# Belang van contractmanagement

## in en op weg naar een circulaire economie

NEVI CRICS Contractmanagementdag

Donderdag 14 april 2022

Wim van Eck & Peter Streefkerk



# Agenda

1. Begripsverduidelijking: wat is een circulaire economie?
2. Belang van contractmanagement bij een circulaire bedrijfsvoering
3. Voorbereiding ontwikkeling circulaire bedrijfsvoering
4. Ontwikkeling circulaire bedrijfsvoering
5. Aandachtspunten bij ontwikkeling circulaire bedrijfsvoering

Onderaan een deel van de sheets zien jullie linkjes staan naar achtergrondinformatie en soms entertainment. Veel plezier, ook daarmee.

# 1. Begripsverduidelijking: wat is een circulaire economie?



# 9 miljard mensen op deze aarde

- In 2050 lopen er bijna 9 miljard mensen rond op deze aardbol
- Een groot deel daarvan wil (lekker) eten, dingen kopen en weer weggooien en/of (een deel van) de wereld rondreizen
- Al die activiteiten leggen een enorm beslag op de eindige voorraad grondstoffen van deze aarde
- Ondertussen neemt ook wereldwijd de welvaart toe
- Dit betekent een nog grotere vraag naar grondstoffen
- Enorme uitdaging: hoe zorgen we ervoor dat dat groeiende aantal mensen mínder beslag legt op onze schaarser wordende grondstoffen

# Circulariteit

Een ecologisch uitgangspunt waarbij na gebruik van de grondstof die nodig is voor het maken van een product je deze weer maximaal en zo hoogwaardig mogelijk kunt hergebruiken voor dezelfde of andere toepassingen. Dit resulteert in het minimaliseren van verspilling van grondstoffen en het maximaliseren van waardebehoud van producten, grondstoffen en materialen.

Voor een maximale circulariteit moeten we zowel het materiaalgebruik als het ontwerp, de productie en de assemblage voor toekomstig hergebruik faciliteren

# Lineaire versus circulaire economie

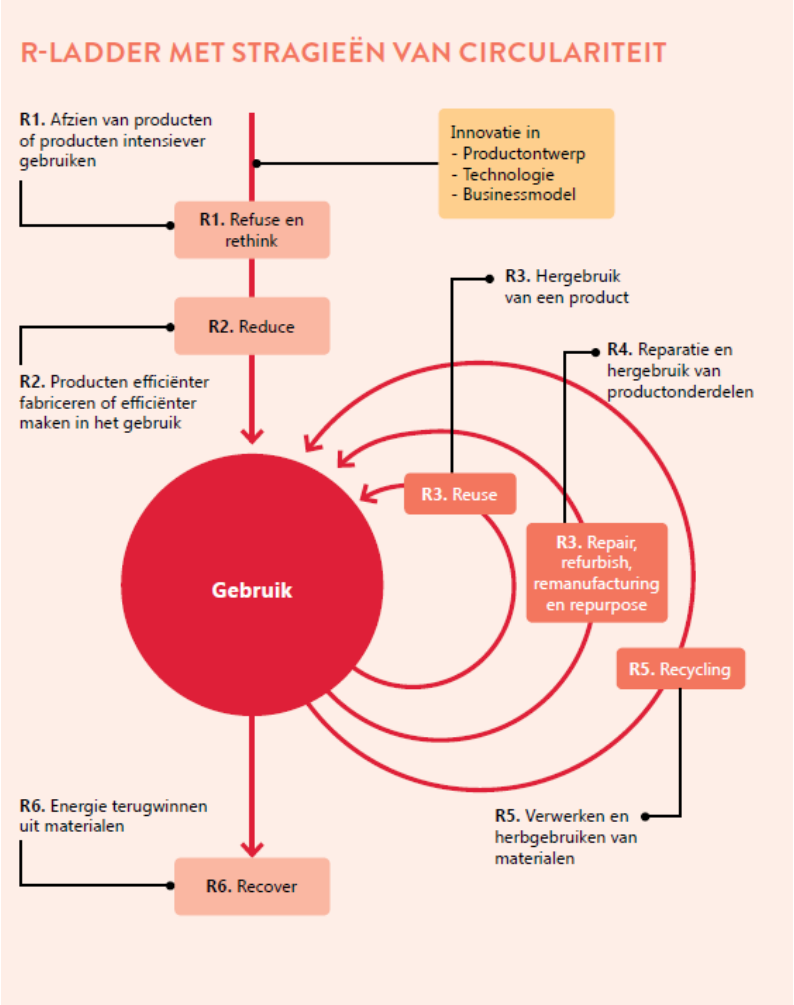
**Lineaire economie**: economie waarbij eindige grondstofvoorraden worden uitgeput en, na gebruik, als onbruikbaar afval in het milieu terechtkomen. Ook **take-make-waste-economie** genoemd.

**Circulaire economie**: economisch systeem dat de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen en het behoud van natuurlijke hulpbronnen als uitgangspunt neemt en waardecreatie in iedere schakel van het systeem nastreeft. Het is de veralgemenisering van het principe *cradle-to-cradle* waarbij we producten na gebruik kunnen hergebruiken in een nieuw product of als grondstof kunnen dienen.

# Hoogwaardige inzet grondstoffen

- **Repair, maintain**: hergebruik op productniveau door dezelfde gebruiker, bijvoorbeeld door bestaande producten te blijven onderhouden
- **Reuse, redistribute**: hergebruik op productniveau door andere gebruikers
- **Refurbish**: hergebruik op productniveau, waarbij men het product herstelt of reviseert. In deze revisie past men nieuwe of hergebruikte componenten toe, maar het overgrote deel van het aantal componenten blijft behouden
- **Remanufacture**: hergebruik op componentniveau, waarvoor men het product uit elkaar haalt tot componenten. Meer dan bijvoorbeeld 80 procent van de hoeveelheid oorspronkelijke componenten gebruikt men in een nog nieuw te vervaardigen product met dezelfde functie.
- **Repurpose**: hergebruik op product- of componentniveau waarbij men een functiewijziging toepast, bijvoorbeeld door van een bureaublad een akoestisch scherm te maken
- **Recycling**: hergebruik op materiaalniveau, waarbij men de materialen hergebruikt

# Hoogwaardige inzet grondstoffen



# Transitie naar circulaire economie

Een *circulaire economie* houdt rekening met alle zeventien **Sustainable Development Goals (SDG's)**, die de Verenigde Naties in 2015 hebben vastgesteld als de nieuwe mondiale duurzame ontwikkelingsagenda voor 2030

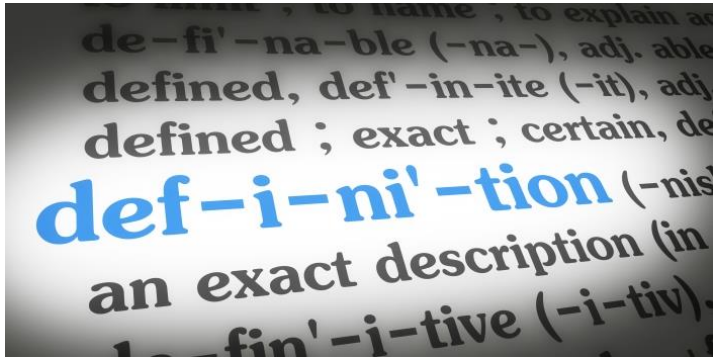
**ISO richtlijn 20401 Maatschappelijk Verantwoord Contractmanagement:** internationale standaardrichtlijn die inzicht geeft in maatschappelijke thema's en die contractmanagers handvatten geeft om de maatschappelijke doelstellingen van hun organisatie te verwezenlijken


SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
1 NO POVERTY
2 ZERO HUNGER
3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING
4 QUALITY EDUCATION
5 GENDER EQUALITY
6 CLEAN WATER AND SANITATION
7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY
8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH
9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE
10 REDUCED INEQUALITIES
11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES
12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION
13 CLIMATE ACTION
14 LIFE BELOW WATER
15 LIFE ON LAND
16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS
17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

# Definitie circulaire economie

Circulaire economie is een economisch systeem dat verspilling van grondstoffen minimaliseert en waarde behoud van grondstoffen maximaliseert.

