenstrategie. Quick scan ten behoeve van de grondstoffennotitie*. Nr.08|06|11. Beschikbaar via:  
<http://www.hcss.nl/reports/download/71/780/>
- TNO (2013). *Kansen voor de circulaire economie in Nederland*. Bastein, T., Roelofs, E., Rietveld, E., & Hoogendoorn, A. Beschikbaar via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2013/06/20/tno-rapport-kansen-voor-de-circulaire-economie-in-nederland>
- Turntoo (2013). *Goedkoper dan kopen*. Beschikbaar via: <http://turntoo.com/de-cijfers-zijn-rond-circulair-inkopen-is-goedkoper-dan-gewoon-inkopen/>
- UNEP (2011) *Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth, A Report of the Working Group on Decoupling to the International Resource Panel*. Fischer-Kowalski, M., Swilling, M., von Weizsäcker, E.U., Ren, Y., Moriguchi, Y., Crane, W., Krausmann, F., Eisenmenger, N., Giljum, S., Hennicke, P., Romero Lankao, P., Siriban Manalang, A., Sewerin, S. Beschikbaar via:  
[http://www.unep.org/resourcepanel/decoupling/files/pdf/Decoupling\\_Report\\_English.pdf](http://www.unep.org/resourcepanel/decoupling/files/pdf/Decoupling_Report_English.pdf)