

CIRCULAIR ONDERNEMEN

DRAAI AAN DE JUISTE KNOPPEN

Hoe kan ik als individueel bedrijf de overgang maken naar een meer circulaire manier van ondernemen? Deze vraag staat centraal in een recent verschenen rapport van OPAi in samenwerking met MVO Nederland. Ondernemers krijgen daarin praktische adviezen over hoe ze reeds gebruikte chemische stoffen, materialen, componenten en producten kunnen hergebruiken als waardevolle grondstoffen.

Tekst: Adriaan van Hooijdonk

De wereldbevolking is in de twintigste eeuw 34 keer meer materialen, 27 keer meer mineralen, 12 keer meer fossiele brandstoffen en 3,6 keer meer biomassa gaan gebruiken”, schreef staatssecretaris Mansveld van Infrastructuur en Milieu vorig jaar in een brief aan de Tweede Kamer. De stijging van de wereldbevolking en de toenemende welvaart leggen een steeds groter beslag op de natuurlijke hulpbronnen van de aarde en zorgen ervoor dat ecosystemen volledig uit balans raken. “Het roer moet om”, is de stellige overtuiging van senior programma-manager *Planet* Michel Schuurman van MVO Nederland. “Wij moeten naar een economisch systeem dat de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen en het behoud van natuurlijke hulpbronnen als uitgangspunt neemt en waarbij ondernemers waardecreatie in iedere schakel van het systeem nastreven. Weg van het lineaire systeem waarbij wij steeds nieuwe grondstoffen delven, er iets van maken en daarna weggooien. Kortom, het is tijd voor

de overgang naar een circulaire economie.”

Geen verspilling

Schuurman staat in zijn pleidooi zeker niet alleen. Zo maakte Philips-topman Frans van Houten zich begin januari samen met andere topondernemers in Davos nog sterk voor de circulaire economie, waarin niets meer wordt verspild. Als opvolger van de lineaire economie, met haar ‘kortzichtige’ focus op de goedkoopste vorm van produceren en consumeren. Philips en Unilever zijn twee van de vijf *global partners* in de Ellen MacArthur Foundation, die door McKinsey wordt begeleid. Het onderzoeksbureau concludeerde in 2012 dat een meer circulaire economie voor Europa 340 tot 630 miljard dollar aan besparingen op materiaal per jaar kan opleveren. TNO heeft vervolgens in opdracht van het ministerie van IenM een analyse voor Nederland gemaakt. In het rapport *Kansen voor de circulaire economie in Nederland* concludeert de kennisorganisatie dat een meer circulaire economie ruim 7 miljard euro per jaar en 50.000 nieuwe

banen kan opleveren. “Het TNO-rapport gaf ondernemers echter nog te weinig concrete adviezen hoe ze deze kansen kunnen verzilveren in hun eigen bedrijf”, zegt Schuurman. “MVO Nederland heeft daarom op initiatief van het One Planet Architecture Institute (OPAi) en in samenwerking met andere partijen, waaronder de VNCI, het rapport *Ondernemen in de circulaire economie* uitgebracht. PwC heeft daarin vijftien variabelen (KPI’s) op een rij gezet waarop bedrijven kunnen sturen, waarmee zij kringlopen kunnen sluiten en nieuwe product-service-combinaties kunnen ontwikkelen. Knoppen waaraan een ondernemer kan draaien om invulling te geven aan de circulaire economie.”

Persoonlijk leiderschap

De samenstellers van het rapport waarschuwden ervoor dat op weg naar een werkelijk circulaire economie nog de nodige juridische, operationele, financiële en sociale obstakels moeten worden genomen. Maar hoe krijg je dat voor elkaar? Waar moet je beginnen? Schuurman benadrukt dat er geen algemeen



Koning Willem-Alexander krijgt het eerste exemplaar van het rapport 'Ondernemen in de circulaire economie' aangeboden door co-auteur Douwe Jan Joustra (links) van het OPAi en Willem Lageweg, directeur-bestuurder van MVO Nederland (rechts).

