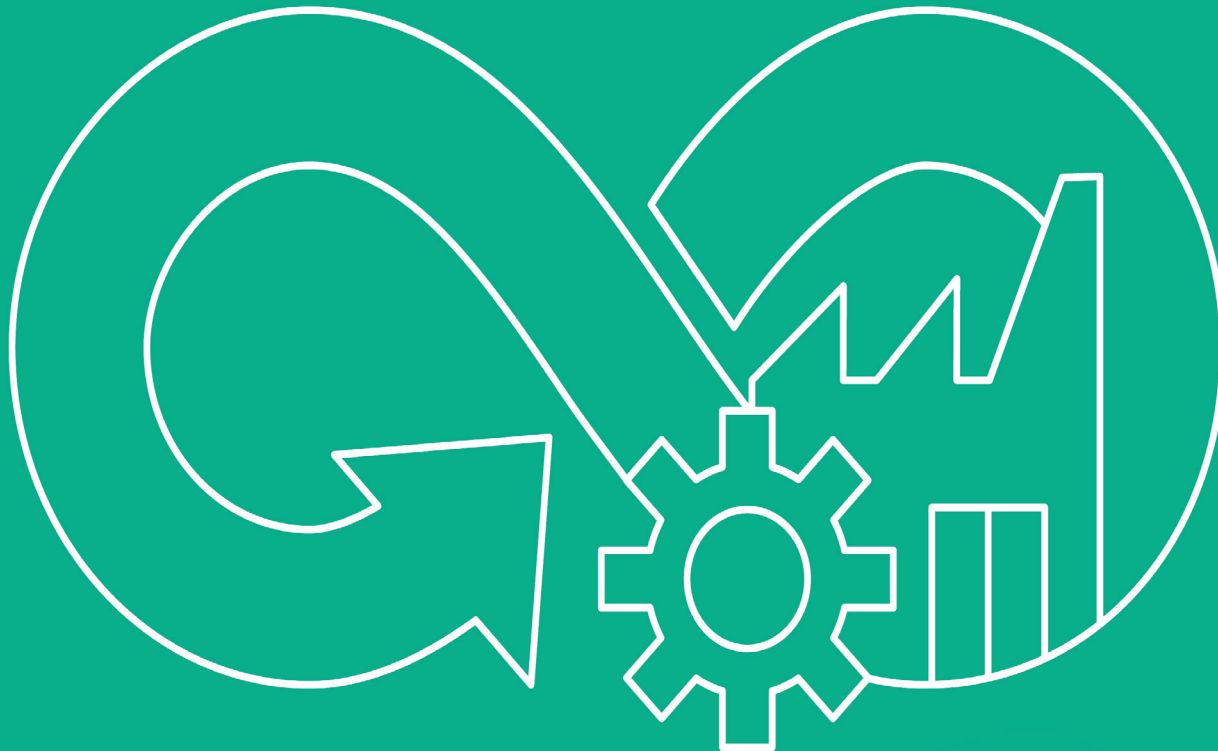


Whitepaper De Transitie naar een Circulair Businessmodel

DE TECHNISCH DIENSTVERLENER ALS RESERVICE PROVIDER





INHOUD

1	In het kort	1
2	Het probleem van een lineair businessmodel	2
3	De potentie van een circulair businessmodel	2
4	De tien circulariteitsstrategieën	3
5	De transitie naar een circulair businessmodel	3
6	Een integrale benadering van de keten	4
7	Welke uitdagingen zien bedrijven in de keten?	4
8	Welke bijdrage kan de technisch dienstverlener leveren?	5
9	Wat kan jij betekenen?	7

1 In het kort

In onze huidige lineaire economie ligt de focus veelal op het produceren en verkopen van zoveel mogelijk producten. Dit leidt tot uitputting van de aardse grondstoffenvoorraden en een vergaande aantasting van het milieu. De transitie van een lineaire economie naar een circulaire economie, waarin we het gebruik van producten intensiveren en verlengen, is daarom urgenter dan ooit. Deze overgang moet plaatsvinden binnen de hele keten: van grondstof naar eindproduct, van eindproduct naar de verwerking ervan na de gebruiksfase. Hierbij is kennisdeling, samenwerking en coördinatie van de circulaire activiteiten binnen de keten cruciaal.



