

# Verschil makers

**Waarom traditionele leiders  
het niet gaan redden.**

**“Investeerders vragen naar  
ons duurzaamheidsbeleid.”**

**“Wijs niet naar elkaar, neem  
je verantwoordelijkheid en  
begin.”**



Circulaire praktijkverhalen en werkwijzen van  
**directeuren, ontwerpers, inkopers en marketeers** voor  
**de toekomstbestendige professional.**

# Beste verschilmakers,

De wereld zoals wij die kennen, verandert in rap tempo. Hoewel we er niet dagelijks bij stilstaan, heeft die verandering grote invloed op onze economie die direct afhankelijk is van de natuur. Gelukkig groeit het aantal professionals dat met werk een positieve impact wil maken met de dag. Maar hoe maak je daadwerkelijk impact met je baan of je bedrijf? Hoe maak je je bedrijf toekomstbestendig ondanks de dagelijkse hectiek? En hoe maak je impact zonder direct een carrièreswitch te hoeven maken? Impact die verder gaat dan dubbelzijdig printen, fair trade koffie drinken en afval scheiden. Met inspirerende verhalen en praktische tools & tips van vakgenoten rust 'Verschilmakers' je uit om morgen al een positieve impact te maken en bij te dragen aan een toekomstbestendig bedrijf, een gezonde economie en leefbare wereld.

"Het aanpakken van wereldwijde problemen is niet voorbehouden aan wereldleiders, uitvinders of idealisten. De meeste mensen hebben een vak waarbij zij het verschil kunnen maken."

Alles om ons heen bestaat uit grondstoffen die uit de natuur gehaald zijn: onze mobiele telefoon, kleding, ons huis en ons voedsel. Voor het eerst in de geschiedenis verbruiken we die grondstoffen in een hoger tempo dan dat de natuur kan produceren en kan de natuur door ons geproduceerde afvalstoffen niet verwerken. Daarmee staat zowel de natuur als onze economie op het spel. Een probleem dat met de dag groter wordt door toenemende consumptie, door producten die steeds minder lang meegaan en door een groeiende wereldbevolking en welvaart.

Een effectieve manier om uitputting van de planeet tegen te gaan en tegemoet te komen aan veranderende klantvragen naar verantwoorde producten en de steeds strenger wordende milieuregelgeving is de circulaire economie. De circulaire economie brengt onze economie en natuur in balans door in te zetten op minder en slimmer consumeren, door producten te ontwerpen die repareerbaar zijn of waarvan je de onderdelen opnieuw kunt gebruiken zodat ze langer meegaan, of door bijvoorbeeld gebruik te maken van hernieuwbare of

hergebruikte grondstoffen. Het is een effectieve manier om afval en uitstoot van schadelijke stoffen zoals CO<sub>2</sub> te beperken. Met een circulaire economie hoeven we minder nieuwe grondstoffen te delven, minder produceren en minder te transporteren over de hele wereld. Energie slurpende en vervuilende activiteiten. Met een circulaire economie zorgen we er voor dat de lucht die we inademen, het voedsel dat we eten en het water dat we drinken schoon en gezond blijven. Een circulaire economie is noodzakelijk voor onze portemonnee én voor onze gezondheid.

Hoewel de uitdagingen van deze tijd wel eens aanvoelen als te groot om op individueel niveau invloed op te kunnen hebben, is beginnen met verschil maken minder ingewikkeld dan de meesten van ons denken. Niet bedrijven maar mensen maken het verschil. Het aanpakken van wereldwijde problemen is niet voorbehouden aan wereldleiders, uitvinders of idealisten. De meeste mensen hebben een vak waarbij zij zelf een positief verschil kunnen maken en zelfs cruciaal zijn voor een toekomstbestendig bedrijf en een gezonde duurzame economie.

Het Nederlandse bedrijfsleven kent inmiddels vele circulaire innovaties en circulaire professionals. We zijn voor vier cruciale functies binnen het bedrijfsleven op zoek gegaan naar de professionals die het verschil al maken. In 'Verschilmakers' focussen we op praktische vakinhoudelijke toepassingen door de mensen die de innovaties bewerkstelligen. We belichten hun intrinsieke motivatie en zoomen in op gezette stappen en geleerde lessen bij de nieuwe invulling van hun vak. Deze nieuwe invulling is sectoroverstijgend en met hun aanpak als voorbeeld kan elke professional direct aan de slag.

We belichten:

1. Directeuren: strategisch management, CEO's en CFO's;
2. Ontwerpers: productontwikkeling en R&D;
3. Inkoopers: supply chain management en inkoop;
4. Marketeers: verkoop, business ontwikkeling en marketing.

Elk interview bevat linkjes naar praktische voorbeelden, nuttige websites en handige instrumenten zodat jij het

wiel niet opnieuw hoeft uit te vinden. Achterin het magazine vind je bovendien een overzicht met verdiepende publicaties, tools, trainingen en websites (heb je de print in handen? Het digitale magazine vind je op <http://circl.nl/verschilmakers>).

Een bedrijf overleefd enkel in een gezonde wereld waarin economie en ecologie in balans zijn. Als professional ben je daarbij cruciaal door de keuzes die je dagelijks in je werk maakt. Laat je inspireren door de professionals in dit magazine en draag morgen al bij aan een toekomstbestendig bedrijf en leefbare planeet

Namens alle verschilmakers die dit magazine hebben mogelijk gemaakt, veel leesplezier.

Niina Pussinen en team, [Circl](#) - Initiatief van ABN AMRO  
Klaske Kruk, [Circularities](#)  
Hylke Faber, [Circularities](#)



# Inhoud

## 6 Voorwoord

- **Peter Bakker** - World Business Council for Sustainable Development
- **Fried Kaanen** - Circulaire Maakindustrie

## 8 De directeur

- **Ecologie en economie in harmonie**  
Michel Baars - New Horizon
- **Kwestie van gezond verstand**  
Janwillem de Kam - Vepa
- **Bonussen zijn aan onze milieudoelstellingen gekoppeld**  
Simon Braaksma - Philips
- **C-level impact reporting**  
Impact Institute
- **Het financieren van een circulaire onderneming**  
ABN AMRO

## 25 De ontwerper

- **De ontwerper beslist**  
Aernout Dijkstra-Hellinga - Bugaboo
- **Een circulair product bestaat niet**  
Mirjam van Laarhoven - Philips
- **De circulaire ontwerper als levenscyclus coach**  
Miquel Ballester - Fairphone
- **Je ontwerpt het product én het afval**  
Gertjan de Kam - Vepa
- **De ketenanalyse**  
Ecochain

## 42 De inkoper

- **De sleutelrol van de inkoper**  
Evelien van den Bossche - KPN
- **Hoge footprint? Meeste aandacht!**  
Lise Hordijk - Bugaboo
- **Rapid Circular Contracting**  
KplusV

## 52 De marketeer

- **Refurbished heeft de toekomst**  
Charlotte Adriana Mostert - Philips
- **Bijdragen aan bewustwording**  
Bram van der Sanden - Mitsubishi Elevator
- **Samenwerking in de keten**  
Wouter Reedijk - Sympany
- **Zo breng je circulariteit in je merk**  
Heldergroen

## 66 Verder lezen en verdiepen

- **Algemeen**
- **Circulair ontwerp**
- **Levenscyclusanalyse**
- **CO<sub>2</sub>-berekening**
- **Inkoop**
- **De verschillmakers achter 'Verschilmakers'**

## Voorwoord

### World Business Council for Sustainable Development



**“De COVID-19-crisis houdt ons een ontluisterende spiegel voor die laat zien hoe onze economische systemen, onze gezondheid en de natuur met elkaar verbonden zijn.”**

De wereld is 9% circulair – dat betekent 91% ruimte voor verbetering.

Een circulaire economie biedt een enorm potentieel voor het versnellen van de overgang naar een duurzame wereld. Een duurzame wereld die steeds harder nodig wordt, door de toenemende druk die de mensheid op de natuur en het klimaat uitoefent. De COVID-19-crisis houdt ons een ontluisterende spiegel voor die laat zien hoe onze economische systemen, onze gezondheid en de natuur met elkaar verbonden zijn.

Door circulaire innovatie te ontketenen, kunnen we de veerkracht van onze planeet, mensen en gemeenschappen, bedrijven en de wereldeconomie vergroten, en bijdragen aan de benodigde systeemtransformatie en het realiseren van het klimaatakkoord en de gezette duurzaamheidsdoelen.

Met het potentieel dat een circulaire economie biedt, hebben we bovendien geen excuus om deze kans op verandering onbenut te laten.

Jij kunt daarbij het verschil maken. Sterk visionair en “rond” leiderschap van bedrijven en ondernemers zijn onontbeerlijk. Dit betekent samenwerken (niemand kan de benodigde verandering alleen bereiken), rekening houden met alle stakeholders en kansen, en uitdagingen continu afwegen in het belang van de planeet en mensen. Hierbij is geen ruimte voor verspilling, maar ligt de focus op het behouden van waarde door hergebruik en herstel.

We moeten beseffen dat we het hier hebben over de grootste kans om productie en consumptie te transformeren sinds de eerste industriële revolutie. En zonder circulariteit is een succesvolle duurzame wereld simpelweg onhaalbaar.

Haal inspiratie uit dit magazine vol circulaire makers en begin vandaag nog met jouw bijdrage. Onze planeet en mensen rekenen op je!

Peter Bakker

President en CEO World Business Council for Sustainable Development

## Voorwoord

### Circulaire Maakindustrie



**“Het momentum is nú om je als ondernemer te onderscheiden en de noodzakelijke stappen te zetten om ook in de toekomst relevant te blijven.”**

De circulaire economie is essentieel voor de toekomst van elke onderneming. Een toekomst waarin we verzekerd blijven van grondstoffen en een lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot realiseren. Een toekomst bovendien die ondernemers interessante kansen biedt: kansen op nieuwe businessmodellen, nieuwe ontwerpen en nieuwe samenwerkingen over de grenzen van de eigen onderneming en branche heen.

Circulair is dé toekomstbestendige manier van werken. Steeds meer klanten stellen circulaire en duurzame eisen, het hergebruik van product- (onderdelen) en grondstoffen maakt je bedrijf minder afhankelijk in een wereld van grondstoffenschaarste en prijsstijgingen. Slimme ontwerpen en hergebruik besparen op langere termijn bovendien (grondstof) kosten. Het belang van deze aanpak zal in de nabije toekomst alleen maar toenemen. We staan nog maar aan het begin en moeten echt aan de slag.

Het Uitvoeringsprogramma Circulaire Maakindustrie is een van de vijf transitieagenda's van het overkoepelende [Nederlandse uitvoeringsprogramma circulaire economie](#), waarmee Nederland 100% circulair

moet zijn in 2050. Er wordt hard gewerkt om deze ambitieuze doelstelling te halen in samenhang met de klimaatopgave en de energietransitie. Het momentum is nú om - net als de ondernemers op [circulairmaakindustrie.nl](#) - als bedrijf te innoveren, je als ondernemer te onderscheiden en de noodzakelijke stappen te zetten om ook in de toekomst relevant te blijven.

Ik ben erg blij dat dit magazine verschil-makers aan het woord laat met inspirerende voorbeelden en praktische handvatten en dat het laat zien dat circulair ondernemen innovatief, mogelijk én rendabel is. Want die circulaire economie, die gaat er komen!

Fried Kaanen

Voorzitter Uitvoeringsprogramma Circulaire Maakindustrie  
Voorzitter Koninklijke Metaalunie

# De directeur

Strategisch management, CEO en CFO



Michel Baars, Directeur New Horizon

## Ecologie en economie in **harmonie**

"Circulair is standaard, lineair het minder aantrekkelijke alternatief."

Tijdens Michels' studie milieutechniek en -beleid vroeg zijn vader zich hardop af of zijn zoon als ambtenaar ondernemers zou gaan lastig vallen. Dé motivatie voor Michel om ook technische bedrijfskunde te gaan studeren en zijn vader te bewijzen dat milieu en ondernemen hand in hand gaan.



#### Wat is voor jouw de reden om met circulariteit aan de slag te gaan?

Omdat de maatschappij en het milieu worden vergeten, met alle gevolgen van dien. De circulaire economie is voor mij het economische model waarin ogenschijnlijke tegengestelden samen gaan: ecologie en economie in harmonie. Daarnaast vind ik persoonlijk dat ik als ondernemer een maatschappelijke rol heb in het meekrijgen van mensen die de toegevoegde waarde en de noodzaak van circulaire economie nog niet inzien.

#### Waarom zou je als bedrijf circulair willen zijn?

Alle bedrijven zijn bezig met de continuïteit van hun onderneming, en zaken als schaarste/beschikbaarheid, milieu-impact en maatschappelijke impact hebben daar direct invloed op. Als directeur zie ik circulair als de enige winnende strategie. De lineaire economie gaat misschien niet op korte termijn stuk, maar circulair is nu al beter én onvermijdelijk. Onvermijdelijk omdat negatieve milieu-impact belast gaat worden - denk aan belasting op CO<sub>2</sub>-uitstoot - en inkopers nu al veel circulair inkopen. Circulair is

bovendien beter vanwege een lagere milieu-impact en omdat het dankzij onder andere reparatie en renovatie meer mensen werk biedt, in de hele keten én lokaal, door meer handwerk. Zo ontstaan er nieuwe banen, ook voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

New Horizon is gespecialiseerd in urban mining: we ontmantelen panden, winnen daarmee grondstoffen en verkopen deze secundaire bouwmaterialen. Deze bouwmaterialen hebben een veel lagere milieu-impact heeft NIBE/Kiwa doorgerekend. Op circulair beton bijvoorbeeld scheelt dat minimaal de helft. De berekening van Grant Thornton is nog niet klaar, maar ik schat in dat we in 2020 minimaal 80.000 ton CO<sub>2</sub> gaan besparen. En dat is daadwerkelijk gerealiseerde milieu-impact, van secundair materiaal dat nieuw materiaal bespaard heeft. Niet herwonnen materiaal dat in het depot ligt.

Met New Horizon zijn we ondanks de extra werkzaamheden die er bij komen kijken nu al concurrerend. En dat wordt alleen maar concurrerender zodra de CO<sub>2</sub>-belasting ingevoerd wordt. Kortom, circulair is op alle vlakken beter. Bijkomende voordeel van de circulaire economie: door het meer regionale karakter - lokaal werk, lokale grondstoffen - maakt het ons minder afhankelijk van andere landen, waardoor een crisis zoals met Corona ons in de toekomst ook minder hard zal raken.

#### Welke tendensen zie je waardoor circulariteit belangrijker gaat worden?

De overheid zal op den duur CO<sub>2</sub>-uitstoot en wellicht ook primaire (nieuwe) grondstoffen gaan belasten, zoals in Zweden nu al het geval is. Lineaire bouwmaterialen zullen dan in zeer korte tijd fors duurder worden, afhankelijk van het product tussen de 40 en 400% volgens berekeningen van NIBE.

“Wijs niet naar elkaar maar neem je verantwoordelijkheid en begin.”



Momenteel worden op grote infrastructurele projecten al milieukosten in rekening gebracht, de zogenaamde MKI, een soort van levenscyclusanalyse. De schade aan het milieu, gedurende de bouw en het gebruik van de infrastructuur, wordt daarmee geprijsd. Tijdens de aanbesteding wordt dit bedrag afgetrokken van de prijs waartegen je als leverancier je diensten aanbiedt. Zo kan het dus zijn dat je aanbod duurder is dan dat van een concurrent maar je toch de aanbesteding wint omdat de milieuschade van je project veel kleiner is. Op dit moment is het nog duur om deze milieukosten in kaart te brengen. Maar er is steeds meer data en er komen snellere en slimmere methoden om dit inzichtelijk te maken. Wanneer er voldoende berekeningen gemaakt zijn en deze in digitale modellen zitten, zullen ze ook op kleine projecten toegepast en verplicht gaan worden.

In de bouw- en vastgoedsector worden daarom steeds meer eisen gesteld aan de milieuprestatie van bouwmaterialen. Daarmee wordt de wijze waarop gebouwen ontmanteld worden ook beïnvloed. Immers, door

urban mining toe te passen kunnen bouwmaterialen een substantieel lagere milieu-impact krijgen.

Ik zie ook al de eerste tekenen van schaarste. Nog niet direct door gebrek in de wereld als geheel, maar wel door tekorten aan materialen op het juiste moment en de juiste plek. Een concreet voorbeeld is het lage water waar we langdurig mee te maken hebben gehad met als direct gevolg een tekort aan zand en grind. Dat is iets nieuws en we moeten daarop gaan anticiperen.

#### Hoe krijg je je klanten mee?

Een duurzaam of circulair product verkoopt zichzelf in onze markt niet automatisch, zelfs niet wanneer de kwaliteit vergelijkbaar is en de prijs concurrerend. Het secundaire bouw materiaal dat we verkopen is niet duurder, heeft dezelfde garantie, slopen duurt niet langer en is zelfs goedkoper en onze materialen leveren een enorme positieve milieu-impact op. Toch moet je om klanten mee te krijgen hun drijfveren goed kennen, weten waarom ze georganiseerd zijn zoals ze zijn en ▶



empathie tonen. Projecten binnen de bouw zijn vaak financieel omvangrijk, kennen een hoog faalrisico en relatief lage marges. En dus wordt er het liefst met bekende partijen en producten gewerkt, volgens een bestaande routine, en wordt risico door vernieuwing vermeden. In die context is het lastig om open te staan voor een beter maar nog onbekend alternatief. Dat systeem doorbreken is hard werken en volhouden, en risico's overnemen. Als een speler eenmaal overstapt, dan werkt het hele apparaat meteen mee en gaat het opeens gruwelijk hard.

#### Hoe doorbreek je het systeem?

Door de spelregels te veranderen. Slopers hebben door hun verdienmodel baat bij zoveel mogelijk sloopafval. Asbestverwijderaars hebben belang bij zoveel mogelijk 'besmet' bouw materiaal. En ze schuiven het risico op meerwerk af op een opdrachtgever, die zelf geen goede inschatting kan maken.

Mijn belang is hetzelfde als dat van de opdrachtgever: zo min mogelijk weggooien, zo veel mogelijk her-

gebruiken en dus - binnen de regels - zo weinig mogelijk als vervuild door asbest aanmerken. Ik maak een zorgvuldige analyse, kan zo het risico goed inschatten en neem dat risico ook op me. Ik gebruik bij asbest ook bewust het woord vervuiling, en niet besmetting. Dat is minder eng en die associatie is zeer relevant: minimaliseer of maximaliseer je het probleem?

#### Hoe voorkom je greenwashing?

In gesprekken met inkopers zoek ik de spanning op: ik wil alleen circulaire beton leveren aan het juiste project. Niet als greenwashing van een verder niet circulair project. Ik zie mezelf als producent en het liefst wil ik mijn materiaal te zijner tijd terug. Dat kan door eigendom van het materiaal te houden of statiegeld op het materiaal te zetten. Ik zoek de middenweg en vraag aan een inkoper: "Waarom moet ik aan jou leveren? Wat breng jij in?" Waarna ik vraag om een donorgebouw om te ontmantelen. Om in te laten zien circulaire bouwmaterialen alleen beschikbaar zijn dankzij urban mining. Het kan en mag niet zo zijn dat de bedrijven die circulair beton inkopen en zo enorme CO<sub>2</sub>-besparingen realiseren hun eigen projecten niet circulair opzetten en laten eindigen in bouw- en sloopafval.

#### Welke mindset moet nog veranderen bij de klassieke CEO?

We moeten als leiders af van het veel genoemde bezwaar: de markt vraagt er niet om. Daardoor blijft innovatie uit. Wijs niet naar elkaar maar neem je verantwoordelijkheid en begin. Als koploper of eerste volger, al naar gelang wat je organisatie past. Dat betekent volgens mij dat je onvoorwaardelijk kennis met elkaar deelt. Veel dilemma's blijven namelijk in stand door het gebrek aan kennis.

Zie in dat circulair de standaard is en lineair het minder aantrekkelijke alternatief. Wanneer je nu je bedrijf verandert op basis van dit inzicht dan ben je op tijd. Wanneer je verandert op basis van urgentie dan ben je zeker te laat!

**NewHorizon**  
URBAN MINING



Janwillem de Kam, CEO VEPA the furniture factory

# Kwestie van gezond verstand

"We zijn jaren geleden gewoon begonnen met een eenvoudige maar stevige ambitie."