Dit betekent dat herbruikbaarheid van producten en materialen ontstaat, dat toekomstig hergebruik wordt geborgd en dat daarmee waardevernietiging wordt voorkomen.



# 2. Belang van contractmanagement bij een circulaire bedrijfsvoering



# Elementen circulaire bedrijfsvoering

Voor de ontwikkeling van een circulaire economie is de circulaire bedrijfsvoering van organisaties en bedrijven noodzakelijk. Daarbij vinden de volgende transities plaats:

- Van inkoper naar een inkoopteam
- Van transactioneel naar relationeel
- Van korte termijn business case naar lange termijn business case
- Van technisch naar functioneel specificeren

# Sleutelrol voor bedrijven en organisaties

Sleutelrol voor bedrijven en organisaties wanneer je als opdrachtgever met je *koopkracht* invloed gaat uitoefenen op het gehele proces van behoeftestelling tot en met het moment dat je het uiteindelijk ingekochte product na de levensduur hergebruikt of een nieuwe toepassing geeft.

Jouw vraag als opdrachtgever kan invloed hebben op prijzen en beschikbaarheid van grondstoffen en kan een kans bieden aan innovatie en duurzaamheid.

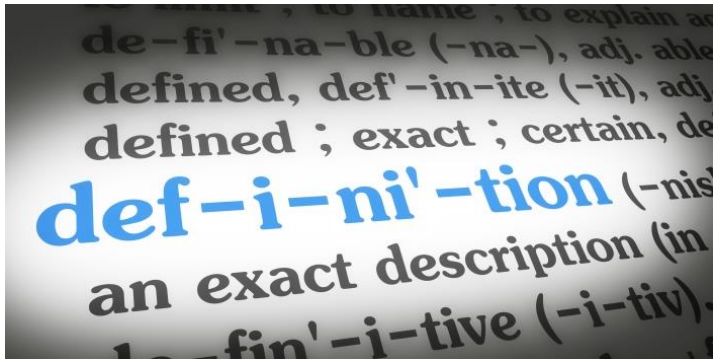
Belangrijke voorwaarde: circulair inkopen dient verankerd te zijn in strategie en beleid van de gehele organisatie.

# Consequenties voor circulair inkoopproces

- De ingekochte producten moeten maximaal voldoen aan de uitgangspunten van circulariteit
- De stap van circulariteit naar een circulaire economie naar een circulaire bedrijfsvoering vereist dat je niet alleen circulair ontworpen producten inkoopt, maar ook dat je deze daadwerkelijk circulair gebruikt
- Bij circulair inkopen neem je expliciet grondstoffen mee in inkoopbeslissing over producten
- Circulair inkopen vereist uitgebreide en contractueel vast te leggen afspraken over gebruik en toepassing of verwerking van producten tijdens of na de eerste levensduur
- Verregaande consequenties voor de rol van opdrachtgevers en leveranciers, de positie van de inkoper, de rol van interne afdelingen en de rol van de gehele keten binnen en buiten de organisatie

# Definitie circulair inkoopproces

Het proces waarbij een levering, een dienst of een werk wordt ingekocht, waarbij is gestuurd op circulaire technisch-inhoudelijke aspecten, rekening wordt gehouden met onderhoud en retourname aan einde levensduur en financiële prikkels zijn ingebouwd om circulair gebruik te borgen

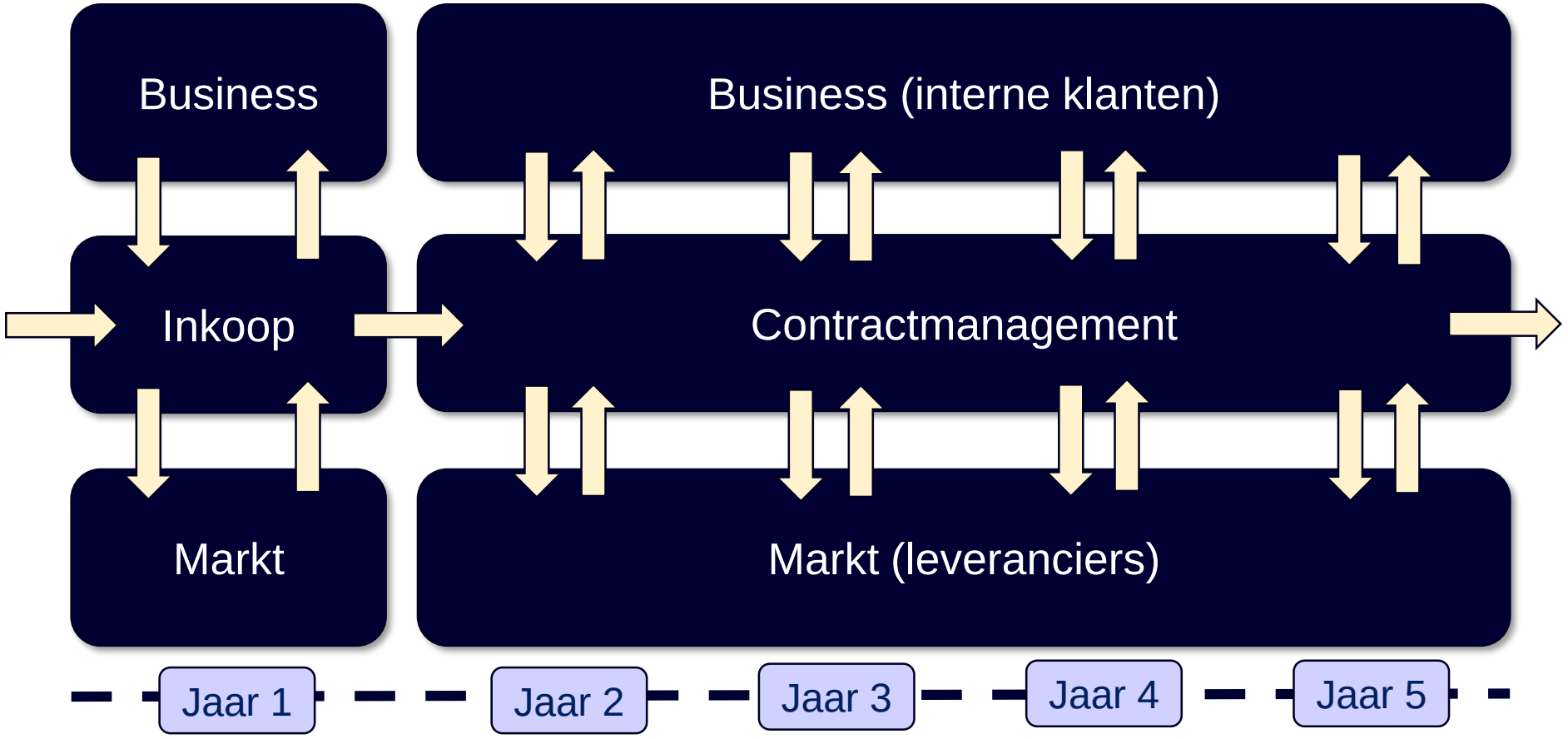


# Sleutelpositie contractmanagement

Contractmanagement zit op een sleutelpositie om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een circulaire economie vanwege:

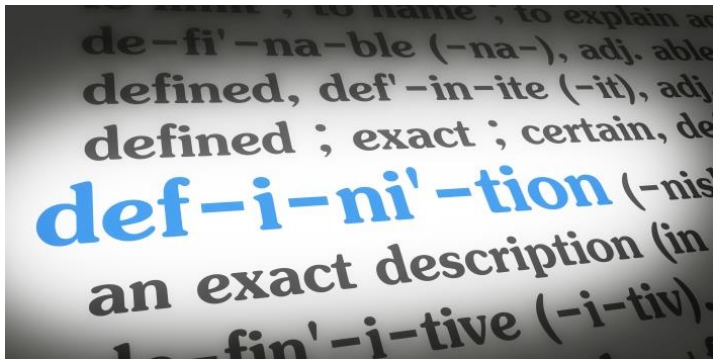
- de positie binnen de organisatie: continu in overleg met interne klanten over hun behoeften en de prestaties van hun leveranciers
- de positie buiten de organisatie: continu in overleg met leveranciers over hun prestaties richting interne klanten, hun producten en met andere leveranciers over marktontwikkelingen en hun producten
- gedurende een veel langere periode dan inkopers contact hebben met hun interne klanten en hun leveranciers

# Sleutelpositie contractmanagement



# Definitie circulair contractmanagementproces

Het proces waarbij het contract van een levering, een dienst of een werk wordt gemanaged, waarbij continu wordt gekeken naar circulaire technisch-inhoudelijke aspecten, rekening wordt gehouden met onderhoud en retourname aan einde levensduur en intern en extern financiële prikkels zijn ingebouwd om circulair gebruik te borgen en te bewaken



# Welk(e) woord(en) gaan we gebruiken?

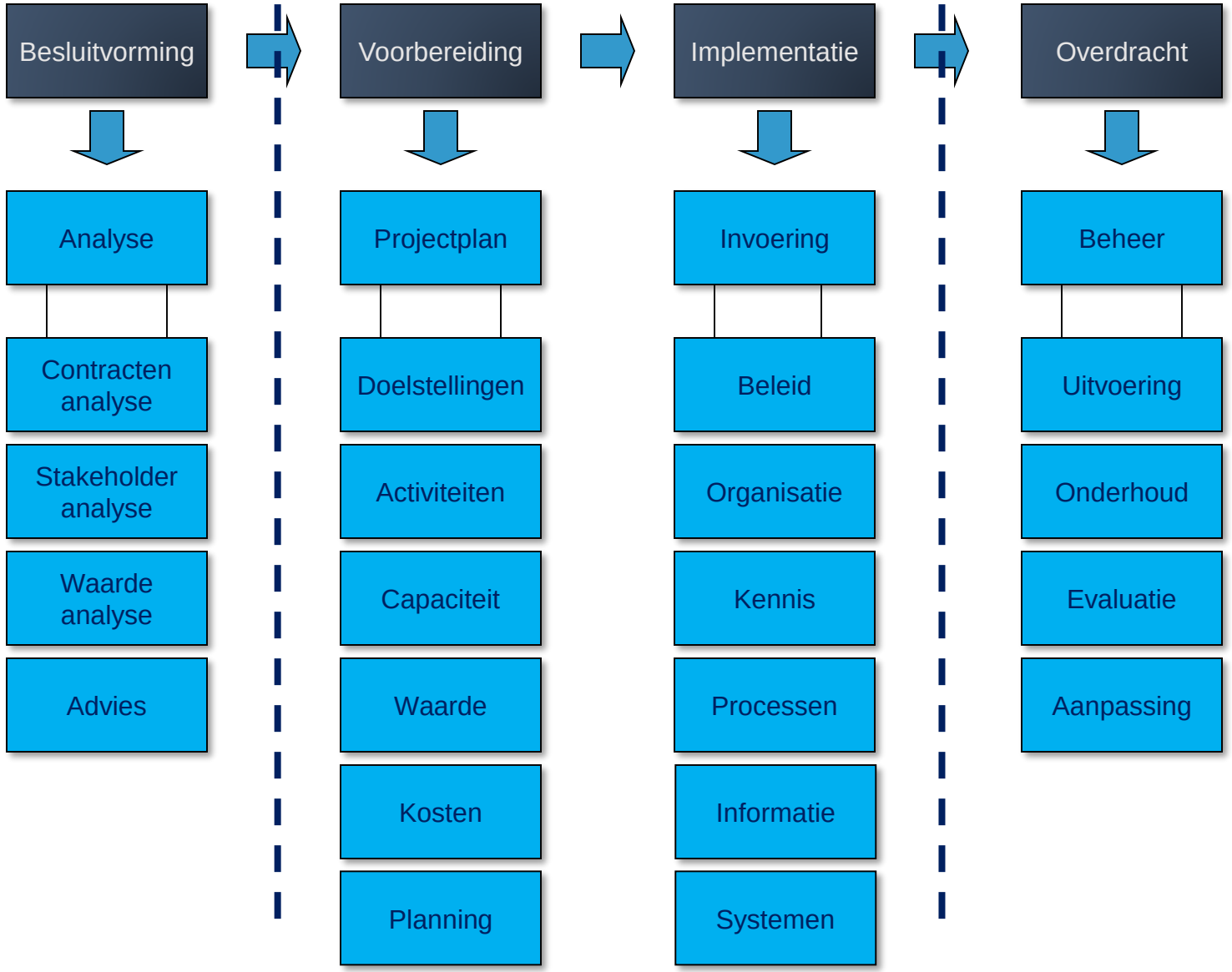
1. Contractmanagement
2. Circulair contractmanagement
3. Circulair management
4. Planet earth management
5. Sustainable management
6. Circular management
7. Circular contractmanagement
8. Contractmanagement 2.0



