

Artikel: Inkoop als regisseur van duurzaam besparen

Over de auteur, Alexander Prinsen, "The Zero Waste Consultant"

Alexander Prinsen onderzoekt sinds 2013 wereldwijde voorbeelden van Zero Waste bedrijfsmodellen. Deze bedrijfsmodellen blijken in de kern wezenlijk anders te zijn ingericht. Aan de hand van de succesvolle voorbeelden en praktijkervaring begeleidt de "The Zero Waste Consultant" ondernemers en business professionals (waarin onder andere inkopers) met formuleren en implementeren van Zero Waste strategien.

Visie op Circulaire Economie & Kosten

Er komen steeds meer klimaateisen vanuit de nationale en regionale overheid. Deze verplichten ondernemingen om bij te dragen aan het verminderen van de belasting op ons ecosysteem. Daarvoor is een nieuwe manier van denken en werken nodig. Het implementeren van een duurzame economie, welke heden ten dage onder de naam circulaire economie gaat, is een uitdagende transitie waar burger, ondernemer en de maatschappij een rol in te spelen hebben.

Uit de verschillende cases van duurzame koplopers blijkt dat het mogelijk is "afval" (een negatieve output) naar nul te reduceren door het gebruik van de juiste (soms nieuwe) grondstoffen. Hierdoor kunnen soms resources (input) zoals grondstoffen of diensten initieel hoger uitvallen, om uiteindelijk hogere opbrengsten mogelijk te maken. Oftewel er ontstaat een positief multiplier effect, die deze hogere inkoopkosten rechtvaardigen.

Het inzetten op de circulaire economie verlangt een herziening van bestaande processen, producten en fabricage, met als doel een positieve ecologische impact door grondstoffen (inclusief wat nu als "afval" gelabeld wordt) hun waarde te laten behouden. Een van de voorwaarden is wel dat onder andere het fabricage proces geen directe toxiciteiten creëert die schadelijk zijn voor de ecologie. (Hoe toxischer een product of proces is, hoe moeilijker het is om er een positieve economische waarde aan te geven).

Na Zero Accidents, Zero Defects en Zero Time (Just in Time) volgt Zero Waste, volledige gebruik van grondstoffen (input) door de gehele supply chain waarbij ieder "afvalstroom" als nieuwe output dient voor nieuwe producten. "Afval" blijft daardoor altijd een grondstof.). [<https://environment.yale.edu/publication-series/documents/downloads/0-9/101pauli.pdf>] & Upsizing: The Road to Zero Emissions, G. Pauli 1998]

De Zero Waste strategie is een optimalisatie strategie dat streeft *kosten* om te buigen naar *opbrengsten*. De Zero Waste strategie zoekt naar de meest *effectieve* koppeling tussen input- en outputstromen van grondstoffen, emissies, producten en afvalstromen. Door integraal naar processen, producten en de supply chain te kijken worden twee doelstellingen tegelijkertijd bereikt. Enerzijds een verbeterde bedrijfsvoering en anderzijds een positieve ecologische bijdrage. En daarmee is de cirkel rond, zowel bedrijfseconomisch als ecologisch.

Uiteindelijk wordt de keuze voor de leverancier bepaald door de overwegingen van de inkopende partij. Het is daarmee de inkopende partij die met de keuze van haar leverancier een standpunt inneemt over haar rol en haar ethische verantwoording in de duurzame transitie.

Onderzoek

Het bijzondere aan inkopers is dat ze in twee richtingen kijken. Enerzijds stimuleren ze de brede transitie in de eigen organisatie en anderzijds volgen ze nauwlettend de snel veranderende ontwikkelingen op de leveranciers markt.

Hierbij kan inkoop de rol op zich nemen om de kennis bottom-up naar de directie over te brengen, door leveranciers aan de organisatie te verbinden die willen innoveren in duurzame circulaire oplossingen, zonder dat het direct het label duurzaam heeft. Dit maakt het mogelijk om kosten besparende innovaties met de leveranciers en in de keten te ontwikkelen, ook bij de inkoop van diensten. Uiteindelijk gaat het om oplossingen die de eigen organisatie en de leveranciers in de keten competitief houden.

Juist daarom kunnen inkopers een verbindende en aanjagende rol vervullen. Kritisch inkopen biedt dé mogelijkheid om de circulaire kansen binnen de eigen organisatie en in de markt te identificeren en te benutten. Dat vereist echter van alle betrokken partijen (leveranciers, klanten en je eigen organisatie) wel actuele kennis van - en begrip voor - de wijze waarop de kosten van materiaal, energie en diensten in nieuwe bedrijfsmodellen opgebouwd moeten worden.