Uit het afstudeeronderzoek over circulaire verdienmodellen van Ivo van Gerwen, inmiddels EQUANS-trainee, voor de master Sustainable Finance aan de Universiteit Maastricht blijkt dat volop kansen liggen voor kennisdeling, samenwerking en afstemming van circulaire activiteiten in de keten. De technisch dienstverlener bekleedt een prominente positie daarin. Als hij

zich profileert als proactieve Reservice Provider kan hij door bevordering van kennisdeling, samenwerking en coördinatie een groot circulair potentieel tot ontwikkeling brengen. Daarmee ontvouwt zich een nieuwe business. Een business die streeft naar maximaal waardebehoud (circulair businessmodel) ter vervanging van maximale productie (lineair businessmodel).

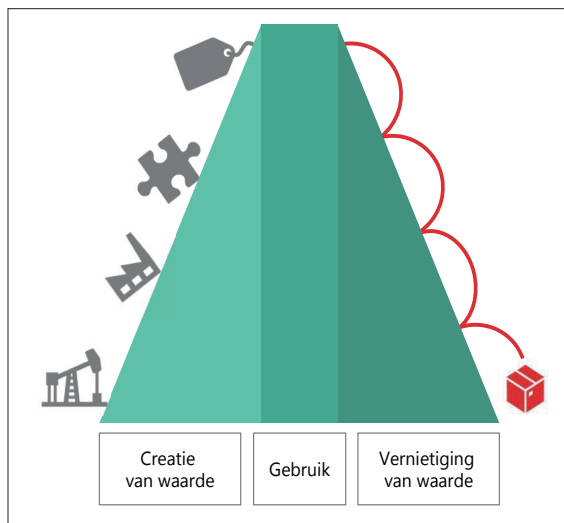
Door bij leveranciers en revisiespecialisten proactief kennis op te halen kan de technisch dienstverlener in samenwerking met deze ketenpartners duurzame en meest passende klantoplossingen aanbieden. Omdat hij zich hierdoor profileert als een dienstverlener die niet méér maar beter wil verkopen, ontstaan onderscheidende, vertrouwensvolle klantrelaties.

2 Het probleem van een lineair business-model

In de lineaire economie komen producten en materialen na hun gebruiksfase vrij om deels te worden opgenomen als herbruikbare (hernieuwbare) grondstoffen in een recyclingproces, maar veelal om te eindigen als afval in de vuilverbranding. Deze wijze van omgang met grondstoffen heet ook wel take-make-disposal:

- We onttrekken grondstoffen aan de aarde (take);
- We vormen ze om tot producten, waarbij in elke fase van het productieproces waarde wordt toegevoegd (make);
- We beschouwen deze producten na hun gebruiksfase als afval en vernietigen hun waarde in de vuilverbranding (disposal).

Het take-make-disposal-principe, geïllustreerd door de zogenaamde Value Hill (*)



(*) Lees meer over de Value Hill op de website van Circle Economy
<https://publish.circle-economy.com/financing-circular-business>

Anders gezegd: in een lineaire economie creëren we (toegevoegde) waarde door zoveel mogelijk producten te produceren en te verkopen. Deze creatie van waarde kan niet standhouden, omdat we niet oneindig lang eindige grondstoffenvoorraden kunnen aanwenden. Daarbovenop stijgen deze primaire grondstoffen in prijs naarmate ze schaarser worden. Deze schaduwzijde van de lineaire economie heeft zich tijdens de corona-crisis duidelijk getoond door prijsstijgingen en leverproblemen. Tegelijkertijd veroorzaakt de lineaire economie opwarming van de aarde en verstoring van ecosystemen. Hierdoor komt onze welvaart en ons welzijn in het geding.