# 3. Voorbereiding circulaire bedrijfsvoering



# Plan van aanpak circulair contractmanagement

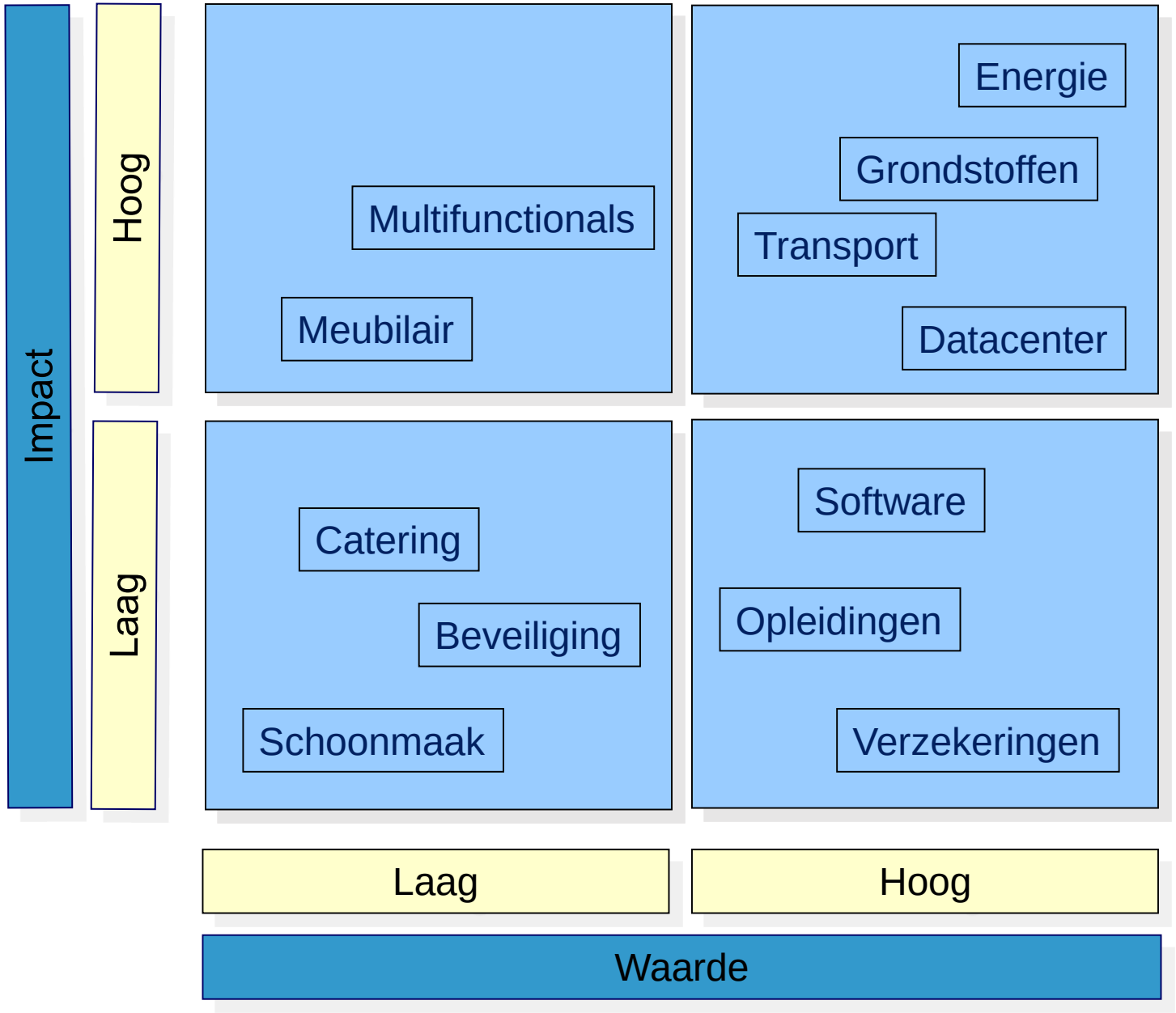


# Analyse waarde inkoopsegmenten

Per inkoopsegment vaststellen:

- financiële omvang
- mogelijkheden van circulair inkopen en contracteren
- waarde van deze mogelijkheden
- financiële kosten en opbrengsten
- impact op $CO^2$ footprint
- benodigde kennis en capaciteit
- prioriteiten

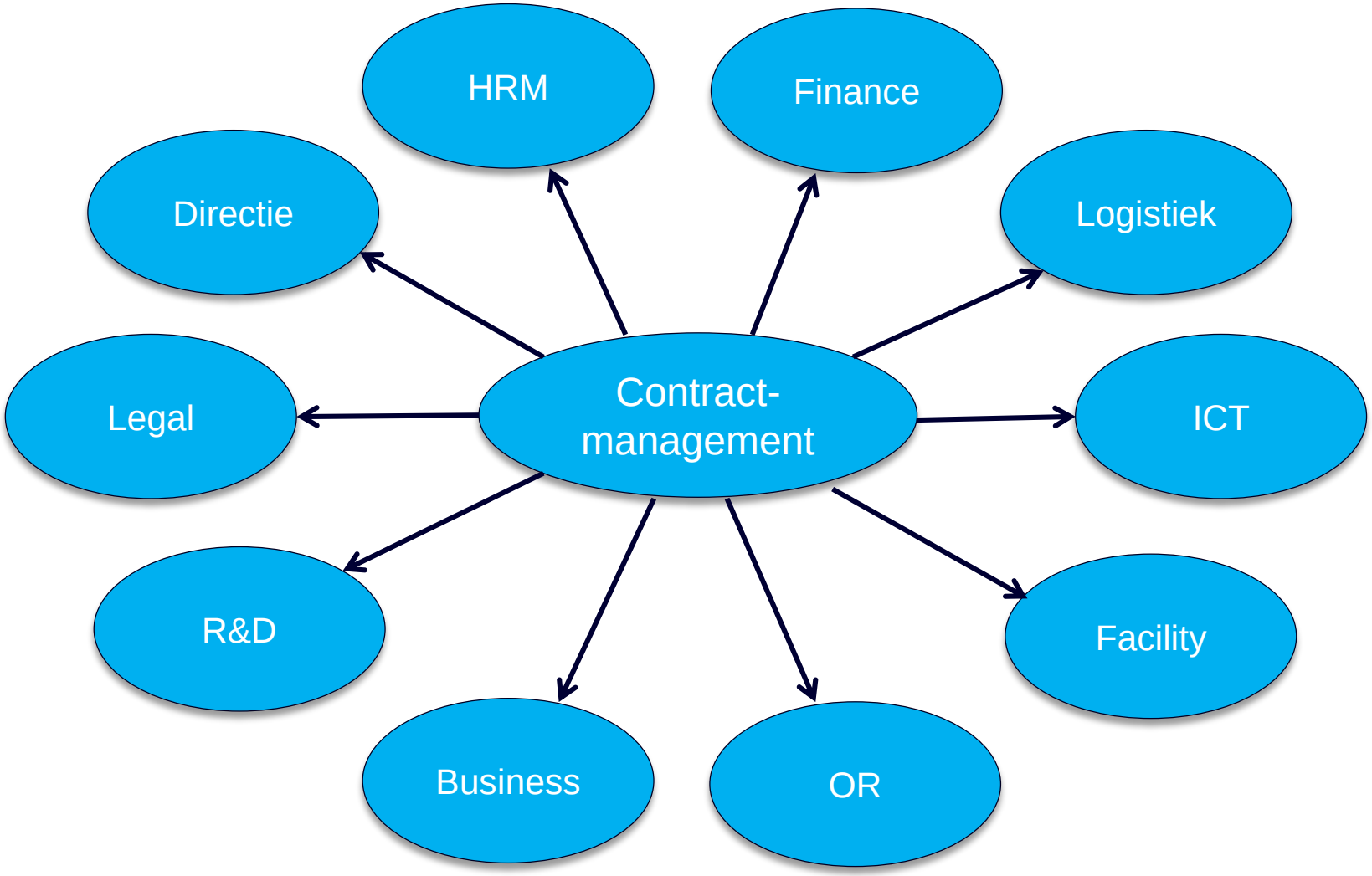



Impact
Hoog
Laag
Multifunctionals
Meubilair
Energie
Grondstoffen
Transport
Datacenter
Catering
Beveiliging
Schoonmaak
Software
Opleidingen
Verzekeringen
Laag
Hoog
Waarde