Om te begrijpen hoe de huidige inkooppraktijk omgaat met duurzaamheid, heb ik in het voorjaar van 2017 inkopers bevroegt over mijn visie omtrent de rol van inkoop in de duurzame transitie. Hierbij wil ik toetsten in hoeverre een Zero Waste strategie een bijdrage kan leveren aan de uitdagingen van inkoop. Daarbij heb ik de volgende vragen gesteld:

"Ik merk dat organisaties opzoek zijn naar een circulaire handleiding. Een soort van handleiding waarmee je duurzaamheid integreert in de bedrijfsvoering en ik ben benieuwd wat je gedachten daarover zijn.

In mijn visie heeft inkoop een grote rol te spelen in samenwerking met de interne als ook externe organisatie. Zeg maar als regisseur of dirigent die een nieuw systeem van energie, grondstoffen en productie stimuleert dat beter is voor onze planeet.

Ik ben nieuwsgierig of je deze vraag herkent en hoe je die in de dagelijkse praktijk integreert."

Resultaat

Veertig respondenten hebben inhoudelijk gereageerd. Daaruit vallen onderstaande conclusies af te leiden:

- Er is behoefte en de wil om invulling te geven aan de circulaire economie. De wijze waarop dat kan, is onduidelijk.
- De bedrijfseconomische waarde van circulaire oplossingen is lastig te bepalen.
- Er rust een zware financiële druk op inkopers om de kostenstructuur te bewaken, waardoor inkopers zich afgeremd voelen om proactief de circulaire uitdaging aan te pakken.
- Er is *genoeg innovatieve kracht bij inkopers* om tools te ontwikkelen om een duurzame afweging te maken tussen leveranciers.
- De indruk bestaat dat de circulaire opgave te groot is om alleen door inkopers te laten uitvoeren, doordat er nog onvoldoende draagvlak is in alle lagen van de organisatie.

Discussie

Aan de hand door de respondenten gegeven toelichtingen zijn een drietal actiepunten te formuleren om duurzaam besparen te versnellen, namelijk:

(a) Er is behoefte aan een *inhoudelijke dialoog* met de organisatie (de interne klant van de inkoop) over wat de circulaire economie voor de business kan betekenen.

(b) Er is behoefte aan *begripsvorming en consensus* binnen organisaties over de wijze waarop de circulaire principes vertaald worden naar positieve bedrijfseconomisch (kosten en baten) afwegingen, zowel op korte als op lange termijn.

(c) Er is behoefte aan *passend economisch referentie kader* die instaat stelen leveranciers te selecteren, die "duurdere oplossingen" aanbieden en tegelijkertijd de integrale meerwaarde van de keten verhogen.

(a) Inhoudelijke dialoog Circulaire Economie

Uit mijn onderzoek komt naar voren dat veel organisaties werken volgens certificering, zoals CSR, milieuchecks, Life Cycle Analysis datasheets, duurzaamheidschecks, MVI, BVP, TCO en vele andere methodieken. Feitelijk een goede ontwikkeling voor het hanteren van handvatten om leveranciers te bevragen over de wenselijke richting van hun duurzame initiatieven. Inhoudelijk zegt dit helaas niets over de mate van circulariteit van de ingekochte diensten en producten.

Of zoals een respondent aangeeft: *"Speelt inkoop in op de klantvraag of lopen de inkopers verplichte criteria af als de milieueisen en wetgeving dat "voorschrijven?"*

Inzicht in de circulariteit van leveranciers verlangt van de inkoper dat deze zich verdiept in circulaire principes, waardoor hij of zij zin en onzin van elkaar kan onderscheiden. Het vereist enige basiskennis om in aaneengeschakelde biologische en technische ketens te denken, waarin grondstoffen hun waarde blijven behouden en tegelijkertijd positieve ecologische impact hebben. Dit betekent concreet dat duurzame oplossingen zich binnen als buiten de eigen organisatie bevinden of soms zelfs buiten de eigen bedrijfstak.

Een van de respondenten stelt: *"De impact van diensten op een duurzame wereld blijken maar moeilijk te kwantificeren"*. Het is van belang te beseffen dat uiteindelijk leveranciers van diensten ook gebruik maken van producten (hardware), zoals laptops, auto's, vastgoed, catering en anderen, die onderdeel kunnen zijn van een circulair proces.

Leveranciers bevragen over de mate van circulariteit stimuleert de dialoog en geeft duidelijkheid over de status van de integratie van circulariteit in organisaties, en daarmee dus ook het potentieel van kostenbesparingen in proces, product en grondstof.

Voor inkopers ligt er de opgave om hierin goed inzicht te krijgen. Het vraagt om begripsvorming op nieuwe onderwerpen. Gelukkig is binnen de eigen organisatie de benodigde expertise om deze vragen te doorgronden vaak al aanwezig.

