

MEERWAARDE

DE OOGST VAN 3 JAAR GREEN DEAL
CIRCULAIR INKOPEN



OVERHEID EN BEDRIJFSLEVEN

MINDER VERSCHIL
DAN JE DENKT

GDCI

UNIEKE SAMENWERKING
VAN BREDE EN DIVERSE
GROEP DEELNEMERS

“CIRCULAIR INKOPEN BESTAAT UIT EEN
DOSIS LEF, POSITIEVE ENERGIE, GEWOON
STARTEN, LOBBYWERK EN VOLHARDING.”

MAGAZINE GREEN DEAL CIRCULAIR INKOPEN, DECEMBER 2016





Uitgave Projectgroep Green Deal Circulair Inkopen

Periode december 2016

Productie MVO Nederland

Tekst Marianne Kalkman ZINNIG

Beeld MVO Nederland, Rijkswaterstaat, Cees Beumer,
deelnemers GDCI

Ontwerp Rob Vaessen, Oddessey Solutions

Gedrukt op gerecycled FSC-papier

INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE	2
COLOFON	2
VOORWOORD	4
PROF.DR.IR BART VOS: "CIRCULAIR INKOPEN VRAAGT OM ONDERNEMENDE INKOPERS"	6
1. GREEN DEAL CIRCULAIR INKOPEN: EEN BIJZONDERE SAMENWERKING	8
WAT HEBBEN WE DE AFGELOPEN 3 JAAR GEDAAN IN DE GREEN DEAL	12
CIRCULAIR INKOPEN?	
GDCI IN DE PRIJZEN	16
2. CIRCULAIRE ECONOMIE: MÉÉR WAARDE VOOR GRONDSTOFFEN	18
DE PRINCIPES VAN DE CIRCULAIRE ECONOMIE	19
3. CIRCULAIR INKOPEN: INKOPEN OP KWALITEIT	22
CIRCULAIRE CONTRACTVORMEN	26
4. IN VOGELVLUCHT: LESSEN EN VERVOLGVRAGEN UIT DE PILOTS	30
VAN GDCI/REBUS	
SUCCESFACTOREN VOOR CIRCULAIR INKOPEN	31
4.1 Welke productcategorieën lenen zich goed voor circulair inkopen?	32
4.2 Hoe borgen we circulariteit in product en proces?	36
4.3 Wat betekent circulair inkopen voor specificeren en beoordelen?	40
4.4 Hoe creëren we draagvlak in de organisatie, en in de keten?	44
4.5 Van pilot naar mainstream	50
INDEX: DEELNEMERS AAN DE GDCI EN HUN PILOTS VOOR CIRCULAIR INKOPEN	58

VOORWOORD

Meer banen, meer innovatie, meer waarde voor gebruikte materialen. Beter voor het milieu. De circulaire economie biedt kansen die we vanuit overheid en bedrijfsleven graag willen verzilveren. In de Green Deal Circulair Inkopen hebben we met 45 deelnemers uit de publieke en private sector in de praktijk geleerd hoe we het inkoopproces kunnen inzetten om circulaire economie concreet vorm te geven binnen de eigen organisatie.

Na drie jaar Green Deal Circulair Inkopen kijken we terug op een rijke oogst aan kennis en ervaring met circulair inkopen, afkomstig uit bijna 80 circulaire inkoopprojecten. Iedereen heeft pilots voor circulair inkopen in zijn eigen organisaties gestart, inzichten met anderen gedeeld en de ervaring in het inkoopbeleid geïntegreerd. De hoofdvraag van de Green Deal is overtuigend beantwoord: ja, het inkoopproces biedt inderdaad volop aanknopingspunten om de circulaire principes in praktijk te brengen.

De volgende vraag is: zijn deze pilots ook op te schalen? Wat komt erbij kijken als we circulair inkopen mainstream willen maken? In het vervolgtraject willen we onze kennis van circulair inkopen verder verdiepen en verbreden. Daarnaast ligt de uitdaging niet alleen

in de technische aspecten, maar vooral ook in het realiseren van (strategische) veranderingen in de organisatie.

De projectgroep bedankt op deze plek alle 45 deelnemers voor hun inzet, openheid en inspanningen. Dankzij uw betrokkenheid, kennis en ervaringen hebben we veel geleerd over circulair inkopen; wat werkt, en hoe. En wat – vooralsnog – níet werkt, want ook dat is goed om te weten. We kunnen trots zijn op deze eerste stappen die we met elkaar gezet hebben.

Wat de oogst is van drie jaar leest u in deze publicatie van de Green Deal Circulair inkopen, gevat in de vorm van een magazine. Hierin kijken we terug op de samenwerking en delen we de belangrijkste inzichten.

Via de website www.gdci.nl vindt u tientallen factsheets over de deelnemers en hun pilots. Plus de ‘Wegwijzer Circulair Inkopen’, een praktische vraagbaak waarmee u direct zelf aan de slag kunt. Doe er uw voordeel mee.



**DE PROJECTGROEP
GREEN DEAL CIRCULAIR INKOPEN**



Erik van Assen (NEVI)



Take Padding (PIANOo)



Michel Schuurman (MVO Nederland)



Cas Arendonk (Kirkman Company)



Joan Prummel (Rijkswaterstaat)



Cuno van Geet (Rijkswaterstaat)

CIRCULAIR INKOPEN VRAAGT OM ONDERNEMENDE INKOPERS

“Tegen de stroom in gaan is de enige manier om dichterbij de bron te komen.” Een slogan die boven mijn bureau hangt. Ik geloof er heilig in dat dit de manier is om tot duurzame veranderingen te komen. Ook voor circulair inkopen. Dat gaat nooit met een ‘big bang’, maar bijna altijd in vele kleine stapjes naar het doel.

Vanuit Tilburg University doen we samen met de Open Universiteit, NEVI en het Groene Brein onderzoek naar de rol die inkopers kunnen spelen in de circulaire economie: hoe zijn circulaire businessmodellen te vertalen in de inkoopstrategie, het inkoopproces en leveranciersrelaties? Wat moeten inkopers daarvoor in huis hebben?

BUITEN DE LIJNTJES

Circulair inkopen vraagt om ondernemende inkopers. ‘Intrapreneurs’: inkopers die zich proactief opstellen en – verantwoord – buiten de lijntjes durven te kleuren. Die in gesprek gaan met aanbieders om tot de juiste vraag te komen, en een circulair aanbod kunnen beoordelen. Dan vraag je wél wat van inkopers. Wie zijn nek uitsteekt, kan makkelijk vastlopen op de ‘leemlaag’ in organisaties, vooral als er nog primair wordt afgerekend op traditionele

factoren zoals korte termijn besparingen. Die inkopers moeten we steunen.

SYSTEEMBREUK

Daarnaast bestuderen we waarom pilots uit de Green Deal Circulair Inkopen aanslaan of niet. Lang niet alle deelnemers zijn erin geslaagd om snel een pilot van de grond te krijgen. Geen gebrek aan commitment, maar wel de weerbarstige praktijk. Circulair inkopen valt in de categorie ‘wicked problems’: vraagstukken met rauwe randjes, die niet altijd op te lossen zijn volgens ‘ideale’ modellen.

Bij de circulaire economie gaat het om niets minder dan een systeembreuk, in een maatschappij die nog voornamelijk lineair is ingericht. Ook bij pilots die op het eerste oog makkelijk leken, kwam het aan op lastige vragen: wanneer is iets circulair, hoe ver gaan we in onze bewijsvoering? Logisch ook dat veel pilots gaan over secundaire processen. Juist daarin is ruimte om een nieuwe werkwijze te testen, om vervolgens de stap naar het primaire proces te zetten.

AAN HET BEGIN

Stap voor stap kennis en ervaring opbouwen: dat is ook de kern van de GDCl. In een open en constructieve sfeer hebben de deelnemers de afgelopen tijd hun ervaringen gedeeld. Als het eens niet lukte werd de ander niet bekritiseerd, maar



Prof. dr. ir. Bart Vos is NEVI hoogleraar inkoopmanagement Tilburg School of Economics and Management (TiSEM). Hij is een van de projectleiders van het landelijke onderzoeksprogramma van NWO en het Groene Brein naar de praktijk van duurzame businessmodellen.

juist op weg geholpen. Dat mag je uniek noemen, in een wereld waarin vaak genadeloos wordt 'afgerekend' bij afwijkingen van het ideaalplaatje. Bijzonder aan deze samenwerking is ook de in mijn ogen fascinerende groep deelnemers; van kleine bedrijfjes tot grote multinationals, universiteiten, overheidsorganisaties. Een combinatie die ik me in mijn wildste dromen niet had kunnen voorstellen. Als deelnemers kunt u tevreden zijn.

Vergeleken met drie jaar geleden, toen de Green Deal van start ging, weten we al zóveel meer, en zijn er al zoveel meer organisaties die in circulair inkopen toekomst zien. Uiteraard zijn er ook nog veel open vragen. Laten we daarom met zijn allen vooral tegen de stroom in blijven zwemmen. Alleen zó komen we bij de bron.

1. GREEN DEAL CIRCULAIR INKOPEN: EEN BIJZONDERE SAMENWERKING

Het bleek een gouden greep, om publieke en private partijen te verbinden in de Green Deal Circulair Inkopen. In drie jaar tijd is de Green Deal Circulair inkopen uitgegroeid tot een brede coalitie van overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Samen vertegenwoordigen we een enorm potentieel voor circulair inkopen.

Het idee om de krachten te bundelen en kennis te ontwikkelen in de vorm van een 'Green Deal' ontstond in 2013 tijdens de eerste Circular Economy Bootcamp, een pressure cooker voor de circulaire economie. Vanuit de vraag: hoe kunnen we een doorbraak teweeg brengen in de circulaire economie met behulp van het inkoopinstrument? Tijdens de Innovatie Estafette van de Rijksoverheid, op 12 november 2013, is de 'Green Deal Circulair Inkopen' (hierna: GDCl) ondertekend door 18 publieke en private partijen. Uiteindelijk groeide het aantal deelnemers uit tot 45 publieke en private partijen.

SAMEN KENNIS OPBOUWEN

We hebben met elkaar afgesproken binnen de GDCl de circulaire economie aan te jagen met ons inkoopbeleid. In

de vorm van pilots bouwen we kennis op van circulair inkopen. Daarnaast integreren we de circulaire uitgangspunten in ons inkoopbeleid. De verzamelde kennis wordt gedeeld, onder andere met behulp van de Wegwijzer Circulair Inkopen en de eigen database Simplify. De Green Deal is gefaciliteerd door een projectgroep bestaande uit MVO Nederland, NEVI, PIANOo, Ministerie van BZK, Rijkswaterstaat, het Europese project REBus/Life+ en tot voor kort ook Kirkman Company en Coöperatie Circle Economy.

BREDE COALITIE

'Green Deals' zijn overeenkomsten tussen de Rijksoverheid en andere organisaties, bedoeld om duurzame innovaties te stimuleren en mogelijke drempels weg te nemen zoals belemmerende wetgeving. Sinds 2011 zijn er al meer dan 200 deals gesloten, waarvan meerdere geïnspireerd door de circulaire economie. De Green Deal Circulair inkopen mag daarvan met zijn omvang één van de meest succesvolle voorbeelden worden genoemd.

MASSA MAKEN

Dankzij de brede samenwerking binnen de GDCl hebben we massa kunnen maken. Met tientallen miljarden aan inkoopvolume, vertegenwoordigen de deelnemers samen een enorm potentieel voor circulair inkopen. Samen konden we

vaart maken bij het opstarten van nieuwe pilotprojecten, opschalen van lopende initiatieven en integreren van circulair inkopen in de inkooporganisatie. Omdat alle deelnemers inkoopprojecten als pilot inbrachten, kunnen we nu ‘het net ophalen’ voor een breed palet aan inkoopcategorieën. De opgedane kennis en ervaring delen we zowel in als buiten de groep.

PUBLIEK EN PRIVAAT

Bijzonder aan de samenwerking is dat binnen de GDCl publieke en private partijen beide vertegenwoordigd zijn. In de GDCl nemen zes gemeenten en drie provincies deel, plus een aantal inkoopverantwoordelijken vanuit het Rijk. Deelnemers zijn multinationals zoals Philips, Interface, Vanderlande en ABN Amro, alsmede een flink aantal kleinere bedrijven. Overheid en bedrijfsleven hebben elkaar nodig om stappen te kunnen maken met circulair inkopen. Dankzij deze samenwerking hebben we van elkaar kunnen leren en oog gekregen voor elkaars belangen.

REBUS

Niet alleen nationaal, ook internationaal kunnen we van elkaar leren als het gaat om circulair inkopen. Vanwege de overeenkomsten in inhoud en aanpak, is de Green Deal Circulair Inkopen via Rijkswaterstaat aangehaakt bij het Europese project REBus (Resource Efficient Business Models). Een project in het kader van het EU-programma LIFE+, dat wordt uitgevoerd in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. REBus stimuleert het

verkennen van nieuwe verdienmodellen die bijdragen aan een langere levensduur van materialen. Dit gebeurt door in pilots gezamenlijk te leren en kennis te delen.