3 De potentie van een circulair business-model

Veelal kopen technisch dienstverleners momenteel vrijwel alleen niet-hernieuwbare grondstoffen, producten en materialen in. Deze afhankelijkheid van eindige, almaar slinkende voorraden is niet duurzaam en toekomstbestendig. Het circulaire businessmodel dringt de negatieve kanten van het lineaire business-



model terug. Dit model beschouwt producten en materialen aan het einde van hun levensduur/gebruiksfase niet als afval, maar als bron van grondstoffen die hernieuwbaar (herbruikbaar) zijn. Grofstoffelijk uitgedrukt minimaliseren we het gebruik van grondstoffen, maximaliseren we het hergebruik van producten (of hun onderdelen) en hergebruiken we grondstoffen zo hoogwaardig mogelijk. In een circulaire economie ligt de focus dus op waardeverlenging en -behoud, in plaats van waardedoetoevoeging en -vernietiging. Een goed voorbeeld is het intensiveren van het productgebruik door het product te delen met anderen (deeleconomie). De circulaire economie draagt ook bij aan de reductie van emissies van broeikasgassen en is een middel om klimaatdoelstellingen te behalen.

4 De tien circulariteitsstrategieën

Conform het 10R-circulariteitsmodel van Prof. Dr. Jacqueline Cramer (hoogleraar duurzaam ondernemen en voormalig minister van VROM) zijn er tien circulariteitsstrategieën te onderscheiden. Onderverdeeld in drie categorieën hebben deze de volgende doeleinden:

- Het slimmer maken en gebruiken van het product (strategie R0-R2);
- Het verlengen van de levensduur van het product en/of productonderdelen (strategie R3-R7);
- Het nuttig toepassen van vrijkomende materialen (strategie R8-R9).

Een product (component) kan aan het einde van de gebruiksfase meer waarde behouden als we hogere vormen van circulaire strategieën uit het 10R-model volgen. Een recyclepartij bijvoorbeeld ziet alleen waarde in de afzonderlijke materialen van een bepaald component, terwijl een revisiepartij een hogere waarde ziet in dit component als één geheel. In plaats van een printplaat te recyclen (R8 recycle), behouden we meer waarde door het component naar een revisiespecialist te brengen (R5 refurbish). Deze focus op maximaal waardebehoud en -verlenging reduceert het gebruik van primaire grondstoffen en geeft zodoende economisch voordeel.

5 De transitie naar een circulair businessmodel

De transitie van een lineair businessmodel naar een circulair bedrijfsmodel is niet alleen wenselijk, maar bovendien noodzakelijk. De Rijksoverheid heeft na-



melijk richtlijnen opgesteld: in 2030 een vermindering van 50% van het gebruik van primaire grondstoffen; in 2050 een 100% circulair grondstoffengebruik. EQUANS volgt hierin de overheid en steekt haar duurzaamheidsambities niet onder stoelen of banken: anno 2030 gebruikt zij 50% minder primaire grondstoffen en biedt zij hoogwaardige circulaire diensten aan in de markt.

Meer weten?

<https://www.equans.nl/over-ons/mvo/circulaire-economie>

Deze duurzaamheidsstrategie sluit aan bij het Uitvoeringsprogramma Circulaire Economie 2019 en de Actualisatie Uitvoeringsprogramma 2020-2023 van de Rijksoverheid. Beide programma's beschrijven de stappen van beleidsinitiatieven waarmee de transitie naar een circulaire economie moet worden verwezenlijkt. Een circulaire economie in 2050 is het einddoel van deze transitie, met als tussenopgave een halvering van het gebruik van abiotische grondstoffen in 2030.

Meer weten?

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-economie/nederland-circulair-in-2050>



6 Een integrale benadering van de keten

Technisch dienstverleners zijn actief in een keten van partners en partijen. Aan de voorkant van deze keten krijgen zij producten en materialen toegeleverd. In Nederland gaat het om gigantische inkoopvolumes. Alleen al in de productcategorieën Heating Ventilation Airconditioning and Cooling (HVAC) en pompen gaan enorme bedragen om. Aan de achterkant van de keten verstrekken technisch dienstverleners vrijgekomen producten en materialen aan verwerkers en vuilverbranders.

Voor het eerder genoemde masteronderzoek interviewde Ivo van Gerwen een vijftiental bedrijven. Bij het selecteren van deze bedrijven zorgde hij voor een evenredige vertegenwoordiging van de drie doeleinden uit het R10-model. Het betroffen:

- Fabrikanten en dienstverleners die invloed hebben op het productontwerp (oogmerk 1);
- Revisiespecialisten die invloed hebben op waardebepaling en -verlenging (oogmerk 2);
- Verwerkers die zien op een nuttige toepassing van vrijkomende materialen (oogmerk 3).