Voor Janwillem is de circulaire economie onvermijdelijk en een kwestie van gezond verstand. Je gaat mee als bedrijf en je gaat vooruit of je bent binnenkort weg. Hij bouwde de primaire productieprocessen om en houdt er inmiddels een betere marge op na. De eerste stappen waren soms kostbaar en risicovol, nu zijn zijn werknemers, zijn kinderen én hijzelf trots op het bedrijf.

#### Waarom vind jij als CEO de circulaire economie zo belangrijk?

Je hoeft niet gestudeerd te hebben om te weten dat het deze kant op gaat. Het blijven gebruiken van nieuwe grondstoffen gaat binnenkort niet meer. Grondstoffen zijn niet oneindig winbaar. Bomen groeien weer tot nieuw hout, veel andere grondstoffen en erts niet. We zijn daarom gaan nadenken over het verduurzamen van ons productieproces. Ik ben uit pure interesse gaan lezen en praten met iedereen.

#### Hoe zijn jullie begonnen met circulaire economie?

Inhoudelijk wisten we in 2008 nog niet zoveel over circulaire economie. We hebben ons de vraag gesteld: "Wie weet er in onze eigen organisatie iets van duurzaamheid? Wie in ons netwerk?" We hadden toen een collega van de TU Delft in dienst die net afgestudeerd was bij een hoogleraar sustainable design. We hebben die hoogleraar gevraagd of hij ons bedrijf kritisch wilde komen bekijken en ons wilde adviseren wat wij circulair zouden kunnen innoveren. Hij vond dat we al veel goed deden: in die tijd waren stalen kasten in de mode en wij maakten kasten van hout. Toen we een levenscyclusanalyse lieten maken bleek de footprint van onze kast 60% lager dan van een stalen kast. We zijn toen gaan sturen op de ontwikkeling van producten in hout onder het motto: "hout is goud & wood is

good". We zijn het design van de kasten gaan verbeteren, hebben gezorgd dat de kasten leken op wat toen gangbaar was. Onze metalen kasten en plastic stoelen hebben we verwijderd uit de showroom. De klant had niet in de gaten dat we alle grondstoffen die "slechter" zijn gewoon weghaalden. Doordat we deze stappen zetten, kwamen we met allerlei nieuwe partijen in aanraking, zoals met afvalverwerker Sita.

Zij hadden een reststroom PET, waar onder andere frisdrankflessen van wordt gemaakt. Wij zijn toen samen op zoek gegaan naar circulaire toepassingen. Inmiddels hebben we nu dus wel weer plastic stoelen die zijn gemaakt van gerecycled PET.

#### Hoe kijken jullie klanten tegen jullie circulaire producten aan?

Enerzijds merken ze het niet wanneer ze in onze showroom lopen. Anderzijds komen we met onze circulaire aanpak op plekken waar

we anders nooit gekomen waren, omdat we ons met onze producten onderscheiden van onze concurrenten. Zo hebben we nu klanten als KLM, Royal HaskoningDHV en Nationale Nederlanden, aan wie we niet alleen meubels verkopen, maar we ook oude meubels reinigen, kapstukken ombouwen tot tafeltjes et cetera. We hergebruiken en herbestemmen. Bij sommige projecten bestaat 50% van ons werk uit logistiek en advies, 25% uit producten een tweede leven geven en 25% uit het bewerken van tweedehands

**"Klanten kunnen hun oude kantoormeubelen aan het einde van de gebruiksfase aan ons teruggeven. Dat geldt ook voor meubelen die ze bij andere leveranciers kochten."**

materialen. Vroeger moesten we onze marge halen uit productverkoop. Nu halen we ook marge uit logistiek en advies. We zijn naast producent steeds meer een dienstverlener aan het worden.

Klanten kunnen hun oude kantoormeubelen aan het einde van de gebruiksfase aan ons teruggeven. Dat geldt ook voor meubelen die ze bij andere leveranciers kochten. We gaan dan samen kijken hoe we ze opnieuw kunnen inzetten. Iedereen vindt het leuk om daaraan mee te werken en over mee te denken. Het is een enorme toegevoegde waarde voor een klant. Ze vinden het belangrijk om dezelfde duurzaamheidsdoelen na te streven. Het maakt ons als bedrijf ook veel belangrijker voor de klant alleen al omdat we veel intensiever contact hebben. Als dienstverlener krijgen we een verbreding van ons takenpakket. Dat is een behoorlijke transitie. We hebben een Green Furniture Circle opgericht dat hier enorm bij helpt. Dat is een onderzoekslab met andere meubelfabrikanten waarin we kennis en ervaringen uitwisselen.

#### Zien jullie leveranciers circulariteit ook als een meerwaarde?

Leveranciers zijn geregeld afhoudend. Ze vinden circulaire economie moeilijk of ingewikkeld. We zoeken altijd naar manieren om ze toch te stimuleren te veranderen en mee te doen. Bijvoorbeeld door casus aan te dragen die tot de verbeelding spreken en die ook commercieel aanslaan. Het kan kostbaar zijn om op circulair over te stappen, je zult moeten investeren. En het is risicovol: van de drie circulaire initiatieven is slechts één commercieel succesvol en we weten doorgaans van te voren nog niet wat het gaat opleveren. We nemen daarom vaak de ontwikkelkosten voor onze rekening. Een investering die zich uiteindelijk zeker terugverdient, merken wij. Zo hebben we machines gekocht waarmee we restmaterialen van leveranciers zelf kunnen bewerken en opnieuw inzetten. Onze leveranciers willen vaak nieuwe materialen leveren. Maar waarom zou je nieuw willen hebben? Er is een onterecht vooroordeel over de kwaliteit van tweedehands materialen. Wij verdienen echter geld aan het bewerken van grondstoffen niet aan het inkopen daarvan. Sterker nog, grondstoffen zijn onze grootste kostenpost en als we daar kosten kunnen besparen, is het zelfs rendabel om een schijnbaar



**"Onze leveranciers willen vaak nieuwe materialen leveren. Maar waarom zou je nieuw willen hebben?"**

duurder productieapparaat in Nederland te hebben staan dan in lagelonenlanden.

#### Wat vinden jullie aandeelhouders van de transitie?

We zijn natuurlijk nog steeds verantwoordelijk voor goede resultaten naar onze aandeelhouders. Daarom hebben we al onze budgetten, bijvoorbeeld ons sponsorbudget van een eredivisie voetbalclub, geïnvesteerd in circulaire innovatie. Op de middellange termijn is het financieel onverstandig om door te willen gaan op de oude, lineaire manier. Je wordt dan uiteindelijk uit de markt geconcurrereerd door bijvoorbeeld China waar productiekosten lager zijn. Wij hebben daarom onze productielijn in Nederland en maken gebruik van lokale grondstoffen. Lokaal produceren en distribueren behoort natuurlijk ook bij een circulaire economie. Men vergeet daarbij vaak dat produceren in Nederland een investering in onze eigen economie is. Daarnaast houden we zo ook de kennis en vakmanschap van het produceren in huis. Met onze circulaire aanpak maken we na de initiële investering een betere marge. Het rendement komt absoluut weer terug in het bedrijf. Voor mij is het een logische keuze: je neemt een stap vooruit of je bent weg. ▶





### Hoe zorg je ervoor dat circulaire economie in de strategie van het bedrijf terechtkomt en geen marketingterm blijft?

Je moet bereid zijn om je primaire proces om te bouwen. Investeren in bijvoorbeeld nieuwe machines. Daarnaast zijn we begonnen met een eenvoudige maar stevige ambitie: we wilden een afvalloos bedrijf. Het is een tastbare ambitie waar iedereen wat mee te maken heeft, op kantoor en in de fabriek en daarmee landde het in het gehele bedrijf. In je marketing moet je alleen uitingen doen die kloppen, verificerbaar zijn en impact hebben, anders kun je het beter laten. Ik zie om ons heen veel loze, ongefundeerde duurzame kreten en weinig resultaten. Als je echt met circulaire economie aan de slag gaat - en circulair is onvermijdelijk - besteed er dan serieus geld en tijd aan, gebruik je gezonde verstand en kom vooral bij ons langs voor inspiratie. En ga kijken bij fabrieken om te zien dat wat ze beweren ook klopt!

### Hoe zorg je dat je de interne organisatie meekrijgt om met circulariteit aan de slag te gaan?

Er zijn natuurlijk altijd mensen die het nut of de uitdaging er niet van inzien. Het voelt als veel gedoe, maar van elk project dat we doen leren we en elke keer gaat het makkelijker. Het ene succes en ook de mislukking maakt dat je weer nieuwe andere projecten en ideeën krijgt en zo blijven we continu innoveren. Het kost veel energie en tijd om iedereen mee te krijgen. Het is belangrijk om wat we willen doen goed en vaak te vertellen. We hebben bijvoorbeeld filmpjes gemaakt die we binnen en buiten ons bedrijf tonen waarin we iedereen laten zien hoe we de reststromen van onze

eigen fabriek inzetten. Per productieafdeling is er een filmpje "Duurzaam doen met [VEPA](#)", allemaal online beschikbaar.



Je moet circulaire economie leuk en niet zwaar maken. Mensen die bij ons werken, willen ook thuis aan kinderen en vrienden laten zien voor wat voor een mooi bedrijf ze werken. Mensen zijn trots op onze circulaire missie. Mijn kinderen vinden het circulaire werk wat ik doe fantastisch en iedereen die ik ontmoet, waaronder vrienden uit andere vakgebieden, zijn zeer geïnteresseerd in wat wij aan het doen zijn. Zo kwam laatst de directeur van Nationale Nederlanden in zijn vakantie met zijn vrouw en dochter bij ons in de fabriek om te kijken hoe je circulaire economie kan toepassen. Het was zijn dochter die hem stimuleerde om dat te doen. Leuk om te zien dat hij vervolgens zijn hele familie wilde laten zien hoe een circulaire economie in de praktijk werkt. Dat motiveert.

### Hoe ver zijn jullie met het behalen van je eigen circulaire doelstellingen en waar willen jullie jezelf nog op verbeteren?

We willen voorkomen dat we reststromen krijgen en willen dus naar 0% afval. We zitten onder de 0,5% op dit moment maar we zijn er nog niet. Inmiddels hebben we ook de ambitie om helemaal geen nieuwe materialen meer te gebruiken in onze producten. We maken hele grote stappen, maar ook daar zijn we er nog niet. Motoren in producten als zit-sta tafels zijn bijvoorbeeld lastig. Daar moeten we meer tijd en energie insteken voordat we zover zijn. Ik kan bijvoorbeeld ook niet wachten tot we iets hebben gevonden dat ervoor zorgt dat er over duurzaam plaatmateriaal geen extra bescherm laag hoeft en daar lijken we niet ver vandaan. De ene circulaire doorbraak zorgt dat je weer nieuwe projecten krijgt en zo blijven we continu innoveren.

"Met onze circulaire aanpak maken we na de initiële investering een betere marge. Het rendement komt absoluut weer terug in het bedrijf. Voor mij is het een logische keuze: je neemt een stap vooruit of je bent weg."



Simon Braaksma, Senior Director Sustainability Philips

# Bonussen zijn ook aan onze milieudoelstellingen gekoppeld

"Als onze omzet stijgt, moet onze negatieve milieu-impact naar beneden."

Hoewel Simon in zijn vorige loopbaan alleen oog had voor financiële cijfers, ziet hij dat de wereld veranderd is: zelfs traditionele beleggers vragen inmiddels naar duurzaamheidsbeleid. Over een aantal jaar bestaat een bedrijf niet meer wanneer je alleen stuurt op financiën volgens hem.

Zijn werk is diverser, interessanter en zinvoller geworden.

#### Jij bent zelf een bankier geweest, hoe ben je in deze baan terecht gekomen?

Ik heb acht jaar lang voor Citibank gewerkt. Daarna ben ik bij Philips begonnen bij de afdeling die financiële kansen benut en bedreigingen afwendt, ook op het gebied van duurzaamheid. Deze duurzaamheidskansen en -bedreigingen, zoals de vraag van klanten naar duurzame oplossingen en de effecten van klimaatverandering, zijn we steeds nadrukkelijker gaan meenemen in onze rapportages. Mede daardoor vraag ik me nu continu af: "Hoe kunnen we het nog beter doen?" Investeerdere vragen inmiddels wekelijks naar ons duurzaamheids- of klimaatbeleid en dankzij onze rapportages krijgen we op jaarvergaderingen steeds meer kritische vragen. Ranglijsten als die van [Sustainalytics](#) en de [Dow Jones Sustainability Index](#) helpen ons om steeds ambitieuzer te worden: ze zijn heel kritisch en zijn tegelijkertijd een goede spiegel. Als je daar in de top staat, is dat een fijne bevestiging dat je op het goede pad bent.

#### Wat maakt jouw baan zo mooi?

Wat ik zo leuk vind aan duurzaamheid is dat je met nagenoeg alle disciplines in de organisatie te maken krijgt: logistiek, HR, productie, inkoop of marketing. Daarnaast heb ik zelf ook kinderen en heb ik altijd belangrijk gevonden ook voor hen een gezonde planeet achter te laten.

#### Waarom kijken jullie als bedrijf naar jullie milieu-impact?

Die impact wordt een van de belangrijkste redenen om bij ons te kopen. In de gezondheidszorg zijn veel

klanten bezig met duurzaamheid. Patiëntenzorg staat voorop, duurzaamheid volgt. Men beseft: je kan niet gezond leven op een ongezonde planeet. Op dit moment gaat al tot wel 20% van de offerte-eisen over duurzaamheid en dat wordt alleen maar meer. Wij kunnen daar aan voldoen door bijvoorbeeld te kijken naar elektriciteitsgebruik van onze apparaten en zo direct een positief verschil maken in het ziekenhuis. Maar ook kijken we naar ons eigen materiaalgebruik. We hebben recent een MRI-scanner geïntroduceerd die helium vrij is - een schaars en kostbaar gas - en daardoor veel eenvoudiger te onderhouden.

**"Positieve milieu-impact wordt een van de belangrijkste redenen om bij ons te kopen."**

#### Hoe werkt jullie rapportage over jullie milieu-impact?

We kregen steeds meer vragen vanuit retailers die bijvoorbeeld wilden weten welke soorten plastic we gebruikten. En klanten wilden ook vaker weten welke materialen in hun product zitten. We hadden geen ervaring met zogenaamde environmental profit & loss rapportages voor producten en zijn met enkele producten begonnen voor het breed uit te rollen binnen heel Philips. Ziekenhuizen vragen inmiddels standaard naar een grondstoffenpaspoort van onze producten en omdat we al zoveel kennis moeten hebben van de precieze materialen in onze producten voor onze environmental profit & loss kunnen we dat nu heel snel leveren. Online retailers ranken onze producten nu zelfs hoger omdat we duurzaamheid gegevens delen.

#### Hoe weten jullie waar jullie grootste milieu-impact ligt? En hoe pas je die kennis toe?

Het is behoorlijk logisch te beredeneren: we kennen



**"We rekenen ook de milieu-impact van de klant die ons product gebruikt tot onze eigen impact."**

onze verkoopcijfers, we weten welke materialen we voor onze producten nodig hebben, en we weten wat de impact van die materialen is op het milieu. Ook kunnen we bekijken wat het effect is van het productieproces op het milieu. Tot slot berekenen we ook de milieu-impact van de klant die ons product gebruikt. Zo tellen we het energiegebruik van onze klanten op bij de milieu-impact van Philips. Dat klinkt misschien gek, maar wij doen dat omdat wij als producent invloed hebben op het productontwerp. Wij hebben daarmee de verantwoordelijkheid om een product zo energiezuinig te ontwerpen.

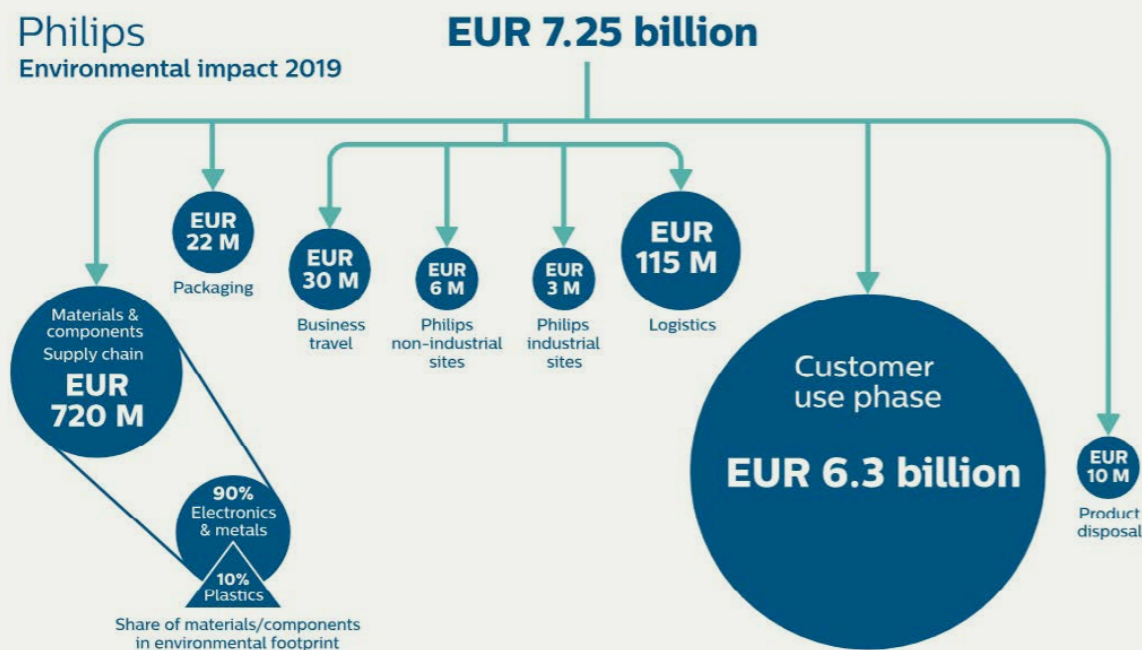
**"Je kan niet gezond zijn op een ongezonde planeet."**

hadden. Zelfs groter dan een MRI-scanner. We wisten natuurlijk wel dat metalen erg milieubelastend zijn door onder andere de winning. Maar dat "haarapparaten" net als strijkijzers door het hoge energiegebruik en langdurig gebruik zo hoog zou scoren, dat was nieuw. Met een nieuw ontwerp waardoor de hairstyler bijvoorbeeld het werk in tien in plaats van twintig minuten doet, kan je zo een forse milieubesparing leveren. De MRI-scanners gebruiken erg veel elektriciteit maar omdat we daar minder van verkopen is de milieubelasting voor ons hele bedrijf toch lager dan van een hairstyler.

Met hulp van [Ecochain](#) hebben we de milieukosten - de genoemde environmental profit & loss - voor ons complete productportfolio in kaart gebracht. Zo ontdekten we tot onze grote verrassing dat gemeten over de hele levenscyclus onze hair stylers, straighteners en föhns de grootste negatieve milieu-impact

Na de gebruikers zit de grootste milieu-impact bij onze leveranciers. Daar proberen we daarom ook zoveel mogelijk invloed op uit te oefenen. Met al onze business partners bespreken we wat de impact van hun product is. Voor hen is dit vaak volkomen nieuw. We bespreken met al onze leveranciers wat ▶

Philips  
Environmental impact 2019



Milieukosten in kaart gebracht door Ecochain.

“Na gebruikers zit de grootste milieu-impact bij onze leveranciers.”

onze duurzaamheidsdoelstellingen zijn en geven aan hoe zij daaraan kunnen bijdragen. Zo hebben we bij verschillende leveranciers in Azië energiebesparingsmogelijkheden voorgesteld die zij hebben geïmplementeerd. We gebruiken de opgedane ervaring dus ook bij onze partners. Onze doelstellingen: 15% van de omzet van Philips moet in 2020 voortkomen uit inkomsten van circulaire producten en diensten. We willen in staat zijn om 100% van onze grote medische apparatuur terug te nemen van onze klanten. Tegen 2025 willen we zulke circulaire praktijken uitbreiden naar alle medische producten. Niets van ons industrieel afval belandt op de stort ('zero waste to landfill'), en minimaal 90% van het afval wordt gerecycled. Onze [methodologie](#) kan je online vinden. Iedereen kan ons dan aanspreken als ze zouden vinden dat we bijvoorbeeld een te lage CO<sub>2</sub>-prijs zouden rekenen, of zelfs dat we té ambitieus zijn.

“Een CEO en andere bestuurders moeten een visie hebben op duurzaamheid. Traditionele bestuurders gaan het niet redden.”

Welke andere besluiten nemen jullie op basis van de milieukosten?