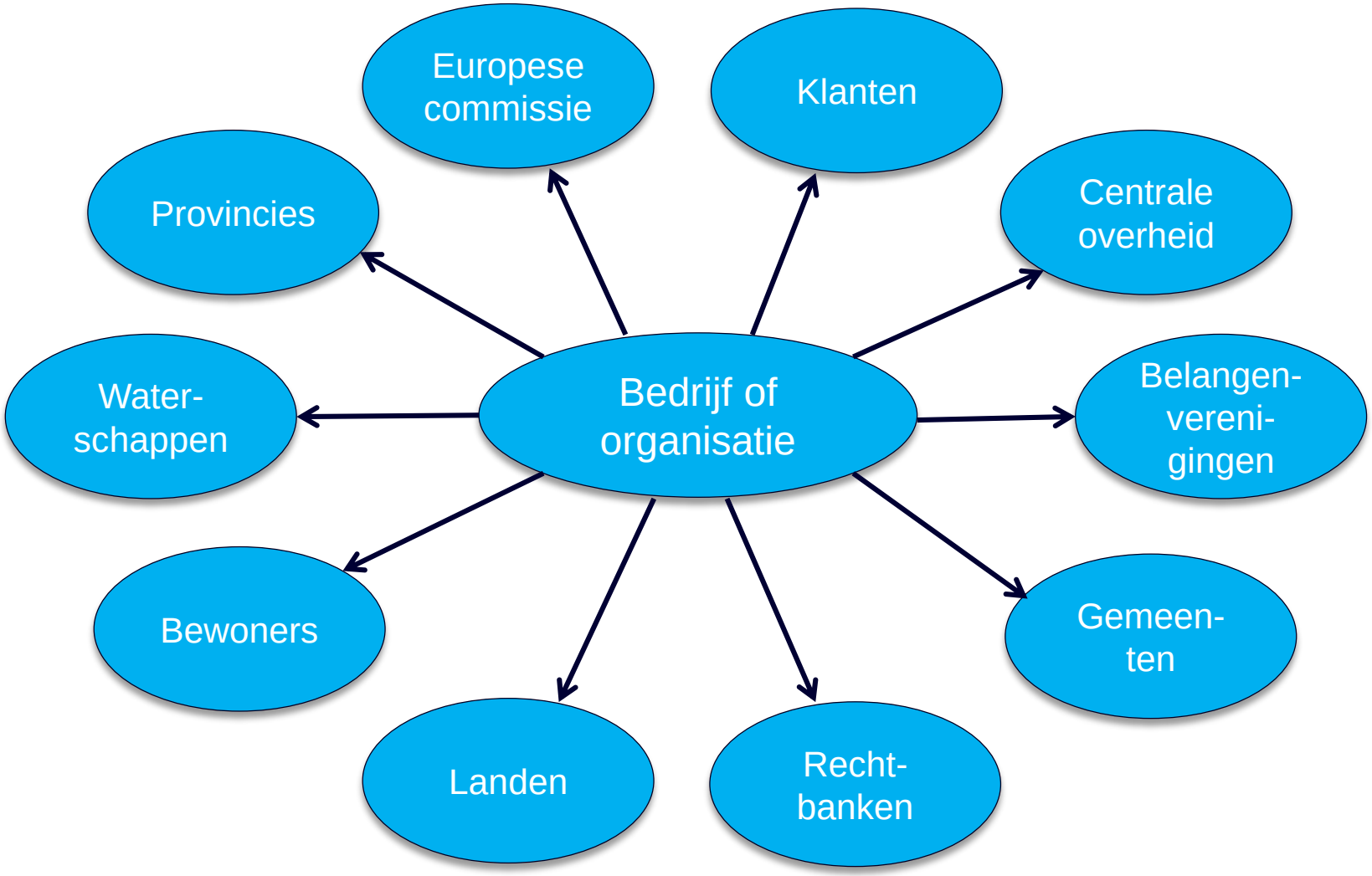
# Analyse stakeholders en hun rol

- Belangrijk: is er een duurzaamheidscoördinator of een Chief Sustainability Officer (CSO)?
- Belangrijker: welke interne en externe stakeholders spelen welke rol in het proces van circulair inkopen en circulair contractmanagement?
- Nog belangrijker: welke rol pakt contractmanager bij ontwikkeling circulaire economie en circulair contractmanagement binnen en buiten de organisatie

# Stakeholders intern



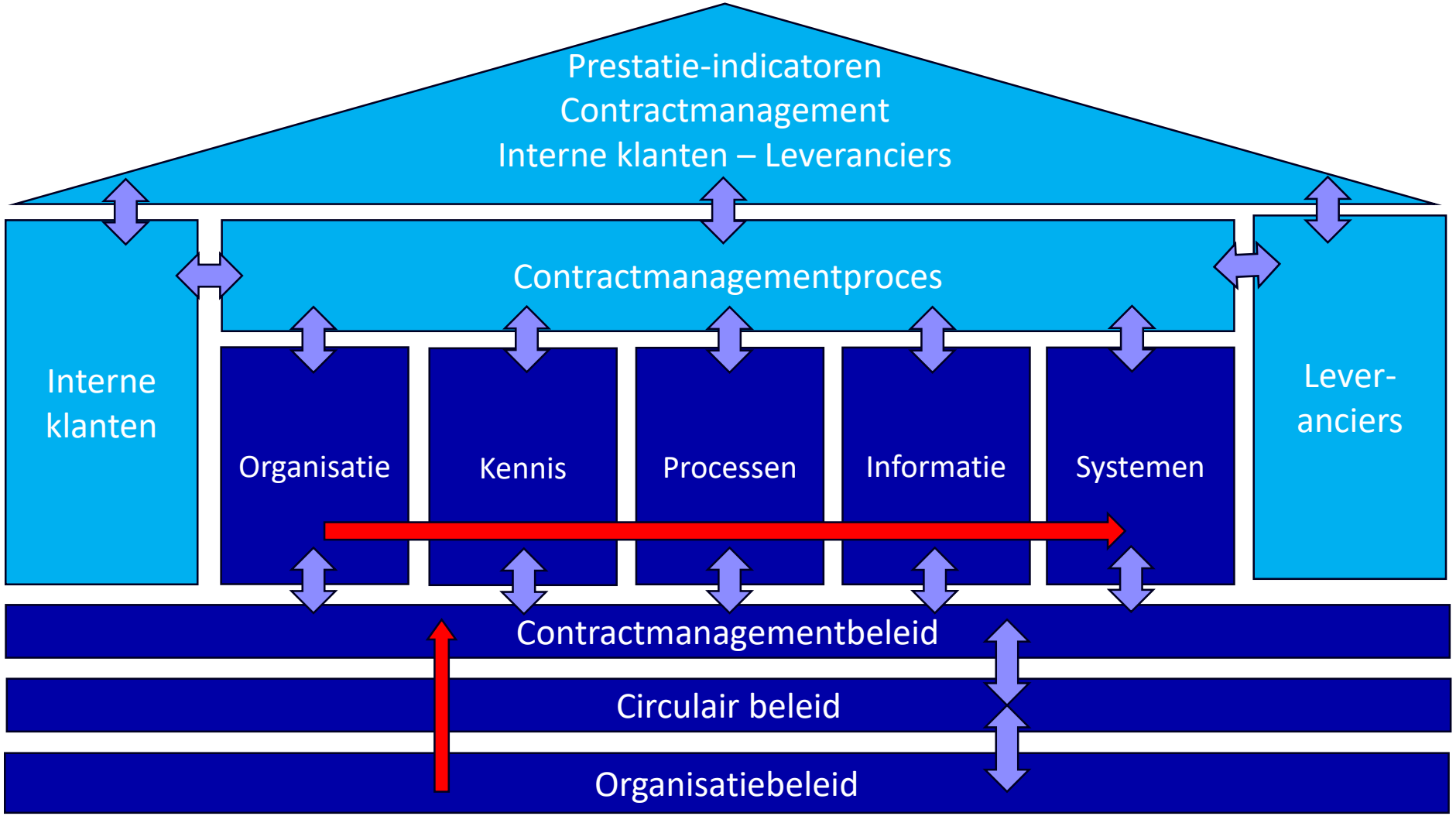
# Stakeholders extern



# 4. Ontwikkeling circulaire bedrijfsvoering



# Model circulair contractmanagement



# Beleid

- Is er algemeen en/of specifiek beleid op gebied van circulariteit?
- Maken een missie en visie op gebied van circulariteit onderdeel uit van het algemeen en/of specifiek beleid?
- Maakt circulariteit onderdeel uit van organisatiebeleid?
- Wie is er verantwoordelijk voor circulair beleid?
- Hoe vindt de communicatie over circulariteit en circulair beleid plaats?

# Organisatie

- Waar in de organisatie bij welk onderdeel/onderdelen ligt verantwoordelijkheid voor circulariteit?
- Is die verantwoordelijkheid al formeel belegd?
- Welke functies, functieprofielen en **kerncompetenties** zijn nodig?
- Welke rollen, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken horen bij die functies?
- Welke mensen zijn voor ontwikkeling circulaire bedrijfsvoering in beeld?
- Kunnen deze mensen worden vrijgespeeld voor de functies?