In de interviews stonden de volgende onderzoeksvragen centraal:

- Hoe ver is het bedrijf gevorderd in zijn transitie naar een circulair businessmodel?
- Welke belemmeringen en uitdagingen ondervindt het bedrijf bij het realiseren van deze ambitie?
- Wat heeft het bedrijf nodig om deze belemmeringen en uitdagingen op te lossen?

7 Welke uitdagingen zien bedrijven in de keten?

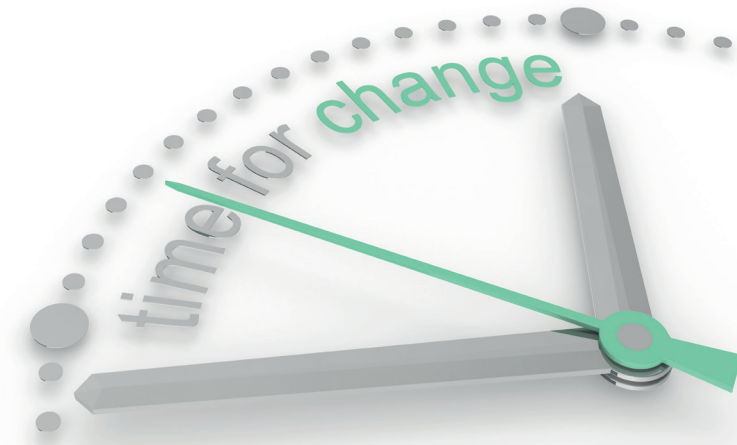
Een selectie van de vijf grootste uitdagingen verheldert wat er nú moet gebeuren om grote stappen in de transitie te maken en wat de technisch dienstverlener daarin kan betekenen. De top vier van grootste uitdagingen ziet er als volgt uit:

A. Afhankelijkheid van en gebrekkige coördinatie met geschikte partners in de keten

De geïnterviewde bedrijven ervaren een afhankelijkheid van de keten. Het vinden van geschikte partners en voorts het aangaan en coördineren van een ketensamenwerking met hen is problematisch.

B. Reactief handelen en een gebrekkige informatie-uitwisseling

Veelal wordt eerst (reactief) gehandeld naar aanleiding van circulaire (klant)vragen/wensen. Circulariteit wordt haast niet proactief aangeboden en kennis in de keten, waarmee de klant beter circulair kan worden bediend, wordt onvoldoende aangesproken.



C. Tekort aan begrip van niet-financiële thema's

Er wordt weinig urgentie gevoeld voor de nadelige gevolgen van de lineaire economie, zoals CO₂-uitstoot en de steeds schaarser wordende grondstoffenvoorraad. Daarnaast is er weinig besef van de voordelen van de circulaire economie. Vaak bijvoorbeeld beschouwt de markt defecte producten in de categorieën HVAC en pompen onterecht als afval. Daarom is het goed de markt te informeren over opties als refurbish. Deze strategie houdt niet alleen waarde vast, maar kan zelfs leiden tot een beter product dan een nieuw product. Deze bewustwording is veelal nog afwezig.

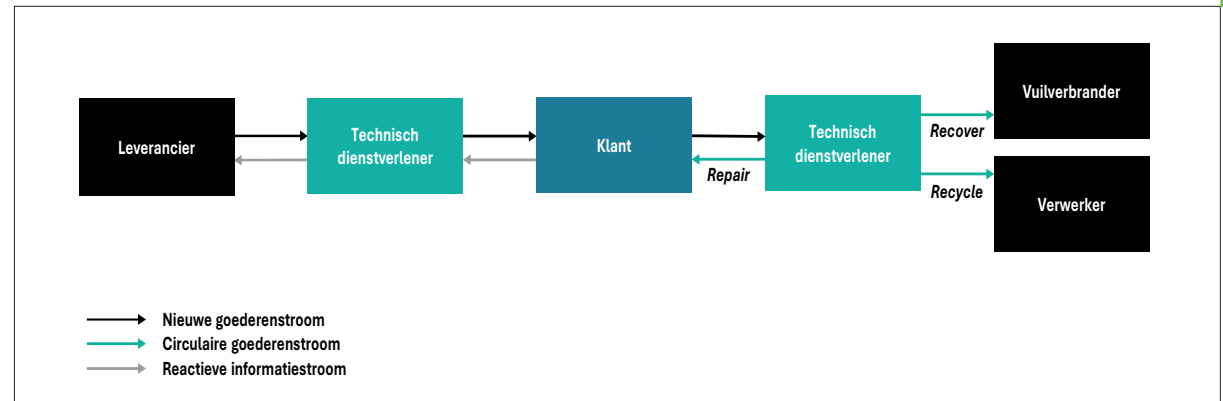
D. 'Lineair is relatief goedkoper dan circulair'