We stoppen gefaseerd met bepaalde materialen in producten, ontwerpen energiezuiniger en willen bijvoorbeeld niet langer producten standaard met een nieuwe oplader leveren. We pakken ook onze verpakkingen aan: niet elk product hoeft in een belastende wit hoogglanzende glossy verpakking te worden geleverd, zeker niet wanneer het via een online retailer wordt verspreid.

Van elk product wordt de milieu-impact besproken op alle afdelingen die er een verantwoordelijkheid voor hebben. Dat heeft al veel ogen geopend. Wanneer we onze doelen evalueren, wordt net zo serieus gekeken naar de milieudoelstellingen die we onszelf hebben opgelegd als naar omzet. Onze bonussen zijn ook aan beide doelstellingen gekoppeld.

Beschouwen jullie een product dat veel geld oplevert maar tegelijkertijd ook veel milieuschade aanricht, als een winstgevend product?

Zo'n product zien we niet als een winstgevend product. Ondanks de financiële “winst”, creëert zo'n product in onze ogen geen waarde voor onze klanten, medewerkers, leveranciers noch investeerders. Dat is de reden dat we in ons jaarverslag rapporteren over de impact van onze producten gedurende de hele levenscyclus.

Als onze omzet stijgt, moet onze milieu-impact naar beneden. Je kunt bijvoorbeeld niet én 2% omzetgroei hebben en tegelijkertijd je milieu-impact laten oplopen van 7,25 naar een 8. Dan gaan onze stakeholders en aandeelhouders vragen stellen. Door over de milieu-impact te rapporteren in ons [jaarverslag](#) geven ook de CEO en de commissarissen feedback waarop we meer moeten gaan sturen.

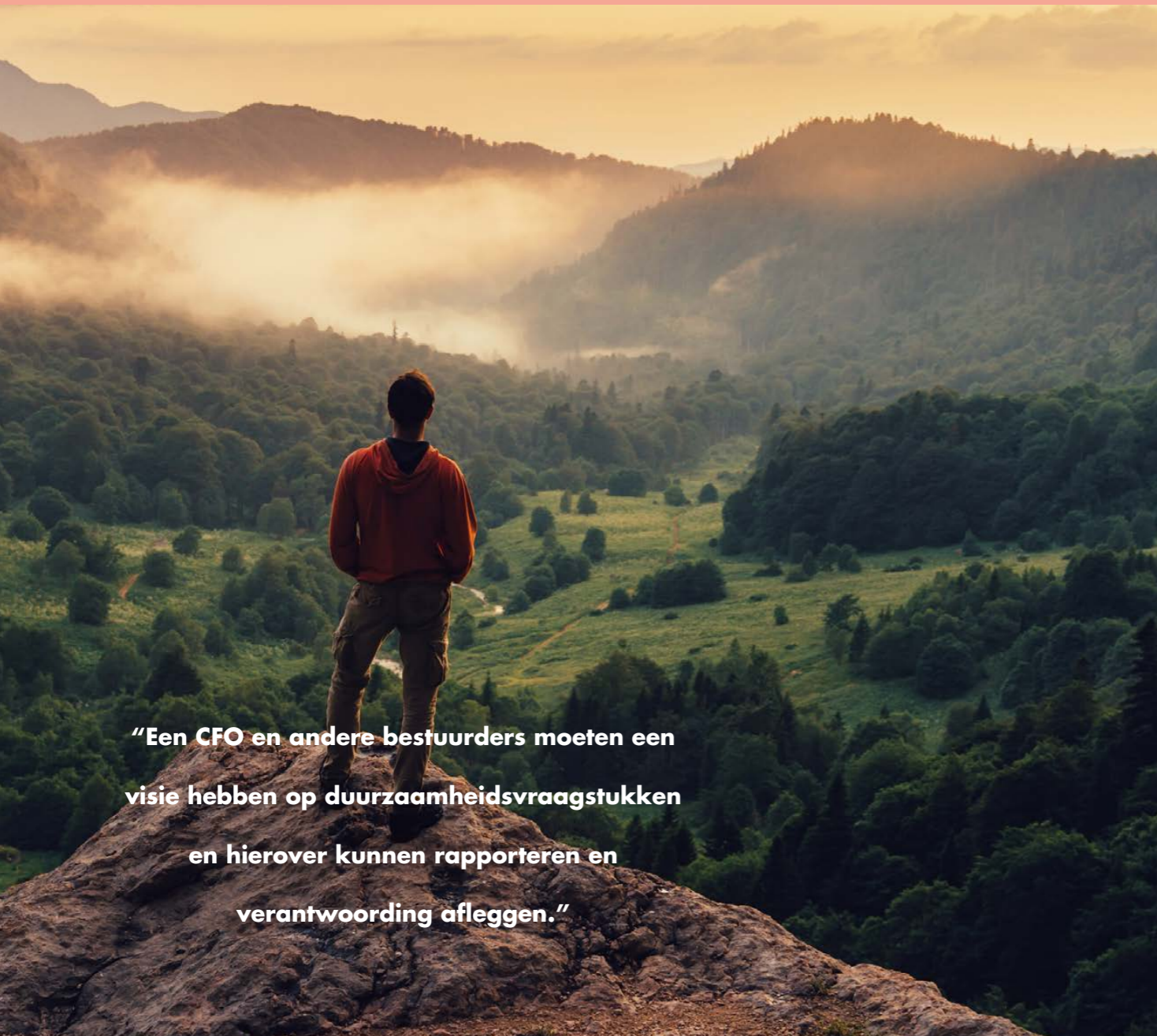
Vindt jullie CFO ook dat een product dat veel milieuschade aanricht niet winstgevend is?

Ik denk dat CFO's in het algemeen iets traditioneler zijn, maar onze CFO ziet inmiddels het belang van het meewegen van onze milieu-impact. Wij worden geregeld door hem uitgenodigd om mee te denken hoe wij meer waarde in brede zin kunnen creëren. Hij ziet ook dat de markt beweegt: zelfs de meest traditionele investeerders stellen inmiddels vragen over milieu-impact. Wij werken zelfs toe naar een integrated profit & loss reporting. Dat betekent dat de milieu-impact van onze producten in de productie- en de gebruiksfase omgerekend worden naar een financiële waarde. Deze waarde zullen we binnenkort aftrekken van de winst die we maken. We willen daar ook onze sociale impact bij gaan rekenen. Onze CFO kijkt al naar de bredere waardecreatie van Philips. We hebben voor ons zelf verschillende waarde-elementen benoemd die hij mee neemt in besluitvorming.

Wordt een CFO breder verantwoordelijk dan alleen financieel?

Absoluut. In de nabije toekomst valt financiële, sociale en milieu-impactrapportage allemaal onder de CFO, en daarmee kan hij de “Chief Value Officer” worden. Het is allemaal waardecreatie, winst en verlies. ▶





**“Een CFO en andere bestuurders moeten een visie hebben op duurzaamheidsvraagstukken en hierover kunnen rapporteren en verantwoording afleggen.”**

Ik zie dat nu al gebeuren, dat duurt geen vijf jaar meer. Zelfs traditionele investeerders zijn inmiddels op zoek naar “how do we create value” buiten financiële waardes. Een CFO en andere bestuurders moeten een visie hebben op duurzaamheidsvraagstukken en hierover kunnen rapporteren en verantwoording afleggen. Bij Philips hebben we al een goed verhaal te vertellen en zijn we als first movers beter voorbereid dan onze concurrenten. Traditionele bestuurders gaan het niet redden. Je moet als CEO en CFO ook sturen op duurzaamheid.

#### Welke ambitie moet een CEO hebben?

Over een aantal jaar bestaat je bedrijf niet meer wanneer je alleen nog maar kijkt naar de financiële cijfers. Je zult je als bestuurder moeten focussen op het bredere plaatje. Aandeelhouders, financiers, klanten maar ook medewerkers willen bredere waardecre-

atie zien. Wie wil er nog werken voor een bedrijf dat schade aan mens of milieu aanricht? Neem de CO<sub>2</sub>-beprijzing, die er onvermijdelijk aan zit te komen: wanneer je daar niet op voorsorteert, ga je geheid failliet. Bereid je voor op de toekomst die veel eerder komt dan je denkt. Bedenk waar je impact ligt en begin daar. Kijk ook goed naar andere bedrijven om je heen, naar wat zij al doen. Het is een redelijk onontgonnen terrein maar neem eens een impact report van bijvoorbeeld de [ABN AMRO](#) of een [integrated profit and loss report](#) van Philips en kijk eens of je het begrijpt en wat je er zelf uit kunt leren.



# C-Level Impact Reporting

**Bedrijven worden in toenemende mate aangesproken op hun verantwoordelijkheid bij wereldproblemen als klimaatverandering, grondstoffen die opraken, sociale ongelijkheid en gezondheidsproblemen. Ze worden opgeroepen bij te dragen aan de impacteconomie: een economie waar werk, ondernemerschap, innovatie en technologie bijdragen aan een betere wereld.**

Een utopie? 86% van de S&P 500 bedrijven publiceerde in 2018 duurzaamheids- of CSR-rapporten<sup>1</sup>, institutionele investeerders in Europa en Noord-Amerika passen ESG-criteria toe op hun potentiële investeringen en de EU eist dat bedrijven financiële gegevens aanvullen met niet-financiële gegevens.

Bij de impacteconomie draait het om uiteindelijke effecten van handelen, zoals bijvoorbeeld besparingen op gebruik van schaarse grondstoffen of het voorkomen van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Inzicht geven in de effecten van bedrijfsactiviteiten betekent een grote verandering in bedrijfsvoering en rapportage en heeft daarom betrokkenheid van de CFO nodig.

#### Het impactrapport

Om lange termijn waardecreatie voor alle stakeholders te kunnen creëren, zal de CFO maatschappelijke impact moeten meten en erop moeten sturen, bijvoorbeeld door middel van de Integrated Profit & Loss (IP&L): een

maatschappelijke jaarrekening die geïntegreerd wordt in de financiële jaarrekening. De IP&L geeft een overzicht van de maatschappelijke waardecreatie en inzicht in onder andere sociaal en natuurlijk kapitaal. Zo toont de IP&L naast de winst voor aandeelhouders ook de (positieve) effecten van salarissen en de maatschappelijke kosten van CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Zolang het onduidelijk is welke impact waar in de waardeketen ontstaat, is het lastig voor een bedrijf om verantwoordelijkheid te nemen. Een oplossing is om organisatie-specifieke data te combineren met macro-economische data uit de Global Impact Database van het Impact Institute. De database biedt inzicht in de impact voor elke bestede euro in de landen en sectoren waar je als bedrijf actief bent.

Om als bedrijf te kunnen sturen op impact is een beperkt aantal meetbare impactdoelen vereist: honderd is teveel,

één enkel netto waardecreatiegetal te weinig. Immers, je kan positieve waarde creëren op maatschappelijke vlak, maar als er langdurig verlies wordt geleden gaat het bedrijf failliet. Aan de andere kant lijkt het ook niet juist om de schade van ontbossing of kinderarbeid weg te strepen tegen extra winst. Het Impact Institute onderscheidt daarom vier autonome doelen:

1. waardecreatie voor de aandeelhouder;
2. waardecreatie voor alle stakeholdergroepen;
3. minimalisatie van externe kosten;
4. realisatie van de SDG's.

Op deze manier kan de CFO lange termijn waardecreatie meten en sturen op de verantwoordelijkheid die het bedrijf heeft in de maatschappij.

ABN AMRO publiceerde dit jaar hun Impact Report 2019 gebaseerd op de IP&L.

#### Value created for stakeholders

Impact by stakeholder group (EUR millions equivalent – presented in ranges)



Meer weten? Stel je vraag aan [Impact Institute](#).

# Het financieren van een circulaire onderneming

**Financieringen verkrijgen voor je startup of circulaire verdienmodel is vaak niet gemakkelijk. Omdat de innovatieve bedrijfsmodellen nog niet gangbaar zijn, zijn banken vaak terughoudend om een financiering te verstrekken. Toch kan het de moeite lonen een bank te betrekken in de beginfase. Hun duurzaamheidsadviseurs en financieringspecialisten hebben een schat aan kennis.**

De [Sustainable Finance Desk](#) van ABN AMRO is hiervan een voorbeeld: medewerkers van de Desk begeleiden klanten en collega's van de bank om eind 2020 één miljard euro aan circulaire initiatieven te realiseren. Hun [Duurzame Menukaart](#) biedt 11 kansen voor een duurzame transitie voor klanten, waaronder de [Groenbank](#).

Een financieringsaanvraag is voor een bank haalbaarder wanneer je het risico van de investering deels zelf draagt of afdekt met een borgstelling of garantie; privé of door middel van een bestaande onderneming. Naast banken zijn er andere financieringsbronnen:

1. **SUBSIDIE** - zowel op lokaal, landelijk als Europees niveau zijn er subsidies beschikbaar voor duurzame initiatieven. Raadpleeg voor hulp en advies de [RVO](#) of commerciële adviesbureaus zoals [PNO subsidies](#) of [Hezelburcht](#) die adviseren en aanvragen verzorgen.
2. **INVESTERINGSFONDSEN** - op provinciaal niveau zijn duurzame investeringsfondsen actief zoals [BOM](#) (Brabant), [Innovation Quarter](#) (Zuid-Holland), het [Limburgs Energie Fonds](#) en het [Participatiefonds Duurzame Economie Noord-Holland](#).
3. **PRIVATE INVESTEERDERS** - denk aan informele investeerders zoals vermogende particulieren en crowdfunding via platformen zoals [One Planet Crowd](#). Ga alleen in zee met een professionele partij, zodat de bank in een scale-up fase als financier betrokken kan worden.
4. **IN DE KETEN** - met een langjarige afzet- of aanvoergarantie van een ketenpartner of klant. Dit helpt ook bij het overtuigen van investeerders.

## Circular Economy Finance Guidelines

In 2018 hebben de ABN AMRO, ING en Rabobank gezamenlijk [Circular Economy Finance Guidelines](#) opgesteld. Deze richtlijnen beschrijven kort zeven circulaire businessmodellen die je steeds vaker terugziet bij bedrijven.

Eén van deze modellen - Product-as-a-Service (PaaS) - is een steeds gangbaarder circulair businessmodel, waarbij het product eigendom blijft van de aanbieder en de klant een dienst afneemt voor het gebruik van dat product. Bijvoorbeeld een wasmachine waar je betaalt per wasbeurt. Product-as-a-Service bespaart zo grondstoffen (de aanbieder gaat zuiniger om met zijn materialen), is aantrekkelijk vanwege duurzame wensen van de klant en speelt in op toekomstige wet- & regelgeving. Een goed uitgewerkt PaaS businessmodel vergroot bovendien de kans op financiering bij de bank.



# De ontwerper

Productontwikkeling en R&D





Aernout Dijkstra-Hellinga,  
Lead Designer & Sustainability Expert Bugaboo

# De ontwerper beslist

“Kijk naar de hele levenscyclus, zie de mogelijkheden,  
beslis en neem je collega's mee.”

Aernout ziet de cruciale rol die hij als ontwerper speelt. In materiaal- en ontwerpkeuze, maar ook in het meenemen van collega's en alle stakeholders in zijn circulaire toekomstbeeld.

## Hoe passen jullie circulariteit toe in jullie ontwerpen?

We ontwerpen producten die lang meegaan, makkelijk te repareren én multifunctioneel inzetbaar zijn: bijvoorbeeld een stoeltje dat los en op de kinderwagen te gebruiken is, of een frame dat kan dienen als wieg en als stoel. We houden er rekening mee dat bepaalde onderdelen aan meer slijtage onderhevig zijn en daarom eenvoudig vervangen moeten kunnen worden. Onze kinderwagens zijn bovendien makkelijk aan te passen aan de smaak van de gebruiker, zowel de eerste als de volgende: een andere kleur en materiaal van handvatten of wioldoppen geven de wagen een nieuw uiterlijk waardoor deze langer aantrekkelijk blijft en er minder wagens geproduceerd hoeven te worden.

## Welke circulaire design principes zetten jullie in en hoe zijn jullie tot deze keuze gekomen?

In een ontwerp maken we zoveel mogelijk gebruik van klik- en schroefverbindingen en vermijden we dat verschillende materialen onlosmakelijk verbonden worden, zoals bij tweecomponenten spuitgieten of het verlijmen van onderdelen het geval is. Het gebruik van schroeven maakt het onderhoud door de winkelier en de gebruiker een stuk makkelijker.

Onderdelen die voornamelijk het uiterlijk en stijl bepalen, zoals wioldoppen en bekleding, moeten een lagere milieubelasting hebben dan de onderdelen die “oneindig” lang meegaan. We trachten nieuwe materialen te vermijden en kiezen voor materialen die hergebruikt kunnen worden. Daarom proberen we op elk onderdeel duidelijk aan te geven van welk materi-

aal het gemaakt is. Voor minder zichtbare onderdelen vermijden we zwart plastic zodat deze makkelijker te recycleren zijn.<sup>1</sup> Een volgende stap wordt het verminderen van het aantal verschillende soorten kunststoffen dat we als ontwerpers en engineers binnen Bugaboo mogen gebruiken: dat levert door grotere volumes per soort kunststof goedkopere inkoop op maar faciliteert ook een hogere recyclegraad. Minder verschillende soorten kunststof in hogere volumes zijn makkelijker en financieel aantrekkelijker te scheiden.

Kies bijvoorbeeld voor polypropyleen in plaats van polyamide: met de juiste afwerking in structuur is het hartstikke hoogwaardig in te zetten, en het scheelt maar liefst 60% aan milieubelasting doordat het maken minder energie kost. Bovendien is het ook nog eens makkelijker te recycleren.

In de productverpakking van onze nieuwste kinderwagen hebben we al het schuim en losse plastic zakjes vervangen door karton en één plastic zak waar al het textiel in verpakt is. Een volgende stap is dat we de inkt die we gebruiken gaan analyseren zodat we inkt op oliebasis kunnen gaan vervangen. Beter voor het milieu en in de nabije toekomst ook verplicht in bijvoorbeeld Frankrijk.

## Hoe bereken je de milieubelasting van jullie producten en onderdelen? En stuur je daar ook op?

Met behulp van databases [Eco Costs Value](#) van de TU Delft en [Ansys Granta](#) maak ik een levenscyclusanalyse (LCA) waarmee ik uitreken wat de CO<sub>2</sub>-uitstoot ▶

“Een ontwerper is als geen ander opgeleid om mogelijkheden te zien en te bedenken die niemand anders ziet, én collega's in het toekomstbeeld mee te nemen.”

<sup>1</sup> Recycle-installaties gebruiken licht om verschillende soorten plastic te identificeren. Omdat zwart plastic licht absorbeert, is identificatie niet mogelijk waardoor dit plastic alsnog verbrand wordt.



van een product is. Vooral nog zijn dit grove aannames waar bijvoorbeeld de uitstoot van het transport naar de klant nog niet in zit. Onze Bugaboo Donkey heeft ongeveer een uitstoot van 140 kilogram CO<sub>2</sub>. Door deze met een nieuwe stof een tweede leven te geven in plaats van een nieuwe wagen te kopen, wordt 100 kilogram CO<sub>2</sub>-uitstoot vermeden.

In mijn ontwerpen houd ik rekening met een zo laag mogelijke CO<sub>2</sub>-uitstoot, maar het is nog geen doelstelling waar op gestuurd wordt. Aan meer numerieke doelstellingen om op te sturen wordt echter wel gewerkt in samenwerking met het bedrijf [Science Based Targets](#).

### Hoe overtuig je je collega's te kiezen voor circulaire oplossingen die wellicht duurder of minder mooi zijn? Welke rol heeft de circulaire ontwerper?

De ontwerper heeft een beslissende rol: hij/zij bepaalt immers het ontwerp van het product inclusief materiaalkeuzes et cetera dat voldoet aan de verschillende eisen van stakeholders. En een ontwerper is als geen ander opgeleid om mogelijkheden te zien en te bedenken die niemand anders ziet, én collega's in het toekomstbeeld mee te nemen.

Ik probeer collega's mee te krijgen door verschillende voordelen te combineren: afgezien van de milieuaspecten, maken schroef- en klikverbindingen het bijvoorbeeld ook mogelijk een bijzondere editie in een speciale kleur uit te brengen.

Ontwerpers zullen in de toekomst nog minder productgericht moeten zijn, maar moeten kijken naar het gemak, de ervaring en de oplossing die je de gebrui-



ker biedt. Dat kan net zo goed, zo niet beter, met een dienst in plaats van een product. De ontwerper moet een holistische visie ontwikkelen: kijken naar de hele levenscyclus van het product of dienst, van het winnen van de grondstof en onder welke omstandigheden dat gebeurt tot wat er met de materialen gebeurt wanneer de (verlengde) levensduur afgelopen is. En dat verhaal overbrengen aan inkoop, management, marketing en sales en hen overtuigen en enthousiasmeren.