EFFECTIEF

De startvraag van de GDCl is overtuigend beantwoord: het inkoopinstrument blijkt inderdaad een effectieve insteek om in de organisatie concreet vorm te geven aan de circulaire economie. Door het grote aantal verschillende deelnemers, hebben we samen en individueel veel geleerd. Hoe doe je dat, circulair inkopen? En wat vraagt dit van inkopers en het inkoopproces? Daarbij bleek wetgeving zoals de Aanbestedingswet nauwelijks een belemmering te zijn voor circulair inkopen.

STRATEGISCHE VERANDERING

Inkopen volgens circulaire principes is nieuw en kost daarom nu meer tijd dan op de bestaande manier. Circulair inkopen staat voor een nieuwe manier van werken, die in de praktijk nog niet altijd strookt met nu vaak nog lineair georganiseerde bedrijfsprocessen. Er komt meer voorbereiding aan te pas, als we garanties willen inbouwen voor circulariteit.

Uit de pilots ook komt naar voren dat het inkoopproces weliswaar een belangrijke, maar zeker niet de enige schakel in de keten is die vorm kan geven aan de circulaire ambities. Inkoop is een facilitair proces; weliswaar de sleutel naar een circulaire bedrijfsvoering, maar tegelijk ook klantgestuurd. De klant/opdrachtgever van inkoop geeft directe sturing aan het inkoopproces en is dus zeker zo belangrijk.

WORDT VERVOLGD

In het vervolg van de Green Deal onderzoeken we hoe circulair inkopen op te schalen is naar mainstream. We willen onze kennis van circulair inkopen verder verdiepen, en daarnaast verbreden met deelnemers uit andere branches en inkoop-categorieën. Met uiteindelijk doel circulair inkopen de standaard te maken.

In deze publicatie gaan we in vogelvlucht langs de pilots gedurende drie jaar GDCl en de ervaringen van deelnemers met circulair inkopen. Wilt u meer weten, dan kunt u binnenkort de factsheets van deelnemers terugvinden via www.gdci.nl.





WAT HEBBEN WE DE AFGELOPEN 3 JAAR GEDAAN IN DE GREEN DEAL CIRCULAIR INKOPEN?

13

NOV Ondertekening GDCI door 18 deelnemende partijen

DEC Lancering Wegwijzer Circulair Inkopen Versie 1

14

JAN 1e Community of Practice (CoP) – Brede kennisdeling

MEI 2e CoP bijeenkomst - Inzoomen op de pilots

JUN Start werken aan impactmeting circulair inkopen

JUL Marktontmoeting Circulair Inkopen Bedrijfskleding

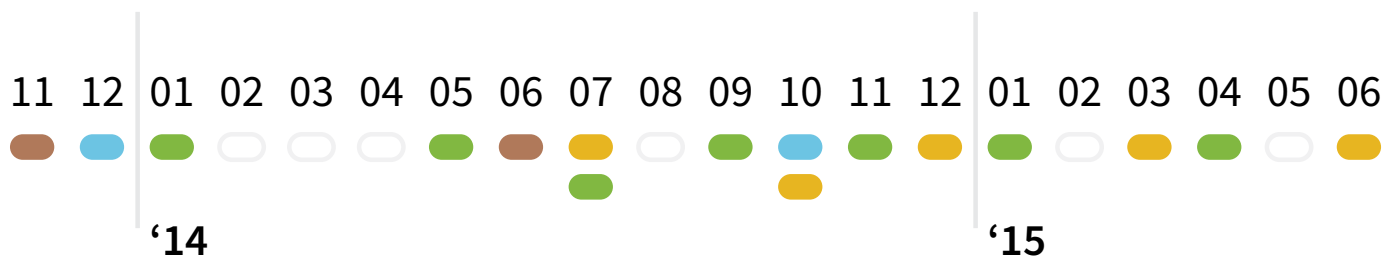
3e CoP Bijeenkomst – Business modellen

SEP 4e CoP bijeenkomst – Kennisborging en -deling

OKT Start Circulair Inkopen Training, NEVI en Kirkman Company

Marktontmoeting Circulaire ICT Hardware

NOV 5e CoP bijeenkomst – Draagvlak in de keten



15

JAN 1e CoP bijeenkomst – Kennismanagement via Simplify

MRT Marktontmoeting Circulair Inkopen GWW

APR 2e CoP bijeenkomst – Draagvlak in de eigen organisatie

JUN Marktontmoeting Circulair Inkopen Catering

SEP 3e CoP bijeenkomst – Specificeren en beoordelen

NOV 4e CoP bijeenkomst – Meetbaarheid en KPI's

DEC Marktontmoeting Circulaire kantoorinrichting

MARKTONTMOETINGEN

In 2014-2016 zijn er diverse openbare marktontmoetingen georganiseerd, bijeenkomsten waarbij inkopers en aanbieders wensen en mogelijkheden delen. Voor diverse inkoopcategorieën zijn marktontmoetingen georganiseerd: voor bedrijfskleding, catering, kantoorinrichting, ICT, GWW (grond-, weg- en waterbouw) en straatmeubilair.

PUBLICATIES EN ONLINE DOSSIERS:

Verslagen van bijeenkomsten en marktconsultaties zijn na afloop onderling gedeeld. Net als de factsheets over de pilots zijn deze online terug te vinden op de website van de GDCl (www.gdci.nl).

BIJEENKOMSTEN (COMMUNITY OF PRACTICE):

Jaarlijks zijn er 4 Community of Practice (CoP)-bijeenkomsten georganiseerd waar alle deelnemers hun ervaringen konden uitwisselen. Sprekers deelden hun beeld van circulair inkopen en de implicaties die de nieuwe aanpak kan hebben. Hierbij zijn concrete vraagstukken aan de orde gekomen zoals: anders kijken naar eigendom, nieuwe verdienmodellen, prestatiegerichte contracten, impact op je eigen bedrijfsvoering, benodigde cultuuromslag, innovatieve vormen van inkoop, intensieve dialoog tussen inkoper en leverancier en het creëren van onderling vertrouwen.



16

JAN Marktontmoeting Circulair Inkopen Straatmeubilair

FEB Lancering Wegwijzer Circulair Inkopen Versie 2

MRT 1e CoP bijeenkomst – Simplify

APR PIANOo Werkconferentie Circulair Inkopen

JUN 2e CoP Bijeenkomst – Aanpak kennisborging en -deling

SEP 3e CoP bijeenkomst – Beyond the pilot

Start Circulair Inkopen Academy voor startende
decentrale overheden Najaar Interviews deelnemers

NOV 4e CoP bijeenkomst – 3 jaar op weg

Marktontmoeting Circulaire kantoorinrichting

DEC Publicatie factsheets en magazine

DE WEGWIJZER CIRCULAIR INKOPEN

De inzichten uit de GDCI zijn verwerkt tot een praktische handleiding voor circulair inkopen. Deze is online te raadplegen op:
<http://mvonederland.nl/wegwijzer-circulair-inkopen>



WEGWIJZER CIRCULAIR INKOPEN

INLEIDING

1 WAT?

2 WAAROM?

3 HOE?

4 INKOOPFASEN

5 CONTRACTVORMEN

6 MOGELIJKE CRITERIA

7 KANSSEN EN UITDAGINGEN

8 PRAKTIJKVOORBEELDEN

INLEIDING

Circulair Inkopen wint snel aan interesse bij zowel publieke als private inkooporganisaties. Zo hebben inmiddels ruim 40 organisaties hun ambities om circulair in te kopen vastgelegd in de [Green Deal Circulair Inkopen](#). Maar hoe brengt u circulair inkopen in de praktijk?

WAARBIJ HELPT DE WEGWIJZER?

De Wegwijzer Circulair Inkopen helpt u op weg om circulariteit te integreren in het inkoop- en aanbestedingsproces. Onder circulariteit verstaan wij het hoogwaardig hergebruik van grondstoffen, materialen en componenten. Met de handvatten in deze wegwijzer kunt u zowel op strategisch niveau beslissingen nemen als op uitvoerend niveau concrete stappen zetten.

De wegwijzer is dan ook bedoeld voor iedereen die betrokken is bij het inkoopproces. Om van circulair inkopen een succes te maken is het belangrijk dat niet alleen inkoop maar de andere afdelingen betrokken zijn en er breed draagvlak is voor de circulaire inkooptrajecten.

WAARBIJ HELPT DE WEGWIJZER NIET?

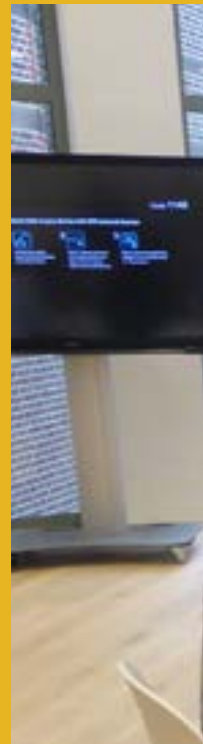
De wegwijzer is een verzameling van de beschikbare kennis, tips en voorbeelden op het gebied van circulair inkopen. Toch is er geen 'one size fits all' uniforme oplossing voorhanden. Circulair inkopen is een opkomend vakgebied en nog niet alles is uitgekristalliseerd. Daarbij zijn er verschillende circulaire oplossingen en contractvormen voor verschillende productgroepen.

Meer weten over circulair inkopen of het gebruik van de wegwijzer? U kunt met uw vragen terecht bij de [projectgroep Green Deal Circulair Inkopen](#).



GDCI IN DE PRIJZEN

De Green Deal Circulair Inkopen heeft op 24 november 2014 de Runner Up Award van de Green Deal Board gewonnen. De jury prees de samenwerking, de durf en de vernieuwing binnen de groep. De jury bestaat uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en de overheid. Met de Green Deal-aanpak wil de overheid de transitie naar een duurzame economie versnellen en de aanmoedigingsprijs belooft de drie Green Deals met het meeste 'groen- en groeipotentieel'.





2. CIRCULAIRE ECONOMIE:

MÉÉR WAARDE VOOR GRONDSTOFFEN

Steeds meer bedrijven en organisaties stappen over op nieuwe, circulaire business modellen. Ook de nationale en de Europese overheid zetten hun schouders onder de transitie naar de circulaire economie. Waar hebben we het dan over?

De ‘maakindustrie’ heeft ons de afgelopen tweehonderd jaar veel welvaart en gemak gebracht. Echter het oude, lineaire model van het ‘winnen-maken-gebruiken-weggoaien’ is niet langer houdbaar. Bij een snel groeiende wereldbevolking, zijn we in de 20ste eeuw wereldwijd maar liefst acht keer zoveel grondstoffen gaan gebruiken. Als we zo doorgaan, verdriedubbelt dat de komende 30 jaar nog eens. En dan te bedenken dat het merendeel van de producten vaak alweer binnen een jaar afgedankt en als afval vernietigd wordt. Gevolg is dat de industrie ‘verslaafd’ is geraakt aan de voortdurende aanvoer van nieuwe grondstoffen en onderdelen. Intussen raken steeds meer grondstoffen uitgeput, of buiten bereik door geopolitieke en sociale oorzaken. De consequenties zijn prijsstijgingen, continuïteitsproblemen en een overschot aan afval. Schadelijk voor milieu en maatschappij, én een rem op de welvaartsontwikkeling.

SLIMME TECHNOLOGIE

Inmiddels beschikken we ook over steeds meer technologie die het mogelijk maakt om producten langer en slimmer te blijven gebruiken. Denk aan

nieuwe ICT toepassingen waardoor we producten met elkaar kunnen delen, of ze als dienst aan klanten kunnen leveren. Aan innovaties als 3D-printen van onderdelen, en allerlei ‘biobased’ materialen, waarmee we niet langer afhankelijk zijn van fossiele grondstoffen.

WAARDE BEHOUDEN

Waar de lineaire economie geen weg terug biedt voor afgedankte materialen, is die er in de circulaire economie wél. Daarin worden producten, onderdelen en grondstoffen na het einde van de gebruiksduur - liefst zo hoogwaardig mogelijk - teruggebracht in de keten. De circulaire economie staat voor een compleet andere manier van denken en werken, die borgt dat producten, onderdelen en grondstoffen na gebruik weer een volgend leven kunnen krijgen. Wat voor de ene partij afval is, kan voor de ander een hoogwaardige grondstof worden. Zo ontstaan er kringlopen van organische producten en grondstoffen (biologische oorsprong) en/of anorganische producten, materialen en grondstoffen (technische oorsprong).