FOTO: JAN WILLEM GROEN

antwoord is. "Het hangt af van het type onderneming. Zo maakt het nogal een verschil of je een producent van basischemicaliën of een toepasser van verfproducten bent. De oplossingen liggen vaak aan de voorkant óf de achterkant van een onderneming. De manier waarop een bedrijf slimme keuzes kan maken bij het ontwerpproces, de inkoop van materialen of recycling is voor iedere onderneming weer anders. Net als de vraag of een onderneming beter een dienst in plaats van een product kan verkopen."

Persoonlijk leiderschap is volgens hem essentieel om de noodzakelijke veranderingen in gang te zetten. "Of je nu inkoper, marketeer of productontwikkelaar bent, medewerkers moeten zich afvragen welke ruimte zij in hun functie kunnen creëren om meer circulair te gaan werken. Maar zolang de circulaire economie nog bij veel bedrijven de verantwoordelijkheid is van een commercieel persoon of een marketing of mvo-manager en de inkoper wordt afgerekend op de laagste prijs, gaan de ontwikkelingen niet snel genoeg.

Sociale innovatie is daarom een voorwaarde voor de overgang naar een circulaire economie. Dat bleek onlangs nog uit een onderzoek van de Erasmus Universiteit waarin werd onderstreept dat sociale innovatie voor 77 procent bepaalt of een bedrijf succesvol is in het ontwikkelen van succesvolle producten. Slechts 23 procent van het innovatiesucces wordt bepaald door technologische innovaties. Door flexibel

en slimmer te werken, beter samen te werken met externe partijen en nieuwe vormen van management te zoeken, kunnen bedrijven veel beter gaan presteren en de noodzakelijke transitie maken", stelt Schuurman.

Goed gepositioneerd

De chemische industrie in ons land is volgens hem goed gepositioneerd om invulling te geven aan de circulaire economie. "Grote bedrijven als ►

BUSINESSMODEL UITWERKEN VOOR VIJF PRAKTIJKCASES

Het nieuwe businessmodel *Take Back Chemicals* (ook wel 'chemicaliën leasen' genoemd) houdt simpel gezegd in dat een leverancier van chemicaliën betaald krijgt voor een dienst in plaats van voor de hoeveelheid geleverd product. Het model is ontwikkeld door Royal HaskoningDHV, in samenwerking met essenscia vlaanderen en A-worx. In Vlaanderen zijn inmiddels drie succesvolle proefprojecten uitgevoerd: bij Solvay, Johnson & Johnson en Tessenderlo Chemie. Royal HaskoningDHV gaat nu ook in Nederland (samen met onder andere de VNCI, ISPT, het ministerie van Infrastructuur en Milieu, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, Havenbedrijf Rotterdam en DPI Value Centre) het businessmodel uitwerken voor praktijkcases bij vijf chemie(gerelateerde) bedrijven. Doel is om succesfactoren en belemmeringen in kaart te brengen zodat ook andere bedrijven met het model aan de slag kunnen gaan. Daarnaast moeten de proefprojecten tot een advies aan de overheid leiden om de uitrol van het model in Nederland en Europa te bevorderen. VNCI-directeur Colette Alma benadrukt in haar bijdrage in het rapport dat het van groot belang is dat de chemische industrie investeert in innovatieprocessen die invulling geven aan de circulaire economie. "Chemical leasing is een mooi voorbeeld", aldus Alma.

'Zolang inkoper wordt afgerekend op laagste prijs, gaan ontwikkelingen niet snel genoeg'

AkzoNobel en DSM realiseren zich dat de circulaire economie niet alleen een *business driver* is, maar een voorwaarde voor het voortbestaan van een bedrijf op de langere termijn. Er liggen gigantische kansen voor de sector om bestaande afvalstromen te transformeren tot waardevolle grondstoffen. En omdat de chemische industrie aan het begin van de keten staat, heeft de branche veel mogelijkheden om met toeleveranciers en klanten kringlopen te sluiten. Ook maken chemiebedrijven veel producten die bijdragen aan een vermindering van de milieubelasting en verlaging van kosten in ketens."