### Tegen welke uitdagingen loop je met collega's aan bij circulaire ontwerpen?

Samen met technici, inkopers, juristen en marketeers bepalen we de functionaliteiten, de look & feel van het product, en ontwerpen we een kinderwagen die voldoet aan technische vereisten en wet & regelgeving. Voor materiaalkeuze heb ik te maken met de inkoopafdeling en met leveranciers. Zij geven de mogelijkheden aan van welke nieuwe, circulaire materialen we kunnen toepassen en welke niet. In de praktijk zou ik nog meer gebruik willen maken van gerecycled consumentenplastic, maar dat is niet altijd mogelijk omdat dat plastic door de onbekende samenstelling van wisselende kwaliteit is en soms chemische stoffen bevat die het niet voor alle delen van een kinderwagen geschikt maken. In overleg met collega's en de leverancier onderzoeken we dan in welke onderdelen dit plastic wel kan worden toegepast.

Ook onze compliance-afdeling kijkt mee met het oog op wet & regelgeving en risicobeperking, met soms direct gevolg voor een ontwerp. Op een van onze wagens zat een afschermkapje boven de vering dat ontworpen was om los te kunnen klikken. Een risico waarvoor de oplossing van de jurist nog een extra kapje was. Maar dat levert ook een grotere milieubelasting op. Als ontwerpers hebben we door een nieuw ontwerp het risico én de extra milieubelasting beperkt.

### Bugaboo heeft geprobeerd kinderwagens te leasen en nagedacht over een refurbished lijn. Waarom werkte dat niet voor jullie?

Onze organisatie was niet ingericht op het aangaan van een langdurige financiële relatie met veel individuele klanten. Denk bijvoorbeeld aan het regelen van de maandelijkse betalingen. Hier zouden we nu een serviceorganisatie voor in de arm nemen. Het terugnemen en omwisselen van kinderwagens en

het uitsturen en innemen van accessoires of onderdelen is een enorme logistieke uitdaging. En niet constant en onvoorspelbaar. Bovendien vergt het uitvoeren van inspecties van de wagens, het vervangen van onderdelen en het bijhouden en identificeren van welke onderdelen (nieuw, oud, hoe vaak gebruikt) er in welke wagen zitten ook veel arbeid en administratie. Met de huidige belasting op arbeid in plaats van op grondstoffen en kapitaal, is dat een kostbare zaak.

Ik was ook onaangenaam verrast door de ruwe manier waarop de gebruikers omgingen met de kinderwagens, ondanks de hoge borg. Daarom ben ik er ook niet van overtuigd dat een dergelijk businessmodel per se milieuwinst oplevert voor een product als een kinderwagen. Waarschijnlijk werkt het beter bij nog robuustere producten, hele dure apparaten, of services zoals wassen of licht. Mogelijk dat ook een business-to-business markt er geschikter voor is.

### Heb je nog advies voor ontwerpers?

Dit soort processen heeft tijd nodig en bij verandering krijg je met weerstand te maken. Blijf optimistisch en hou het grote plaatje voor je. Zorg dat alle stappen, hoe klein ook, de goede kant op gaan.

Zoek inspiratie bij andere bedrijven en ontwerpers. Ik vind de informatie op de [Ellen MacArthur Foundation](#) website altijd erg helder en inspirerend gepresenteerd. In hun 'learning hub' staan allerlei hulpmiddelen om circulariteit toe te passen in je organisatie en in verschillende branches. En werk samen: het is leuk, maar ook te moeilijk, om alles alleen op te lossen. Een handige app om een beetje gevoel te krijgen voor milieu impact van materialen is [IdematLightCA](#). Hierin kun je snel meer informatie vinden over materialen, ecokosten, CO<sub>2</sub>-gebruik en ook verschillende materialen visueel vergelijken.

Focus nooit op alleen duurzaamheid. Dit is voor veel mensen, klanten en gebruikers, geen doorslaggevende reden om het product of dienst te kopen of gebruiken. Het gaat om het totaalplaatje waarvan duurzaamheid en circulariteit een belangrijk onderdeel is.



**“De ontwerper moet een holistische visie ontwikkelen: kijken naar de hele levenscyclus van het product of dienst, van het winnen van de grondstof en onder welke omstandigheden dat gebeurt tot wat er met de materialen gebeurt wanneer de (verlengde) levensduur afgelopen is.”**





Mirjam van Laarhoven, Senior Design Strategist Philips

# Een circulair product bestaat niet

“Een circulaire propositie is goed voor de planeet, de gebruiker én voor Philips.”

Duurzaamheid startte voor Mirjam in de klussschuur van haar vader, een schuur vol ‘oude’ materialen, tools en onderdelen. Nadrukkelijk geen rotzooi! Bij Philips ontdekte ze dankzij haar manager het “gouden systeem” van de circulaire economie en was ze om.

### Waarom en hoe is Philips aan circulair begonnen?

Lang geleden zag Philips al een markt in tweedehands grote medische apparaten en vandaar dat we een lijn gerenoveerde MRI- en CT-scanners hebben gelanceerd. Deze scanners zijn destijds niet circulair ontworpen, maar voldoen wel aan een aantal randvoorwaarden voor een succesvol circulair businessmodel: het zijn apparaten met een hoge aanschafprijs én hoge financiële (rest)waarde, we weten waar ze fysiek staan en de groep mensen die je moet overtuigen om voor gerenoveerd te kiezen is relatief beperkt.

De uitdaging is om de scanners zelf ook meer en meer circulair te ontwerpen: juist dan kan tegemoetgekomen worden aan de vraag naar het beste van het beste omdat een apparaat makkelijk te repareren en updaten is. Daar kan je als ontwerper op eigen initiatief al mee beginnen, maar in en met een groot bedrijf maak je meer impact wanneer circulariteit in de processen en systemen opgenomen is.

Van grote positieve invloed op circulair zijn de doelstellingen van de CEO van Philips: vanaf 2020 kopen we alle grote Philipssystemen die aan Philips worden aangeboden terug en moet 15% van alle omzet uit circulaire proposities komen. Deze doelstelling is één van de doelstellingen binnen het ‘Healthy People, Sustainable Planet Programma’ van Philips. Dat heeft als direct gevolg dat iedereen met circulair te maken krijgt, niet alleen de voorlopers en enthousiastelingen. En de tijdsgeest helpt mee: zowel klanten als werknemers verwachten dit vandaag de dag van een bedrijf.

### Wat is voor jou circulair ontwerpen?

Voor mij is dat het ontwerpen van proposities waarin materialen zo lang en zo hoogwaardig mogelijk gebruikt worden. In het ontwerp van een product wordt



“Waarom leveren we een scanner met een bepaalde garantie-termijn? Waarom niet met onbeperkte garantie?”

dan al rekening gehouden met het feit dat het product meerdere keren gebruikt zal worden: het wordt ontworpen om te worden teruggenomen, opnieuw ingezet en gerecycled.

Voor mij is circulair ontwerpen met name logisch voordeden en iets ontwikkelen dat goed is voor de gebruiker én voor de planeet. Philips heeft een interne ‘Circular Design Training’ ontwikkeld waarmee het bewustzijn en een gevoel van verantwoordelijkheid wordt aangewakkerd. Zo gaan ontwerpers vanzelf circulaire beslissingen nemen in het ontwerpproces. ▶





**“Voor mij is circulair ontwerpen met name logisch voordeden en iets ontwikkelen dat goed is voor de gebruiker én voor de planeet.”**

**Welke rol en verantwoordelijkheid heeft de ontwerper?**

Een ontwerper moet zijn vrijheid om duurzame keuzes te maken benutten én uitleggen. Kies bijvoorbeeld voor 100% monomaterialen en het gebruik van één soort schroeven en vertel waarom je hiervoor kiest, neem je collega's in de hele keten mee in je verhaal, inspireer ze én leer ze anders denken en doen.

De ontwerper is bij uitstek de persoon die de ruimte heeft om verder te kijken dan bijvoorbeeld een marketeer en een klant. Hij/zij heeft daarom ook de verantwoordelijkheid om op zoek te gaan naar voorbeeldproposities en die te vertalen naar eigen ontwerpen én de verantwoordelijkheid om vragen te stellen: “Waarom leveren we een scanner met een bepaalde garantietermijn? Waarom niet met onbeperkte garantie?”

**Welke circulaire design principes zetten jullie in en hoe zijn jullie tot deze keuze gekomen?**

We maken geregeld gebruik van afstudeerders van

technische universiteiten en een van de projecten heeft geleid tot een [circulaire beslisboom](#). Onder andere deze beslisboom heeft uiteindelijk geleid tot acht circulaire businessmodellen en acht circular ready designstrategieën die momenteel door middel van trainingen worden uitgerold binnen Philips en binnenkort verplicht worden om in te zetten.

Bij een bepaald businessmodel past de ene ontwerpstrategie beter dan de andere. Onze [beslistabel](#) helpt ontwerpers te kiezen voor de juiste strategieën. Voor het opnieuw inzetten van goederen die binnen de garantietermijn retour zijn gekomen, is het bijvoorbeeld belangrijk dat de producten goed schoon te maken zijn waar dat voor software proposities of recycling niet van belang is.



Gertjan de Kam, Design & Development VEPA the furniture factory

# Je ontwerpt het product én het afval

“Mijn materialen zijn duurzaam, van elkaar te scheiden en te hergebruiken.”



Vol verbazing zag Gertjan het prachtige nieuwe restmateriaal dat dagelijks werd weggegooid. De reden voor hem om circulair te gaan ontwerpen.

Bij Vepa werd prachtig nieuw materiaal weggegooid: hout, textiel en metaal dat na het productieproces overbleef en door gebrek aan toepassing als afval werd gezien. Het metaal bijvoorbeeld werd in Azië omgesmolten en daarna - via een omweg - door ons zelf weer ingekocht. Een absurde situatie waar bijna niemand zich bewust van is.

“Ons metaal werd in Azië omgesmolten en via een omweg weer ingekocht.”

We hebben allereerst door herontwerpen van bestaande producten de afvalstroom verkleind. Daarnaast hebben we onze afvalbakken doorgespit en met wat we vonden nieuwe toepassingen gezocht in onze eigen producten. Zo gebruiken we ons eigen textiel dat over is als akoestische demping in onze wanden, verwerken we PETflesjes in onze stoelen en hebben we daarnaast nieuwe producten ontworpen van restmaterialen die we verkopen onder de merknaam ZOOI.

#### Hoe ga je als circulair ontwerper te werk?

Bij aanvang van een ontwerptraject stel ik mezelf altijd de vraag: “Waarom ontwerp ik dit? Wat is het doel?” Vervolgens hanteer ik voor elk product dat ik ontwerp de volgende principes:

- **Produceer lokaal:** om vervuiling door transport te voorkomen.
- **Koop lokaal:** ik kies liever voor Europees FSC- of PEFC-hout dan bamboe uit China.
- **Kies duurzaam materiaal:** de keuze voor hout in plaats van staal levert een lagere directe footprint op en bij ons gaan de producten minstens even lang mee.
- **Ontwerp voor een lange levenscyclus:** de energie en materialen die nodig zijn voor het product moeten zo lang mogelijk behouden blijven.
- **Ontwerp modulair en met onderhoud in gedachten:** een onderdeel moet makkelijk vervangen kunnen worden voor onderhoud, reparatie of opwaardering. Onderhoud is daarbij beter dan reparatie, reparatie weer beter dan recycling.
- **Ontwerp tijdloos:** trends volgen elkaar heel snel op waardoor producten snel uit de mode raken. Producten moeten zo lang mogelijk hun waarde behouden of door de tijd zelfs meer waard worden. Dat kan ook door slechts één onderdeel te vervangen in plaats van een heel nieuw product aan te schaffen.
- **Ontwerp met veroudering in gedachten:** bedenk hoe een slijtagepatroon of erosie waarde aan het ontwerp kan toevoegen. Een geschuurde vintage tafel of tafel van sloophout bijvoorbeeld krijgt meerwaarde door zijn geleefdheid en patina.

Ik zie de ontwerper als een “kennischakelaar”: voor een goed ontwerp combineert de ontwerper kennis van de markt, normeringen, materialen en productieprocessen. Het ontwerp is de verbindende schakel tussen vraag en behoefte.

Tijdens het ontwerpproces worden keuzes gemaakt die bepalend zijn voor het hele productleven, inclusief het einde. Denk aan de materiaalkeuze, productiewijze, kostprijs, levensduur, functionaliteit, modulariteit et cetera. Je ontwerpt niet alleen een product, maar je ontwerpt ook het afval. Stel dat iedere producent verantwoordelijk blijft voor zijn product en het na levensduur weer terugkrijgt, dan zou de wereld er heel anders uitzien. Zelf loop ik daarom geregeld alle bestaande producten langs en dan stel ik mij de vraag: wanneer we al onze producten weer terug zouden krijgen, zou ik daar blij van worden? En dan zeg ik ja: alle materialen in onze producten zijn duurzaam, na einde levensduur weer makkelijk te hergebruiken of van elkaar te scheiden.

#### Is lokaal produceren niet veel duurder?

In Nederland is vooral arbeid duurder. Door slim te produceren zijn die kosten te compenseren: in Hoogeveen hebben we een hypermoderne fabriek staan waar automatiseren, robotiseren én vakmanschap hand in hand gaan. Materiaal en machines kosten overal evenveel. Het weglaten van transport compenseert de loonkosten en levert tijdwinst op. Bovendien weet je met lokale productie dat er geproduceerd wordt onder goede arbeidsomstandigheden.

Bij Vepa verdienen we niet enkel met de verkoop van nieuwe producten. Ons productieproces zetten we winstgevend in voor het herstellen en aanpassen van bestaande producten, ook niet-Vepa producten. Kennis is hierbij de sleutel tot succes: doordat we in Nederland ontwerpen, ontwikkelen én produceren, hebben we de kennis en ervaring in huis die direct ingezet kan worden voor het vervaardigen van nieuwe producten, het maken van een klantspecifiek product of een aangepast bestaand product.

#### Tegen welke belemmeringen loop je aan in het circulair willen worden in het ontwerpproces en hoe heb je ze opgelost?

Wat lastig blijft is het gebrek aan objectieve informa-



tie over de duurzaamheid van grondstoffen. “Feiten” blijken in de praktijk vaak pure marketing of halve waarheden. Daar kom je alleen achter door zelf onderzoek te doen. Wanneer mogelijk ga ik zelf kijken bij de leverancier, maar veel informatie over processen en materialen zijn ook objectief vindbaar via internet. Daarnaast is het verkleven en verlijmen van onderdelen gewoon niet wenselijk. Je moet materialen altijd weer kunnen scheiden na gebruik. Het verzinnen van alternatieve verbindingsmethoden is soms moeilijk en vaak duurder. Dat moet je goed uit kunnen leggen aan een klant die je product koopt en die er vaak helemaal geen voordeel van heeft.

#### Waarom heeft VEPA samen met andere meubelfabrikanten samenwerkingen opgezet?

Wij hebben ons aangesloten bij [INSIDE/INSIDE](#) om gezamenlijk tot verduurzaming van onze producten te komen. Door met branchegenoten dezelfde standaarden te hanteren worden producten vergelijkbaar. Zo kan de klant objectief producten kiezen en activeer je elkaar. Lager scoren dan je concurrent stimuleert tot innoveren en verbeteren.

Bij onderzoekslab Green Furniture Circle brengt iedereen casus in en gezamenlijk doen we onderzoek naar bijvoorbeeld nieuwe materialen en productie-technieken. Op deze manier bereiken we resultaten ▶

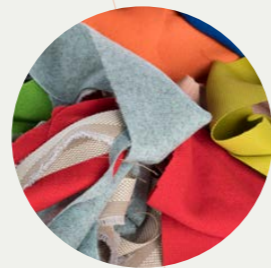


op vakgebieden waar je normaal als alleenstaand productiebedrijf niet aan toekomt, omdat je volledig bent ingesteld als producent van meubelen, niet als ontwikkelaar van materialen en productietechnieken. Zo bleek het vervilten van ons restafval van onze stofleerderij een prima akoestische mat op te leveren die geluid beter absorbeert dan het polyetherschuim dat we daarvoor gebruikten.

#### Wat wil je andere ontwerpers meegeven?

Ik vind het van groot belang dat je als ontwerper het productieproces kent: loop de fabriek binnen, praat met de medewerkers en snap wat er gebeurt. Zo voorkom je dat je dingen ontwerpt die niet of moeilijk gemaakt kunnen worden. Producten die veel te ingewikkeld zijn, of gewoon niet geschikt voor het gebruiksdoel. Een mooie stoel die niet lekker zit en waar geen afterlife voor ontworpen is, heeft in mijn optiek geen zin. Die staat ongebruikt in een hoek mooi te wezen tot deze wordt weggegooid.

De afstand van oorsprong tot eindproduct neemt toe. Ik bekijk veel producten en doe dan een spelletje: "Welke producten zou ik zelf kunnen repareren?" Je staat verstoeld van je bevindingen. Heb je wel eens een lampje in je auto vervangen? Niet te doen! Maar we hebben



allerlei apparaten die onmogelijk te repareren zijn: TV, telefoon, boormachine, wasmachine, koffiezetapparaat et cetera. Ze zijn niet meer bedoeld om uit elkaar te halen. We kopen ze met als doel om ze te gebruiken en weg te gooien. Ik ben 6 uur bezig geweest om een simpele glijlager van een wasdroger te vervangen. De hele machine moest uit elkaar, en vele kunststof klikverbindingen breken af als je ze probeert los te halen. Het geeft je inzicht en een doel om dit beter te doen in eigen ontwerpen. Producten moeten te repareren zijn, mochten ze een keer stuk gaan.

#### Heb je nog tips, tricks, tools en nuttige websites voor ontwerpers?

'Products that last', 'Design of sustainable product life cycles' en 'Routledge handbook of sustainable product design' zijn boeken die elke ontwerper moet hebben gelezen. Ook de site [storyofstuff.org](http://storyofstuff.org) vind ik inspirerend: hier wordt op een heel duidelijke en eenvoudige manier uitgelegd hoe ketens werken, waar beslissingen worden genomen en welke rol elke schakel speelt.

**vepa**  
the furniture factory

Miquel Ballester Salvà, Circular Innovation Lead Fairphone

# De circulaire ontwerper als levenscyclus coach

"Het meest duurzame product, is het product dat je niet koopt."

Miquel was als ontwerper altijd al geïnteresseerd in de rol die een goed ontwerp kan spelen in het versnellen van duurzaamheid en het veranderen van consumentengedrag. Met de circulaire economie had hij eindelijk een model in handen dat techniek, business én gedrag samenbrengt.



**“De circulaire ontwerper is een levenscycluscoach die zich bezighoudt met de levenscyclus van materialen van een product, inclusief hergebruik en recycling.”**

#### Welke circulaire ontwerpprincipes passen jullie toe? En hoe werkt dat in de praktijk?

Vaak wordt in de circulaire economie gekeken naar het behoud van grondstoffen, recyclebaarheid en levens-einde van een product. Wij gaan uit van een economie waarin we milieu én sociale duurzaamheid - de mensen en werkomstandigheden - meenemen. Dat heeft geleid tot vier Fairphone ontwerpprincipes:

- *Gebruik eerlijke materialen*

We gebruiken materialen waarvan de opbrengst van delving ten goede komt aan lokale gemeenschappen, en/of materialen die gerecycled of biobased zijn. 100% gerecyclede materialen gebruiken is niet mogelijk zolang we met z'n allen blijven consumeren: de wereldwijde vraag naar materialen is veel groter dan het aanbod van gerecyclede materialen. We zullen bijvoorbeeld steeds meer cobalt moeten delven. Daarom zetten we ook in op mijnbouwprojecten die de lokale bevolking verder brengen. Onze focus is niet de perfecte mijn vinden - dat is een utopie - maar een goed verbeterproject opzetten.

- *Ontwerp voor zo lang mogelijk gebruik*

Onze telefoons zijn goed te repareren en te updaten, en zijn het (be)houden waard. We laten de telefoon weer als nieuw voelen met een nieuwe achterkant en leveren langdurig software ondersteuning en updates.