ANDERS ONTWERPEN

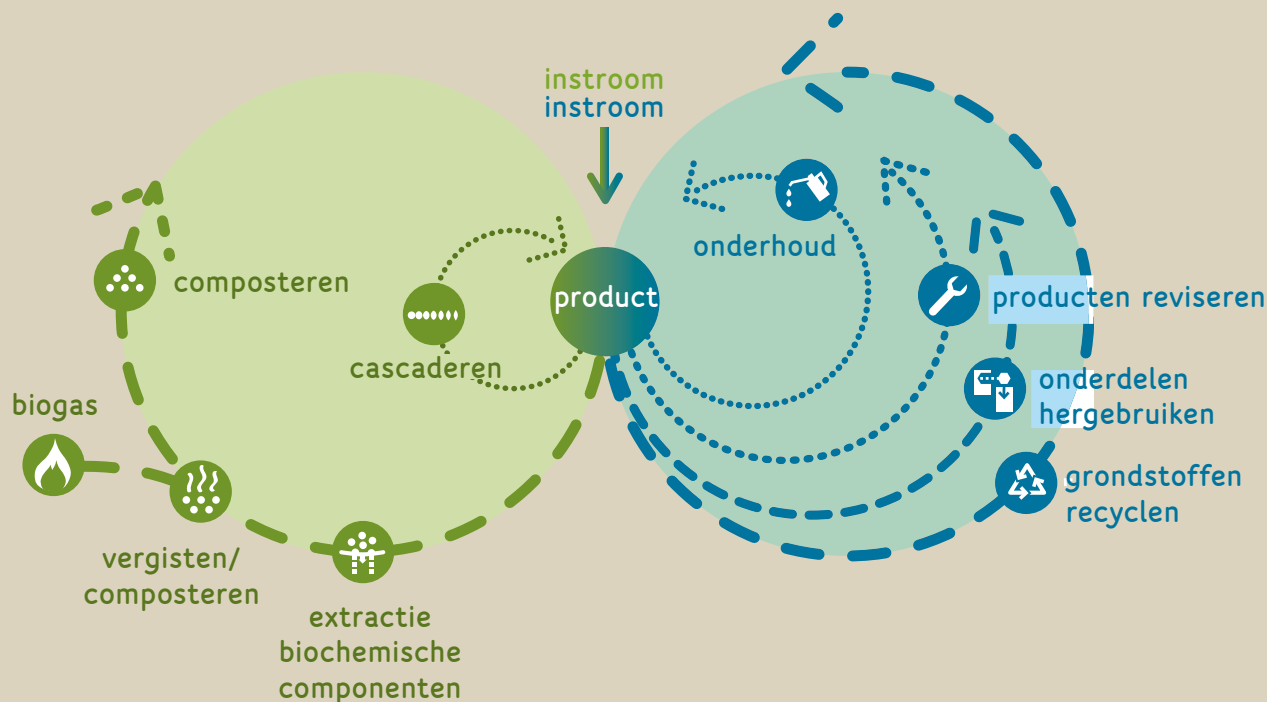
De uitdaging is nu om de bestaande, lineaire processen om te vormen naar gesloten kringlopen. Dat vraagt om andere, soms nieuwe vormen van eigendom en ketensamenwerking. Het vereist ook dat producten en diensten zo worden ontworpen dat ze langer meegaan, beter te repareren en te demonte-

ren zijn, en het materiaal daarna weer zo hoogwaardig mogelijk hergebruikt kan worden. Het hergebruik vindt plaats in zo klein mogelijke cirkels ('cascades'): hoe kleiner de kringloop, hoe meer waarde behouden blijft en hoe minder energie en grondstoffen ervoor nodig zijn.

DE PRINCIPES VAN DE CIRCULAIRE ECONOMIE



- 1 De uitputting van natuurlijke hulpbronnen tegengaan
- 2 Afval en schadelijke emissies naar water en lucht voorkomen
- 3 Al in de ontwerpfase ('design') van producten en systemen staat centraal dat de levensduur wordt geoptimaliseerd, achtereenvolgens producten, onderdelen en grondstoffen opnieuw kunnen worden gebruikt en er geen reststroom of neveneffect ontstaat die wordt afgewenteld op mens en/of milieu.
- 4 Eigenaar van – en dus verantwoordelijk voor – een product of dienst is degene die deze het beste kan dragen, gezien vanuit de circulaire manier van werken. Dat kan de gebruiker zijn, maar ook de fabrikant of de leverancier



De circulaire economie bestaat uit kringlopen van organische producten en grondstoffen (biologische oorsprong) en/of anorganische producten, materialen en grondstoffen (technische oorsprong).

Uit: 'Nieuwe rondes nieuwe kansen', MVO Nederland 2016. Tegenwind Grafisch Ontwerp.

MEER BANEN, BETERE PRESTATIES

De circulaire economie biedt aanzienlijke voordelen voor het milieu, maar óók voor de economie. Onderzoeksbureau TNO heeft in 2014 berekend dat we hiermee jaarlijks tenminste 7 miljard Euro kunnen verdienen, ruim 50.000 banen creëren en tegelijkertijd onze impact op het milieu sterk reduceren.

Uit nieuwe cijfers van de Ellen McArthur Foundation (EMF) komt naar voren dat de winst in Europa kan oplopen tot 1,8 miljard Euro in 2030.

NEDERLAND 'CIRCULAIRE HOTSPOT'

Hoe sparen we het milieu, en kunnen we tegelijkertijd de economie stimuleren? In de omslag naar de circulaire economie wordt het bedrijfsleven inmiddels gesteund door de overheid. Nederland is in 2016 uitgeroepen tot 'circulaire hotspot', waarbij het regeerakkoord uit 2014 een belangrijke impuls heeft gegeven. De Europese Unie kwam eind 2015 met een grootscheeps plan om de circulaire economie te stimuleren, met name door mee ruimte te maken voor hergebruik en gerecyclede en biologische materialen. Inmiddels is er een rijksbreed Programma Circulaire Economie in ontwikkeling, dat met een Grondstoffenakkoord en vijf transitieagenda's de ontwikkeling van een (meer) circulaire economie in Nederland moet versnellen.



GEMEENTE VENLO: GROEN STADSKANTOOR

In oktober 2016 is het nieuwe stadskantoor van Gemeente Venlo geopend. Bij de bouw en de inrichting stonden de luchtkwaliteit, het energieverbruik, het materiaalgebruik en de waterkringloop centraal. Het gebouw produceert voor de helft zijn eigen energie. Ook het meubilair is circulair aangeschaft.

3. CIRCULAIR INKOPEN

INKOPEN OP KWALITEIT

Bedrijfsleven en overheden willen de kansen van de circulaire economie graag vertalen naar de eigen bedrijfsvoering. Het inkoopproces biedt aanknopingspunten om circulaire ambities in de praktijk te brengen. En daarin kunnen inkoopafdelingen een sleutelrol vervullen, zowel op strategisch als operationeel niveau.

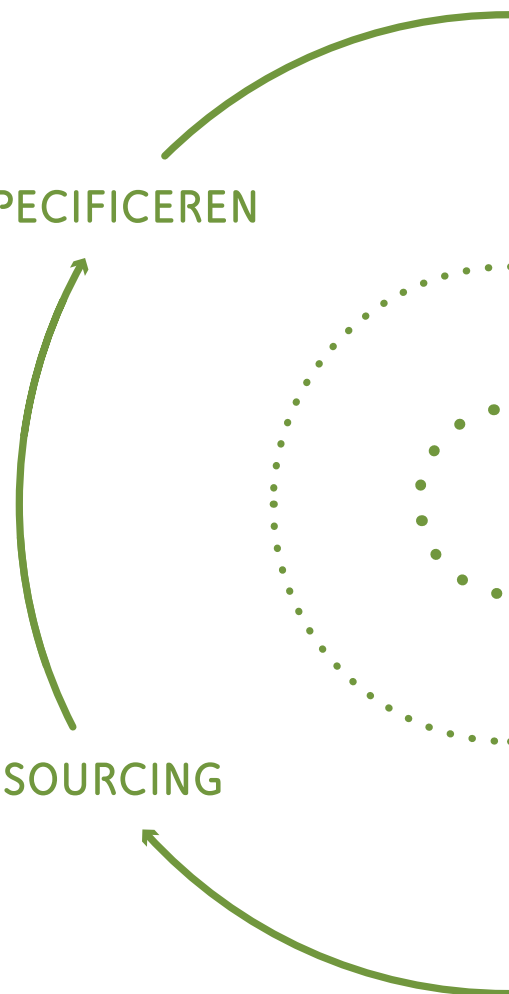
Samenwerking in de keten, transparantie in het productieproces, (sociale) innovatie. Drie belangrijke succesfactoren voor de circulaire economie waarin het inkoopproces een rol speelt. Vanuit het inkoopbeleid van de organisatie kunnen we de vraag stimuleren naar producten en diensten die zijn gemaakt volgens circulaire principes, en geschikt voor herhaaldelijk en hoogwaardig hergebruik. Ook kunnen garanties worden ingebouwd waardoor gebruikte producten, onderdelen en materialen aan het eind van hun levensduur ook daadwerkelijk in de kringloop terugkeren. grondstoffen (technische oorsprong).

Bij inkopen houden we rekening met:

- Technische productvoorwaarden om het grondstoffenbehoud te optimaliseren
- Andere inkoopmodellen (verschuiving van ownership naar usership)
- Ketendenken (partnership)
- Regievoering (contract/ leveranciersmanagement)

SPECIFICEREN

SOURCING





The diagram illustrates the circular supply chain process. It features three main stages: 'SELECTEREN' (Select), 'CONTRACTEREN' (Contract), and 'SRM' (Supplier Relationship Management). These stages are arranged in a vertical flow, connected by curved arrows pointing downwards. To the right of 'CONTRACTEREN' is a box labeled 'OPERATIONELE PROCES' (Operational Process), which is connected to 'CONTRACTEREN' by a horizontal line and to 'SRM' by a curved arrow. On the left side of the diagram, there are two decorative elements: a solid green curved arrow pointing towards 'SELECTEREN' and a dotted green curved arrow pointing towards 'CONTRACTEREN'.

SELECTEREN

CONTRACTEREN

OPERATIONELE
PROCES

SRM

DE CIRCULAIRE KETEN

In alle stadia van het inkoopproces zijn aanknopingspunten te vinden om ketensamenwerking te realiseren, met circulariteit als uitgangspunt.

DUURZAAM EN MODULAIR

Inkopen vanuit de circulaire economie begint met het bepalen van de behoefte aan producten of diensten in de organisatie: wat hebben we echt nodig? Hoe kunnen we dat verwerven? Moeten we daarvoor inkopen of hebben we dat nog ergens beschikbaar?

Bij de start van het inkoopproces moeten ook de beoordelingscriteria helder worden omschreven, zodat deze transparant zijn voor alle potentiële inschrijvers. Zodra besloten is producten of diensten te verwerven, kan het inkooptraject van start gaan. Nadat meerdere aanbieders

hun eigen specifieke aanbod hebben gedaan om in de behoefte te voorzien, zoals in de uitvraag omschreven, kunnen daadwerkelijke aanbiedingen worden vergeleken.

Bij circulair inkopen letten we niet perse op de laagste prijs, maar met name ook op de gebruikte materialen en de manier waarop producten en diensten tot stand zijn gebracht. We kiezen bijvoorbeeld voor hergebruikte onderdelen, of voor plantaardige en niet-giftige grondstoffen die veilig kunnen worden hergebruikt.

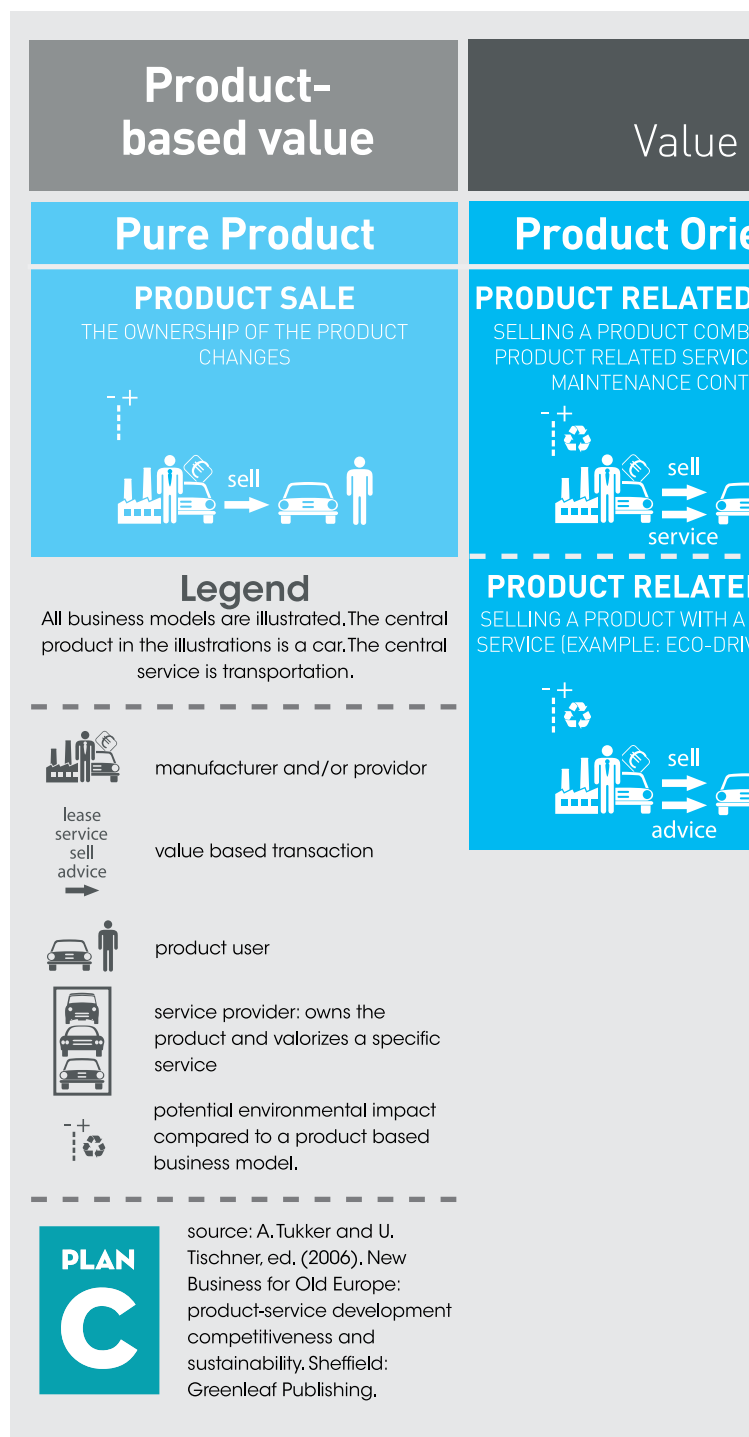
Ook het ontwerp is een selectie criterium bij de inkoop: heeft het product een lange levensduur, is het demontabel en dus goed te repareren of na afloop van het gebruik te reviseren ('refurbishen')? Hoe kan het product tijdens het gebruik zo goed mogelijk worden onderhouden, om zoveel mogelijke waarde te behouden?