(b) Begripsvorming en consensus over circulaire principes

Naast inkoopafdelingen, zal ook rest van de organisatie aandacht moeten hebben voor circulariteit. Het werpt de meeste vruchten af als voorbeelden vanuit inkopers geleidelijk aantonen dat er kostenbesparende oplossingen in de markt en keten zijn, die bijdragen aan de huidige inkoopdoelstellingen.

Om optimaal te profiteren van de kostenbesparingen die met circulariteit te behalen zijn, zal, naast de inkoopafdeling, ook de rest van de organisatie zich moeten verdiepen in de circulaire kansen. Ook daarin kunnen inkopers een belangrijke rol vertolken. Een van de respondenten formuleert het als volgt: *"Inkoop speelt een belangrijke rol bij verduurzaming en heeft in ieder geval de verantwoordelijkheid om alternatieven aan te bieden."*

Vanuit mijn huidige praktijk merk ik dat de inkopers die geleidelijk inspirerende circulaire voorbeelden intern verspreiden invloed uitoefenen om de interne dialoog langzaam opgang te brengen. De dialoog binnen de eigen organisatie draagt eraan bij om gezamenlijk de keten kritisch onder de loep te nemen en te ontdekken welke systemen van grondstoffen (zowel input als output) men zodanig aan elkaar kan koppelen dat dit leidt tot waardecreatie in de gehele keten, eventueel zelfs onder verhoging van de inkoopkosten. Dit prikkelt de nieuwsgierigheid binnen de organisatie en geeft de inkoper de rol als bron van kennis voor mogelijke besparingen.

Denk daarbij aan wetenschappelijke voorbeelden, baanbrekend onderzoek bij universiteiten en hogescholen en opkomende innovatieve circulaire oplossingen. Er zijn inmiddels een groot aantal voorbeelden beschikbaar waarbij outputstromen effectief aan nieuwe inputstromen worden gekoppelen. Zo ontstaan nieuwe stromen van grondstoffen die in het huidige economische denken uit onconventionele bronnen betrokken worden. Zo worden kostenposten zoals emissies, CO₂ en andere syngasen, nu omgezet in energie, voedsel en farmaceutische grondstoffen. Het "afval" kan dus letterlijk omgezet worden in opbrengsten in plaats van dat ze geld kosten.

Een respondent formuleert de huidige inkoopdialoog in de eigen organisatie als volgt: *"Als ik alleen maar aan het milieu denk wordt mijn kostprijs te hoog en besta ik op termijn als bedrijf niet meer. Doe ik er niets mee dan bestaat (na vele jaren) de wereld niet meer"* krijgt daarmee een andere wending.

De inkoper vergroot door de dialoog met zijn eigen organisatie de begripsvorming rond de kosten en baten van de circulaire principes en daagt zo ook de financiële afdeling om anders naar kosten te kijken. Of zoals een inkoper het formuleert *"inkoop beslissingen liggen bij veel organisaties op een weegschaal waarbij men de kosten versus de voordelen van duurzaamheid zorgvuldig worden afgeweegt."*

Het gevolg is dat men slimmere bedrijfseconomische keuzes kan maken die het besparingspotentieel cq het waardecreërend potentieel kwantificeren. Daar kan men vervolgens de passende leveranciers voor selecteren om mee samen te werken, soms in dus geheel nieuwe waardeketens.

(c) De interactie met Leveranciers

De uitdagingen binnen de eigen organisatie zijn vaak niet uniek; meestal hebben leveranciers dezelfde. Ook zij staan onder druk om de kostenstructuur te verbeteren, en zijn genooddaakt om hun eigen processen en producten aan te passen om te blijven bestaan. Dit geven maakt het nog urgenter om inzicht en kennis op te doen waar de positieve multipliers zitten in verduurzaming. Onder multipliers versta ik de bedrijfseconomische voordelen voor alle betrokken (leveranciers, de eigen organisatie, klanten, ecologie en maatschappij) doordat grond- en afvalstoffen meer output genereren.

Dit impliceert dat leveranciers bevroegt kunnen worden over de soort grondstoffen die ze ge- en verbruiken, over hoe ze de grondstoffen ontginnen (o.a. mineralen en biobased) en transporteert. En natuurlijk hoe ontmanteld je het product weer zodat het als grondstof kan dienen voor nieuwe processen en producten. Daarbij is het ook de vraag waar de gebruikte energie vandaan komt en hoe men emissies (o.a. CO₂) in nieuwe producten omgezet? Dat laatste verlaagt de CO₂ footprint drastisch.

Zo kan het ook mogelijk zijn dat door slimme oplossingen voor de afvalkosten (output) van de leverancier, de kostprijs van de dienst of product kan dalen. Deze winst kunnen inkopende partijen en leveranciers dan delen door bijvoorbeeld de verkoopprijs te verlagen of de marge te verbeteren. Uiteindelijk gaat het erom dat iedereen in de keten de footprint verbetert en daarvoor heb je elkaar nodig.