- *Ontwerp voor hergebruik en recycling*

Materialen hergebruiken zonder dat je ze hoeft te recyclen is ideaal, dat scheelt tijd, energie, CO<sub>2</sub>-uitstoot en geld. Daarom ontwerpen we modulaar. Zo kan de telefoon makkelijk worden ontmanteld en materialen kunnen worden teruggewonnen en hergebruikt. Per type materiaal doen we onderzoek om te zien hoe goed recyclebaar het is voor een tweede, derde, vierde leven.

**“100% gerecyclede materialen gebruiken is niet mogelijk zolang we met z'n allen blijven consumeren.”**



- *Ontwerp met inachtneming van goede werkomstandigheden*

Ga de fabriek in en vraag naar de omstandigheden. Wij partneren met leveranciers om salaris en werknemersvertegenwoordiging te verbeteren. Als je dat doet, zit het ook goed met werktijden en dergelijke. Bijkomstig voordeel van zo'n bezoek: je leert hoe een product gemaakt wordt. Ik was verbaasd over wat ik leer door simpele vragen te stellen als: "Wat is makkelijk en moeilijk te assembleren?" Een ontwerp kan daarna altijd verbeterd worden.



#### Jullie hebben heel veel materiaalonderzoek gedaan: hoe, waarom en wat levert dat je op?

Samen met [The Dragonfly Initiative](#) hebben we een lijst criteria opgesteld om te kunnen prioriteren op welke van de 38 metalen die er in een telefoon zitten we acties willen ondernemen om de keten duurzamer te maken. We hebben gekeken naar hoe essentieel de materialen zijn voor een Fairphone, hoe vervuilend de winning is en hoe goed recyclebaar een materiaal is. Voor cobalt bijvoorbeeld komt nu nog een flink percentage uit ons mijnproject in Congo. In de toekomst wordt het percentage gerecycled cobalt steeds groter, en zo werken we ook aan projecten voor tin, goud, plastic et cetera.

#### Wat is voor jou de rol van de circulaire ontwerper?

De circulaire ontwerper is een levenscycluscoach die zich niet alleen bezighoudt met de customer journey van de gebruiker, maar ook met de levenscyclus van materialen van een product, inclusief hergebruik, recycling et cetera. De ontwerper begrijpt wat de milieu en sociale consequenties zijn bij elke materiaalkeuze. Dat betekent dat je je moet verdiepen in de impact van de winning van materialen, de impact van productie en transport, de levensduur van het product en de mogelijkheden van materialen na de gebruiksfase. Dit is relatief makkelijk te achterhalen door zogenaamde levenscyclusanalyses (LCA) die al deze elementen op een rij zetten waardoor je je eigen afwegingen kunt maken. Zo'n analyse is een krachtig instrument om levenscyclusstrategieën te ontwerpen. Daardoor weten wij dat de productie van de plastic achterkant van onze telefoon 0,3% CO<sub>2</sub>-uitstoot van het geheel veroorzaakt. Een nieuwe achterkant bestellen levert een kleine extra uitstoot op maar doet je telefoon als nieuw aanvoelen waardoor een klant hopelijk gestimuleerd wordt de telefoon langer te houden. Door een telefoon niet 3 maar 5 jaar te gebruiken, bespaar je maar liefst 30% CO<sub>2</sub>-uitstoot. Ontwerpers hebben daarnaast een verantwoordelijkheid voor alle onderdelen van een product, ook de onzichtbare en niet alleen de buitenkant. ▶



Een ontwerper focust niet meer alleen op een eerste gebruiker van zijn product maar op het einde van de gebruiksperiode van een product. Het einde van de gebruiksduur moet net zo spannend zijn als het begin. Producten verouderen of slijten, zelfs wanneer je ontwerpt voor de lange termijn, dat is onvermijdelijk. We moeten ontwerpen met veroudering en het einde in gedachten. Dat einde moet een interessante beleving in zich hebben, een positief eindritueel. Denk aan een ontmantelinstructie voor de klant voor betere recycling, of een cadeau wanneer je je product terugbrengt bij de leverancier.

Ten slotte moet een circulair ontwerper diensten ontwerpen. Wanneer we echt minder grondstoffen willen

gaan gebruiken, moeten we minder consumeren en wij als producenten van producten naar diensten overstappen. Het meest duurzame product, is immers het product dat je niet koopt. We onderzoeken bij Fairphone dan ook of het rendabel is om onze telefoons in een servicemodel aan te bieden, bijvoorbeeld door een robuustere telefoon te ontwerpen. Dat vergt van een ontwerper dat hij/zij strategischer en integraler voordenkt, meer rekening houdt met de rest van de organisatie en de klant, en ook processen moet gaan ontwerpen, met retournering en reparatie in gedachten.

#### Noem eens een dilemma in het ontwerpproces waar jullie tegenaan zijn gelopen?

Onze telefoon zorgt door het circulaire ontwerp voor 12% meer CO<sub>2</sub>-uitstoot omdat er extra onderdelen nodig zijn. Die extra uitstoot compenseren we omdat het toestel langer meegaat doordat het makkelijker en goedkoper is te repareren. Voor de complete levensduur is de uitstoot daarom 30% lager. Zulke dilemma's moet je omarmen, expliciet maken en in een eerlijk verhaal delen met je klanten.

#### Welke ambitie hebben jullie verder?

Ons doel is niet een 100% fair phone en onze ambitie stopt niet bij het maken van een telefoon die modulair, repareerbaar en recyclebaar is. We willen de industrie inspireren en veranderen. We starten meestal met één leverancier waarmee we innovatieve verbeterprojecten opzetten die door de rest van de industrie gerepliceerd kunnen worden. Zodat elektronica steeds langer mee kan en niet meer zo'n nadelig effect heeft op onze leefomgeving.

#### Welke tips heb je nog voor ontwerpers?

Voor mij als ontwerper zijn de twee belangrijkste boeken om te lezen 'Products that last' en 'Managing Obsolescence'. Een interessante tool is de [Ecolizer](#) van de OVAM. Deze tool voor ontwerpers bevat honderden eco-indicatoren die de graad van milieubelasting weergeven van materialen, bewerkingsprocessen, transport, energie, recycling en afvalverwerking. Hoe hoger de score, hoe hoger de milieupact.

**FAIRPHONE**

## De levenscyclusanalyse

# You can't manage what you can't measure

Door globalisering en specialisering is het steeds lastiger geworden om te achterhalen waar de materialen en producten die je als bedrijf nodig hebt precies vandaan komen en onder welke (sociale en milieu)omstandigheden ze zijn gemaakt. Hoe kom je bijvoorbeeld te weten waar het katoen van jouw product is verbouwd, of daar gewasbeschermingsmiddelen voor zijn gebruikt en of de werkers voldoende betaald worden?

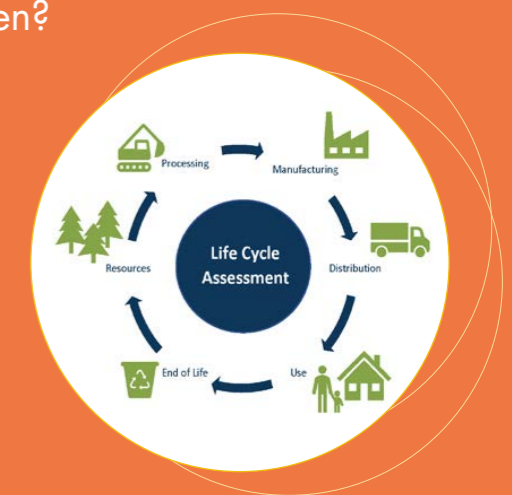
Niet alleen zijn er talloze voorbeelden van hoe reputatieschade geleden is door bedrijven die daar onvoldoende aandacht voor hadden. Bedrijven als Unilever en DSM zien bovendien dat hun ecologisch beter presterende producten ook in de markt beter presteren dan de 'grijze' variant, door een hogere marge én grotere groei. Ten slotte zal in de toekomst steeds vaker de vervuiler gaan betalen, onder andere door de CO<sub>2</sub>-belasting over de gehele keten. Ook investeerders zien dat en houden daar rekening mee, zie bijvoorbeeld de [brief van Larry Fink](#), Blackrock, aan de CEO's.

Met een ketenanalyse (LCA) breng je de milieupact van de gehele keten van een product of dienst in kaart; van delving tot en met levenseinde. Het biedt bestuurders de environmental intelligence om betere producten in de markt te zetten en te kunnen besluiten of circulaire businessmodellen het gewenste effect hebben. Voor een overhemd bijvoorbeeld gaat het dan om de productie van katoen, het spinnen van garen, het weven van een doekconfectie, transport maar ook uiteindelijk het wassen en strij-

ken tijdens het gebruik, en het recyclen of verbranden ervan nadat het product is weggegooid.

Het is belangrijk dat organisaties naar de hele levenscyclus kijken en niet alleen naar de milieupact van hun eigen productie. Om bij textiel te blijven: bedrijven besluiten met hun ontwerp direct over de milieupact. Een kreukvrij overhemd bestaat alleen dankzij een chemische behandeling. Hiervoor zijn extra chemicaliën nodig die hun milieudruk hebben. Aan de andere kant hoeft zo'n overhemd niet te worden gestreken wat besparingen oplevert tijdens het gebruik. Naar welke kant slaat de balans uit en welke keuze maak je als bedrijf?

Voor veel bedrijven geldt: de meeste milieupact vindt plaats bij de leveranciers of tijdens het gebruik van producten. De impact hiervan is meestal veel groter dan de "eigen" footprint. Over die ketenimpact bij leveranciers heb je als inkoper grote invloed, de impact bij gebruikers kan de vormgever beïnvloeden. Zij hebben zo de sleutel in handen voor verduurzaming.



Er zijn diverse instrumenten en normen zoals [ISO 14040/44](#) beschikbaar waarmee je een ketenanalyse kunt opstellen (zie ook achterin dit magazine), waarbij het belangrijk is dat iedereen dezelfde spelregels hanteert om - indien je aan bijvoorbeeld leveranciers een ketenanalyse vraagt - daadwerkelijk te kunnen vergelijken.

Ecochain levert milieu-informatie op product- en organisatieniveau waarmee bestuurders de environmental intelligence hebben om betere producten in de markt te zetten en te kunnen besluiten of circulaire businessmodellen het gewenste effect hebben.

# De inkoper

Supply chain management en inkoop



Evelien van den Bossche, Compliance Officer  
Sustainable Procurement KPN

## Bespreek circulair met leveranciers

"De milieu-impact van grondstoffen, stroom- en  
waterverbruik verplicht ons de telecomsector  
duurzamer te maken."

Onderweg naar een afspraak realiseerde Evelien zich de gevolgen van de 100 km/u maatregel voor haar persoonlijk: in het vervolg eerder van huis. Het begin van vele veranderingen waarmee we te maken krijgen als gevolg van het overschrijden van planetaire grenzen. Voor haar een extra motivatie om voorbereid te zijn op die onvermijdelijke veranderingen voor dat alles door anderen bepaald wordt.

Mensen zien vaak niet direct het verband tussen duurzaamheid en de telecomsector. Bij duurzaamheid denkt men eerder aan fabrieken met rokende schoorstenen, niet aan datacenters. We zien een exponentieel stijgende vraag naar data door alle muziek- en videostreaming én door vergaderingen die nu via videoconferencing plaatsvinden. KPN faciliteert dat met datacenters vol elektronische apparatuur, masten en duizenden kilometers kabels onder de grond. Het effect op het milieu van al deze grondstoffen en het stroom- en waterverbruik verplicht ons na te denken en stappen te ondernemen om de telecomsector duurzamer te maken. De ambitie van KPN? Minder en groen energieverbruik en nagenoeg geen afval meer.

**“De inkoper weet de circulaire ambities en bedrijfsstrategie te vertalen naar de keten.”**

circulaire ambities en bedrijfsstrategie te vertalen naar de keten. Dit heeft er bij ons inmiddels toe geleid dat wij producten hebben gecontracteerd die niet alleen voldoen aan onze financiële en technische eisen en tegelijkertijd een bijdrage leveren aan onze duurzame ambities.

#### Welke kennis en informatie heeft de inkoper daarvoor nodig?

Voor scholing hebben we de samenwerking gezocht met het inkoopkennisnetwerk NEVI en hebben onze inkopers onder andere de opleiding [ISO 20400 Duurzaam inkopen](#) gevolgd.

Voor de juiste informatie over leveranciers maken wij gebruik van het [EcoVadis](#) CSR-assessment. Deze onafhankelijke partij heeft van pakweg 50.000 leveranciers wereldwijd duurzaamheidsinformatie verzameld én geverifieerd. Zo weten wij of we op bedrijfsniveau met een duurzame partij van doen hebben. De volgende stap is om op productniveau - de modem, afstandsbediening, zendmasten maar ook die grijze kastjes op straat - materiaalpaspoorten te maken zodat we tot in detail de (materiaal)samenstelling en milieu-impact kunnen meten én gaan verbeteren. Belangrijke stappen om onze circulaire doelstelling voor 2025 - 100% van alle onderdelen en grondstoffen van de netwerken klantapparatuur kan dan worden hergebruikt of gerecycled - een extra impuls te geven.

Onze volgende stap is om meer data gedreven te gaan werken. We zetten daarbij publiek toegankelijke data in, denk aan data over de lucht- of waterkwaliteit in een bepaalde regio, en ook data over inbreuken op arbeidsomstandigheden. Die data helpen ons om keu-

**“We zetten publiek toegankelijke data in om keuzes voor leveranciers te maken.”**

zes voor leverancierskeuzes te maken. Het koppelen van de data en de analyses geeft veel inzicht in onze duurzame voetafdruk en dat kan leiden tot andere leverancierskeuzes. Dat vergt andere competenties van een inkoper: beter ontwikkelde soft skills en kunnen analyseren, adviseren en partijen samenbrengen.

#### Jullie hebben in eerste instantie geen harde circulaire eisen in leverancierscontracten opgenomen. Hoe hebben jullie het wel aangepakt?

In samenwerking met onze leveranciers hebben we een circulair manifest opgesteld. Hierin geven we wederzijds commitment af om gezamenlijk te kijken waar en hoe we kunnen verduurzamen, op welke termijn en welke ketenpartners daarbij nodig zijn. Denk aan verbeteringen in reductie, hergebruik en recycling van materialen en energie-efficiëntie. Zo'n manifest bevat geen harde eenzijdige eisen maar wel stevige ambities en zorgt ervoor dat leveranciers mee willen werken.

Wat daarbij ook helpt, is om een onderzoekinstelling toe te voegen aan het manifest waardoor het samen verduurzamen in de onderzoeksfase blijft. Samen met de TU Delft organiseren we workshops met leveranciers uit verschillende sectoren om kennis te delen

en zo de keten te verduurzamen. KPN is een relatief kleine partij en dat maakt het voor grote leveranciers makkelijker om onder de radar samen onderzoek te doen naar duurzame oplossingen.

Om onszelf en alle leveranciers aan te moedigen daad bij het woord te voegen, hebben we van de lancering van het manifest een persmoment gemaakt. Zo hebben we voor onszelf externe druk gecreëerd om de doelstellingen ook waar te maken. Inmiddels kunnen steeds meer leveranciers circulair leveren en producten retour nemen en zijn we nu zover dat we circulaire eisen in contracten op kunnen gaan nemen. Door deze intensieve ketensamenwerking hebben we al verschillende successen behaald. Een voorbeeld hiervan is de nieuwste tv-ontvanger en afstandsbediening. De cover van de ontvanger bestaat uit nagenoeg 90% gerecycled plastic en de zwarte onderkant van de afstandsbediening uit 100%. En samen met onze partner hebben we vorig jaar 76% van alle modems en settopboxen hergebruikt en/of gerecycled. Dat levert niet alleen een minder negatief milieueffect op - we moeten nog berekenen hoeveel CO<sub>2</sub> precies -, maar ook een kostenbesparing omdat het retour- en herstelproces goedkoper is dan het nieuw fabriceren. ▶



#### Wat is de rol van de inkoper in circulair inkopen?

In de praktijk zien we dat successen behaald worden als we verschillende partijen in de keten met elkaar in contact brengen. De inkopers hebben hierin een sleutelpositie. Vanuit een adviserende rol kunnen zij het onderwerp circulariteit bespreekbaar maken binnen het bedrijf en bij de leveranciers. De inkoper kent de maatschappelijke trends en marktontwikkelingen, weet wat de circulaire ambities van leveranciers zijn én kent de vragen en wensen van interne opdrachtgevers. Door de juiste én kritische vragen te stellen en echt in gesprek te gaan, weet de inkoper de



“We stellen vragen over de levenscyclus en vragen de ‘bill of material’ op.”

#### Hoe hebben jullie circulariteit in het inkoopproces verankerd?

Leveranciers die met ons willen samenwerken, moeten allereerst voldoen aan onze eisen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, denk aan milieu-eisen, mensen- en arbeidsrechten en duurzaamheid. De eisen hiervoor hebben we samen met andere telecompartijen opgesteld op basis van internationale normen en richtlijnen van onder andere de ISO, de kernverdragen van de International Labor Organisation en het handvest van de Verenigde Naties. Deze zijn allen opgenomen in onze Supplier Code of Conduct die leveranciers moeten ondertekenen. Om een gevoel te krijgen bij de leveranciers vragen we ze onder andere naar hun milieubeleid, of ze CO<sub>2</sub>-uitstoot meten et cetera.

Het is essentieel dat we inzicht hebben hoe circulair de producten zijn die we inkopen. In het tenderproces vullen de partijen een circulaire vragenlijst in met vragen over de materialen die in producten zijn gebruikt, hoe eenvoudig producten te repareren zijn, of de leverancier reserveonderdelen levert en hoe recyclebaar materialen zijn. Ter controle vragen we letterlijk de ‘bill of materials’ van een product op. Daarnaast stellen we vragen over de levenscyclus van het product. We willen het levenseinde zo lang mogelijk uitstellen, het liefst zelfs voorkomen, maar op een gegeven moment is bijvoorbeeld een modem verouderd en komt deze naar ons retour. Voor we met een leverancier in zee gaan, vragen we daarom naar hun terugnamebeleid en laten we hen ook rapporteren over daadwer-

kelijk teruggenomen en gerecyclede aantallen. Op die manier kunnen we er redelijk zeker van zijn dat alles dat we straks retour sturen ook daadwerkelijk hergebruikt of gerecycled wordt en niet alsnog bij het vuilnis beland. Tot slot stellen we vragen over het energieverbruik en de energie-efficiëntie van apparaten. De antwoorden op alle vragen levert een circulaire score op waarbij we bij een voldoende hoge score een relatie met de leverancier kunnen aangaan. Dit is nog geen automatische weging: per project is er een stuurgroep die de kwali- en kwantitatieve score en onderliggend bewijsmateriaal weegt.

#### Hoe weet je of je leveranciers daadwerkelijk aan de normen en eisen voldoen?

We hebben ons met meerdere internationale telecombedrijven verenigd in de [Joint Audit Cooperation](#). Een samenwerkingsverband waar we gezamenlijk leveranciers auditeren: we voeren namens onze concurrenten duurzaamheid audits uit bij gemeenschappelijke leveranciers en vice versa. Zo vergroten we onze slagkracht. Ook wisselen we in dit verband onderling kennis en ervaring uit op gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en trekken we gezamenlijk op met bijvoorbeeld de Ellen MacArthur Foundation, ISO en de branchevereniging ITU om de keten duurzamer te maken. Zo hebben we samen een set criteria voor duurzame telecontenders ontwikkeld. Dat geeft duidelijkheid voor telecomleveranciers wereldwijd en wat ons betreft wordt dat de wereldwijde standaard.

#### Tegen welke belemmeringen loop je op in het circulair willen worden in het inkoopproces?

We moeten groeien van een lineair naar circulair model. Hiervoor hebben we de samenwerking van alle partijen in de keten nodig en dat is een uitdaging, met name om inzicht te verkrijgen waar alle grondstoffen en componenten vandaan komen. Het is belangrijk om niet met alle leveranciers individueel het gesprek aan te gaan maar gezamenlijk kennis en ervaring te delen zodoende gezamenlijk meer duurzame oplossingen door de keten heen te ontwikkelen.”



Lise Hordijk, Sustainability Manager Bugaboo

# Leveranciers met hoge footprint meeste aandacht

“Zo realiseren we bij leveranciers de grootste milieuwinst.”



Met de inkopers van Bugaboo werkt Lise aan het verlagen van de maatschappelijke en ecologische impact door innovatie, duurzame inkoop en samenwerking. Het grootste verschil maakt Bugaboo met de inkoop van materialen voor producten, niet met kantoorartikelen

“Het gesprek gaat verder dan zonnepanelen op het dak.”



