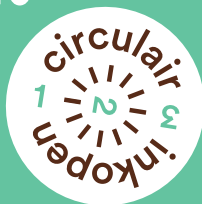


Circulair inkopen, hoe Schiphol het doet.

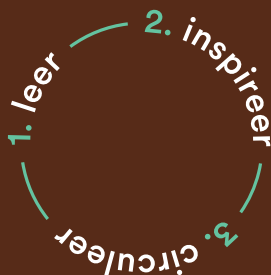
Praktijktips,
voorbeelden
en adviezen
om betere
keuzes te maken.



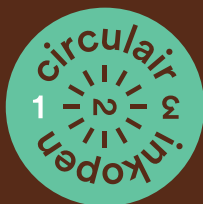
op
initiatief
van:

amsterdam
economic
board

circulaire
economie



Circulair inkopen is ingewikkeld. Leer van anderen, inspireer mensen om je heen het te doen en geef het door! Dat maakt Circulair inkopen 1—2—3 makkelijk. Door met onder meer deze boekjes tips, ervaringen, voorbeelden en adviezen te laten circuleren. Want daar worden we allemaal beter van. Circuleren is het nieuwe vermenigvuldigen!



Circulair inkopen. Daarom.

Circulair is de wereld waarin alles eendeloos opnieuw gebruikt kan worden. Elk einde is een nieuw begin. Om naar die wereld te komen is inkopen een beslissend moment, het moment waar je het verschil kunt maken. Door circulair inkopen bepaal je wat je aanschaft, hoe en waarvan het gemaakt is, dat het weer uit elkaar gehaald kan worden, en dat het deel kan blijven van de keten.

‘Inkopen’ — in de circulaire wereld dekt het woord niet meer de hele lading. Circulair inkopen betekent dat je in een ketensamenwerking stapt. Je bent niet meer alleen inkoper, je wordt tegelijk ook bedenker en maker, om bij te kunnen dragen aan een circulaire wereld. Dat is misschien meer inspanning, maar ook meervoudige winst.

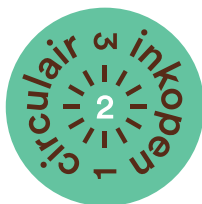
Circulair inkopen is misschien wel minder nieuw dan het klinkt. Want het gaat nog steeds om goed, betaalbaar, duurzaam, slijtvast, kostenbesparend, gemakkelijk. Kortom, het draait om alles waar inkopers naar kijken. Met één groot verschil: meer gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de hele circulaire keten.

Circulair inkopen is meervoudige winst omdat je meerdere dingen tegelijk goed doet. Je koopt goederen die je vraag of probleem oplossen, je helpt direct mee om de productieketen te verbeteren, je vermindert afval, versterkt verbanden en relaties. Zónder dat je concessies doet aan wat je vraagt of verlangt, of wat de eisen of richtlijnen zijn.

Winst dus én een goed verhaal. Want je maakt met elke beslissing de keuze voor minder afval en meer hergebruik. Maar ook een keuze voor betere samenwerkingen met leveranciers. Je bouwt aan relaties, aan kennis en betere onderlinge verhoudingen waarbij waarde meer weegt dan prijs. Leuk voor je kinderen, goed voor het jaarverslag. Zo wint iedereen.

Circulair inkopen; je bent niet de eerste. Veel bedrijven en organisaties zijn er mee begonnen. Sommige zijn startend en zoekend. Anderen hebben al harde doelen en resultaten. Het wordt zichtbaar dat marktpartijen (leveranciers, producenten, kennispartijen, adviseurs) steeds vaker met circulaire oplossingen komen, en we leren hoe circulair inkopen in de praktijk kan werken. Denk aan ketensamenwerking, anders aanbesteden, definiëren en normeren, ruimte maken voor innovatie.

Door het uitwisselen van ervaringen en criteria kunnen we allemaal betere keuzes maken. Met ‘Circulair Inkopen 1—2—3’ maken we dit helder en toegankelijk. Zo kan kennis circuleren en maken we de Metropoolregio Amsterdam circulair.