Tot slot willen we ook dat de retourlogistiek en ketensamenwerking gegarandeerd zijn, en daarom worden ook leveranciers en afnemers betrokken bij het sluiten van grondstoffenkringlopen.

NIEUWE PRODUCT-DIENSTENCOMBINATIES

Hoe verder uw organisatie het pad naar circulariteit op gaat, hoe meer we de vraag stelt: wat hebben we nu eigenlijk écht nodig in onze organisatie? Gaat het bijvoorbeeld om het inkopen van stoelen, of om mogelijkheden om te zitten? Bent u op zoek naar lampen en armaturen,

of wilt u gewoon dat uw kantoor goed verlicht is? Dan blijken er vaak allerlei andere oplossingen te bestaan, of te bedenken, waarbij het niet meer draait om eigendom, maar om gebruik en prestaties. Daarvoor zijn allerlei combinaties van producten en diensten te bedenken.



PRODUCT SERVICE SYSTEM (PSS)

based on combination of product and service

Service based value

Presented	Use Oriented	Result Oriented	Pure Service
PRODUCT SERVICE DEFINED WITH A SERVICE (EXAMPLE: TAXI SERVICE).	PRODUCT LEASE EXCLUSIVE USE OF A PRODUCT WITHOUT BEING THE OWNER.	OUTSOURCING A THIRD PARTY OWNS THE PRODUCT AND PROVIDES A PRODUCT RELATED SERVICE.	SERVICE PROVIDING AN ACTIVITY IS PROVIDED WITHOUT THE USE OF ANY PRODUCT. FOR EXAMPLE: TELEPORTATION.
PRODUCT ADVICE A SERVICE PROVIDER DELIVERS A SERVICE RELATED PRODUCT (DURING COURSE).	PRODUCT SHARING/RENTING NON EXCLUSIVE USE OF A PRODUCT. CONSUMER IS OWNER (SHARING) OR PROVIDER IS OWNER (RENTING).	FUNCTIONAL RESULT A SERVICE PROVIDER DELIVERS A SPECIFIC RESULT. THE TYPE OF PRODUCT IS SECONDARY.	Potential environmental impacts of PSS
	Product Pooling THE PRODUCT IS SIMULTANEOUSLY USED.		<ul style="list-style-type: none"> shortening of the products useful lifetime due to careless use lower material and energy consumption during production and use phase potential for environmental benefits through economies of scale leaner manufacturing as products are more valuable greater producer responsibility sharing, renting, pooling,... and other PSS lower the total stock of product required to satisfy a specific need more professional care of the product, resulting in a longer product life time and higher quality endstock manufacturer/provider remaining product owner will have no incentive to sell excess material collection of end-of-life product may be significantly easier thus increasing the rate of utilisation of end-of-life products easier upgrading to more eco-efficient technologies
	Pay-per-service unit THE USER PAYS FOR THE OUTPUT OF THE PRODUCT ACCORDING TO THE USE LEVEL.		

CIRCULAIRE CONTRACTVORMEN

Bij circulaire verdienmodellen passen ook andere contractvormen. Deze contractvormen zelf borgen nog niet per definitie de circulaire toepassing, maar ze creëren wel betere voorwaarden daartoe. Het contract is het sluitstuk van een proces van samenwerken, elkaar leren kennen en elkaars ambities, belangen en zorgen te delen. Tegelijk is een contract het begin van het in de praktijk brengen van deze ambities en belangen.

Bij circulair inkopen onderscheiden we drie hoofdvormen van contracten die voorzien in circulariteit:

1. PRODUCT-SERVICE-SYSTEMEN

pay per use-contract: Hierbij betaalt de inkopende organisatie voor het gebruik van het product, maar de producent /leverancier blijft de eigenaar.

prestatiecontract (performance based): De inkopende organisatie betaalt de producent /leverancier niet alleen voor gebruik van het product, maar ook voor het beheer en onderhoud daarvan.

2. KOOP-TERUGKOOP

In dit geval wordt de inkopende organisatie wel eigenaar van het product. Beide partijen spreken af dat de producent/leverancier aan het eind van de gebruiksperiode het product terugkoopt. Daarna zal hij het product, de componenten en ten slotte de materialen terugbrengt in de keten. Voorwaarde is dat de waarde zo goed mogelijk behouden blijft, zodat het product hoogwaardig hergebruikt kan worden. Van zijn kant is de gebruiker ook verplicht het product goed te behandelen.

Deze contractvorm is geschikt voor producten die aan het einde van hun gebruiksperiode voor de leverancier nog interessant genoeg zijn om terug te halen en na eventuele revisie opnieuw in te zetten. Denk aan machines, kantoorinterieur of straatmeubilair.

3. KOOP-DOORVERKOOP

Bij het inkopen van het product leggen beide partijen vast dat een derde partij zich na gebruik op circulaire wijze zal ontfemen over de producten en/of materialen. Dat kan zijn met de hulp van een afvalverwerker, maar ook via de markt voor tweedehands

RIJKSWATERSTAAT GAAT VOOR CIRCULAIRE KANTOORINRICHTING

Rijkswaterstaat gaat zijn kantoorinrichting duurzamer inzetten en daarbij circulair inkopen. De levensduur van stoelen, bureaus en kasten wordt verlengd en alle meubels en materialen worden zoveel mogelijk hergebruikt.

Kantoorinrichting is kansrijk omdat het Rijk veel meubilair bezit. De circulaire inkoop van kantoorinrichting kan Rijkswaterstaat op termijn een geschatte besparing van ongeveer 2 tot 3 miljoen euro opleveren, vergeleken met de aanschaf van nieuwe kantoorinrichting. De geschatte besparing voor het Rijk kan 8 tot 11 miljoen euro bedragen. Dit is wel afhankelijk van de precieze uitwerking van de circulaire inzet van kantoorinrichting. Dat blijkt uit een rapport dat adviesbureau turntoo heeft opgesteld in opdracht van Rijkswaterstaat.

De eerste contracten bij Rijkswaterstaat voor het circulair gebruik van kantoorinrichting moeten er in 2017 zijn. Het doel is om uiteindelijk voor het hele Rijk de bestaande inrichting opnieuw te gebruiken. Als er toch kantoorinrichting wordt ingekocht, moet dat circulair gebeuren. Via zijn inkoopuitvoeringscentrum (IUC) organiseert Rijkswaterstaat de inkoop van kantoorinrichting voor een groot deel van de rijksoverheid.

spullen, bijvoorbeeld voor kantoormeubilair. Er is sprake van circulair inkopen als de regie op deze vorm van hergebruik aan de voorkant zo goed mogelijk worden geregeld. Deze contractvorm is vooral interessant voor productgroepen waarvan de afzonderlijke producten na gebruik weinig waard meer zijn, waardoor het voor de producent /leverancier niet loont om ze terug te halen. Denk aan koffiebekers of gebruikt glas. Voordeel is dat de inkopende organisatie zelf inkomsten kan genereren met afvalstromen, in plaats van kosten te maken voor het afvoeren daarvan. Met een afvalverwerker bekijkt u welke stromen zich nog goed lenen voor verwerking. Het afval van de één kan immers een grondstof zijn voor een ander.

DE VOORDELEN VAN CIRCULAIR INKOPEN

STRATEGISCH

- Toekomstbestendiger: lagere kosten, verhoogde toeleveringszekerheid, hechtere ketensamenwerking en dus een robuustere toeleveringsketen.
- Minder risico: het (economische) risico komt te liggen bij de partij waar dit het beste thuis hoort, gezien vanuit een circulaire manier van werken.
- Reputatie: wees congruent in de positionering bij duurzame ambities hoort circulair inkopen.

FINANCIEEL

- Lagere kosten: zowel in total cost of use (TCU) als ownership (TCO).
- Geen eigen servicekosten: pay per use-model (ontzorgen organisatie).
- Minder inkopen: langere levensduur van producten.
- Minder of geen afvalmanagement
- Minder last van prijsschommelingen.

MAATSCHAPPELIJK

- Circulair inkopen voorkomt en minimaliseert gebruik van gevaarlijke stoffen;
- Gaat grondstofschaarste tegen (inclusief de bijbehorende geopolitieke en milieuproblemen);
- Leidt tot ketentransparantie;
- Stimuleert innovatie: meerdere bedrijven in de keten kunnen hun inkomsten behouden of verhogen doordat ze hun businessmodellen en hun producten of processen innoveren.
- Stimuleert de werkgelegenheid: TNO berekende eerder 54.000 extra banen in Nederland en EU-breed gaat het over honderdduizenden banen in 2020.





MINISTERIE VAN DEFENSIE: TEXTIEL VAN GERECYCLEDE KATOEN

Defensie is met de vele militaire uitrustingen een grootgebruiker van textiele producten. In dit project pakt het ministerie het probleem door de hele keten aan. Aafgeschreven legerkleding wordt niet meer verbrand, maar gerecycled en teruggebracht tot herbruikbare vezels. Dat product biedt Defensie aan als hoogwaardige grondstof op de markt. En de inkoop van nieuwe textiel - handdoeken, washandjes, sjaals, zakdoeken en overalls moeten gerecyclede vezels bevatten.

4. IN VOGELVLUCHT:

LESSEN EN VERVOLGVRAGEN UIT DE PILOTS VAN GDCI/REBUS

Onder de vlag van de GDCI en REBus hebben de deelnemers samen bijna 80 pilots uitgevoerd. Dat heeft een breed scala aan voorbeelden opgeleverd, in diverse inkoopcategorieën. Online op gdci.nl is alle informatie over deelnemers en hun pilots terug te vinden. In dit hoofdstuk staan we kort stil bij een aantal vragen die tijdens de GDCI vaker naar voren kwamen.

Met de GDCI en REBus hebben we de afgelopen drie jaar overtuigend aangetoond dat het inkoopproces concrete aanknopingspunten biedt om de circulaire economie in praktijk te brengen. Daarmee hebben we een eerste, belangrijke stap gezet. Inmiddels staat circulair inkopen stevig op de kaart bij overheid en bedrijfsleven. De brede herkomst van de deelnemers en de verschillende invalshoeken van hun pilots, hebben ons diverse interessante voorbeelden opgeleverd van circulair inkopen. Wat werkt, maar óók wat vooralsnog juist niet werkt en bijvoorbeeld nader onderzoek vergt. De kennis en ervaringen uit de pilots

zijn verzameld in de Wegwijzer Circulair Inkopen. Diverse verslagen en achtergrondinformatie vindt u online terug op www.gdci.nl. Daar zijn ook de factsheets per deelnemer te lezen (begin 2017).

In het komende hoofdstuk leiden we u in vogelvlucht langs een aantal onderwerpen die uit de pilots naar voren zijn gekomen. We benoemen leerpunten of vragen waar we nog dieper op in moeten gaan om aan de weet te komen hoe het werkt en wat ervoor nodig is om de transitie naar een circulaire economie te maken.

5 SUCCESFACTOREN VOOR CIRCULAIR INKOPEN

1. Zoek naar gezamenlijke belangen. Waar kansen liggen voor samenwerking, zowel in eigen huis als binnen de keten? Waar heb je elkaar nodig om kringlopen te sluiten?
2. Wees transparant. Wat is je doel en wat heb je van de ander nodig om dat te bereiken? Hoe kunnen anderen je daarbij helpen? Durf je daarbij ook kwetsbaar op te stellen.
3. Wees duidelijk in wat je wilt bereiken. Hoe circulair wil je het maken? Wanneer is jouw product of dienst circulair en waar meet je dat aan af? 'Circulariteit' is een multi-interpretabel containerbegrip. Bepaal je eigen systeemgrenzen, kaders en definities en communiceer die helder naar de markt. Is hernieuwbare energie bijvoorbeeld onderdeel van jouw kijk op circulair inkopen? Hoe is jouw kijk op internationale arbeidsomstandigheden (bijv. bij delving van grondstoffen) en social return? Prefereer je nieuwe Cradle to Cradle-producten boven inzetten van eerder gebruikte grondstoffen/onderdelen/producten?
4. Maak afspraken over de risico's. Het kan niet anders of je komt hierbij dilemma's tegen. Bespreek welke afweging je maakt en hoe je het risico deelt, ook financieel.
5. Streef niet meteen naar 100% circulair inkopen, maar leer door het te doen. Begin klein en bouw het stap voor stap uit. Gun jezelf (en dus ook anderen) de ruimte om te leren en te experimenteren.