# Kerncompetenties contractmanager

## Oude functie

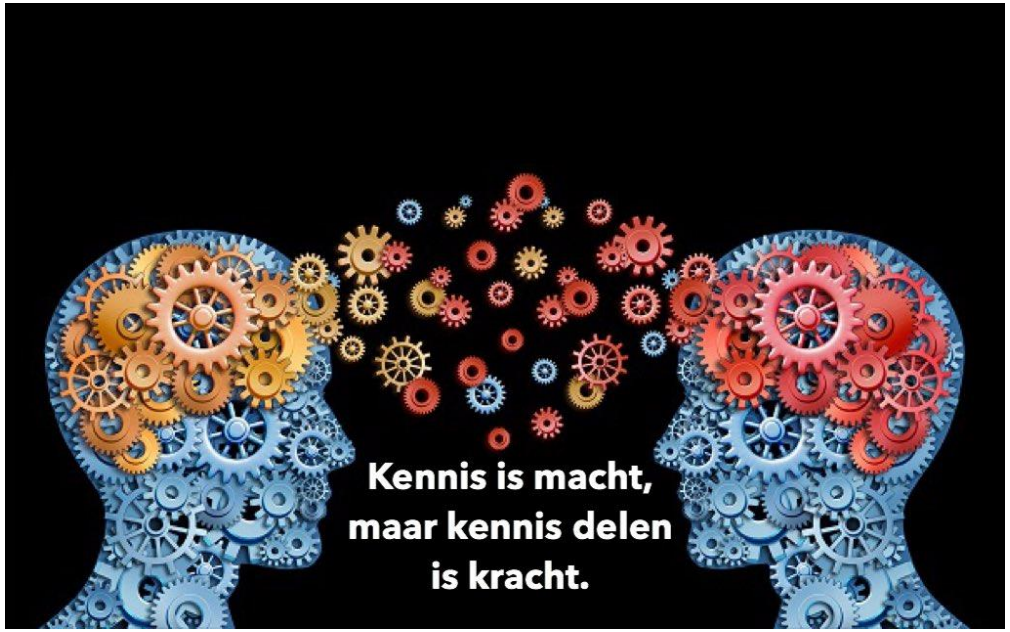
- Voortgang bewaken
- Flexibel handelen
- Inventiviteit
- Accuratesse
- Klantbetrokkenheid
- Resultaatgerichtheid
- Sturen op resultaat

## Nieuwe functie

- Visie
- Omgevingsgerichtheid
- Conceptueel vermogen
- Kosten- en waardebewust handelen
- Leervermogen
- Overtuigingskracht
- Verbindend leiderschap

# Kennis

- Kennis van circulariteit bij contractmanagers, interne klanten en leveranciers in kaart brengen en kennisontwikkeling opzetten
- Voorbeelden kennis ontsluiten via:
  - Trainingen
  - Bijeenkomsten
  - Websites
  - Boeken
  - Video’s
  - Organisaties en bedrijven
  - Etc.



# Processen

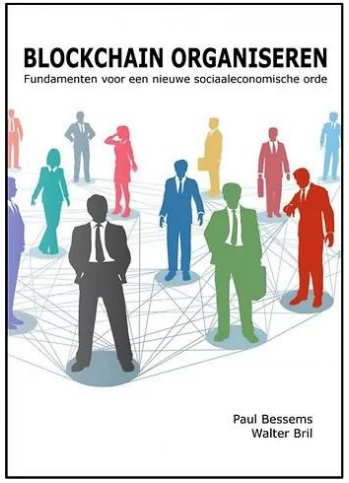
- Inkoop- en contractmanagementprocessen (opnieuw) inventariseren en aanpassen
- Inkoop- en contractmanagementtools inclusief contracten (opnieuw) inventariseren en aanpassen op circulariteit
- Marktconsultatie en marktverkenning vaker en eerder toepassen
- Aanbestedingsmethodieken als concurrentiegerichte dialoog, mededingingsprocedure met onderhandeling en innovatiepartnerschap (leren) kennen en meer toepassen
- Tijdiger signalering inregelen
- Meer tijd inruimen voor inkoop-/aanbestedingsproces en dus beter/meer plannen

# Informatie

- Van data naar informatie
- Welke informatie over circulariteit is er nodig en voor wie is die informatie nodig (contractmanager, stakeholders, interne klanten)?
- Welke informatie over prestaties leveranciers en gebruik interne klanten is er nodig (contractmanager, leveranciers, interne klanten)?
- Welke informatie over circulariteit, prestaties en gebruik is er minimaal/maximaal nodig?
- Waar halen we die informatie vandaan: intern of extern?

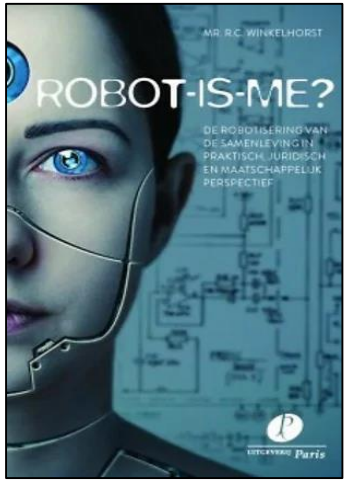
# Systemen

- Standaard financiële, inkoop en/of contractmanagementsystemen geschikt voor informatievoorziening over circulariteit?
- Indien niet, marktverkenning van mogelijke nieuwe systemen
- Gebruik maken van nieuwe technieken en op basis daarvan toepassingen ontwikkelen:
  - Blockchain
  - Kunstmatige intelligentie
  - Robotisering









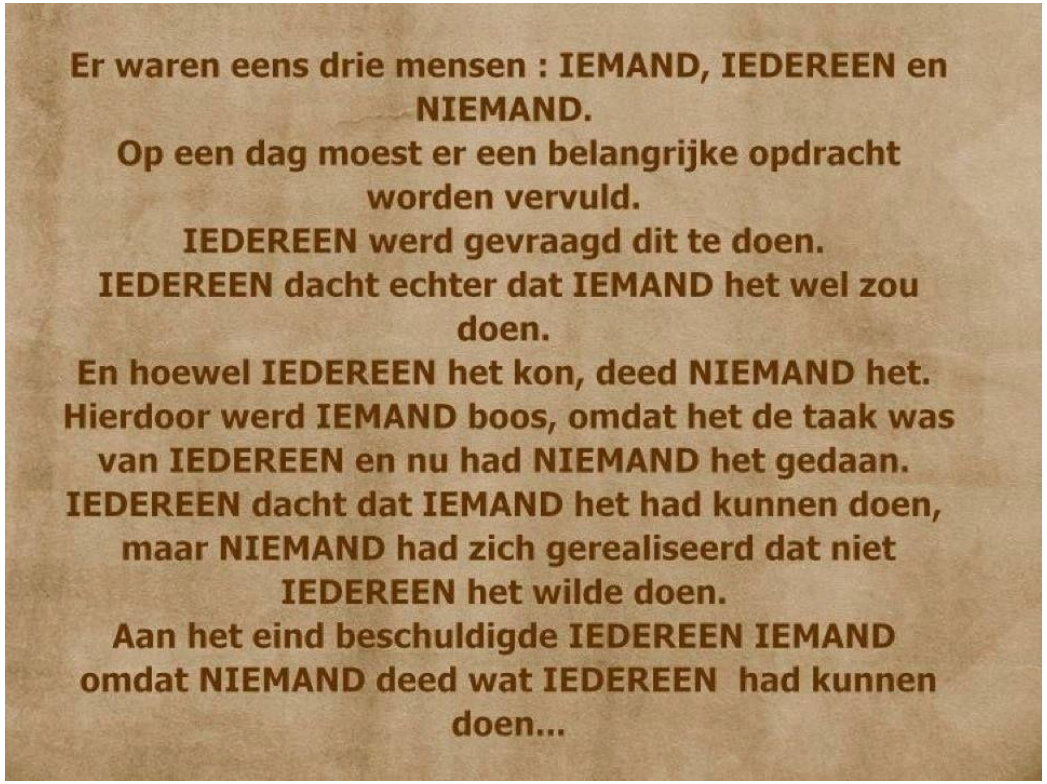
# 5. Aandachtspunten bij ontwikkeling circulaire bedrijfsvoering



# Wat managen jullie?

- Contracten?
- Leveranciers?
- Interne klanten?
- Prestaties leveranciers?
- Prestaties interne klanten?
- Circulariteit?