Inmiddels is de trend dat producten aangeboden worden als een dienstverlening. Denk daarbij aan het benodigde aantal uren licht, aantal liftbewegingen en aantal zituren achter een bureau. De specificaties van de hardware, lamp, lift en stoel legt de inkoper hiermee bij de leverancier, welke daarmee voor de levenscyclus van het product verantwoordelijk wordt, de hardware. Dit zorgt ervoor dat de leverancier voordeel heeft als het product zo lang mogelijk meegaat en na de technische levensduur ook zijn waarde behoudt. Dit heet binnen de circulaire economie de "Performance Economy".

De innovatie ontwikkelingen gaan hard, wat de inkoper in zijn rol naar de leveranciers markt kan benutten. Juist door zijn nieuwsgierige en kritische houding fungeert de inkoper als antenne om de innovatieve circulaire ontwikkelingen in zijn aandachts- en vakgebied op te vangen. Dit kan inzichten bieden in de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten die een betere footprint hebben dan de oude.

De bijkomstigheid is dat inkopers in deze marktverkenningen uiteindelijk een analyse maakt waarin de multipliers effecten inzichtelijk worden en duidelijk wordt hoe de keten kan verduurzamen.

Voorbeelden

Zo kunnen ook leaseautos na de technische levensduur hun waarde behouden. Zo dienen de ruiten inmiddels als isolatie materiaal of als grondstoffen voor tapijten. Biobased bumpers en dashboards kunnen in zijn geheel worden teruggebracht in de biologische

cyclus. Bekleding krijgt een nieuwe bestemming als grondstof voor papier of textiel. Het slijten van biobased banden draagt bij aan het milieu en levert voordelen voor grijswaterzuivering. Straks hoeft voor de brandstof van de elektrische wagens niet meer betaald te worden omdat beschikbaarheid van energie overvloedig gaat worden.

Het voedsel afval (andere ook koffie drap) vanuit catering dient als grondstof voor wormen, schimmels en vliegen, waaruit textiel, keramiek, zwammen, zeep, biobrandstof, waterzuivering en veevoer onttrokken wordt. De compost wordt gebruikt voor bemesting van de boerenland waar vandaan het biologische voedsel (ont)betrokken wordt. Speciale enzymen uit het compostingsproces worden ingezet in de gezondheidszorg.

De huurtarieven van gebouwen zijn minimaal als straks gebouwen energie, voedsel en zuurstof produceren die hogere opbrengsten genereren dan huur. De klimaat installatie is tot een minimum beperkt door slimme architectuur in het gebouw in samenwerking met de groene longen in het gebouw. Gebouwen zijn instaat hun eigen warmte en koeling te regelen en hebben minimale energie nodig dat te doen. LED en wifi worden gecombineerd tot Lifi zodat er minder routers nodig zijn. De werknemers zijn minder ziek door de gezondere lucht, door meer groen en hebben daardoor een hogere productiviteit. Het gebouw heeft een grondstoffen paspoort waardoor de ontmanteling sneller verloopt en grondstoffen opnieuw ingezet worden.

Conclusie

Het bijzondere aan inkopers is dat ze in twee richtingen kijken. Enerzijds stimuleren ze de brede transitie in de eigen organisatie en anderzijds volgen ze nauwlettend de snel veranderende ontwikkelingen op de leveranciers markt.

Hierbij kan inkoop de rol op zich nemen om de kennis bottom-up naar de directie over te brengen, door leveranciers aan de organisatie te verbinden die willen innoveren in duurzame circulaire oplossingen, zonder dat het direct het label duurzaam heeft. Dit maakt het mogelijk om kosten besparende innovaties met de leveranciers en in de keten te ontwikkelen, ook bij de inkoop van diensten. Uiteindelijk gaat het om oplossingen die de eigen organisatie en de leveranciers in de keten competitief houden.

Het vereist moed en visie van inkopers om bovenstaande ambities waar te maken. Met de juiste bagage aan inhoudelijke circulaire kennis kan inkoop haar organisatie ondersteunen in het vormgeven van een duurzame visie om het verborgen besparingspotentieel in de keten te ontginnen.

En daarmee wil ik afsluiten met hoe een van de respondenten het formuleerde: *"inkoop is de interne uitdager op het gebied van circulariteit, maatschappelijke doelstellingen en bredere inbreng van innovatie met een duurzaam karakter. Zelfs als een organisatie hier nog niet voor openstaat kan inkoop dit veelal wel onder de aandacht brengen"*

Met dank aan:

Ik ben mijn dank verschuldigd aan de vele inkopers die bereid zijn geweest de dialoog met mij aan te gaan over de rol van inkoop in deze transitie. En mijn dank gaat uit naar de vele geïnteresseerden die tijd hebben genomen bij te dragen om dit artikel inhoudelijk en textueel aan te scherpen.