4.1 WELKE PRODUCTCATEGORIEËN LENEN ZICH GOED VOOR CIRCULAIR INKOPEN?

Kijken we naar de pilots waarmee we in de GDCI aan de slag zijn gegaan, dan zien we dat meubilair en textiel (voornamelijk werkkleding) het goed doen. Ook zien we veel projecten op het gebied van machines en installaties, bouw en ICT. De meeste pilots gaan dus over de inkoop van producten en diensten in facilitaire bedrijfsprocessen van de deelnemers.

De meeste deelnemers hebben gekozen voor circulair inkopen van producten of diensten in facilitaire bedrijfsprocessen en zichzelf daarmee eerst de ruimte gegund om te experimenteren. Sommige deelnemers hebben zich al wel meetbare doelen gesteld, waar andere eerst wilden verkennen waar kansen en mogelijke oplossingen liggen. Enkele koplopers komen nu toe aan hun primaire proces. Bedrijven als ProRail, Philips en Alliander bereiden daarin nu stappen voor. GDCI-deelnemer Interface is heeft de productie van tapijttegels inmiddels al grotendeels circulair kunnen maken.

LAAGHANGEND FRUIT

In eerste instantie is het goed om te kijken naar 'laaghangend fruit' in de organisatie. Welke materialen in de organisatie behouden hun waarde na het einde van hun levensduur? Met welke producten en processen zijn

veel grondstoffen gemoeid? Kan ons afval misschien een grondstof zijn voor anderen? Welke onderdelen kunnen we zelf al hergebruiken? Is de levensduur van producten misschien op te rekken, door in te kopen op ontwerpspecificaties die passen bij de circulaire economie? Dergelijk laaghangend fruit is vaak te vinden in inkoopcontracten met veel verbruik van grondstoffen met een korte levenscyclus. Deze producten hebben een laag risicoprofiel en lenen zich goed voor uitproberen en leren. Binnen de GDCI zien we dit terug in pilots voor meubilair en textiel. Bouwprojecten veroorzaken de meeste grondstoffenverspilling, waardoor circulair inkopen hier ook meteen veel impact heeft. Geslaagde voorbeelden van een circulaire aanpak in deze sector zijn het verbouwde kantoor van Alliander in Duiven en het nieuwe stadskantoor van de gemeente Venlo.



Balie gemeente Wageningen (Fotografie Cees Beumer)

VAN BEGIN TOT EIND

Circulair inkopen kan lonend zijn aan het begin van de keten, omdat daar al de voorwaarden worden ingebouwd voor het behouden van waarde en hoogwaardig hergebruik. Bijvoorbeeld doordat in een product minder grondstoffen zijn gebruikt, of hierin eerder gebruikte (secundaire) materialen, dan wel onderdelen of producten zijn verwerkt. Ook producten die dankzij het ontwerp een lange levensduur hebben en na afloop kunnen worden hergebruikt zijn geschikt. Als ze goed uit elkaar te halen (modulair) zijn, lenen ze zich beter voor reparatie en hergebruik. Hier spreken we van ‘design for reuse, repair en recycling’. Ook aan het einde van de keten zijn

kansen te vinden. Dan spreken we van ‘recycling for design’: afbreken en ontmantelen met het oog op de circulaire economie. Dat kan soms dichtbij huis zijn: welke materialen uit eigen magazijn kunnen, wellicht met hulp van een designer, een nieuwe functie kunnen krijgen? Is dat misschien zelfs uit te bouwen tot een nieuw businessmodel? Voorbeelden zijn de Gemeente Wageningen, die gebruikte gymzaaltouwen heeft verwerkt in de nieuwe balie van zijn gemeentekantoor. En Copper 8, dat oude schuifdeuren als geluidsschot plaatste tussen bureaus bij de duurzaam inrichting van het eigen kantoor.

“ Om de eerste stappen te zetten op het gebied van circulair inkopen, kan het handig zijn om in de ondersteunende dienstverlening te beginnen. Vaak is er nog wat koudwatervrees in de organisatie om in de core business te pionieren, vanwege het gevoelsmatige continuïteitsrisico. Inmiddels zijn veel organisaties u voorgegaan, en zijn goede voorbeelden breed te vinden. Met behulp van eigen en andermans' ervaringen met circulair inkopen, kunt u een gevoel ontwikkelen bij de manier van circulariteit die het beste bij de organisatie past. Dit kunt u vervolgens toepassen als u projecten gaat opschalen naar uw core business. Daar kunt u werkelijk impact maken. ”

Hendrik van Zantvoort, Alliander

COMPLEXITEIT EN LEVENSDUUR

Tot nu toe zijn de meeste circulaire business modellen opgezet voor producten met een gemiddelde levensduur en middelmatige complexiteit.

De complexiteit betreft het aantal toegepaste materialen en de wijze waarop deze aan elkaar verbonden en dus te scheiden zijn. Belangrijk, omdat grondstoffen beter en hoogwaardiger te hergebruiken zijn als we kunnen beschikken over zuivere grondstofstromen ('mono-stromen'). Voorbeeld van een minder complex product is een bureaustoel, en een smartphone van een complex product.

MEERDERE LEVENSCYCLI

Bij circulair inkopen kijken we niet alleen naar de waarde van het product gedurende één levenscyclus (LCA), maar over meerdere (multi-) levenscycli (MCLA). Naast de inkoopprijs worden ook de kosten van beheer en re-manufacturing meegenomen in het financiële plaatje. Dan kan blijken dat een circulair ingekocht product in opeenvolgende levenscycli besparingen oplevert door minder materiaalverbruik en lagere productiekosten. In de pilot met werkkleding van Alliander, Dura Vermeer en TBI/Croon, op basis van een 15-jarig contract met de producent, bleek het hergebruiken van de kleding lonend vanaf de 3e levenscyclus.

RESTWAARDE EN EIGENDOMSINFORMATIE

Bij levensduur gaat het onder meer om de potentiële restwaarde van producten en onderdelen na afloop van het gebruik. Voorbeelden van producten met een korte levensduur en beperkte grondstofwaarde en complexiteit zijn disposables zoals koffiebekers en verpakkingen. Daarbij lijkt het goed om toe te werken naar schone stromen

mono-materiaal zoals PET of papier. Producten die lang mee gaan zijn gebouwen (met een levenscyclus van 30-50 jaar) en betonnen sluisdeuren van Rijkswaterstaat (50-100 jaar). De uitdaging bij producten met een langere levenscyclus is echter om het mogelijke hergebruik in de verre toekomst op dit moment al goed in te schatten.

“Voor onze pilot in de GDCI hebben wij gezocht naar een product buiten onze core business. Daarmee raak je niet aan primaire bedrijfsprocessen. Dat geeft je de ruimte om ervaring op te doen. Wij hadden op dat moment behoefte aan nieuwe veiligheidsjassen voor onze medewerkers. We wisten ook dat er in de kledingproductie al initiatieven zijn om meer circulair te werken. Belangrijk is dat het product wel als verbetering gezien en gevoeld wordt. Wij hebben de mensen die de jassen zouden gaan dragen, er volledig bij betrokken. Ook de veiligheidscommissie moest er achter staan. Het heeft zo goed uitgepakt dat we het gaan opschalen zodra zich in de lijn een gelegenheid voordoet.

Een tweede pilot gaat over een product dat veel toegepast wordt in installaties. Een product dat qua waarde investeringswaarde relatief beperkt is, zodat we op een klein onderdeel kunnen aantonen dat we met circulair inkopen een betere kwaliteit kunt leveren. Want we moeten klanten toch eerst overtuigen van de boodschap. Van de andere kant hoop ik ook dat onze eindafnemers steeds meer gaan vragen om het leveren van een dienst in plaats van het product. Dan zien we namelijk wel méér mogelijkheden.”

GEA - John van Rooijen (manager technology & innovation)

4.2 HOE BORGEN WE CIRCULARITEIT IN PRODUCT EN PROCES?

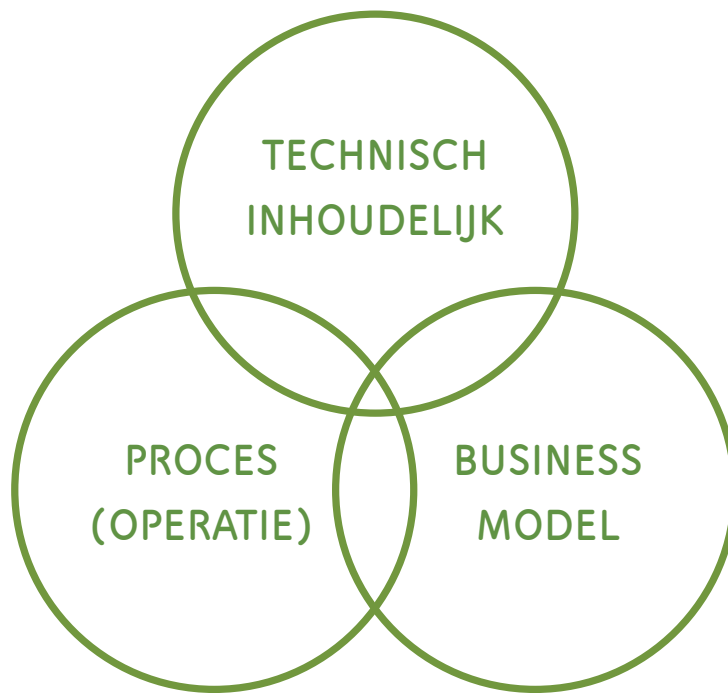
Wanneer is een inkooptraject circulair? Is het mogelijk en gewenst om een ondergrens in te stellen, of mag het een onsje meer of minder zijn? Binnen de GDCI hebben we bekeken wat mogelijke indicatoren zijn en hoe we die kunnen invullen. Circulariteit vertalen naar KPI's blijkt in de praktijk nog een hele uitdaging.

Wanneer kunnen we een product of een inkoopproces circulair noemen? Meerdere deelnemers van de GDCI liepen tegen deze vraag aan. Zoals de groep Utrechtse overheden die in maart 2014 een convenant afsloten met het voornemen om in 2020 10% van hun inkoopbudget circulair in te kopen. Ook het Rijk wil van 10% circulaire inkoop

de norm maken. Dan is het belangrijk om te kunnen bepalen wanneer je aan deze norm voldoet. Wat nemen we mee in de beoordeling, het voorkomen van verspilling of afspraken over hergebruik? Hoe maken we circulariteit transparant en meetbaar? Hoe houden we het simpel, en voorkomen we een keurslijf?

“ Er zit een belangrijk verschil tussen de daadwerkelijke circulariteit en de potentiële circulariteit van een product. Daadwerkelijke circulariteit is meetbaar, bijvoorbeeld in de hoeveelheid hergebruikte materialen die zijn toegepast. Om de potentie tot circulariteit op lange termijn te realiseren, is het echter ook nodig om het proces naar circulariteit te organiseren, en dat met een verdienmodel voor alle partijen te borgen. Anders belandt een fantastisch circulaire stoel na zijn economische levensduur nog steeds als afval in de verbrandingsoven.”

Godard Croon, Copper 8



Wanneer is iets circulair? Drie typen indicatoren (Gebaseerd op Springtij 2015)

INDICATOREN

De mate van circulariteit kunnen we meetbaar maken en in kaart brengen met behulp van indicatoren of KPI's. Uit een inventarisatie van MVO Nederland voor Springtij-festival 2015 zijn meer dan 350 indicatoren naar voren gekomen. In het rapport 'Ondernemen voor de circulaire economie' (MVO Nederland en OPAi, 2014) leest u meer over circulaire KPI's.

We kunnen indicatoren grofweg in drie groepen verdelen:

Technische indicatoren

Bijvoorbeeld de toxiciteit van de grondstoffen en het aandeel herbruikbare, of hergebruikte materialen in een bepaald product;

Procesmatige indicatoren

Bijvoorbeeld circulair ingestoken onderhoudscontracten met leveranciers, of afspraken waarmee de retourlogistiek wordt geborgd;

Indicatoren in het businessmodel

Bijvoorbeeld wanneer producten op de markt worden gebracht met lease- of terugkoopconstructies ter ondersteuning van de retourlogistiek. Hoe meer deze drie in een product of proces samenkomen, des te beter dat is voor de circulaire economie.

CIRCULARITEIT METEN

Indicatoren zijn niet zomaar om te zetten naar een checklist voor circulariteit. Allereerst moeten we weten wat

ons doel is en wát we daartoe precies willen meten. De waarde van de circulaire economie wordt nu vaak uitgedrukt in materiaal- of kostenbesparingen, terwijl het de deelnemers aan de GDCi er vooral om gaat invulling te geven aan de circulaire ambities in hun organisaties. In de pilot van Alliander met werkkleding ligt de focus niet zozeer op kosten, maar op de wens de levensduur te verlengen en ervan te leren hoe circulaire ambities succesvol in praktijk kunnen worden gebracht.