#### Waarom is duurzaamheid voor Bugaboo belangrijk?

Kwalitatieve en sociale productie aspecten waren altijd al belangrijk, de laatste jaren is de focus verschoven naar ecologie omdat we nog duidelijker om ons heen zien welke impact we als bedrijf hebben op de wereld. De productontwerper kiest daarom voor materiaal met een zo laag mogelijke impact, de inkoper zoekt daar de meest duurzame leverancier bij.

#### Hoe selecteer je als inkoper duurzame leveranciers?

De inkoper gaat in gesprek met de leverancier op basis van het materiaaloverzicht van de ontwerper en onze duurzaamheidschecklist. Die checklist is gebaseerd op de Ten Principles of the UN Global Compact en de richtlijnen uit de [Higg Index](#). We kijken naar de kwaliteit van het materiaal, en naar zaken als arbeidsomstandigheden, energieverbruik en -keuze, afvalverwerking, waterverbruik, CO<sub>2</sub>-uitstoot et cetera. Het gesprek gaat verder dan vragen naar zonnepanelen op het dak: we willen echt weten hoe materialen doorontwikkeld worden, hoe het bedrijf steeds duurzamere materialen gaat produceren. Dat geeft een beeld van de visie van het bedrijf, de vernieuwings- én verduurzamingsdrift en geeft ons ook input om mee terug te nemen naar de ontwerpers, die bijvoorbeeld nog niet op de hoogte waren van een nieuw soort materiaal.

We hebben van al onze producten en materialen de footprint berekend met de online database [Eco Costs Value](#) van de TU Delft. Leveranciers van materialen met de hoogste footprint krijgen van ons de meeste aandacht omdat daar de grootste kans op milieuwinst te behalen is door vernieuwingen. We zien gelukkig dat de leveranciers met de hoogste kwaliteit materialen meestal ook al het meest duurzaam zijn en dat de rest van de leveranciers welwillend tegenover onze vragen staat.

Aan de levenscyclusanalyse die de ontwerper en productontwikkelaar hebben gemaakt voor het product voegen de inkopers milieu-impactgegevens van bijvoorbeeld logistiek en (herbruikbare) verpakkingen toe om tot optimale inkoop te komen. We kopen niet in op puur de prijs, maar zoeken de balans tussen prijs, kwaliteit en duurzaamheid.

#### Verschild de aanpak voor inkoop voor kantoor en productie?

Voor beide soorten inkoop kiezen we voor langdurige samenwerking en een zo laag mogelijke footprint. Het grootste verschil kunnen we maken in productie-inkoop: door de volumes die hoger zijn, door de hogere footprint van de materialen die we inkopen en doordat leveranciers in niet-Westerse landen veelal nog meer kunnen verbeteren dan in bijvoorbeeld Nederland. Zo weten we dat hier de arbeidsomstandigheden in de haak zijn, terwijl in China nog wel gedwongen arbeid voorkomt en milieu-eisen minder streng zijn. Wij vinden dat we wel verantwoordelijk zijn voor de impact die we ergens anders in de wereld hebben.

We vragen bij onze kantoorinkoop CO<sub>2</sub>-rapporten op en zetten hetgeen we op het gebied van duurzaamheid als bedrijf zelf belangrijk vinden in een duurzaamheidsparagraaf in de contracten voor de hele keten. Van de inkoop van fruit op ons kantoor tot de selectie van logistieke partners. Als inkoper vertaal je zo de strategie van het bedrijf naar praktische inkoopvoorwaarden. Daarin zijn we als bedrijf nog zoekende wat voor een soort bedrijf we willen zijn en hoe ver we kunnen en willen gaan, en dat maakt het voor ons praktisch nog wel eens lastig om te prioriteren. Door veranderingen in het management was het soms lastig prioriteit te geven aan duurzaamheidsprojecten. We zijn nu onze strategie rondom duurzaamheid aan het aanscherpen zodat we samen weer de juiste focus en richting hebben.

We gebruiken het [Green House Gasprotocol](#) om inzicht te krijgen in de hoeveelheid CO<sub>2</sub> die we als bedrijf uitstoten. Aan andere numerieke reductiedoelstellingen werken we momenteel samen met



[Science Based Targets](#). De doelstellingen worden ook doorvertaald naar inkoop: onze grootste footprint zit in onze scope 3 - value chain emissions - en daar is via inkoop veel reductie te behalen.

#### Hoe weet je of een leverancier ook echt duurzaam is?

We hebben twee lokale teams - product quality en supplier quality - die dat controleren: zowel telefonisch als met een auditbezoek. Bij onze eigen fabriek in China en bij onze leveranciers. Mocht de leverancier niet aan de eisen voldoen - we hebben een geval gehad waar paspoorten van werknemers waren ingenomen en ze tot overuren werden gedwongen - dan gaan we in gesprek, maken we afspraken voor verbetering en komen we op korte termijn meerdere malen monitoren. De uiterste consequentie is dan niet meer samenwerken.

Soms moet je ook in je eigen product aanpassingen doen. We wilden heel graag werken met een gerecycled polyester en hadden een leverancier die op alle punten goed scoorde. Helaas bleek de kwaliteit van de grondstof niet hoog genoeg en belandde veel polyester al in de productiefase bij het afval. Dan zijn onze bedoelingen goed, maar moet je toch op zoek naar een andere leverancier of een andere grondstof toepassen, afhankelijk van de aard van het probleem.

#### Julie zetten The Higg Index in om duurzaamheid van leveranciers te meten. Hoe werkt dat?

Om leveranciers én onszelf continue te monitoren, maken we gebruik van een audit platform. Bugaboo is sinds 2017 lid van de Sustainable Apparel Coalition waarvan de deelnemers sociale en milieu-aspecten willen meten en verbeteren. Daarbij maken we gebruik van het door hen ontwikkelde auditplatform ▶

“Je wilt als organisatie verbeteren, niet enkel een certificeringsvinkje aanzetten.”





In onze eigen sector vonden we geen geschikt platform en toen zijn we in de textielsector gaan kijken. Platformen als Blue Sign, Fair Wear Foundation, Bangladesh Accord en Roadmap to Zero waren voor onze doelstelling te specifiek. The Higg Index van de Sustainable Apparel Coalition bleek breed inzetbaar, ook voor onze leveranciers buiten de textiel. De organisatie erachter ontwikkelt zich sterk, deelt actief kennis over bijvoorbeeld 'The Green Deal' van de EU en nieuwe wet- en regelgeving met alle leden en houdt ons scherp.

We zijn na een jaar onderzoek in 2017 lid geworden. Elk jaar doen we een self assessment en nu we over meerdere jaren data hebben, kunnen we eindelijk verbeterlagen gaan maken.

#### Waarom is een langdurige leveranciersrelatie belangrijk voor duurzaamheid?

Omdat veranderen tijd nodig heeft. Je kunt als bedrijf veel meer bereiken door een langdurige samenwerking aan te gaan. Dan loont het ook om met elkaar in gesprek te gaan over aanpassingen die het proces duurzamer maken. Zo hebben we samen met een leverancier de wegwerpverpakkingen waarin onderdelen werden aangeleverd, vervangen door herbruikbare kratten. Dat scheelt een berg aan plastic. Daarnaast helpt een langdurige relatie ook voor meer vertrouwen en transparantie dat van belang is wanneer je duurzaamheid ook wilt monitoren door bijvoorbeeld een auditplatform en data van je leveranciers vraagt zoals wij doen met The Higg Index.

#### Mijn tips aan collega's?

Ter inspiratie en ook als leidraad raad ik aan vooral eens op de websites van [UN Global Impact](#), [Science Based Targets](#) en [Green House Gas Protocol](#) te kijken.



The Higg Index. Wij gebruiken met name de 'Facilities Environmental Module' en de 'Facilities Social & Labor Module'. Leveranciers en wijzelf worden om data gevraagd rondom bijvoorbeeld waste management en energieverbruik, maar ook werkuren en veiligheid. De gegevens worden door een onafhankelijke derde partij als TUV en SGS geverifieerd. Wij gebruiken de data om verbetermogelijkheden te identificeren en te verzilveren. In onze eigen fabriek ontdekten we zo dat we betere data moeten verzamelen en betere doelstellingen moeten formuleren om tot duurzamer watergebruik te komen. Onze leveranciers gaan binnenkort ook geauditteerd worden en dan kunnen we met de geverifieerde data ook daar een volgende verbeterlag maken.

"Langdurige leveranciersrelaties zijn belangrijk voor duurzaamheid."

#### Hoe hebben jullie de keuze voor het auditplatform gemaakt?

Er zijn veel bestaande initiatieven en certificeringen en het is belangrijk om de tijd te nemen om te onderzoeken welke tool de informatie oplevert waar je als organisatie mee kan verbeteren en niet enkel een certificeringsvinkje zet. Wij zijn op zoek gegaan naar een platform dat onze hele supply chain transparant maakt. Daarbij nemen wij een verdergaande verantwoordelijkheid dan alleen zorgen dat onze eigen leveranciers duurzamer worden.

## Rapid Circular Contracting

# Van CONTRACTmanagement naar CONTACTmanagement

Met de inkoopmethodiek Rapid Circular Contracting (RCC) wordt in de aanloopfase van een aanbestedingstraject een partnerschap aangegaan met de meest geschikte (coalitie van) leveranciers, om pas na gunning, in nauwe samenspraak, de best passende oplossingen te ontwikkelen, realiseren en exploiteren. Gunning op basis van een programma vol ambities in plaats van een programma van eisen, waardoor inschrijvers de ruimte hebben om zich te

profiëren op vakmanschap, innovatievermogen en circulariteit. Opdrachtgever en opdrachtnemer werken vervolgens samen aan oplossingen en door de alternatieve contractvorming is er ruimte om gedurende de exploitatie te blijven leren, innoveren en verbeteren. Onvoorziene struikelblokken zoals PFAS en het stikstofdossier kunnen zo samen worden opgelost. In de RCC-aanpak spreken we dan ook niet meer over contractmanagement, maar contactmanagement.

## Rapid Circular Contracting in een notendop

**1** Inkoop is een krachtig middel om duurzame doelstellingen te realiseren, de SGD's kunnen helpen om tot een duurzame partnerkeuze te komen.

#### Zorg voor ontwikkel- en innovatieruimte in je contract

**2** De inkoper hoeft niet alle kennis te bezitten, maar selecteert de best passende en meest geschikte (coalitie van) partner(s);

**3** De inkoper creëert professionele regelruimte voor co-creatie: met en van elkaar leren, en wederzijds verantwoordelijkheid nemen voor het ontwikkelen en inzetten van oplossingen;

**4** De inkoper zit niet op de stoel van de expert, maar creëert ruimte voor vakmensen om zich te onderscheiden op hun expertise en innovatievermogen.

#### Steek in op contactmanagement in plaats van contractbeheer

**5** De inkoper koopt in op basis van ambities en niet op basis van een (te) strak programma van eisen waardoor innovatie mogelijk is;

**6** De inkoper maakt impact inzichtelijk zonder van tevoren alles te kwantificeren, dat leidt tot de beste innovaties en hoogwaardige resultaten;

**7** De inkoper biedt samenwerkingsmiddelen zoals afwegingsprincipes in plaats van lijsten met regels en voorschriften.

#### Het Rapid Impact Contracting proces



# De marketeers

Business development, marketing en sales



Charlotte Adriana Mostert, Global Business Marketing  
Manager Circular Equipment Philips

## Refurbished heeft de toekomst

"Innovatie vindt plaats in de tweedehands markt en  
de marketeer is de aanjager."

Charlotte wilde werken aan innovatie, niet gerenoveerde apparatuur vermarkten. Tot haar collega's haar ogen openden en ze inzag welke kansen refurbished biedt.

Mijn collega's werkten al gepassioneerd aan de transitie naar circulaire economie en lieten mij inzien wat een prachtige uitdaging refurbished is. Inmiddels ben ik zelf net zo bevlogen. Dit is de manier waarop we in de toekomst moeten gaan werken, hier ligt de daadwerkelijke innovatie. En ik zie in hoe het de zorg kan helpen.

De zorg moet meer doen met minder budget. Door te kiezen voor onze circulaire proposities - een gerenoveerde CT-scan leasen in plaats van een nieuwe kopen - bespaart een ziekenhuis geld en wordt tegelijkertijd veel efficiënter omgegaan met schaarse grondstoffen doordat onderdelen die zijn opgeknapt nog veel langer meegaan. Zo draagt circulariteit bij aan betaalbare zorg dankzij efficiënter gebruik van beschikbare producten. En het is ook nog eens de juiste keuze voor onze planeet doordat grondstoffen langer in omloop blijven.

#### Hoe bevorder jij een circulaire economie in je dagelijkse werkzaamheden?

Concreet werken we met klanten en een multidisciplinair Philips team aan 'closing the loop', een initiatief om alle materialen zo effectief en verantwoordelijk mogelijk in te zetten. Door klanten actief te benaderen met gunstige proposities, gaan we veel meer materialen terugkrijgen die we weer kunnen inzetten in een nieuwe levenscyclus.

Wij helpen onze klanten om nieuwe zakelijke kansen te zien en te grijpen, waarmee ze kosten besparen en we samen slimmer met grondstoffen en voorraden om te gaan. Met ons marketingteam creëren wij de

juiste instrumenten om dit aan onze klanten uit te leggen. Zoals presentatiemateriaal over de circulaire economie in de gezondheidszorg, een digitale 3D tool waarin het refurbishment proces volledig wordt uitgelegd en verhalen van klanten die onze refurbished oplossingen gebruiken.

#### Waarom zie je het als taak om voorlichting te geven aan klanten, óók als er niet gevraagd wordt naar duurzaamheid?

Niet alleen omdat we duidelijke circulaire doelstellingen hebben binnen Philips - in 2020 moet 15% van al onze inkomsten uit circulaire businessmodellen komen en in 2025 moeten al onze grote (medische) apparaten kunnen worden teruggehaald voor herbestemming - maar ook omdat we geloven in de voordelen van duurzaamheid voor onze klanten en samenleving. Het servicemodel is de enige manier om tot waardebehoud van grondstoffen te komen. Philips heeft ook als doelstelling om in zijn eigen activiteiten CO<sub>2</sub>-neutraal te worden en tegen eind 2020 alle elektriciteit uit 100% hernieuwbare bronnen te halen. We willen 90% van ons bedrijfsafval recyclen dit jaar. Hiervoor is het belangrijk om met concrete voorbeelden aan te tonen welke voordelen deze aanpak oplevert.

#### Tegen gerenoveerde producten wordt vaak aangekeken als mindere kwaliteit ten opzichte van nieuwe. Hoe gaan jullie als marketeers hier mee om?

Dat beeld is onjuist, maar hardnekkig, met name in Afrika en Azië waar het westen voorheen veel afgedankte spullen dumpte. Aan ons marketeers de belangrijke taak de mindset van klanten te veranderen.

Onze gerenoveerde systemen onderscheiden zich van regulier tweedehands doordat ieder onderdeel getest is, ze volledig klantspecifiek gemaakt worden en met een nieuwe garantie geleverd worden waardoor we de risico's voor de klant wegnemen. We laten zien dat er refurbished oplossingen bestaan van gelijke



“Het is een misverstand dat refurbished van mindere kwaliteit is.”

kwaliteit en met dezelfde garantie als nieuw. Daarom luidt onze programmaslogan 'Rethink what new means'. In dit programma werken we intensief samen met ziekenhuizen die anderen in de praktijk laten zien dat gerenoveerd net zo goed werkt. Ook zoeken we de samenwerking op met onderzoekers die onze gerenoveerde apparaten inzetten voor toponderzoek. Het gaat immers om de technische functionaliteiten van de apparaten. Zo proberen we het beeld van gerenoveerd te kantelen.

#### Wanneer bied je refurbished apparatuur aan?

Onze gerenoveerde systemen nemen een integrale rol in in het portfolio. We zoeken samen met onze klanten naar de juiste oplossing voor hun klinische, operationele en financiële behoeften. Daarna onderzoeken

wij of er een circulair model mogelijk is, waarbij de gezondheidsinstelling een partner van ons wordt en we gelijkwaardig voordeel hebben van oplossingen - bijvoorbeeld bij een 'pay per scan'-model -, inclusief inruilsystemen met een gegarandeerde vergoeding, gestructureerde upgrades en refurbished producten gelijkwaardig aan nieuw tegen een lager prijspunt.

Op zo'n propositie is de marge soms lager, maar omdat we specifieke KPI's hebben op circulaire omzet is het voor ons een belangrijk streven. Bovendien is zo'n propositie toekomstbestendig: van een partnerschap profiteren beiden partijen en we bouwen liever een langdurige relatie met klanten op dan dat we kiezen voor een eenmalige verkoop met hogere marge. ▶

“Aan ons marketeers de belangrijke taak de mindset van klanten te veranderen.”



#### Welke rol en eigenschappen heeft een marketeer volgens jou in de circulaire economie?

De rol van de marketeer is zowel het voorlichten van klanten als het aangaan van partnerships. Naast duurzaam bewustzijn creëren, en op korte termijn aantonen wat de financiële voordelen van circulair zijn, is het voor de lange termijn belangrijk de impact van circulaire businessmodellen te meten en uit te leggen. Dat kan zijn op milieuvlak, de mensen, het gebruikte materiaal, de klant of een leverancier waarmee we samenwerken. Hoe transparanter we dit in kaart brengen en hoe beter we dit kunnen uitleggen, des te sneller zal de transitie gaan.

De circulaire marketeer heeft daarom andere eigenschappen nodig. De marketeer is allereerst iemand die ongekend nieuwsgierig is, een hoog probleemoplossend vermogen heeft en ook technisch inzicht vergaart, bijvoorbeeld over materiaalgebruik en logistieke processen, om daarmee R&D te voeden en de product roadmap circulair te maken. Daarnaast is de marketeer een netwerker en initiator die verbeterprojecten kan inzetten en draagvlak kan creëren onder alle lagen van de organisatie.

Zo organiseren wij co-creatie sessies met klanten, sales en R&D om samen aan circulaire oplossingen

te werken, bijvoorbeeld over hoe we onze service zo kunnen inrichten dat we sneller kunnen schakelen als er een systeem in een ziekenhuis reparatie behoeft.

#### Waarom en hoe brengen jullie als marketeers de hele keten in kaart?

Dat gaat volgens een circulair ontwerpproces, dat wij in samenwerking met een multidisciplinair team van marketing, sales, design, business leaders en production managers hebben gecreëerd en wat functioneert als blauwdruk voor alle toekomstige projecten. In dit proces nemen we allereerst tientallen diepte-interviews af waarin we begrip krijgen van de hele keten van goederen en diensten. Vervolgens identificeren we circulaire gaten en kansen. We brengen in kaart waar waardeverlies zit in bijvoorbeeld datasystemen, goederenlogistiek of downcycling. Wat het ook oplevert is de levenscyclus experience flow waarin alle momenten dat niet-medici met een apparaat te maken krijgen zijn opgenomen en die nuttige inzichten opleveren voor het toekomstig circulair ontwerp. Mochten marketeers hier interesse in hebben dan kunnen ze contact met mij opnemen.

“De circulaire marketeer heeft andere eigenschappen nodig.”

#### Kun je een product noemen waar jullie als marketeer een rol op je hebben genomen om het meer circulair te laten ontwerpen?

Het modulaire design van onze echo-grafiesystemen. Dit heeft nu een langere levensduur en kan met minimaal materiaalgebruik worden geüpgrade. Door het modulair design wordt het makkelijker de verschillende onderdelen en componenten te vernieuwen of te vervangen. Gemiddeld gezien is dit product vergelijkbaar met een laptop, de hardware die erin gebruikt wordt is op een gegeven moment verouderd en heeft een upgrade nodig om aan de hoge technologische eisen die software stelt te voldoen. De overige 90% van de componenten kunnen worden hergebruikt, mits het materiaal daarvoor ontwikkeld is. Dat hebben we voor elkaar gekregen. Het is nu mede aan ons de taak om hierbij een succesvol circulair gebruikersmodel in te richten.



Bram van der Sanden, Marketing Manager Mitsubishi Elevator Europe

# Bijdragen aan bewustwording

“Ik geloof niet in een economie die alleen maar kan functioneren door groei uitgedrukt in geld.”

Volgens Bram moet een circulaire marketeer zich niet alleen richten op communicatie of verkoopcijfers, maar zich ook actief bezig houden met propositie-ontwikkeling vanuit een businessdevelopment rol. Uit dit multidisciplinaire karakter van zijn werk haalt hij zijn motivatie.



“Circulariteit is dus een onderscheidend vermogen tenopzichte van concurrenten.”