Circulaire bedrijfsvoering moet je (niet alleen, niet alleen) uitvoeren, ‘iemand’ zal het ook moeten managen



# Zorg voor een plan, neem initiatief

De aanval is de beste verdediging, zorg voor een (aanvals)plan nu de verantwoordelijkheden en het eigenaarschap (nog) niet zijn vastgelegd, zorg voor duidelijkheid




- Clarity – **C**
- Ownership – **O**
- Learning – **L**

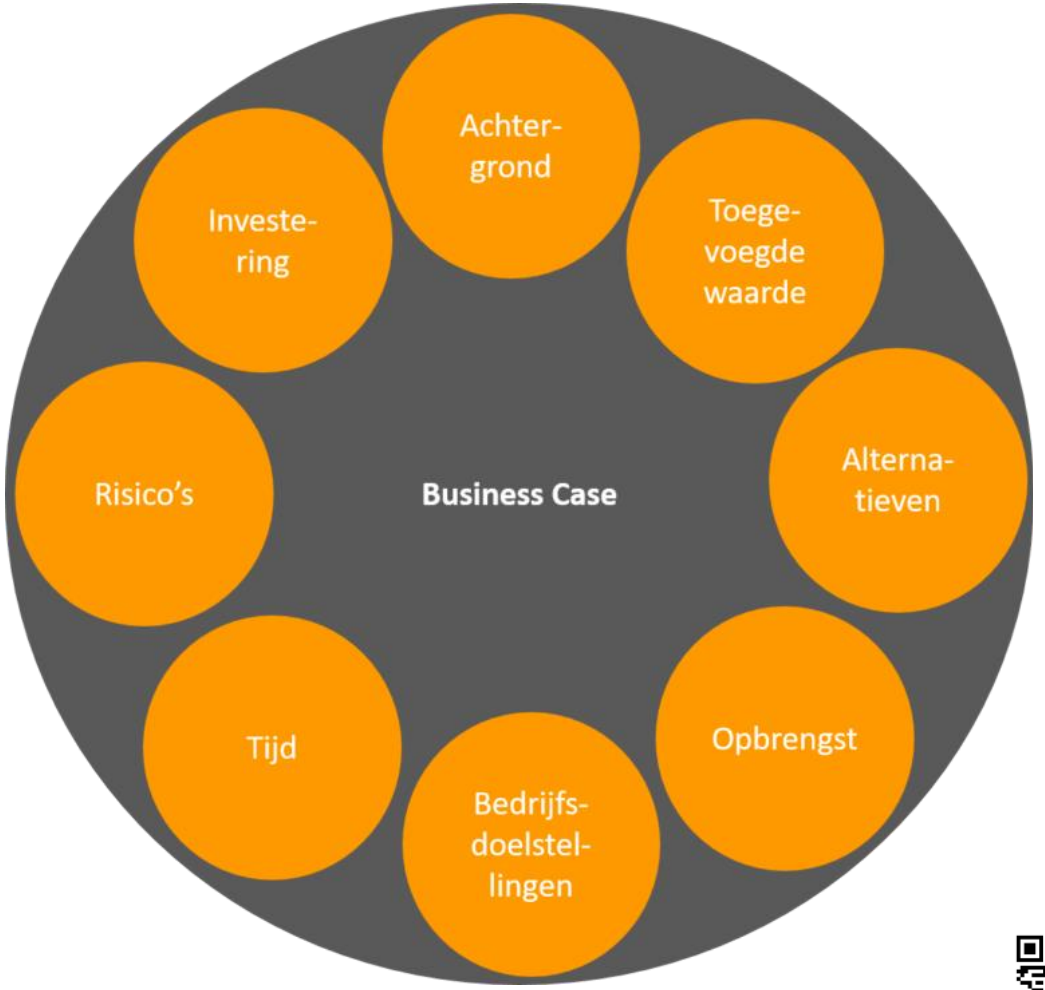
# De berg beklimmen

- Geen sprints maar lange beklimming(en)
- Sponsors (managers op sleutelposities) van tevoren betrekken bij plannen
- Beklimmingen beginnen met goede voorbereiding (training, kennis)
- Doelstellingen formuleren
- Ploegenspel essentieel voor resultaten
- Supporters (interne klanten) betrekken bij doelstellingen



# Business case

- Essentieel element bij ontwikkeling circulaire bedrijfsvoering
- Korte termijn gaat over in lange termijn business case
- Vooral ook aandacht voor (toegevoegde) waarde



# Belangrijk verschil tussen private en publieke sector

- Normaal gesproken worden in publieke sector raamovereenkomsten voor vier of vijf jaar afgesloten. Met duidelijke argumenten kan daar van worden afgeweken.
- In geval van circulaire producten zal een langere looptijd overeenkomst vaak het geval zijn. Daar dient dus aanbestedingstechnisch en juridisch aandacht aan te worden geschonken.
- De publieke sector heeft te maken met de aanbestedingswetgeving. Dat vraagt meer tijd en aandacht vanwege alle regelgeving en specifieke jurisprudentie.

# Doelstellingen en belangen leverancier en eigen organisatie of bedrijf dienen congruent te zijn

- Missie en visie over duurzaamheid
- Duurzaamheid eigen bedrijfsvoering
- Wederzijdse investering in ontwikkeling en innovatie
- Stimulering duurzaam gebruik geleverde goederen
- KPI’s voor zowel leveranciers als interne klanten
- Voldoen aan regelgeving (bijvoorbeeld stikstofuitstoot)
- Belang relatie boven transactie, lange termijn boven korte termijn

# Noodzaak veranderingsmanagement

- Inkoper en contractmanager zijn geen budgethouder
- Jullie hebben dus geen zeggenschap over de keuzes op gebied van circulariteit, jullie kunnen die wel ondersteunen en sturen als jullie beschikken over een plan, noodzakelijke kennis en informatie
- Niet alleen gericht op leveranciers managen (contracten/KPI's) maar ook je collega's managen (nog geen contracten/KPI's, maar misschien wel nodig/noodzakelijk)
- Dit laatste vraagt heel andere benadering omdat het intern gericht is en waarbij je veranderingsmanagement nodig zult hebben

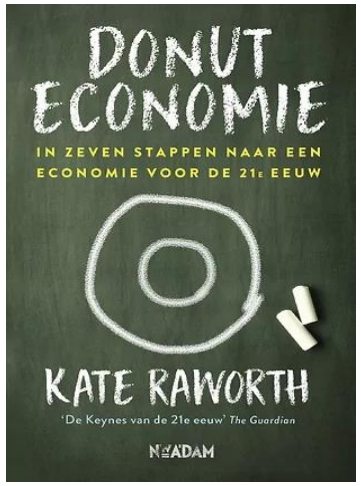
# Hebben **jullie** nog vragen ?