Binnen de GDCI zien we verschillende benaderingen terug. Er zijn deelnemers die circulair inkopen aangrijpen om hun inkoopprocessen grondig door te lichten en daarbij focussen op enkele, wellicht omvangrijkere inkoopstromen. Anderen zoeken vanuit de omvang en de aard van hun organisatie liever naar generieke indicatoren. De volgende groep benadert circulair inkopen vooral als onderdeel van professionalisering en innovatie. Standaard recept of maatwerk? De les uit de GDCI is dat geen van deze benaderingen goed of fout is. Iedere organisatie kiest zijn eigen startpunt, om van daar uit stap voor stap te bouwen aan circulariteit.

ABN AMRO: TERUGKOOP- EN LEVENSLLOOPGARANTIE OP LIFTEN

De ABN AMRO Bank heeft zijn pilot ingestoken op terugkoopafspraken met liftleveranciers als 'levensduurgarantie'. De functionaliteit van de lift is daarbij gedefinieerd als 'het vervoeren van mensen', en daarvoor komt het aan op de kennis en het specialisme van de leverancier. De bank spreekt garanties af over de levensduur van onderdelen uit de installatie. Moet een onderdeel eerder vervangen worden, dan wordt de vervanging (arbeid en materiaal) naar rato afgerekend. Stel: een onderdeel zou 10 jaar mee moeten gaan, maar gaat al na 5 jaar defect. Dan betaalt de inkooporganisatie 50% van de arbeid en 50% van het materiaal dat voor reparatie nodig is.

De bank verwacht dat dit de leverancier ertoe aanzet een duurzamer product te leveren, door zijn onderdelen te verbeteren (innoveren) en zo vroegtijdige vervanging te voorkomen. Bijvoorbeeld door met behulp van regelmatige software updates de levensduur van de liften te verlengen. Uiteindelijk streeft de bank ernaar om bij aanschaf van een installatie afspraken te maken waarin terugkoop- en levensduurgarantie zijn gecombineerd. Op die manier krijgt de leverancier ook de mogelijkheid met verbeterde onderdelen de hele installatie te innoveren en de waarde te verbeteren.

4.3 WAT BETEKENT CIRCULAIR INKOPEN VOOR SPECIFICEREN EN BEOORDELEN?

Bij inkopen voor de circulaire economie gaan we af op andere criteria dan in het traditionele inkoopproces. Behalve op de prijs, letten we vooral ook op de kwaliteitsaspecten die waarborgen dat producten, onderdelen en grondstoffen na gebruik – aantoonbaar – kunnen terugkeren in de kringloop. Niet alleen de eisen veranderen, ook het inkoopproces zelf kan er anders uitzien.

In de circulaire economie begint het inkoopproces bij de vraag wat nu de werkelijke inkoopvraag in de organisatie is. Dat leidt tot andere eisen en afwegingen dan bij het traditionele inkoopproces. Niet alleen de nieuw aan te schaffen goederen moeten circulair zijn, ook willen we langer gebruik maken van bestaande voorraden. Zo kan circulariteit dus niet alleen tot materiaal-, maar ook tot kostenbesparing leiden.

FUNCTIONEEL SPECIFICEREN

Producten en diensten worden ingekocht op basis van de werkelijke behoefte van de organisatie en daarbij past een functionele uitvraag. Hierbij worden wegingsfactoren en criteria niet meer helemaal uitgeschreven (technisch specificeren), maar worden de eisen omschreven aan de hand van de functies waarvoor wordt ingekocht. Op die manier worden de kennis en ervaring in de markt beter benut en worden marktpartijen uitgedaagd met creatieve, circulaire oplossingen te komen. Hoe opener de vraag, hoe



GEMEENTE DEN HAAG: DUURZAAM AFVALBRENGSTATION

De Gemeente Den Haag leverde twee voorbeelden op van zijn circulaire ambities: een afvalbrengstation met gevels van hergebruikte platen uit de autoindustrie, en een circulair inkooptraject voor 72.000 m2 vloerbedekking. Afvalbrengstation Uitenhagelaan wordt begin januari 2017 opgeleverd. Hierbij is duurzaam, waarbij deels hergebruikt materiaal toegepast. Met de materiaalkeuze wil de gemeente tegelijkertijd de gebruikers van het station aan het denken zetten over het hergebruik van grondstoffen.



meer ruimte er is voor innovatie, en deelname van nieuwe marktpartijen.

MARKTCONSULTATIE

Zowel voor inkopers als leveranciers is circulair inkopen nieuw terrein, dat bovendien niet altijd strookt met de bestaande, lineaire structuren in proces en organisatie. Het blijkt nuttig te zijn om voorafgaand aan de aanbesteding of tender al de markt te consulteren en het

gesprek aan te gaan met ketenpartners. Door vooraf al aan marktpartijen te bespreken wat zij nodig hebben om de uitvraag met een passend circulair aanbod te kunnen beantwoorden, neemt de kans op geschikte oplossingen toe. Na positieve ervaringen van Alliander, dat marktpartijen in 2013 uitnodigde mee te denken over de circulaire uitvraag voor zijn kantoor in Duiven, hebben ook andere deelnemers marktconsultaties gehouden. Vanuit de GDCl zijn daarnaast voor diverse inkoopcategorieën marktontmoetingen georganiseerd: voor bedrijfskleding, catering, kantoorinrichting, ICT, GWW (grond-, weg- en waterbouw) en straatmeubilair.

Ook intern is het goed om eerst in gesprek te gaan met manage-

“EEN MEER FUNCTIONELE UITVRAAG LEIDT TOT BETERE RESULTATEN.”

MICHIEL PLANCKEN, SENIOR
INKOPER UMC UTRECHT



ment en interne klanten. Zo meteen gaan we in op het verkrijgen van draagvlak en het belang van een heldere, gedeelde visie en ambities voor de circulaire economie.

APPELS EN PEREN

Hoe moeten we de ontvangen aanbiedingen beoordelen? Hoe opener de uitvraag, hoe groter immers de kans dat er verschillende typen aanbiedingen uit naar voren komen. Dat leidt inderdaad soms tot ‘appels met peren vergelijken’, maar in dit geval is dat niet erg. Door bij de uitvraag weg te blijven van standaard formuleringen en procedures, is er meer ruimte om mee te gaan in nieuwe, soms ook onverwachte circulaire oplossingen en marktpartijen. Bijvoorbeeld door in raamcontracten niet alleen de bekende namen op te nemen maar ook nieuwkomers. Dat vereist dat we gewoontegedrag aan de kant zetten en het lef hebben om niet alles vooraf vast te leggen. Dat moet je dan wel aan de rest van de organisatie kunnen uitleggen. Dat brengt ons op de volgende vraag: hoe creëren we voldoende draagvlak bij de juiste mensen?

“CIRCULAIR INKOPEN HOEFT NIET MEER TE KOSTEN”

CECILE VAN OPPEN,
EIGENAAR COPPER8

GUNNEN OP CIRCULARITEIT GEMEENTE AMSTERDAM

Consultancybureau Kirkman Company heeft de Gemeente Amsterdam in 2015 geholpen met het circulair inkopen van kantoormeubilair. Beide hebben daarbij gekeken naar de opeenvolgende fases in de levenscyclus van het product: ontwerp, productieproces, gebruik en beheren van reststoffen na gebruik. Leveranciers is gevraagd naar hun visie op de circulaire economie en hun aanbod op het gebied van circulair kantoormeubilair.

Criteria bij het gunnen van de inkooporder waren: technisch inhoudelijk; financieel inclusief restwaarde; transitieplan inclusief retourstroom en de regie op samenwerking en contract. Het circulaire aanbod moest ook

concreet aangetoond worden, om 'greenwashing' te voorkomen. Hoe meer een leverancier dat concreet kon maken, hoe meer punten hij kreeg.

"De les uit deze pilot was: hoe meer open de functionele uitvraag wordt geformuleerd, hoe beter", zegt René Dijkstra van Kirkman Company. "Daag de markt uit voor een circulaire oplossing zonder voor te schrijven. Ga je het te nauw omschrijven, dan sluit je al snel oplossingen en marktpartijen uit. 'Onbekend maakt onbemind': als je niet oppast val je terug op oude gewoonten en bestaande regels en procedures. De technische oplossingen zijn er vaak al wel, maar je moet wel buiten de gebaande paden durven gaan."

"Als je wilt dat aanbiedingen beter aansluiten op de behoefte van jouw organisatie, ga dan met de markt in gesprek. Zodra je weet wat er mogelijk is in de markt, dan kun je realistische eisen formuleren. Zet je alleen maar je eisen uit, dan heb je kans dat niemand eraan kan voldoen."

Joan Prummel, Rijkswaterstaat

4.4 HOE CREËREN WE DRAAGVLAK IN DE ORGANISATIE, EN IN DE KETEN?

Het inkoopproces mag dan een belangrijke rol spelen in de transitie naar de circulaire economie, het kan niet los worden gezien van de rest van de organisatie. Zonder draagvlak en de medewerking van de juiste mensen en afdelingen, of ketenpartners komen we niet ver. De uitdaging waar vrijwel alle deelnemers tegenaan liepen is: hoe realiseren we draagvlak in eigen huis, én krijgen we ook leveranciers en afnemers mee?

Hoe goed we het zelf ook voor elkaar hebben, als anderen niet meewerken, komen we niet waar we willen en lopen we misschien stuk op oude, lineaire structuren. De afdeling inkoop is weliswaar een belangrijke, maar niet de beslissende schakel in de keten. En inkopers zijn wel verantwoordelijk voor de begeleiding van het proces, in de praktijk zijn het anderen die de vraag naar producten en diensten formuleren: de budgethouders, beleidsadviseurs, projectmanagers, marketeers of de afdeling financiën.

ANDERE KEUZES

Circulair inkopen vraagt al om besluiten aan de voorkant van het proces. Dat begint bij de vraag wat we écht nodig hebben in de organisatie; stoelen of zitcomfort. Moet het in te kopen materiaal altijd nieuw zijn, of kan het ook

hergebruikt materiaal zijn? Die vraag stelt in de praktijk niet de inkoper, maar de opdrachtgever. De inkoper moet dus een positie hebben waarin hij al vroegtijdig betrokken is. Maar ook bij keuzes in allerlei fasen van het inkoopproces vinden we andere afdelingen en ketenpartners op ons pad. Dat maakt dat circulair inkopen misschien nog wel meer tot een organisatievraagstuk dan een technisch vraagstuk. In de GDCI hebben we regelmatig gestoeid met de vraag hoe de benodigde strategische verandering in de organisatie gerealiseerd kan worden.

SCHAKEL VOOR SCHAKEL

Omdat de organisatie nooit in één keer op de kop kan worden gezet, is de enige weg stap voor stap naar boven. Klein beginnen en gaandeweg leren wat werkt, om aan de hand van steeds

meer geslaagde pilots steeds meer op te schalen. Vanuit het doel de grondstoffen in de organisatie steeds weer zo hoogwaardig mogelijk terug te brengen in de keten, breng je de opeenvolgende schakels in kaart. Welke stakeholders zijn er bij elke stap betrokken? Waar vinden we medestanders die ons kunnen helpen

HR. Hoe kunnen we op elkaar aansluiten in de keten? Circulaire successen ontstaan dáár waar belangen samen komen.

LEIDERSCHAP

De factor 'leiderschap' is cruciaal. Een heldere en stimulerende visie zorgt voor een stip op de horizon. Zeker met

“Door in de GDCI aan de slag te gaan met pilots, is er snel een breed draagvlak ontstaan. Ten eerste omdat in de pilots zichtbaar is geworden wat een abstract concept als circulariteit nu in de praktijk betekent. Ten tweede omdat de resultaten van de pilots mij de mogelijkheid hebben geboden circulariteit te verbinden aan diverse drijfveren binnen de overheid. Door circulariteit toe te passen binnen de rijksbedrijfsvoering is invulling gegeven aan de voorbeeldrol die van de Rijksoverheid verwacht wordt en hebben we besparingen gerealiseerd. Tegelijkertijd hebben we de collega's van beleidsafdelingen inzicht gegeven in de toepasbaarheid van het beleid. In circulariteit kan iedereen dus wel iets vinden dat het eigen belang en dat van anderen verder brengt. Het is voor mij heel logisch dat circulair denken en doen de norm wordt.”

André Weimar, directeur Faciliteiten, Huisvesting en Inkoopbeleid Rijk

de circulaire ambities te realiseren? Als we afspraken maken over terugkoop en garanderen van restwaarde, bijvoorbeeld, is het zaak daarvoor in de organisatie de handen op elkaar te krijgen. Dat geldt ook voor accepteren van gebruikte materialen, of het besluit bepaalde producten níet meer aan te schaffen. Inkoop werkt samen met afdelingen zoals R&D, marketing en financiën, maar ook

bestuurders en managers die dat weten uit te dragen. De steun van leiding en management bleek in veel pilots een belangrijke factor. Het gaat ook om persoonlijk leiderschap, 'the power of one'. Jij kan zelf ook de volgende stap richting meer circulair inkopen zetten. Belangrijk is ook dat er trekkers en ambassadeurs zijn die met volharding iedereen op sleeptouw kunnen nemen. 'Olieman-



MVO

MVI

Thema's binnen MVI (PIANOo, 2015)

netjes' die zich in hun eigen werk sterk maken voor de circulaire economie en dit het keer op keer op de agenda zetten.