Schiphol

Veel partijen gingen je al voor. Gemeentes, bedrijven en kennisinstellingen. Zo ook Schiphol. Voor dit boekje is gesproken met Marc Unger, tot april 2018 was hij Directeur Corporate Procurement bij Royal Schiphol Group. Daarnaast is hij regelmatig gastdocent op het gebied van procurement, tendering en aanbesteding. Nu is Marc Unger senior consultant bij AT Osborne. Daar is circulariteit onveranderd een groot onderdeel van zijn werk.

Wie circulariteit een echte plek geeft, begint aan een lange reis. Het is er niet zomaar. Hoe snel het gaat, is in ieder werkveld anders. Ook hangt het hangt af van vele externe factoren.

Welke stap heeft Schiphol gezet in het bereiken van circulair inkopen?

“Circulair begint door het écht te willen. Ervan te gaan houden en leiderschap te tonen”, zegt Marc Unger. Schiphol riep 2017 uit tot het jaar van de circulariteit. Er werd een Taskforce opgericht met directeuren voor de werkgebieden: Asset Management, Projecten, Vastgoed en Duurzaamheid. Met bovendien een lid van de Raad van Bestuur erbij. Marc Unger was zelf betrokken als Directeur Corporate Procurement. En de belangrijkste

inspirator en trekker bij die Taskforce was: Thomas Rau, de auteur van: Material Matters; hoe wij onze relatie met de aarde kunnen veranderen.

Schiphol heeft om te beginnen veel geïnvesteerd in het circulaire gedachtegoed. Honderden medewerkers hebben deelgenomen aan de inspiratiesessies met Thomas Rau. Dat ging diep en was intensief. En het is ook echt beloofd: er ontstond draagvlak en het was al snel te merken hoeveel initiatief, draagvlak en creativiteit er uit volgde.

Concreet zijn twee projecten opgepakt vanuit een circulaire benadering: de renovatie van een pier en een vastgoedproject. Het is nog altijd work-in-progress, nog lang niet afgerond, maar de impact op medewerkers en hun betrokkenheid is onmiskenbaar.

Circulair komt niet uit de lucht vallen. Het is een voornaam onderdeel van duurzaamheid en speelt overal om je heen. Soms schuilt circulariteit of een ander element van duurzaamheid ook in de geschiedenis van een organisatie. En iedereen heeft wel een eigen, concrete inspiratiebron. Of een voorbeeld waar met bewondering naar gekeken wordt.

Wat was voor Schiphol de aanleiding?

Unger noemt als eerste aanleiding het boek van Thomas Rau. “Een echte eye-opener. Met prachtige verhalen over o.a. de eerste gloeilampen die eindeloos brandden maar die later met opzet zo slecht gemaakt werden dat ze na duizend branduren vervangen moesten worden.” Voor Rau was dat verhaal een illustratie om te gaan denken over ‘light as a service’.

Een andere inspiratiebron voor Marc Unger was zijn eigen waarneming van de natuur die dreigt te bezwijken onder de menselijk aanwezigheid. De kust in Noord-Suriname, waar je oog in oog staat met zeldzaam bijzondere zeeschildpadden.

Tegelijk zie je daar een stroom van plasticafval, dat de halve wereld heeft afgelegd.

Circulair denken en doen is een échte omslag in het systeem. Bij zo'n verandering kun je tegen grote barrières aanlopen. Barrières kunnen op veel gebieden opduiken: technisch, financieel, economisch, juridisch.

Wat waren de voornaamste barrières?

Schiphol kwam o.a. deze drie tegen:

1. Implementeren.

Je kunt overtuigd zijn dat je alles op orde hebt. Goede plannen, argumenten, draagvlak, technische keuzes, partners enzovoort. Toch is implementeren verraderlijk lastig. Er is elk moment het risico van bestaande patronen, het risico dat je van de koers raakt. Onze les: als directie wekelijks monitoren op de implementatie.

2. Boekhoudregels.

Die kunnen onverwacht een barrière worden. Wanneer je bijvoorbeeld producten ‘as a service’ gaat afnemen, krijg je opeens totaal andere verhoudingen tussen Operating Expenditures (OPEX), de terugkerende kosten en de Capital Expenditures (CAPEX), de kosten voor ontwikkeling of levering van niet-verbruikbare onderdelen. Bedrijven die kunnen sturen op Total Cost of Ownership, zullen andere geldstromen zien. Directe investeringen worden lager, de exploitatielast wordt hoger. Op CAPEX gebaseerde budgetten kloppen eenvoudig niet meer bij een circulaire aanpak.