Algemeen heerst er de (foute) perceptie dat lineaire oplossingen voor klantvragen veelal goedkoper zijn dan circulaire oplossingen. Deze gedachte doorkruist een circulaire oplossing van de klantvraag bij aanbestedingstrajecten, waarbij de inschrijfsom (lees: de kosten op korte termijn) meestal een zwaarwegend gunningscriterium is.



8 Welke bijdrage kan de technisch dienstverlener leveren?

Schematisch weergegeven biedt de technisch dienstverlener in de huidige situatie de volgende circulaire diensten aan:

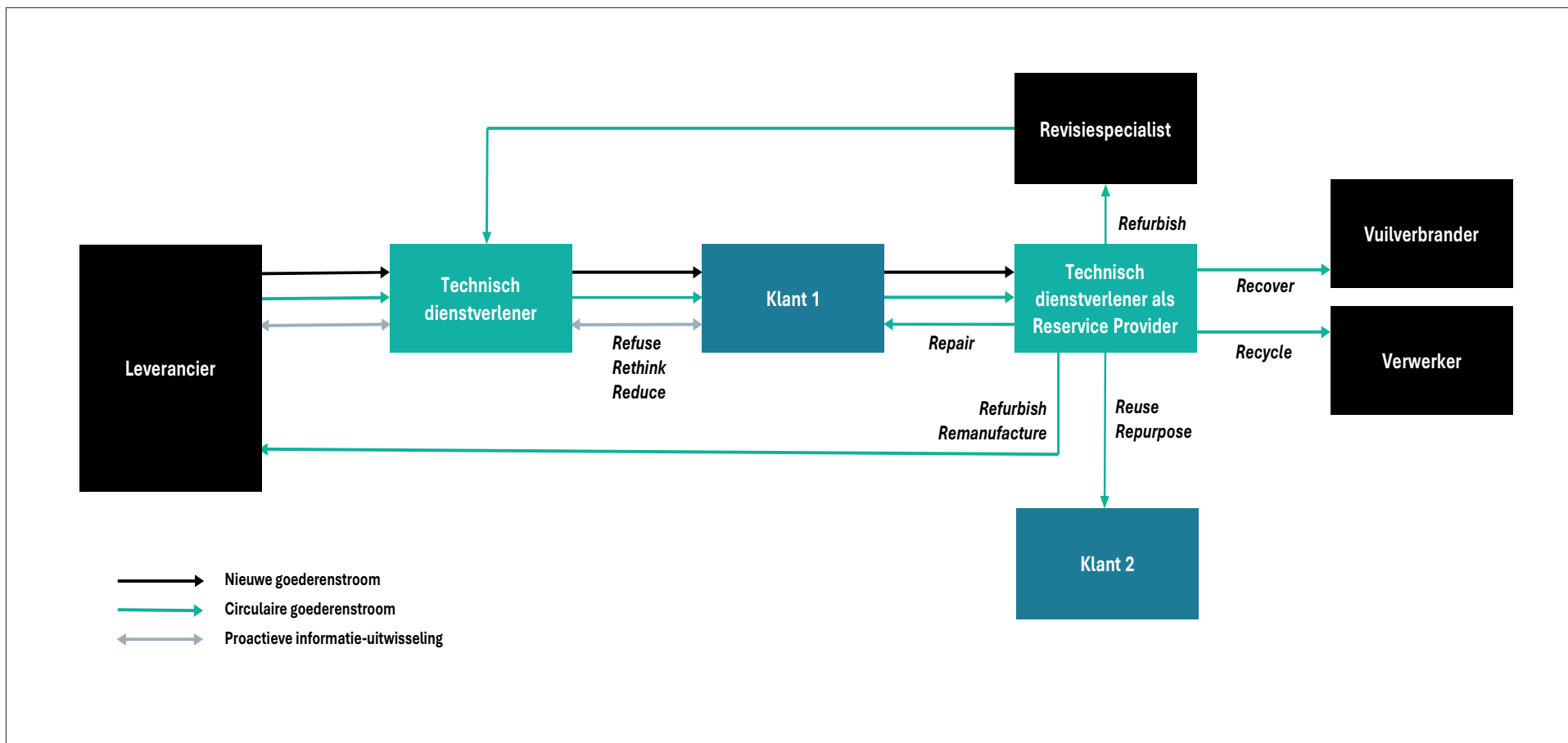


Zoals het schema laat zien, betreffen de strategieën (in hoofdzaak) repair, recover en recycle. Enerzijds verstrekt de technisch dienstverlener afgedankte producten aan de verwerker en de vuilverbrander, anderzijds gerepareerde producten aan de klant. De informatiestroom verloopt (voornamelijk) in één richting: de technisch dienstverlener ontvangt een klantvraag en zet deze door naar de leverancier.

Een integrale benadering van de keten waarin de technisch dienstverlener acteert, is nodig om te komen tot een volkomen circulariteit. De verkregen antwoorden hebben duidelijk gemaakt welke uitdagingen er in de keten liggen bij de transitie naar een circulaire economie. Binnen de keten is het aandeel van de technisch dienstverlener significant. Immers, bij zijn klanten vervult hij zowel aan de voorkant als aan de achterkant een rol. Aan de voorkant heeft hij invloed op de keuze van producten waarmee hij bij aanbestedingen inschrijft en klanten ontzorgt. Aan de achterkant heeft de technisch dienstverlener een aanmerkelijke invloed op de bestemming van een product na de gebruiksfase.