BELONEN EN BEOORDELEN

Van belang is dat het management ook echt stuurt op circulariteit en kwaliteit. Daartoe moeten ook belonings- en beoordelingsstructuren aangepast worden. Omdat inkopers, maar ook anderen in de organisatie nu vaak nog vooral afgerekend op kostenreductie. Dan willen mensen wel meewerken aan circulair inkopen, maar komt het er in de praktijk niet van, of worden er toch andere keuzes gemaakt. Iets waar meerdere deelnemers (helaas) tegenaan zijn gelopen.

BELANGEN VERBINDEN

Om draagvlak te creëren is het goed om te bekijken waar we belangen kunnen verbinden. Wat levert circulair inkopen op als de kosten en baten op de lange termijn? De meeste organisaties hebben nu gescheiden budgetten voor inkoop en onderhoud. Worden die aan elkaar gekoppeld, dan kan blijken dat circulaire producten misschien wel duurder zijn in

aanschaf, maar goedkoper in onderhoud. En dat niet alleen op afdelingsniveau, maar voor de hele organisatie. Daarnaast is circulair inkopen goed voor immateriële voordelen, denk aan een duurzaam imago, of verantwoordelijk gedrag naar mens en omgeving.

MEERDERE DUURZAME MOTIEVEN

Daarnaast kunnen meerdere onderdelen van duurzaam inkoopbeleid aan elkaar worden geknoopt. Zoals de sociale omstandigheden waaronder grondstoffen worden gedolven, de emissies die vrijkomen in het productieproces, of de inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in het productieproces. Circulair inkopen biedt dan juist de mogelijkheid om duurzame ambities te vertalen naar financiële en bedrijfsmatige voordelen. Koplopers op het gebied van de circulaire economie, zoals GDCl-deelnemer Interface, laten zien dat dat het voor alle ketenpartners loont als je de economische, ecologische en sociale waarde aan elkaar koppelt.

CIRCULAIR INKOPEN

SOCIAL RETURN

MILLIEUVRIENDELIJK
INKOPEN

INNOVATIEGERICHT
INKOPEN

INTERNATIONALE SOCIALE
VOORWAARDEN

BIOBASED INKOPEN

GEA & DUTCH AWEARNESS: GEADA VEILIGHEIDSJASSEN

GEA ontwikkelde samen met Dutch Awearness de GEADA veiligheidsjas: voor 98% volledig herbruikbare veiligheidsjas, die voldoet aan internationale veiligheidsnormen. Producent is de Latino Group uit Portugal. Dutch Awearness levert er een CCMS-systeem bij.

Aan de hand van een track-and-tracingsysteem, bestaande uit een QR-code in elke jas, kan GEA zien waar de gebruikte grondstoffen vandaan komen, waar de jas behandelingen heeft ondergaan en wanneer deze zijn technische levensduur heeft bereikt.





Duurzame energie

Biologische materialen

Fabricage en ontwerp voor hergebruik

'Biobased': smartphone hoesje, gemaakt van biologisch materiaal

Herontwerp, onderhoud, reparatie, variatie naar nieuwe gebruikers

Herontwerp, onderhoud, reparatie, variatie naar nieuwe gebruikers

Gebruiker

Circulaire economie

Het concept van de circulaire economie voor een smartphone en de bijbehorende accessoires. Met stromen van:

- biologische materialen; 'groene' grondstoffen en bestanddelen;
- technische materialen kernen (hoogwaardig product, component of grondstof)

In de circulaire economie behouden producenten en consumenten zoveel mogelijk hun waarde. Bij ontwerp wordt rekening gehouden met demontage voor hergebruik, maar betalen leveranciers voor

COMMUNICEREN: DUIDELIJK, CONCREET EN MET EEN MENSELIJK GEZICHT

Goed communiceren over de circulaire economie en circulair inkopen is essentieel om het draagvlak te kunnen vinden. Allereerst is het goed om helder en duidelijk te zijn over definities en doelstellingen die daarbij worden gehanteerd in de organisatie. Wat is dat nu precies, de circulaire economie? Waarom kiezen wij er in onze organisatie voor om het inkoop-instrument in te zetten in dienst van onze eigen circulaire ambities? En hoe doen wij dat dan?

De kunst is ook om argumenten en voorbeelden dichtbij huis te houden, zo tastbaar en concreet mogelijk. En weg blijven van managementtermen en cijfers. Gebruik voorbeelden die laten zien wat in de praktijk het verschil maakte en welke lessen daaruit te trekken zijn. Uit de communicatiewetenschap is bekend dat 'storytelling' effectief is om anderen te overtuigen: verhalen over mensen en beleving komen beter binnen in ons brein en blijven daar ook langer hangen. (Online zijn veel publicaties terug te vinden, zoals 'No story no fans' van Raf Stevens). Effectieve communicatie maakt ook gebruik van de onbewuste keuzeprocessen die ons handelen beïnvloeden, en ook die worden bepaald door zaken als herkenning en aansprekende verhalen over menselijke emoties (Bijv. in 'De 6 verleidingsprincipes' van Robert Cialdini). Uiteindelijk gaat het altijd om mensen en dingen die ons raken, de wereld om ons heen en de toekomst van onze kinderen. Ook in de communicatie over circulair inkopen kunnen we verwijzen naar dingen die we dagelijks gebruiken - een telefoon of een printer - om duidelijk te maken waarom we zouden moeten kiezen voor goede producten, die lang meegaan en ook nog eens fatsoenlijk zijn geproduceerd.



4.5 VAN PILOT NAAR MAINSTREAM

Dankzij de GDCI is circulair inkopen in Nederland stevig op de kaart gezet, zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven. De pilots uit de afgelopen drie jaar hebben een rijke schakering aan circulair inkooppilots opgeleverd. We hebben gemerkt dat inkopen op circulaire ambities inderdaad mogelijk en effectief is. En hebben ontdekt wat daar in de praktijk bij komt kijken. Maar: hoe kunnen we deze pilots nu opschalen naar mainstream?

Inkopen op circulariteit blijkt een geschikte invalshoek omdat het de mogelijkheid biedt al op korte termijn stappen te zetten naar de circulaire economie. Tegelijkertijd zijn het nog maar voorzichtige eerste schreden, omdat we in de inkoop ook sterk afhankelijk blijken te zijn van achterliggende bedrijfsprocessen. Veel pilots uit deze eerste GDCI zijn gericht op het secundaire proces, wat gebeurt er als we ermee aan de slag gaan in ons primaire proces? Kunnen we deze experimenten ook opschalen en welke nieuwe vragen zullen we dan tegenkomen?

GEVESTIGDE BELANGEN

De inkoop is een mooi punt om de transitie naar de circulaire economie aan op te pakken, maar als de belangen nog lineair georganiseerd zijn, bestaat de kans dat een pilot op zichzelf blijft staan en wordt

het niet snel in de organisatie uitgerold. Soms raken we hiermee ook aan gevestigde belangen. Hoe maken we duidelijk wat het betekent voor de rest van de organisatie, als we hier zelf nog niet eerder zijn geweest, en evenmin in de toekomst kunnen kijken? Levert opschalen nog wel rendabele businessmodellen op?

KIJKEN NAAR FINANCIERING

Zo staan er in ieder geval belangrijke vragen open rondom circulaire businessmodellen en financiering. Interessante kwesties zijn bijvoorbeeld: meer vraag naar voorfinanciering, veranderende cashflow en de vraag hoe grondstoffen te waarderen als onderpand. Bij verdienmodellen gebaseerd op huren in plaats van kopen (bijvoorbeeld lease), wordt immers niet bij levering betaald voor de geleverde producten en diensten, maar pas in de toekomst. Wat zijn de consequenties van een terugkoopregeling, als reserves voor terugkoop op de balans blijven staan? Bij een enkele pilot is dat nog acceptabel, maar levert grootschaligere toepassing geen problemen op voor de liquiditeit van de organisatie? We staan nog pas aan het begin van de transitie naar de circulaire economie;

“Het belangrijkste is het komen tot de juiste pilots. We willen als bedrijf in 2020 een herstellende bijdrage leveren aan milieu en maatschappij, zonder negatieve impact. Daarvoor is het belangrijk om bestaande leveranciers continu uit te dagen om met nieuwe ideeën op dit vlak te komen, en tevens nieuwe leveranciers te zoeken en benaderen die hierbij iets kunnen betekenen. Een goede samenwerking tussen de eigen R&D-afdeling en die van de leveranciers is hierbij essentieel. Indien de pilot juist is gekozen en het R&D-traject goed is uitgevoerd, is pilot naar mainstream een kwestie van opschalen. Doordat we op basis van levenscyclus analyse ons laten leiden door de feiten, wordt het makkelijker om keuzes te maken om de meest duurzame circulaire oplossingen te realiseren.”

Nico de Wijk, Purchasing Manager Interface European Manufacturing B.V.

niets minder dan een systeembreuk. Nu nog zijn bedrijfsprocessen meestal lineair ingericht. Financiële systemen moeten op de schop. Andere eigendomsmodellen vragen immers om een nieuwe kijk op financiering, met andere terugverdientijden en restwaardes. Kijken we meer naar de lange termijn, dan is de vraag niet alleen wie de kosten draagt, maar ook hoe we de risico's kunnen spreiden en het verschil samen delen. Waar we in de lineaire economie werken met jaarbudgetten en jaarrekeningen, hebben we in de circulaire economie behoefte aan meer continue financieringsconstructies.

CIRCULAIRE EXPERTISE

Daarom is het noodzakelijk dat we ook financiële instellingen meenemen op

onze ontdekkingsreis en de circulaire expertise samen gaan ontwikkelen. Inmiddels hebben meerdere grootbanken in Nederland specialisten in huis die kunnen adviseren hoe circulaire business-modellen tot ontwikkeling kunnen worden gebracht. Zowel vanuit de GDCI als daarbuiten wordt nu overleg gevoerd met banken en de beroepsvereniging voor accountants, om te bekijken of we daar samen oplossingen voor kunnen uitwerken.

Daarnaast hebben we ook op het gebied van inkoop (daarover zo meer) en andere functies in de organisatie mensen nodig die kunnen werken vanuit circulaire principes en weten hoe we circulaire businessmodellen tot ontwikkeling

ALLIANDER: CIRCULAIRE KABELS

Netwerkbedrijf Alliander, distributeur van gas en elektriciteit in een groot deel van Nederland, heeft hoge circulaire ambities. Na de circulair gebouwde huisvesting in Duiven - inmiddels een icoonproject voor circulair inkopen – duikt Alliander nu zijn core-business in met het circulair inkopen van kabels, transformatoren en meters. Samen met verschillende partijen wil het bedrijf in 2040 100% circulair materiaalgebruik in de ondergrondse infrastructuur realiseren.



kunnen brengen. Specialisten met kennis van de keuzes en risico's in verschillende sectoren, omdat elk daarvan weer eigen product-dienstencombinaties kent, met verschillende toekomstperspectieven.

VOLWASSEN MARKT

Daarnaast is het zaak dat de markt voor tweedehandsproducten en hergebruikte materialen nu snel volwassen wordt. Een tweedehands auto kopen vinden we normaal, maar de restwaarde van stoelen of kleding wordt vaak nog niet ingezien. De verschillen tussen producten is ook nog groot; in elke productcategorie wordt de restwaarde anders bepaald. Ook daarin zullen we standaards moeten ontwikkelen. Op nationaal, maar ook Europese en wereldschaal moet de markt geharmoniseerd worden en gelijke spelregels komen voor hergebruikte onderdelen en grondstoffen.

STIMULANS VAN-UIT DE OVERHEID

De eerste koplopers uit de GDCI zijn inmiddels bezig circulair inkopen op te schalen, of zien al mogelijkheden om de circulaire economie ook in hun primaire proces in te voeren. Vanuit het Rijk zijn grote stappen gezet met succesvolle project voor kantoormeubilair, dat inmiddels de pilot voorbij is. Vanaf 2017 wordt al het meubilair circulair aanbesteed. Behalve een miljoenenbesparing, is dit ook een stevig signaal naar de markt. Daarnaast zijn er mooie spin-off trajecten als de groep gemeenten die in een reeks sessies met circulair inkopen aan de slag gaan. Ook vanuit landen om ons

heen is er belangstelling voor de aanpak die wij met de GDCI hebben gevolgd, van samen leren en doen. Niet eerst bestuurders ervan overtuigen en de regels aanpassen, maar gewoon aan de slag en goede voorbeelden neerzetten.