#### Wat is jouw persoonlijke drijfveer als marketeer?

Ik geloof niet in een economie die alleen maar kan functioneren door groei uitgedrukt in geld. Zeker niet met de sterke groei van de wereldbevolking en het consumptiepatroon dat daar bij komt kijken. Mijn drijfveer in het leven is een zo goed mogelijke bijdrage te leveren aan een duurzamere samenleving en bijbehorende economie. Als privépersoon betekent dit bewuste keuzes maken: minder vliegen, anders consumeren, vegetarisch eten. Doorvertaald naar mijn werk betekent dat onder andere bijdragen aan andere bewustwording bij onze stakeholders (medewerkers, klanten, et cetera) via marketingcommunicatie en het opzetten van nieuwe businessmodellen die geënt zijn op circulariteit.

#### Hoe ben jij begonnen met circulaire economie bij Mitsubishi Electric?

In 2013 ging het bij ons niet goed met de verkoop van liften. De gangbare liften die toen (en nog steeds) verkocht worden, zijn namelijk goedkoop in aanschaf, hebben een korte levensduur, een hoge omloopsnelheid. Leveranciers verdienen op aftersales: reparatie en verkoop van onderdelen. Onze liften zijn duurder in aanschaf maar over de hele levenscyclus goedkoper door de hoge kwaliteit. Bij het overgrote deel van de markt is de laagste aanschafprijs doorslaggevend en wij wilden geen concessies doen aan de kwaliteit. Daardoor werd een nieuwe propositie noodzakelijk. Met onze managing director, sales manager, lead engineer R&D en ik als marketing manager zijn we een nieuwe propositie uit gaan denken. Over de circulaire economie wisten we toen nog niet eens zo veel, dat hebben we gaandeweg geleerd. Tijdens het proces leerden we dat we met circulariteit meer waarde konden halen uit onze hogere kwaliteit. Niet alleen voor onszelf, maar ook voor onze klanten en het milieu.

Circulariteit is dus ook een onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten.



Voor ons begon dit hele proces bij de True Value Case study die we samen met KPMG hebben gedaan. Daar hebben we met KPMG de [true value impact](#) - materiaalgebruik, CO<sub>2</sub>-uitstoot, logistieke proces en gebruik - van een gewone lift berekend en die naast het gebruik van onze eigen lift gelegd voor een periode van 30 jaar. Uit deze studie kwam naar voren dat we bijvoorbeeld minder storingen hadden maar ook dat er door slimmer remontabel ontwerpen en kortere logistieke processen kansen lagen op het gebied van milieu-impact en efficiënter onderhoud. Deze kansen hebben we vervolgens geprioriteerd en er een aantal strategische projecten aan verbonden. Zoals: remontabel ontwerpen of de mogelijkheid tot verplaatsing van onze productiefaciliteiten. Als marketeer heb ik dit project geleid. Van samenwerkingsafspraken met KPMG en andere betrokkenen tot en met de data-analyse en vormgeving van het rapport. Daarnaast hebben we ons gericht op het inzichtelijk maken van componenten op materiaalniveau. Dat deden we eerst via Life Cycle Analyses en doen we sinds twee á drie jaar ook met [materialenpaspoorten](#) waarin we laten zien welke materialen precies in al onze producten zitten: Samen met onze managing director heb ik deze samenwerking opgezet.



#### Wat is uiteindelijk jullie circulaire propositie geworden?

Onze nieuwe propositie werd M-Use®. We hebben deze lift inmiddels zo doorontwikkeld dat hij zeker tweemaal zo lang meegaat als een doorsnee lift. De gebruiker betaalt jaarlijks voor het gebruik van de lift, voor het aantal verticale bewegingen. Voor dat bedrag leveren wij de volledig nieuwe lift, montage, al het onderhoud, liftkeuringen door derden en zelfs reparatie bij vandalisme. We maken een schatting van het verwachte liftgebruik en aan het einde van het jaar krijgt de klant geld terug of betaalt bij, afhankelijk van het daadwerkelijke gebruik. Net zoals bij je energierekening. Wij blijven eigenaar van de lift. De restwaarde van de lift, met name het staal, trekken we van de aanschafprijs af en zetten we op den duur opnieuw in, in ons productieproces. Die lagere kosten rekenen we weer door aan onze klanten. Al deze

kosten meegenomen, tijdens de gehele gebruiksfase, zorgt ervoor dat we inmiddels ook kunnen concurreren op prijs in het aanschafproces van een klant.

#### Welke rol heb je als marketeer om klanten bewust te maken van de circulaire optie, ook als die er niet zelf om vraagt?

We zien het als onze taak om onze klant bewuster te maken van de grondstoffen die we verbruiken, maar we zijn ook een commercieel bedrijf dat alleen kan voort blijven bestaan door winst te maken. Tegelijkertijd ontslaat ons dat niet van de verantwoordelijkheid om daar binnen bewuste keuzes te maken. Ook wij zijn daarin niet heilig, want aandeelhoudersbelangen wegen ook zwaar in onze boardrooms, maar we doen ons best om binnen een veranderende wereld, waarin klimaatverandering en materiaalschaarste een gegeven zijn, ook naar de lange termijn te kijken. Vooralsnog wil het overgrote deel van onze klanten nog steeds gewoon de goedkoopste lift tijdens de aanschaf. Duurzaamheid is misschien nog het laatste zetje om voor ons te kiezen. Als marketeers hebben wij daarom voor al onze stakeholders uitgedacht waarom het voor hen voordeliger is om onze lift te gebruiken in plaats van te kopen: [de ontwikkelaar](#) van het gebouw waar de lift in terecht komt heeft geen initiële investering, [de aannemer](#) hoeft de lift niet meer in te kopen en voor [woningcorporaties](#) en andere gebouweigenaren zoals beleggers gaan de servicekosten per vierkante meter die ze in rekening brengen omlaag. Met al deze stakeholders communiceren we gericht om zo vanuit hun belangen ervoor te zorgen dat ze openstaan voor de impact op het grotere systeem. Onze propositie is niet het resultaat van eindeloos voordelen voordat we het met klanten in gesprek ►

“Voor elke stakeholder van ontwikkelaar tot gebruiker beschrijven we specifiek de voordelen van onze dienst.”





**“We zijn met het idee van een mogelijke circulaire dienst naar klanten gestapt.”**

duur van een lift, liftgebruik, onderhoudsmethodieken, storingsgevoeligheid van componenten enzovoort. Zo hebben we het model van een circulaire lift samen met partners in de hele keten ontwikkeld. Ook met ABN AMRO en BAM hebben we uitgedacht hoe een circulaire lift bij hen zou kunnen werken. Om het een succes te maken moet je partners vinden die je vertrouwt en die jou vertrouwen en beginnen met klanten die dezelfde waarden delen.

**Welke rol pak jij als marketeer binnen je eigen organisatie om circulaire economie te bevorderen?**

Ik geloof in: “Buiten winnen is binnen beginnen.” Je kunt alleen iets uitdragen als het intern wordt beleefd. Dat geldt zeker voor de circulaire economie. De circulaire economie vergt een andere cultuur, mensen moeten leren in systemen te denken. Wat wij marketeers goed naar buiten toe kunnen is mensen meekrijgen. Dat moeten we ook in onze eigen organisatie goed doen.

Wat bij ons ontzettend heeft geholpen, zijn ontbijtsessies die wij als marketingafdeling hebben georganiseerd waarbij iedereen aanwezig was, van fabrieksmedewerkers tot directeuren. Onder de noemer “continu verbeteren en innoveren” hebben we telkens sprekers van buiten uitgenodigd. Dat hielp niet alleen om de neuzen dezelfde kant op te krijgen, maar heeft ons ook heel erg geholpen om onze producten te verbeteren. Het is een leuke manier om dynamisch met elkaar bezig te zijn en met andere mensen in contact te komen. Mensen uit de fabriek konden er ook veel mee, je zag dat ze meteen aan de slag gingen om te kijken hoe zij meer konden hergebruiken, reststromen konden vermijden of beter konden inzetten, en productieprocessen aanpassen.

Ik denk dat je als marketeer niet alleen een communicatiepet hebt of marktonderzoek moet doen, maar dat je veel meer aan innovatieve business development moet doen. Dat betekent dat je moet samenwerken met verschillende disciplines: klanten en stakeholders buiten en zeker ook verkopers, inkopers en R&D binnen. In onze marketing en communicatie brengen we veel meer een **holistische boodschap**. We benadrukken het systeemdenken en leggen verbanden tussen duurzaamheid en het bedrijfskundige verhaal. En we

gingen. We zijn met het idee van een mogelijke circulaire dienst naar klanten gestapt die de circulaire economie ook hoog in het vaandel hebben staan. Met Delta Development hebben we de lift verder ontworpen en met hen hebben we ook in goed vertrouwen data gedeeld. Over kosten en marges van de levens-

zijn transparant en heel duidelijk over wat we precies doen aan recycling en hergebruik en wat de impact daarvan is. Je bent als marketeer samen met verkoop de ogen en oren op het gebied van (circulaire) wensen van een klant. Die informatie moet je actief gaan ophalen. We hebben geregeld multidisciplinaire overleggen met verschillende afdelingen om circulaire wensen mee te nemen in innovaties. Jarenlang wist ik niet veel van het technische product en het proces, maar om als circulaire marketeer je werk goed te kunnen doen moet je veel meer weten, over de hele keten. Dat begint met veel met je collega’s en klanten praten.

Het verkopen van een dienst over de gehele levenscyclus in plaats van een eenmalig product is een echt een ander vak. Je moet denken vanuit systemen en verbinden van verschillende belangen. Een M-Use® verkoper moet vanuit deze hoedanigheid dus niet alleen zijn/haar verhaalje over een lift kunnen doen, maar ook kunnen meepraten over circulariteit, juridische aspecten of financieringsaspecten. Dit vraagt veel meer diverse kennis. Zo hebben wij met verschillende commerciële disciplines gezorgd dat de klantreis en bijbehorende tone-of-voice en tools kloppen.

**Hoe kan je als marketeer zorgen dat circulariteit ook een business strategie wordt en niet alleen een marketingstrategie?**

Op het World Economic Forum 2018 in Davos hebben wij ons als bedrijf officieel gecommitteerd aan de harde doelstellingen op circulair gebied door ondertekening van de **PACE pledge**. Het initiatief “Platform for Accelerating the Circular Economy” wordt mede gesteund door de bedrijven ASML, Cisco, HP inc., Dell, KPN, Vanderlande en Philips. Wij hebben ons gecommitteerd aan het doel om in 2021 50% van onze inkomsten uit M-Use liften te willen halen in de BeNeLux. De doelstelling betekent dat een serieus

aandeel van ons bedrijf alleen nog maar circulaire liften aanbiedt. Daarnaast willen we in 2021 de keten volledig kunnen sluiten. Wij zullen op een verantwoorde manier zorgdragen voor het 100% recyclen en/of hergebruiken van alle componenten van terugkerende M-Use liften. Daarmee is circulaire economie een serieuze business strategie.

**Hoe bewaak je dat je (duurzame) marketinguitingen valide zijn?**

Door te zorgen dat je blijft innoveren, dat tastbaar maakt en er helder over communiceert. Geef eerlijk aan waar je bent in het proces, wat je nog niet hebt bereikt en waar je nog op gaat innoveren. Wij zeggen ook vaak: “Voor ons is dit een eerste stap maar we kunnen nog veel meer doen.” Van de R’s (reduce, reuse, recycle enzovoort) werken wij op dit moment actief aan 6 van 10. We moeten naar

100% circulair. Ik denk ook niet dat je een podium moet pakken als je niet echt serieus werk van de circulaire economie wil maken. Ik zie regelmatig dat dit wel gebeurt. Vroeg of laat val je door de mand.

**Hoe kan een marketeer vanuit de marketing rol al beginnen?**

Pak je multidisciplinaire verbindende rol. Dus ook actief participeren in business development. Focus je op een zinnige boodschap die steekhoudend is: te veel marketinguitingen gaan over de vorm en zijn loos qua inhoud. Focus je op feitelijkheden en maak het tastbaar, ook in cijfers. Onderbouw duurzaamheid met heldere cijfers en wees daarbij eerlijk waar je staat en naar toe gaat, al is dat soms spannend.

**“Jarenlang wist ik niet veel van het technische product en het proces, maar om als circulaire marketeer je werk goed te kunnen doen moet je veel meer weten, over de hele keten.”**



Wouter Reedijk, Marketeer Sympany

# Zoeken naar vormen van samenwerking in de keten

“Een marketeer moet zich niet alleen bezighouden met communicatie of datamanagement.”

Anderhalf jaar geleden wist Wouter nog nauwelijks iets over circulaire economie. Nu vervult hij een sleutelrol bij het doorontwikkelen van Sympany's circulaire ambities. Door zowel de interne organisatie als klanten te activeren om serieuze stappen te zetten.

## Wat is de rol van Sympany in de circulaire economie?

We zamelen textiel in om het een nieuwe bestemming te geven. Kleding van goede kwaliteit verkopen we zodat het nog gedragen kan worden. Na consuminderen is dit nog altijd de meest duurzame optie in een productlevenscyclus. Circa 70 à 80% van wat er bij ons binnenkomt, is geschikt voor tweedehands winkels in bijvoorbeeld Oost-Europa en Afrika. 20% wordt gerecycled en gebruikt als isolatiemateriaal of poetslappen.

We investeren onze winst in innovaties om de textielketen circulair te maken. Denk aan het maken van nieuw garen van oud katoen. Die innovaties zijn heel hard nodig, zowel voor de keten als voor onszelf: de textielketen is extreem vervuilend en de kwaliteit van het ingezamelde textiel neemt sterk af. Kleding is bij wijze van spreken na één keer wassen al niet meer draagbaar. De hoeveelheid herdraagbare textiel wordt daardoor steeds kleiner en het aantal kilo's dat we moeten recycleren steeds groter. Terwijl daar nog maar weinig toepassingen voor zijn om dit op grote schaal op te lossen. Dat zet letterlijk ons verdienmodel onder druk. Daar komt bij dat het ontbreekt aan afzet, om tot een circulaire economie te komen moeten schakels in de keten bereid zijn om te investeren in en betalen voor recycling.

## Welke rol pak jij in je eigen organisatie om circulaire economie verder te brengen?

Ik houd me niet alleen bezig met communicatie en datamanagement, maar zoek naar mogelijkheden tot samenwerking binnen de keten. Alleen dat maakt een circulaire economie mogelijk. Dit doe ik extern maar zeker ook intern: met innovatie, communicatie en verkoop. Daarmee zorg ik ervoor dat wij onze eigen business overeind kunnen houden. Ik voel me soms een



“We investeren onze winst in innovaties om de textielketen circulair te maken.”

schakelaar tussen afdelingen. Als marketeer moet je de buitenwereld naar binnen halen, trends duiden en de organisatie mee laten veranderen. We kunnen niet blijven doen wat we altijd deden. We moeten investeren en innoveren, zowel om de textielketen circulair te maken als om onze eigen bedrijfskansen daarbinnen te verzilveren.

Je hebt in elke organisatie klassiek opererende mensen, die denken: “We blijven doen wat we altijd deden, daar hebben we altijd ons geld mee verdiend en dat werkt goed.” Ik probeer als marketeer intern mensen dichter bij elkaar te krijgen. Circulaire economie is innovatie. Innoveren kost nu misschien tijd en geld, maar in de toekomst liggen hier onze kansen. Ik probeer dat hogere doel in te laten zien. Dat gaat in kleine stappen. Ik focus niet op de verkoop van een product, maar op de visie van ons bedrijf. Textiel wordt gezien als een milieubelastende grondstof. ▶





**“We informeren onze klanten over de vervuilende textielketen en laten aan de hand van data zien hoe de volledige keten in elkaar zit. Daarmee nemen we een grotere verantwoordelijkheid dan alleen ons eigen primaire proces.”**

Wij spelen een belangrijke rol in de keten en voelen ons verantwoordelijk om verandering te brengen.

**Welke rol pak jij buiten je organisatie om circulaire economie verder te brengen?**

Alleen al in Nederland wordt jaarlijks 145 miljoen kilo textiel weggegooid. Hiervan is ongeveer 65% geschikt om te recyclen. Het afvalprobleem kunnen wij niet alleen oplossen, dus zoeken we naar samenwerking met andere partijen. Bijvoorbeeld met gemeenten die niet enkel van hun textiel af willen, maar ook een rol spelen om te zorgen dat het textiel van hun burgers niet bij het grofvuil belandt. We zien onszelf niet alleen als ‘textielinzamelaar’, maar maken gemeenten ervan bewust dat we de textielketen willen sluiten en nodigen ze uit daar aan mee te doen. We informeren hen over de vervuilende textielketen en laten aan de hand van data zien hoe de volledige keten in elkaar steekt. Bijvoorbeeld door onafhankelijk onderzoek te doen naar producentenverantwoordelijkheid. Het is mijn taak om mijn collega’s van relatiebeheer te ondersteunen om dit verhaal over te brengen aan de gemeenten waar wij voor werken.

Onze verantwoordelijkheid gaat dus verder dan alleen het einde van de keten en het ophalen van textiel. Als we ons alleen op ons primaire proces blijven focussen gaat de verandering veel te langzaam. Dus ondanks onze beperkte invloedssfeer willen we ook andere partijen in de keten aanjagen. Om samen te werken aan een betere recycling. Een andere optie die op de plank ligt is consumenten met

tips te motiveren om textiel langer te gebruiken en bewuster te kopen, bijvoorbeeld via podcasts. Als niet iedereen in de keten zijn verantwoordelijkheid neemt, zal de textielindustrie in 2050 alleen al 25% van de wereldwijde CO<sub>2</sub>-uitstoot voor haar rekening nemen.

**Hoe bewaak je dat je marketinguitingen valide zijn?**

Wij doen er alles aan om transparant te zijn in de keten. Dat doen we met betrouwbare cijfers van onszelf en onafhankelijke onderzoekspartijen. We zijn ook transparant over waar we in onze keten op kunnen verbeteren en welke rol wij daar zelf in spelen. Laat je gehele keten zien aan al je stakeholders en durf verder te denken dan alleen je eigen omgeving. Ik denk dat je eerlijk moet zijn en zeggen: “Wij kunnen als bedrijf nog niet 100% duurzaam zijn, maar wij streven er als volgt naar.” Als slechts 1% van je bedrijf duurzaam is en je er wel mee pronkt zonder duidelijke strategie om het te verhogen dan ben je gewoon aan het greenwashen. Dan moet je als bedrijf je ambities aanscherpen. Ik denk dat we als marketeers meer dan alleen hogere verkoopcijfers moeten nastreven. We moeten bedenken welke toegevoegde waarde wij onze omgeving kunnen bieden, en daarmee het verschil maken.

**Waar heb jij je circulaire kennis opgedaan?**

Ik heb Media & Communicatie gestudeerd en niets over circulaire economie meegekregen tijdens mijn studie. Ik werk nu anderhalf jaar bij Sympany en weet nu al zoveel over dit onderwerp. Als je circulaire economie voor ogen hebt en je handelt daar naar, dan krijg je vanzelf medestanders. Zoek de mensen binnen en buiten je organisatie die dezelfde duurzame waarden nastreven. Om in marketingtermen te blijven, zoek de early adopters. Daar kom je mee vooruit, de rest volgt wel. Door met mensen te praten en de processen te leren kennen, kun je ontzettend veel te weten komen. Ik ben nieuwsgierig naar mensen en heb een open blik. Ik weet niet eens exact hoe ik mijn kennis vergaard heb, door veel te lezen en te luisteren heb ik stiekem een passie ontwikkeld voor dit onderwerp.

**SYMPANY**

# Zo breng je circulariteit in je merk

Marketeers spelen een belangrijke rol in de transitie naar de circulaire economie door maatschappelijke uitdagingen te duiden en klanten en collega’s te inspireren hun verantwoordelijkheid te nemen. HelderGroen legt uit hoe circulaire marketeers het verschil kunnen maken.

**Binnen beginnen, buiten winnen**

De circulaire economie dwingt organisaties tot verandering. Betrek de volledige interne organisatie, van C-level tot operatie, bij je purpose met inspirerende kansen en verhalen en richt je daarna op de klant.

**3 tips hoe je het proces faciliteert**

- Luister naar iedereen, onderken koudwatervrees, inventariseer en vul behoeftes. Betrek en activeer mensen met interne campagnes, workshops of games.
- Veranker je merkmanifest intern en betrek dit in de strategie.
- Zorg dat je doet wat je zegt.