3. Werkelijk alles gaat bewegen bij een circulaire aanpak.

Beter nadenken verandert de scope. Voor je het weet gaat er van alles bewegen door voorgestelde verbeteringen en nieuwe kansen die in beeld komen. Alles gebeurt met een goede reden maar het kan een barrière worden. Schiphol ervoer dat bij het ontwerpen van de nieuwe pier. Er kwamen van alle kanten verbeteringen en ideeën: een hele nieuwe logistiek, betere beleving voor reizigers, extra busgates... Het is een dilemma om ruimte te geven aan vernieuwing en tegelijk je focus en planning te houden.

Barrières opruimen en wegwerken: het begint vaak met het aangaan van nieuwe verbindingen. Circulair inkopen is bij uitstek een zaak van nieuwe samenwerking vinden, nieuwe netwerkpartners ontdekken en een andere manier van samenwerken.

Hoe heeft Schiphol barrières kunnen wegnemen?

Schiphol heeft er van alles aan gedaan om intern en bij partners en leveranciers draagvlak te krijgen: een Task-force met zeer betrokken directeuren, honderden medewerkers werden actief meegenomen in het gedachtegoed en de plannen, en er ontstond een intensieve verbinding met toeleveranciers. “Ik hoop van harte dat de focus op circulariteit bestendig is.”

**Ja maar onze wereld
en onze bedrijfscultuur
zijn zo competitief.**

**Mooi!
Maak er dan
een wedstrijd van.**

**“Dat moment:
de idylle van zeldzame
zeeschildpadden op
een Surinaams strand.**

**Maar in hetzelfde
blikveld een zee van
plastic tasjes, die
onmiskenbaar uit andere
werelddelen kwamen.**

**Dat kwam hard
bij me aan.”**

**Hoeveel van je mensen
spreek je nou echt
aan de top van een
grote multinational?
Hoor wat CEO Anthony
Burgmans overkwam.**

**Toen duurzaamheid
het grote gesprek werd
bij Unilever, hoorde
hij opeens meer van
zijn mensen dan ooit.**

**Reacties, bijval,
nieuwe kennismakingen,
hele persoonlijke
verhalen.**

**Uit de meest
onverwachte hoeken.**

Vrijwel iedereen die begint met circulair inkopen, gaat verder en wil versnellen. Een begin kan zeer bescheiden zijn: een proef of project. Of meteen al groter: een beleid of een circulaire businessstrategie. In elk geval zorgt beweging steevast voor meer beweging.

Next step?

Unger: een mooie ambitie zou kunnen zijn dat je ieder jaar het aantal concrete projecten en initiatieven opschaaft, zodat circulariteit het nieuwe normaal kan worden. (Unger is inmiddels niet meer bij Schiphol; dus dat is aan zijn opvolger(s)).

Circulair inkopen is, zeker als je ermee begint, een inspanning. Een expeditie en een investering. Maar de durf om voorop te lopen wordt beloond. De markt herkent partijen met een voorsprong, en die markt groeit.

In hoeverre is circulair al een goede businesscase voor Schiphol?

Schiphol heeft zeker mogelijkheden ontdekt. En er is ook beweging ontstaan. Maar laten we, en dat geldt voor onze hele westerse wereld, niet gaan denken dat we nu tot de voorhoede behoren. Kijk eens wat er in sommige Afrikaanse landen gebeurt. Daar zit circulariteit misschien wel veel dieper in de cultuur. Daar is het gewoner om aan toekomstige generaties te denken. “En het beste voorbeeld vind ik nog altijd de Hopi-Indianen, die bij elke handeling zeven generaties vooruit denken.”

Schiphol heeft het begrip ‘light as a service’, wat bij Schiphol al eerder was gestart, kunnen uitwerken naar de behoefte aan displays. Displays met reisinformatie zijn zeer belangrijk op luchthavens en worden in grote aantallen gebruikt.

Waar Unger ook met spanning naar uitkijkt, ook als is dat de langere termijn, is de komst van elektrisch vliegen. Dat kan voor de korte afstanden over pakweg 10 jaar mogelijk worden. Schiphol wil daar graag de leer- en testomgeving voor zijn. “Dat zou uitstekend passen bij de beweging die er nu al is.” Voor 100% circulair gemaakte transportbanden was Schiphol al eerder de testomgeving waar leverancier Vanderlande de zogenaamde ‘BlueVeyor’ kon ontwikkelen.