NIEUWE VRAGEN

Bij opschalen zullen we ook weer nieuwe problemen en uitdagingen tegenkomen. In plaats van weerstand binnen de organisatie, lopen we dan aan tegen weerstand uit de markt. Hoe gaan we daarmee om? Wat betekent dat voor het specificeren van de vraag? Daarom gaan we door met de GDCI 2.0. Ook weer in de opzet van een lerend netwerk. De kracht hiervan schuilt in de interactie. En in de hands on-aanpak: het gewoon uitproberen, en met goede voorbeelden anderen overtuigen. Als deelnemers kunt u tevreden zijn. Vergeleken met drie jaar geleden, toen de Green Deal van start ging, weten we al zó veel meer, en zijn er al zoveel meer organisaties die in circulair inkopen toekomst zien. Uiteraard zijn er ook nog veel open vragen. Laten we daarom met zijn allen vooral tegen de stroom in blijven zwemmen. Alleen zó komen we bij de bron.

R VAN 'RE-ORGANISE'

Wie aan de slag gaat met circulair inkopen, merkt dat dit tal van effecten heeft op de taken, rollen, functies en manieren van samenwerken in de organisatie. In eerste instantie kunnen we hier nog wel 'ad hoc' oplossingen voor vinden. Maar wanneer we circulair inkopen structureel gaan toepassen, ontkomen we er niet aan om processen en structuren opnieuw te ordenen en in te richten. 'Re-organiseren' dus.



niveaus van circulariteit volgens Prof. J. Cramer

De noodzaak tot reorganiseren wordt duidelijk zodra we fundamenteel gaan nadenken over de circulaire behoeften van de organisatie. Ter illustratie: wanneer de organisatie zich slechts richt op het inkopen van 'nieuw' circulair ontworpen meubilair, zou deze kunnen volstaan met de aanschaf van stoelen met het Cradle-2-Cradle-certificaat. Maar: in deze situatie verandert er weinig aan de interne pro-

cessen. Dit garandeert niet dat meubilair daadwerkelijk wordt hergebruikt.

ALIGNMENT

Een stap verder gaan we als we in de organisatie afspraken willen maken over terugname van het meubilair door de leverancier. Wordt hiervoor een gebruiks-overeenkomst zoals leasing afgesproken, dan heeft dat effect op de financiële

handling van het meubilair. Denk aan een maandelijkse fee in plaats van de éénmalige aanschafkosten. Leasing kan dan duurder uitvallen, terwijl de organisatie als geheel goedkoper minder kosten hoeft te maken dankzij onderhoud en afvalmanagement. Het is dus van wezenlijk belang de financiële aspecten intern op één lijn te brengen (alignment).

RESTWAARDE EN KWALITEIT

Nog verder gaan we als er koop-terugkoop afspraken worden gemaakt, waarbij de restwaarde aan het eind van de contractduur terugvloeit naar de inkoopende organisatie. Hierbij kunnen ook afspraken worden gemaakt over de status van de terug te kopen goederen. Belangrijk is te borgen dat het product na terugkoop nog de kwaliteit heeft die beide partijen bij het sluiten van het contract waren overeengekomen. De facilitaire processen moeten intern nog verder worden aangepast wanneer het meubilair als product-dienst-combinatie is ingekocht en de leverancier zélf verantwoordelijk is voor de instandhouding van de kwaliteit.

NÍET INKOPEN

De noodzaak tot reorganiseren groeit nog verder wanneer we de vraag stellen: 'Hoe kan ik de werkplek-behoefte van mijn organisatie zo circulair mogelijk invullen?' Wie weet kan de levensduur van bestaand meubilair nog best worden verlengd. Dan kijken we naar de staande voorraad meubilair en de kwaliteit daarvan. Dat brengt nieuwe vragen met zich mee, zoals: hoe gaan we die kwaliteit monitoren? Hoe richten preventief onderhoud in, hoe slaan we overtollig meubilair op en verdelen

we die vervolgens weer? En zo leidt de inkoopvraag 'wat is mijn behoefte' tot een hele reeks uitdagingen op het gebied van de bedrijfsvoering. Dan moeten tal van facilitaire processen anders worden georganiseerd, zoals ook te zien in het project waarmee Rijkswaterstaat al het meubilair circulair wil maken.

"CIRCULAIR INKOPEN BESTAAT UIT EEN DOSIS LEF, POSITIEVE ENERGIE, GEWOON STARTEN, LOBBY- WERK EN VOLHARDING."

GEERKE VERSTEEG, PROJECT-
LEIDER FACILITAIRE INRICHTING
& CIRCULAIRE PILOTS

ORGANISATIEBREED

Kortom: een pilot met circulair inkopen is een goed en haalbaar begin. Maar daarna opschalen naar een hele product-categorie, én in de organisatie. vraagt om de organisatiebrede ambitie om de circulaire economie te omarmen. Dat is een gedeelde verantwoordelijkheid en ambitie. Wilt u serieus met circulair inkopen aan de slag, dan moet de hele organisatie in beweging moeten komen, van F&C tot budgethouders en facilitair managers. Een stevige, maar ook mooie uitdaging, waarmee tegelijkertijd de professionaliteit van de inkoopfunctie op een hoger plan wordt getild.

EEN ANDERE ROL VOOR DE INKOOP

Inkopen voor de circulaire economie vraagt om allerlei aanpassingen in de bedrijfsvoering en de interne processen van een organisatie. Dit betekent dat we ook andere eisen aan de rol van de inkoop en het profiel van toekomstige inkopers. De inkoper van morgen vervult daarin de rol van ketenregisseur, en wordt een ware 'intrapreneur'.

In de pilots van de GDCl zagen we dat 'inkoop' in de praktijk te smal is als insteek. De circulaire economie omarmen lukt pas als in de hele bedrijfsvoering het roer om gaat. Als cross-functionele teams gaan samenwerken, vanuit een gemeenschappelijk doel en gezamenlijke KPI's. Het vereist ook een cultuuromslag, om breder te kijken dan alleen naar je 'eigen straatje, en om de kosten op korte termijn te koppelen aan de lange termijn.

INTERN EN EXTERN VERBONDEN

De inkoopfunctie die we vandaag de dag kennen, zal in 2020 niet meer bestaan. De toekomstige inkoper is intern en extern verbonden, heeft de creativiteit en het lef om alle partijen uit te dagen om te komen tot de best presterende circulaire keten voor de organisatie. Bij circulair inkopen komen de inkooprollen van adviseur, relatiemanager en regisseur samen.

KETENREGISSEUR

In de circulaire economie is de inkoper meer een ketenregisseur. Hij/zij registreert en verbindt de opeenvolgende schakels in de keten. Bijvoorbeeld voor het inkopen van catering, maar net zo goed van een gebouw, kan de inkoper op basis van de circulaire ambities in gesprek gaan met interne klanten en de facility manager. Met elkaar stellen ze vast hoe het inkoopproces voor het betreffende project ingericht zou moeten worden en welke producten hiermee zouden moeten worden ingekocht. Op dezelfde manier kan de inkoper om tafel gaan zitten met een team van externen waaronder de leverancier, de ontwerper van het in te kopen product en de afvaldienstverlener, om samen te bedenken welke productaanpassingen leiden tot hoogwaardige recycling na gebruik.

NETWERK VAN EXPERTS

De inkoper schakelt leveranciers dus veel meer in als experts op hun vakgebied. De samenwerking met leveranciers is veel meer gericht op de lange termijn, gericht op zoveel mogelijk waarde behouden. De inkoper bouwt een netwerk op, bestaande uit producent/leverancier, de gebruiker, en de afvalverwerker. Implementeren van deze aanpak is niet eenvoudig. Dat kost meer tijd dan simpelweg inkopen op prijs en vraagt ook om leiderschap, visie en uithoudingsvermogen.

INTRAPRENEUR'

In de circulaire economie verwachten we van de inkoper ook dat hij veel meer denkt en handelt als een ondernemer binnen de organisatie en de keten; kortom een 'intrapreneur'. Hij voert de regie, over de grenzen van multidisciplinaire teams heen en is zowel intern als extern veel meer gericht op samenwerken (relatiemanager). Hij helpt de organisatie te veranderen door innovatie op zowel proces- als op pro-

ductniveau (adviseur). Met de bedoeling waardecreatie door nieuwe producten en markten aan te boren, ketens sneller, beter en goedkoper te maken, of juist de ketens te sluiten (regisseur). Bij circulair inkopen draait het om activiteiten voor de coördinatie van verschillende eenheden in de keten, met als doel de keten als geheel te sluiten, in plaats van elke eenheid afzonderlijk te optimaliseren.

5 SUCCESFACTOREN VOOR CIRCULAIR INKOPEN

1. Ondernemend en ontwikkelen

Ben je als inkoper in staat om business modellen te maken, gericht op de toekomst en circulair denken?

2. Inkoopvakmanschap

Heb je u oog voor de wensen van de eindgebruiker, of ben je gericht op technische problemen? Weet je de connectie te maken met stakeholders?

3. Systeendenken en het identificeren van ketens

Kun je samenwerken en sta je open voor feedback? Denk je vanuit de sociale, economische en ecologische context, en weet je wat dit betekent voor de stabiliteit, veerkracht en kwaliteit van uw organisatie en de keten?

4. Toekomstgericht en out-of-the-box

Ben je toekomstgericht en concentreer je je op de oplossingen van morgen?

5. Benoemen van onzekerheden en risico's

Kun je uitdagingen aan en weet je met onzekerheden om te gaan? Ben je in staat positief te reageren?

6. Creativiteit, innovatie en verbondenheid

Ben je in staat tot het creëren van een gevoel van openheid voor nieuwe oplossingen en zoek je steeds naar andere netwerken? Ben je een coöperatieve denker?

INDEX:

DEELNEMERS AAN DE GDCI EN HUN PILOTS VOOR CIRCULAIR INKOPEN

ABN Amro

Paviljoen

Kantoormeubilair

Noodstroomaggregaat

Sealbags

Alliander

Kantoormeubilair (met Gispen)

Werkkleding

Isolatiemateriaal

ASR Nederland

Niet bekend

BMA Ergonomics B.V.

Schuim

Stoffen

Brink Industrial

Lune afvalbak

Copper8

Circulaire kantoorinrichting

Desko

Circulaire kantoorinrichting

De Meerlanden

Afvalloos kantoor

Bedrijfskleding

Dura Vermeer

Bedrijfskleding

GEA Grenco

Bedrijfskleding

Gemeente Amersfoort

Inrichting huis van de toekomst

Bureaustoelen

Renovatie stadskantoor

Gemeente Amsterdam

Kantoormeubilair

Betonrecycling

Gemeente Den Haag

Vloerbedekking

Afvalbrengrstation bouw

Gemeente Rotterdam

Betonnen tegels

Gemeente Utrecht

Straatmeubilair

Buitenreclame

Milieustraat

Persoonlijke beschermingsmiddelen

Kantoorpapier

Gemeente Venlo

Bouw stadhuis

Gemeente Wageningen

Renovatie en inrichting stadhuis

ICT vervanging/ uitbreiding

Audi- en video-installaties raadszaal

Warmedrankenautomaten

Gispen

Meubilair (met Alliander, huisvesting Duiven)

GP Groot

ICT hardware

Levensduurverlening banden en shovels

Bureaustoelen

Klikobakken

Producten uit afval

High Five Health Promotion & Intenz Gezondheidsplan

Niet bekend

Humanagement	Project-en interimbureau (o.a. 2 pilots ProRail, RIBW Brabant)
ING	Afvalbakken ICT
Interface	Vloertegels
ISS	Niet bekend
Jan Kuipers Nunspeet	Niet bekend
Landal	Bedden Afvalmanagement Parken
Logge interieurs	Circulaire interieurbouw
Ministerie van Binnenlandse Zaken	Werkkleding
Nederlandse Spoorwegen	Kantoorinrichting, categorieplan OV-fiets Consumentenafval Kaartautomaten Permanente magneten (infra)
Philadelphia Zorg	Bureaustoelen
Philips	IT (telefoons en laptops)
Pon	ICT hardware Afvalmanagement (smeerolie)
ProRail	Kantoormeubilair Vloerbedekking Circulair spoor
Provincie Noord-Brabant	Geen specifieke pilots
Provincie Utrecht	Laptoppark

Provincie Zuid-Holland	- -
Rabobank	Inrichting en renovatie Vloerbedekking
Rendemint	PRP methodiek, advies
Royal Haskoning DHV	Bureaustoelen Tapijttegels Catering (verspillingsfabriek) Koffiebekers ICT Hardware (laptops)
TBI	Werkkleding
UMC Utrecht	Kantoormeubilair Witte dienstkleding Ziekenhuisbedden
Universiteit van Tilburg	Niet bekend
VanDerLande Industries	Gele transportbakken Transportbanden
Verstegen Spices & Sauces	Transportbakken
Waternet	Elektrisch gereedschap Dakbedekking gemalen

HEBT U VRAGEN OF OPMERKINGEN OVER DIT MAGAZINE, OF MEER WETEN OVER CIRCULAIR INKOPEN?

Green deal circulair inkopen, web: www.gcdi.nl

MVO Nederland, Michel Schuurman: m.schuurman@mvonederland.nl

PIANOO, Take Padding van PIANOO: take.padding@pianoo.nl

NEVI, Erik van Assen: e.vanassen@nevi.nl

Rijkswaterstaat, Cuno van Geet: cuno.van.geet@rws.nl

Kirkman Company, Cas van Arendonk: c.van.arendonk@kirkmancompany.com