**Begin en bouw de ideale wereld**

Een sterke purpose begint met wat jouw merk kan toevoegen aan de maatschappij. Kijk waar je op in kunt spelen. Onderzoek hoe je klanten kunt helpen om zich te committeren en duurzaam te handelen. Een ambitieuze én herkenbare purpose creëert precies de benodigde betrokkenheid bij iedereen.

**3 tips hoe je stakeholders inspireert**

- Een merkmanifest met haalbare stappen vormt een sterke basis voor communicatie.
- Neem elke marketingbeslissing in lijn met de purpose, maak fysieke uitingen van duurzame grondstoffen.
- Werk samen met ketenpartners en andere duurzame merken. Zie ook [circulairondernemen.nl](http://circulairondernemen.nl).

**Vooruitgang inspirerend kwantificeren**

Metten of je op koers ligt, moet ook kwantitatief gebeuren, op een inspirerende en tastbare manier.

**2 voorbeelden waarmee je vooruitgang kwantificeert**

- Maak je impact toegankelijk en herkenbaar. Spreek bijvoorbeeld niet over x-percentagte minder uitstoot, maar vertel aan hoeveel uur douchen de besparing gelijkstaat.
- Maak je impact transparant en toon wat er nog te winnen valt. Zo onderstreep je je ambities, wek je vertrouwen en zet je aan tot meedenken.

**Don't be scared, be prepared**

Wanneer je verhaal klopt, hoef je je niet te verdedigen, maar leg je uit. Sta anderzijds ook open voor verbetering. Luister naar kritische vragen en gebruik dit om je ambitie aan te scherpen.

**3 vragen die je kunt verwachten**

- “Leuk dat een onderdeel circulair is. Hoe zit het met de rest van de keten en welk bewijs kun je daarvoor leveren?”
- “Hoe is je verkoopprijs opgebouwd?”
- “Hoe en door wie wordt het toegepaste keurmerk gecontroleerd?”

**heldergroen**  
BRANDING ACTIVATIE

Meer weten? [Boek een Ideale Wereld-sessie.](#)

# Verder lezen en verdiepen

Publicaties, websites, tools en trainingen.



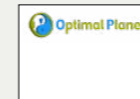
## Algemeen



### Material Matters

Thomas Rau & Sabine Oberhuber

Must read wanneer je met circulaire economie bezig bent of gaat. Compact en helder geschreven, vertelt wat circulaire economie daadwerkelijk inhoudt.



### Optimal SCANS

Optimal Planet

Optimal Planet biedt hulp aan MKB-bedrijven bij het gebruik maken van het GSE System en het verwerven van een [GSE-certificaat](#). Na invullen van de MKB-scan op het platform helpen zij helder te krijgen welke stappen nodig zijn voor een certificaat en hoe dat best gedaan kan worden.



### Circulytics

Ellen MacArthur Foundation

Dit [meetinstrument](#) (in Engels) gaat verder dan materialen en producten en laat zien hoe ver je circulaire economie al in de gehele bedrijfsvoering hebt doorgevoerd. Elke jaar kun je deze meting opnieuw doen om te zien hoeveel je vooruit bent gegaan.



### Versnellingshuis

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, RVO, MVO Nederland, VNO NCW, Het Groene Brein en MKB Nederland

[Website](#) voor inspirerende voorbeelden en advies. Adviseurs die doorverwijzen naar het juiste loket of je helpen bij het interpreteren van wet- en regelgeving en subsidies. En je kunnen koppelen aan andere ondernemers.



### Cases Circulaire Maakindustrie

Circulaire Maakindustrie, FME, Koninklijke metaalunie

Circulaire maakindustrie is een van de 5 circulaire transitie agenda's van het rijk. Op deze [website](#) worden circulaire voorbeelden uit de maakindustrie verzameld.



### Grondstoffen scanner

RVO

Met de [gronstoffenscanner](#) kun je ontdekken in hoeverre afhankelijkheid van grondstoffen een risico vormt voor je bedrijf en wat de impact is van de materialen die je gebruikt. Ook vindt je hier handelingsperspectieven waarmee je het risico kunt beperken op een manier die past bij je bedrijfsstrategie.



### Circle Economy - schrijvers van o.a. de Circularity Gap report

Circle Economy

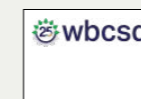
Baanbrekende rapporten en [case studies](#) en [database](#) met vele praktijkvoorbeelden.



### Circl - ondernemers, experts en finance bundelen de krachten

Circl

[Living lab](#) met off- en online lezingen, trainingen en community events voor business professionals over circulair ondernemen.



### Circular Transition Indicators

World Business Council for Sustainable Development

[Rapport en tool](#) om op consistente wijze circulariteit te kunnen meten.



### Impact Nation

ABN AMRO, Circl, Impact Hub, TNW

[Matchmaking programma](#) voor duurzame innovatie voor midden- en grotebedrijven. Ondersteunt bij het definiëren van de uitdagingen en kansen in duurzaamheid en vinden van partners met innovatieve oplossingen.



### Eén zwaluw voorspelt veel goeds

Jan Jonker, Radboud Universiteit

Resultaten van het [landelijke onderzoek](#) naar Businessmodellen voor de Circulaire Economie.



### Circular Economy: An Introduction

TU Delft, Ellen MacArthur Foundation, Leiden-Delft-Erasmus Centre for Sustainability.

In deze [gratis online cursus](#) leer je hoe je als bedrijf waarde kan creëren door hergebruik en recycling, welke oplossingen je als business developer en ontwerper toe kan passen en hoe je als professional bij kan dragen aan de circulaire economie.



### De Donut Economie

Kate Raworth

In [Donuteconomie](#) laat econoom Kate Raworth zien hoe het mainstream economische denken ons op een dwaalweg heeft gezet. Ze tekent de routekaart die ons kan leiden naar het punt waarop in de behoefte van iedereen kan worden voorzien, zonder dat dit ten koste gaat van onze planeet dankzij een alternatief en innovatief economisch model voor de 21e eeuw.

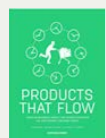
# Circulair ontwerp



## Products that last

Conny Bakker, Marcel den Hollander & Ed van Hinte

De basis ontwerpprincipes en financieringsmodellen voor een circulaire economie. Specifiek voor producten die langer mee gaan.



## Products that flow

Siem Haffmans, Marjolein van Gelder, Ed van Hinte & Yvo Zijlstra

Vervolg op 'Products that last', specifiek voor fast moving consumergoods.



## Design of Sustainable Product Life Cycles

Jörg Niemann, Serge Tichkiewitch & Engelbert Westkämper

Niemann e.a. voegt verschillende methoden en instrumenten voor levenscyclusbeheer samen tot een geïntegreerde planningsbenadering.



## Routledge Handbook of Sustainable Product Design

Jonathan Chapman

Dit handboek is een systematisch overzicht van duurzaam productontwerp. Met kritische proposities, praktische voorbeelden en rijke analyses.



## Design for Managing Obsolescence

Marcel den Hollander

In een circulaire economie heeft het niet altijd zin om producten alleen langer mee te laten gaan. Den Hollander beschrijft ontwerpprincipes vanuit een tijdelijke demensie.



## Designing for the Circular Economy

Martin Charter

Martin Charter biedt een uitgebreid overzicht van beleid tot ontwerp en ontwikkeling in een circulaire economie met veel inspirerende voorbeelden.



## Learning path circular design

Ellen MacArthur Foundation

Dit [leertraject](#) behandelt de rol van design bij het creëren van een circulaire economie, onderzoekt vier fasen van het circulaire ontwerpproces en belicht zes strategieën om de principes van de circulaire economie in ontwerpen op te nemen.



## Circular Design Guide

IDEO & Ellen MacArthur Foundation

Deze [gids](#) biedt handvatten om aan de slag te gaan met circulaire innovatie aan de hand van 4 stappen: ontdekken, definiëren, produceren en vermarkten. Met verschillende verdiepende linkjes waarmee je grip kunt krijgen op de circulaire economie.



## Sustainable Design Cards

Design School Kolding, Denmark

Er zijn op dit moment 84 ontwerpstrategieën beschikbaar. Deze [website](#) geeft ze weer op overzichtelijke kaarten



## Ontwikkelen duurzame verpakkingen

Bataafsche Teeken Maatschappij

[Kennis en informatie](#) over duurzame verpakkingsmaterialen.



## Circular (Business) Design

CIRCO

[CIRCO](#) helpt ondernemers en creatieve professionals producten, diensten en businessmodellen te (her)ontwerpen en circulair te ondernemen met de drie-daagse Circular Business Design Track voor ondernemers en de één-daagse Circular Design Class voor creatieve professionals.

Voor CIRCO materialen zie bijvoorbeeld de [ontwerpstrategieën](#), [businessmodellen](#) en de [value hill](#). Meer kennis en tools m.b.t. circulair ontwerpen zijn te vinden via de [CIRCO Kennisbank](#).

# Levenscyclusanalyse



## Eco Costs Value Database

TU Delft

Met de [Eco Costs Value Database](#) maak je levenscyclusanalyses op basis van gebruikte materialen, energie, transport en verwerkingsprocessen.



## The IdematLightLCA app

Joost Vogtländer / TU Delft

Een praktische [tool](#) om gevoel te krijgen bij de milieu-impact van materialen. Hierin kun je snel informatie vinden over materialen, ecokosten, CO<sub>2</sub>-gebruik en verschillende materialen visueel vergelijken.



## Story of Stuff

Een inspirerende [website](#) waar op een heldere manier wordt uitgelegd hoe ketens werken, waar beslissingen worden genomen en welke rol elke schakel speelt.



## Sustainable footprint

NEVI

In deze [training](#) leer je de voetafdruk van je producten, diensten en projecten te berekenen. Je brengt de impact van je organisatie in kaart ten behoeve van gesprekken met leveranciers, klanten en eindgebruikers.



## Beginner's Guide Life Cycle Assessment

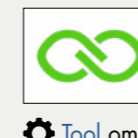
Ecochain

[Gids](#) voor de berekening van impact van je product (levenscyclusanalyse). Laat zien waar je als bedrijf op kunt sturen, bijvoorbeeld op grondstoffen, productie en transport.



## The LCA Centre

[Specialist](#) in het leveren van milieu-impactbepalingen voor verpakkingen en disposables.



## Mobius

Ecochain

[Tool](#) om de milieu-impact van je product te berekenen.



## GPR Gebouw

GPR Software

[GPR-gebouw](#) is software voor corporaties, vastgoedeigenaren, architecten, adviseurs en projectontwikkelaars, zorginstellingen of gemeenten om de duurzaamheid van een gebouw in kaart te brengen aan de hand van energie, milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde.



## iPoint

iPoint

[iPoint](#) is [software](#) met daarbij ondersteunend advies voor dataverzameling, analyse, en rapportage om de ecologische, sociale en economische effecten van hun producten en gerelateerde processen te beoordelen.



## Modint EcoTool

Modint

Met de [MODINT EcoTool](#) kan de milieu-impact van textielproducten (indicatief) worden doorgerekend. Watergebruik, energieverbruik, klimaatimpact, chemicaliënverbruik en het landbeslag worden meegenomen.

## CO<sub>2</sub>-berekening



## Green House Protocol

World Resources Institute & World Business Council for Sust. Development

[Greenhouse Gas Protocol](#) biedt standaarden, richtlijnen, tools en training voor het bedrijfsleven en de overheid om de uitstoot van klimaatverandering te meten en te beheren.



## CO<sub>2</sub>-prestatieladder

Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen

[CO<sub>2</sub>-tool](#), te gebruiken bij inkoop en aanbesteding, om bedrijven te vergelijken of om je eigen bedrijf te certificeren.



## LCC-CO<sub>2</sub>-tool

PIANOo

[Tool](#) waarmee je tijdens de aanbesteding de inschrijvingen met elkaar kunt vergelijken. Een financiële benadering die niet alleen let op initiële of aanschaffkosten, maar ook op beheers- en onderhoudskosten of 'sloopkosten' (total cost of ownership).



## Ecolizer 2.0

Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij

Met deze ecodesign [ontwerptool](#) bereken je snel en eenvoudig de milieu-impact van je product uitgedrukt in CO<sub>2</sub>-uitstoot. Je kunt zowel de totale milieu-impact, als de impact per fase in de levenscyclus van een product berekenen. Zo kun je een levenscyclusfase met een hoge milieu-impact gericht aanpakken.

# Inkoop


## **Circulair inkopen: durf te vragen en uit te dagen**

NEVI

In slechts [vijf pagina's](#) inclusief randvoorwaarden en tips leer je circulariteit in de inkooppraktijk te brengen.


## **Inkoop Circulair inkopen: weet waar je aan begint**

NEVI

 [White paper](#) over circulair inkopen inclusief de consequenties van onze lineaire economie: onder meer prijsstijgingen, continuïteitsproblemen en een overschot aan afval.


## **Circulair inkopen**

NEVI

 Als inkoop neem je in de circulaire economie een sleutelpositie in. Deze [training](#) leert je circulair in te kopen binnen jouw organisatie.


## **Maatschappelijk verantwoord inkopen & aanbesteden**

NEVI



 Tijdens deze [training](#) leer je hoe je bewust en gericht 100% duurzaam inkoop in de publieke sector. De training is bestemd voor inkoopers, bestuurders, projectleiders, managers en andere leidinggevenden werkzaam bij aanbestedende organisaties.

## **Webtool ISO 20400**


NEVI & NEN

 Helpt bedrijven en (semi-) publieke organisaties bij het implementeren van richtlijn [ISO 20400](#). Het maakt de vertaalslag van het MVO-beleid naar achtereenvolgens het inkoopbeleid, de inkoopstrategie en uiteindelijk het inkoopproces


## **Circulair inkopen** Amsterdam Economic Board

 [Korte interviews](#) met inkoopers door de Amsterdam Economic Board. Naast KPN ook met Gispem, BAM en Schiphol.  Zie ook [AMEC Community of Practise Circular Inkopen](#).

## **Circulair inkopen in 8 stappen** Cécile van Oppen, Godard Croon & Dirk Bijl de Vroe

 Dit [boek](#) voor inkoopers staat vol met goede voorbeelden, praktische tips en mooie resultaten. Zodat u als professionele inkoop of opdrachtgever niet telkens zelf het wiel hoeft uit te vinden.

## **Wegwijzer circulair inkopen** MVO Nederland & PIANO


 De [wegwijzer](#) is een verzameling van de beschikbare kennis, tips en voorbeelden op het gebied van circulair inkopen. Met de handvatten in deze [wegwijzer](#) kun je zowel op strategisch niveau beslissingen nemen als op uitvoerend niveau concrete stappen zetten.

## **MVI zelfevaluatiestool**


PIANO

 De [MVI-zelfevaluatie tool](#) maakt inzichtelijk hoe je aanbestedingen scoren op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). Deze uitkomsten kunt je eenvoudig exporteren naar programma's zoals Excel om beleidsmakers mee te informeren.


## **Circular IQ**

 [Platform](#) dat helpt met het optimaliseren van inkoopprocessen door slimme dataverzameling, rapportage en analyse.

## **GSES System** Global Sustainable Enterprise System

 Het [GSE-systeem](#) maakt op pragmatische wijze gebruik van standaarden, controle- en certificatie tools en metagegevens voor bedrijven om hun reis naar verantwoorde inkoop en grotere afvalvermindering te beginnen.

## **PRP e-Procurement Rendemint**

 Deze online [tool](#) geeft antwoord op circulaire vragen die inkoopers hebben en neemt de inkoopende partij stap voor stap mee in het traject van voorbereiding tot en met oplevering. Rendemint maakt daadwerkelijk circulair inkopen/aanbesteden mogelijk.

# De verschilmakers achter 'Verschilmakers'

'Verschilmakers' is een initiatief van Circl en Circularities. De uitgave verschijnt als vervolg op de week van de circulaire economie 2020 en meet-up's van de Circular Business Community in samenwerking met CIRCO en Circle Economy.

## **Opdrachtgever:**

Niina Pussinen, [Circl](#) - Initiatief van ABN AMRO



## **Concept & realisatie:**

Klaske Kruk & Hylke Faber, [Circularities](#)



## **Met medewerking van:**

Adrian de Groot Ruiz (Impact Institute), Aernout Dijkstra-Hellinga (Bugaboo), Bram van der Sanden (Mitsubishi Elevator Europe), Charlotte Adriana Mostert (Philips), Erick Wuestman (KplusV), Evelien van den Bossche (KPN), Felix Wilbrink (ABN AMRO), Gertjan de Kam (Vepa), Godfried Kaanen (MKB-Nederland), Hein Brekelmans (ABN AMRO), Janwillem de Kam (Vepa), Jonne Velhuis (Impact Institute), Lise Hardijk (Bugaboo), Maaike Koeten (Heldergroen), Michel Baars (New Horizon), Miquel Ballester (Fairphone), Mirjam van Laarhoven-Boekhoven (Philips), Peter Bakker (World Business Council for Sustainable Development), Roel Drost (EcoChain), Simon Braaksmas (Philips), Wouter Reedijk (Sympany) en Sander Veenendaal (Heldergroen).

## **Met dank aan:**

Anne van Workum (EY VODW), Annick de Witt (Universiteit Utrecht), Arnold Walrecht (KPMG), Céline Pessers (ABN AMRO), Chantal Engelen (Kromkommer), Chris Lorist (VNO-NCW), Claire Teurlings (Amsterdam Economic Board), Clifford Abrahams (ABN AMRO), Erik van Assen (NEVI), Erik Koremans (New Horizon Material Balance), Helle Ullerup (Philips), Hilda Akkermans (Pakhuis de Zwijger), Irene Samwel (MVO Nederland), Jan Heijns (Groene Brein), Jasper Gabriëse (Seepje), Jeannette Levels (LBP | SIGHT), Jeljer Haarsma (ABN AMRO), Jeroen van Muiswinkel (KPMG), Karienne Vermaas (CIRCO), Karin van Barneveld (ABN AMRO), Marijn Polet (Copper8), Marit Janssen (ABN AMRO), Marjan Schrama (Amsterdam Economic Board), Marjolein Goense (ABN AMRO), Marlon van Dijk (Grant Thornton), Mark Beumer (Versnellingshuis Nederland Circulair), Michel Scholte (Impact Institute), Mireille Reijme (Rijkswaterstaat), Natascha Kooiman (Smaackmakers), Ricardo Tacken (ABN AMRO), Rob Conradi (Aikido coach en trainer), Rob van Willigen (ABN AMRO), Ronald Koedam (Mitsubishi Elevator Europe), Simone Gager (Circle Economy), Sjoers Mineur (Circl), Sonny Duijn (ABN AMRO), Stella van Himbergen (CIRCO), Suzanne Verkerk (ABN AMRO), Sybren Bosch (Copper8), team Heldergroen, Thomas Kolster (Goodvertising), Tjeerd Krumpelman (ABN AMRO) en Yvonne Lang (Circl).

**Fotografie:** Jurriaan Hoefsmit, Shutterstock

**Vormgeving:** Xerox Creative Services / Bas Hageman



2020



'Verschilmakers'

lees je online op

[www.circl.nl/verschilmakers](http://www.circl.nl/verschilmakers)

# Circularities - circulaire economie in de praktijk

---



Klaske Kruk



Hylke Faber



Circularities vertaalt de theorie van de circulaire economie naar de praktijk voor bedrijven en overheden die verschil willen maken. Zo geloven we dat een circulaire economie alleen kan worden bewerkstelligd als elke professional voldoende praktische handelingsperspectieven heeft om met

circulaire innovatie aan de slag te gaan en intrinsiek gemotiveerd is om elke dag zijn baan, bedrijf en wereld impactvoller te maken. Circularities heeft daarom prijswinnende opleidingen en trainingen ontwikkeld en begeleidt vele bedrijven en overheden met strategische en praktische circulaire vraagstukken.

Oprichter Klaske Kruk heeft met haar team honderden circulaire trajecten voor bedrijven, steden, regio's en provincies geleid, in binnen en buitenland. Zij werkte aan de allereerste circulaire projecten in Nederland met de pioniers in de circulaire economie.

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

## Circl

---



In Circl bundelen entrepreneurs, experts en financials de krachten om samen te versnellen richting een circulaire economie.

We geloven in kennisdelen - right-to-copy in plaats van copyright - en in leren door samen te doen.



Circl is een initiatief van ABN AMRO met eventlocaties en horeca als living lab. Met lezingen, workshops en community gedreven innovatieprogramma's heten we je welkom.

Zowel op [www.circl.nl](http://www.circl.nl) als in het circulaire paviljoen op de Zuidas in Amsterdam.