Zoals we zagen, heeft de keten genoeg kennis om te innoveren en circulaire producten en diensten aan te bieden. Alleen wordt daar nog onvoldoende van gebruikgemaakt. Hier ligt voor de technisch dienstverlener veel potentieel. Als hij zich profileert als Reservice Provider en vanuit deze rol de in de keten aanwezige kennis aanspreekt, samenwerkingsverbanden aangaat en deze coördineert, ontstaat een volwaardig circulair businessmodel.

Schematisch ontvouwd, ziet dit potentieel er als volgt uit:



Het traditionele element blijft de stroom van nieuwe goederen en daarbij de nu al toegepaste circulariteitsstrategieën repair, recover en recycle. Zoals we eerder zagen, gaan alleen in de productcategorieën HVAC (zoals luchtbehandelingskasten) en pompen enorme bedragen om. Grotendeels eindigen deze producten bij de verwerker (recycle) of vuilverbrander (recover), terwijl er hoogwaardigere opties zijn. Als Reservice Provider

manifesteert de technisch dienstverlener zich tevens als aanbieder van refurbish, remanufacture, reuse en repurpose. Deze resulteren in een circulaire goederenstroom naar de oorspronkelijke klanten (via refurbish en remanufacture) en naar alternatieve klanten (via reuse en repurpose). De hoogwaardigste opties refuse, rethink en reduce liggen besloten in de advisering. Met kennis van zijn leveranciers en zijn eigen kennis biedt de technisch

dienstverlener in zijn adviesrol klanten de beste circulaire oplossingen aan in plaats van (uitsluitend) nieuwe producten. Omdat hij zich hierdoor profileert als een dienstverlener die niet méér maar beter wil verkopen, ontstaan onderscheidende, vertrouwensvolle klantrelaties. Verder kan hij zich proactief tonen door klanten uit eigen beweging te benaderen als hij voor hen circulaire, kostenbesparende mogelijkheden ziet.

Welke activiteiten kan de technisch dienstverlener concreet ontplooiën om een oplossing te bieden voor de vier beschreven probleemstellingen (op pagina 4)?