Wereld te winnen

Tegelijkertijd signaleert Schuurman dat de chemische industrie ontzettend energie-intensief is en voor haar productie en energiebehoefte nog vooral gebruik maakt van fossiele grondstoffen. "Daar valt nog een wereld te winnen. Initiatieven zoals de Green Chemistry Campus in Bergen op Zoom, waar bedrijven en kennisinstellingen werken aan een op groene grondstoffen gebaseerde economie, zijn uiteraard geweldig, maar een druppel op de gloeiende plaat voor de noodzakelijke systeemveranderingen. Net als transitiehoogleraar Jan Rotmans ben ik het er mee eens dat Neder-

land eigenlijk tientallen van dit soort initiatieven nodig heeft."

Het rapport geeft verder aan dat chemiebedrijven met oplopende maatschappelijke en politieke druk worden geconfronteerd, terwijl hun afnemers (nog) niet bereid zijn om een ecopremie te betalen. Volgens Schuurman is dit ook in andere sectoren het geval. "Daarom is het belangrijk dat een ecopremie in zijn gehele context wordt gewaardeerd. Neem bijvoorbeeld de coating van AkzoNobel die ervoor zorgt dat schepen minder weerstand hebben omdat het product algengroei voorkomt. Daar betaal je in eerste instantie meer voor dan voor reguliere verf, maar op de langere termijn zorgt het wel voor een aanzienlijke brandstofbesparing. Daarom zou een inkoper van deze verf meer budgettaire ruimte moeten krijgen van zijn baas omdat hij kan aantonen dat de hogere initiële investering in het product zich in de verbruikers- of zelfs afvalverwerkingsfase dubbel en dwars terugverdient. Daarom zijn de KPI's die PwC heeft opgesteld ook zo belangrijk. Bedrijven moeten die meer oplijnen naar de dieperliggende waardes, zodat een inkoper meer geld kan uitgeven als hij kan aantonen dat er op de langere termijn niet alleen milieu-, maar ook economisch voordeel wordt gerealiseerd." ■

ZEVEN NIEUWE MANIEREN VAN WERKEN

Bedrijven, overheid en kennisinstellingen kunnen volgens het rapport de omslag van een lineaire naar een circulaire economie versnellen door zeven nieuwe manieren van werken:

- Ontwerp nieuwe businesscases op basis van de essentie van de circulaire economie.
- Leer van de natuur om ontwerpprincipes te vinden voor nieuwe bedrijven, producten en marktbenadering.
- Sluit prestatiecontracten af tussen producenten en gebruikers waarin niet eigendom centraal staat, maar waarin de geleverde prestatie op waarde wordt geschat.
- Ontwikkel een nieuwe manier van zakendoen gebaseerd op het verlenen van service en prestatie.
- Stel kennisdeling tussen bedrijfsleven, onderzoek en onderwijs centraal om bestaande businesscases aan te passen.
- Heb meer aandacht voor coöperatief bezit, zoals dat nu al het geval is bij auto's.
- Creëer als overheid de juiste condities, bijvoorbeeld door duurzaam inkopen, om de introductie van circulaire businessmodellen in de markt te versnellen.

NIEUW COÖRDINATIEPUNT VOOR ONDERNEMERS

Het ministerie van IenM heeft binnen het programma 'Van afval naar grondstof' acht doelstellingen geformuleerd om de transitie naar een circulaire economie te bevorderen. Zo wil het ministerie onder meer het bestaande nationale en Europese afvalbeleid doorlichten en waar nodig aanpassen om hergebruik van secundaire grondstoffen te stimuleren. Daarnaast komt er meer aandacht voor co-creatie tussen sectoren, bedrijven en kennisinstellingen om de invoering van de circulaire economie te versnellen. De doelstellingen worden de komende maanden uitgewerkt in een serie concrete beleidsacties. Ook komt er in samenwerking met Rijkswaterstaat een coördinatiepunt waar ondernemers met hun vragen over de circulaire economie terecht kunnen.