Circulair inkopen, circulair denken en werken vereist dat je een fundamentele draai maakt in je denken. Het is een echte systeemswitch.

Welke ingrijpende denkstappen heeft Schiphol gemaakt?

Een fundamenteel inzicht voor Schiphol was: de verbinding die nodig is tussen verantwoordelijken en hun verantwoordelijkheden. In de 'oude wereld' is ontwerpen, produceren, verkopen, steeds een aparte stap; telkens komt er steeds weer iemand die het volgende probleem oplost. En op het eind iemand die het afval opruimt. En steeds is daar iemand anders, of een andere afdeling verantwoordelijk voor.

Verlichting as-a-service of displays-as-a-service is een goed voorbeeld van een geïntegreerde aanpak voor circulariteit. Maar nog niet de essentie. Die essentie is voor Unger: de verhouding tussen de grondstof en het product, waarbij het er om gaat dat de volgende schakel in de keten niet zomaar de verantwoordelijkheid van de vorige overneemt. Waarom zijn de producenten van een stof als plastic niet verantwoordelijk voor de gevolgen van het gebruik?

Circulair inkopen is een term die de zaak misschien wat al te makkelijk voorstelt. Circulaire oplossingen zijn zelden te koop. Vaak moeten ze nog ontdekt, ontworpen, gemaakt worden. Wie dus stappen maakt in circulariteit, komt automatisch in een proces van ontdekken en ontwerpen.

Welke nieuwe verbindingen heeft Schiphol verkend?

Schiphol heeft gewerkt volgens de systematiek ‘bibliotheek van bouwmaterialen’ zodat je altijd weet wat waar zit. Thomas Rau formuleert dat principe zo: “Afval is een grondstof die in de anonimiteit terechtgekomen is. Een identiteitsbewijs kan dit voorkomen. Madaster, het kadaster van grondstoffen maakt dat mogelijk.”

Voor Schiphol was PIANOo, het Expertisecentrum Aanbesteden een belangrijke partij in de samenwerking bij het definiëren van bijvoorbeeld gunningscriteria.

Wet- en regelgeving kan een belemmering zijn voor circulair inkopen.

Hoe gaat Schiphol om met knellende regelingen?

Door de combinatie van complexe processen, grote passagiersstromen en scherpe veiligheidseisen, is Schiphol vanouds een opdrachtgever die de teugels strak in handen wil houden. Voor het opdrachtgeverschap is het dan een hele stap meer ruimte te geven aan creativiteit uit de markt. De sessies over circulariteit hebben veel medewerkers de mentale draai laten maken.

Een bedrijf als Schiphol wordt vooral gezien als een publieke partij. Dan moet je ook aanspraak durven maken op ruimte om aan circulariteit te kunnen werken. Daar hoort ook bij dat creativiteit uit de markt beloond wordt en dat er gevoel is voor de winstgevendheid van bouwers.



Learnings van Schiphol

Schiphol heeft een van de pioniers van circulariteit, Thomas Rau, nauw en zichtbaar voor vele medewerkers bij de operatie betrokken. Dat zorgde voor een groot draagvlak en kreeg echt invloed op de cultuur.

Ook ervoer Schiphol dat het bij ruimte voor vernieuwing tegelijk lastig kan worden om focus en planning vast te houden, doordat er zo veel tegelijk gaat bewegen.



In deze serie zijn meerdere titels verschenen zoals deze, over hoe Schiphol het doet.

Samen belichten ze verschillende kanten van circulair inkopen in verschillende organisaties.

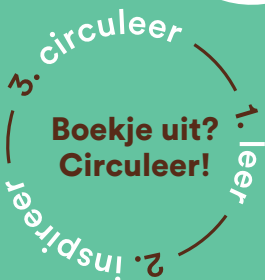
**Wil je verder met
circulair inkopen?**

Marjolein Brasz
Challenge Lead
Circulaire Economie
Amsterdam Economic Board
m.brasz@amecboard.com

**Meer informatie,
praktijkvoorbeelden,
tips en adviezen**

www.amsterdameconomicboard.com

**Praktijktips,
voorbeelden
en adviezen
om betere
keuzes te maken.**



op
initiatief
van:

amsterdam
economic
board

circulaire
economie