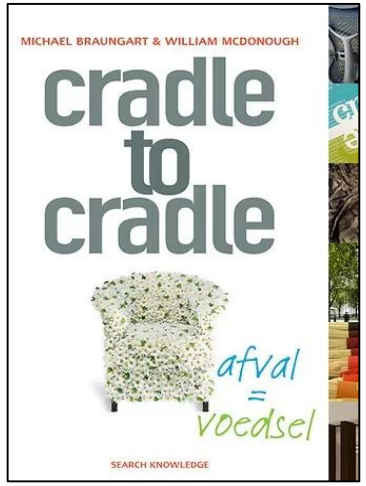


Jullie ontvangen de week na dit event een e-mail bericht met daarin de exclusieve link naar een pagina op de Nevi-website waar alle presentaties, foto’s en aftermovie aangeboden worden als naslagwerk

Starck training & development

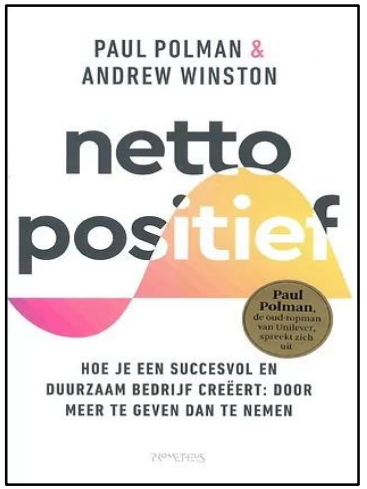
# Boeken die aanzetten tot nadenken





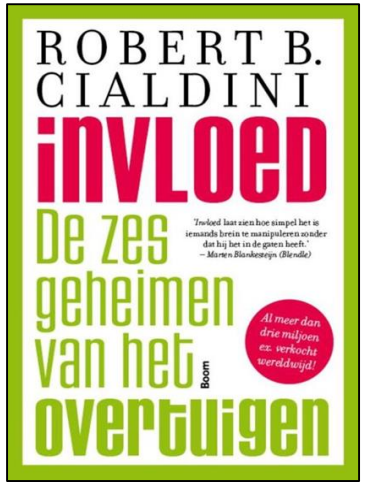








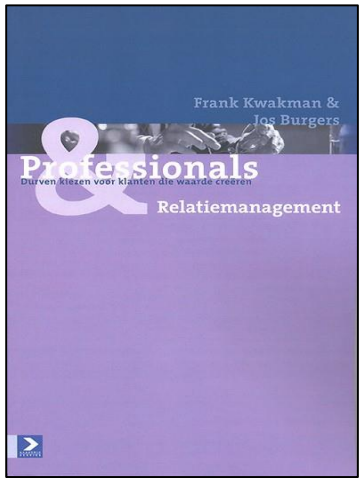


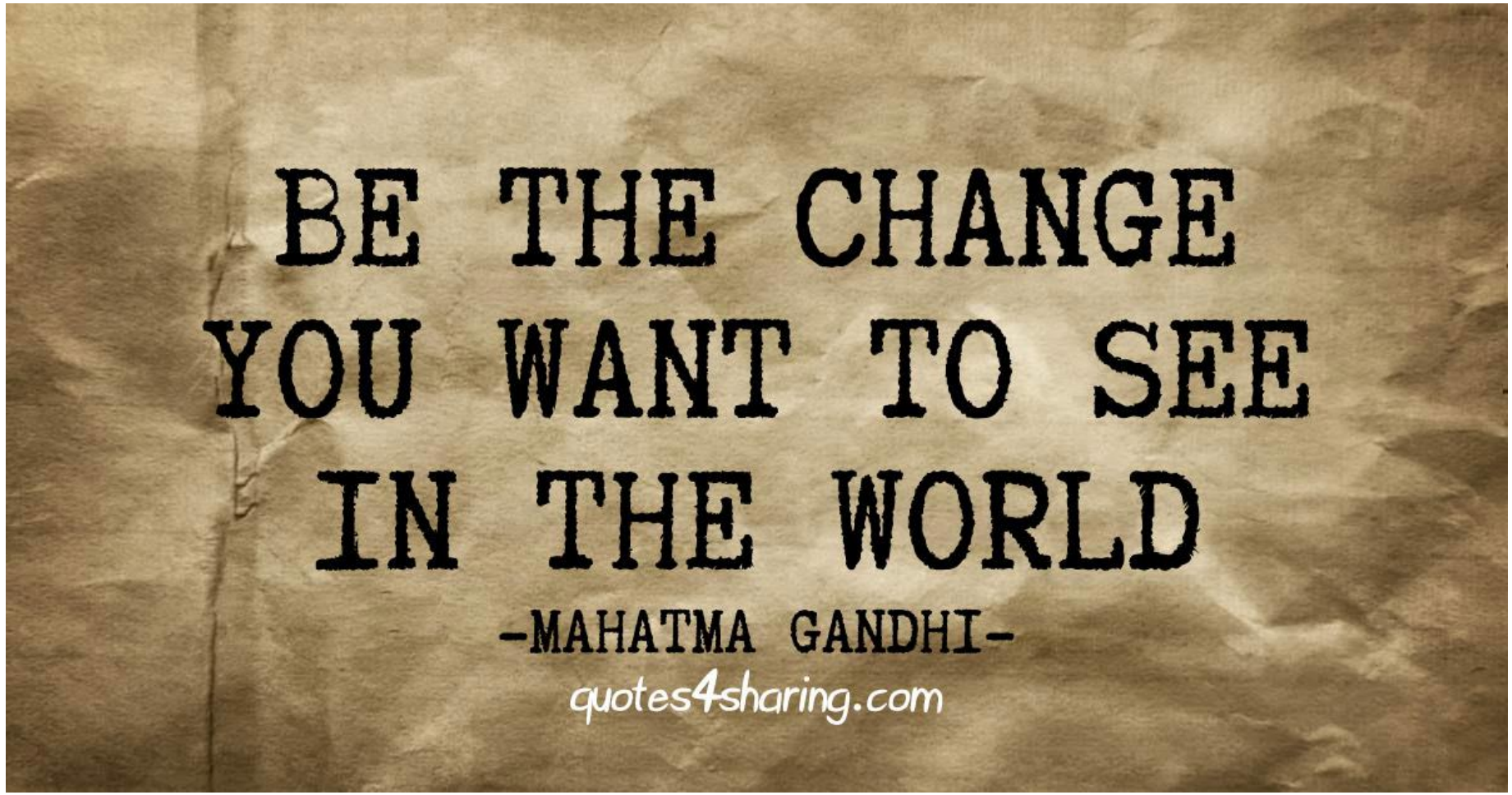










BE THE CHANGE
YOU WANT TO SEE
IN THE WORLD
-MAHATMA GANDHI-
quotes4sharing.com

# Introductietekst Nevi Contractmanagementdag 2022

Het belang van contractmanagement in en op weg naar een circulaire economie

De transitie van een lineaire naar een circulaire economie en daarmee ook circulair inkopen vraagt de komende jaren alle aandacht en een enorme inspanning. Een belangrijke vraag waar men vaak aan voorbijgaat is welke rol contractmanagers daarbij vervullen. Zijn contractmanagers volgend of kunnen zij bij dat transitieproces de regie voeren? Welke impact heeft circulair inkopen op het proces van contractmanagement en vice versa? Welke invloed kunnen en moeten contractmanagers uitoefenen op het circulair inkopen en aansluitend circulair gebruiken van producten of diensten? Welke competenties zijn daarvoor nodig en wat betekent dit voor de plek van contractmanagement binnen de organisatie?

Op deze en andere vragen krijgen jullie een antwoord tijdens deze interactieve parallelsessie van Peter Streefkerk en Wim van Eck, adviseurs op het gebied van contractmanagement. De toekomst van contractmanagement wordt er alleen maar interessanter en uitdagender op. Zorg dat je er klaar voor bent.