De oplossing voor uitdaging A en B ► Het aangaan van samenwerkingsverbanden met geschikte partners en het delen van kennis met hen

Het businessmodel laat zien dat de technisch dienstverlener, zoals eerder gezegd, een strategisch voorname positie voor en na de eindgebruiker inneemt. Daaruit volgt dat hij een krachtige katalysator van circulariteit kan zijn. Enerzijds heeft zijn productkeuze grote impact op de levensduur en het waardebehoud van het product. Door bij leveranciers en revisiespecialisten proactief kennis op te halen, kan de technisch dienstverlener in samenwerking met deze partners duurzame en meest passende klantoplossingen aanbieden. De focus ligt nu niet meer langer op méér verkopen, maar op beter verkopen. Anderzijds verleent zijn positie hem de mogelijkheid om in een goede samenwerking met zijn ketenpartners een circulair hoogwaardige retourlogistiek in te richten.

De oplossing voor uitdaging C ► Het opbouwen van kennis in de markt

Leveranciers van circulaire producten zijn sterk afhankelijk van partijen als technisch dienstverleners, die de voordelen van circulariteit in de markt voor het voetlicht moeten brengen. Veelal heeft de markt weinig interesse in deze niet-financiële onderwerpen, omdat men er zich te weinig bewust van is. Dit bevestigt nog maar eens het belang van informatie-uitwisseling tussen de ketenpartners, inclusief de klant. De technisch dienstverlener kan daarin een actief-leidende rol

vervullen, waarmee hij het best voorziet in de klantbehoefte. Belangrijk is dus een proactieve benadering van leveranciers, klanten en andere ketenpartners om uit te vinden hoe zij (willen) innoveren en manoeuvreren naar een circulaire bedrijfsvoering. Deze kennis komt goed van pas bij het aangaan van samenwerkingsverbanden, het coördineren van circulaire activiteiten in de keten en het aanbieden van zo hoogwaardig mogelijke circulaire oplossingen aan klanten.

De oplossing voor uitdaging D ► De focus leggen op Total Costs of Ownership

De aanschafkosten van een circulair hoogwaardiger product kunnen hoger uitvallen dan van een circulair laagwaardiger product (met dezelfde prestaties en functionaliteiten). Toch kunnen de kosten over de hele levensduur, de Total Costs of Ownership (TCO), bij de eerste variant lager uitvallen. De kosten van een product strekken zich namelijk verder uit dan uitsluitend de aanschafkosten. Ter illustratie: de energiekosten

van een luchtbehandelingskast over de hele levensduur kunnen meer dan 90% van de TCO uitmaken. Dan is het economisch en ecologisch gezien meer verantwoord een product met een hogere aanschafprijs aan te schaffen als deze beter beantwoordt aan duurzaamheid en circulariteit door (i) een lager energieverbruik, (ii) een langere levensduur en (iii) een hogere losmaakbaarheid.

Een aan elkaar gelast product maakt reviseren lastig. Bij een defect component zal het daarom eerder worden vervangen dan als het gaat om een modulaair gebouwd product. De vervanging van het component is hierbij minder complex. Daardoor zal deze optie eerder prevaleren boven een gang naar de verwerker of vuilverbrander. Door geen complete vervangingsinvestering te hoeven doen, maar alleen een deelvervanging, vallen de kosten lager uit. Dat is gunstig voor de TCO, die zodoende aan het einde van de levensduur onder de streep minder hoog kunnen zijn.

9 Wat kan jij betekenen?

Met het in 2017 intern opgerichte Circulaire Ambassadeursnetwerk ontwikkelt EQUANS circulaire dienstverlening continu verder voor haar klanten. Tegelijkertijd heeft EQUANS aandacht voor haar eigen bedrijfsvoering. Het afstudeeronderzoek van Ivo van Gerwen sluit hier naadloos op aan en roept op om gebruik te maken van circulaire kansen. Zie je kansen in de keten, of ben je enthousiast om circulariteit werkbaar te maken? Neem dan contact op met maurits.van.riemsdijk@equans.com, frank.van.beijnen@equans.com of ivo.van.gerwen@equans.com. Want alleen samen brengen we de circulaire economie in de praktijk!

Losmaakbaarheid

De mate waarin met elkaar verbonden componenten kunnen worden verbroken, bepaalt de losmaakbaarheid. Hierbij behoudt een materiaal, product of element zijn functie en is hoogwaardig hergebruik realiseerbaar. De losmaakbaarheid is dus de mate waarin producten of componenten demontabel zijn op alle schaalniveaus, zonder afbreuk te doen aan de functie van het object, om zo de bestaande waarde te behouden.