



Stakeholderdialoog 2018

Go digital, stay human

Verslag dialoog: Circulaire Economie

De digitalisering van onze samenleving gaat steeds verder en sneller. Maar hoe zorg je ervoor dat je met al dat digitaliseren de menselijke maat niet uit het oog verliest? Ook KPN staat, als ICT-speler en enige échte groene verbinder van en voor Nederland, midden in die samenleving. Voor verschillende maatschappelijke thema's, nemen we onze verantwoordelijkheid. Thema's die in het hart van ons bedrijf zitten en waarbij ICT een belangrijke driver is om Nederland, samen met anderen, écht verder kunnen brengen. Ieders mening, ervaring en expertise zijn voor ons bijzonder waardevol en leveren mooie inzichten op. Een goede dialoog met onze stakeholders is daarom essentieel.

Dit is het verslag van de dialoog rondom het thema Circulaire Economie

Nederland is op weg naar een volledig circulaire economie. Zo streeft KPN naar 100 procent circulaire operations in 2025 door te focussen op minder materiaal gebruik, levensduur van apparatuur en streven naar geen afval. Volledige circulariteit lukt alleen als iedereen meedoet. Digitalisering is een belangrijke enabler om deze ambitie waar te maken. IoT-diensten helpen bijvoorbeeld bij het inrichten van efficiëntere en schonere processen. Een aantal koplopers past deze en andere innovatieve oplossingen al toe om zelf circulair te opereren. Hoe zorg je als bedrijf dat iedereen ook echt mee wil doen en met welke kansen en bedreigingen krijg je daarbij te maken?

Deelname van vertegenwoordiger van de volgende organisaties

Accenture	Nokia
Amsterdam Economic Board	Philips
Allinq	Schiphol Group
Circularise	VolkerWessels Telecom
Huawei	
KPMG	

Vertegenwoordiging namens KPN

Joost Farwerck	-	Raad van Bestuur KPN
Hans Koeleman	-	KPN
Jeroen Cox	-	KPN
Marc de Wit	-	Circle Economy (moderator)
Daan Helming	-	KPN (notulist)

Aan het begin van de dialoog is gevraagd naar enkele belangrijke circulaire innovaties in 2018. Onder andere het materiaalpaspoort en de circulaire operatiekamer werden genoemd als grootste doorbraken. De circulaire operatiekamer is een streven van het Radboud UMC om de eerste groene en circulaire operatiekamer te realiseren. Dat de medische sector ook meebeweegt in een complexe omgeving, is een goed signaal.

Vraag 1: Welke ICT en digitale toepassingen ziet u die kunnen bijdragen aan de circulaire economie?

- **Virtualisatie**
Virtualiseren van servercapaciteit betekent minder materiaalgebruik. Gegeven de exponentiële groei van dataverkeer een belangrijke ontwikkeling.
- **Resource gebruik van apparaten optimaliseren met gebruik van een app**
Software is in staat aan te geven welk apparaat kan worden geoptimaliseerd. Daarom moet een app ontwikkeld worden waarbij resource gebruik van apparaten kan worden geoptimaliseerd.
- **Industriebrede samenwerking: digitaal netwerk**
Bedrijven blijven vaak binnen hun eigen muren samenwerken of met de bekende partners. Maar daarmee maak je processen niet zo efficiënt mogelijk. Wat je eigenlijk wil is dat hele industrieën of ketens met elkaar gaan samenwerken. Zodat je hele takken in een industrie aan elkaar kunt koppelen.

Het is heel lastig om bij grote bedrijven aanknopingspunten te krijgen. Circulaire economie gaat over de lange termijn, bedrijven werken vaak op korte termijn. Dat maakt het complex. Kleinere bedrijven zijn doorgaans flexibeler. Als je puur kijkt naar bestaande processen, kan je het bijna niet circulair meer noemen. Wil je een systeem voor de toekomst maken, heb je echt een businessmodel nodig; een totaal ander designprincipe. Een balans die lastig te vinden is. Daarvoor moet een koppeling gemaakt worden tussen alle partijen in een industrie. Want als je met de hele industrie samenwerkt, kom je erachter. Maar er is geen centrale partij die alles weet. Wat nou als je een bestaande relatie hebt met een partij, hoe kun je die koppeling tussen alle partijen dan maken? Precies dat is nodig om een digitaal netwerk te creëren van je fysieke supply chain waarmee je een infrastructuur creëert.

Vraag 2: Zijn er ook drempels die we kunnen onderkennen van digitalisering op het behalen van onze duurzaamheidsdoelen?

- **KPI's en lange termijndoelstellingen kunnen belemmerend werken**
KPI's en lange termijndoelstellingen zoals 2025 en 2030 maken het soms lastig voor mensen om in beweging te komen. Daarom zijn er tussentijdse doelen nodig richting bijvoorbeeld 2020.
- **Innovatie en flexibiliteit**
Het gaat over hoe snel je kan acteren op de markt met innovatie en tegelijkertijd hoe snel je je product op de markt kan brengen. Dit kan een belemmering zijn om meer circulaire producten op de markt te brengen.

- **Complex om circulariteit te meten**

Het meten van circulariteit leidt vaak tot interne discussie. Hoe kan je bijvoorbeeld aantonen wat de impact is van virtualiseren? Hoe kwantificeer je dit? Wanneer ben je circulair? Er kan worden gemeten op circular revenue. En wat is bijvoorbeeld de footprint van public cloud? Energie efficiënter? Minder materiaal? Moeilijk te kwantificeren. Uiteindelijk wil je aan je leveranciers laten zien in welke mate ze meewerken aan de circulaire doelstellingen van een bedrijf. Op een gegeven moment wordt het te abstract. Je kan alleen kwantificeren op productniveau. Wat je ook kan doen, is de hoeveelheid euro's van revenues en de tonnen CO2 die daar mee samenhangen meten. Op inkomstenniveau.

Vraag 3: Welke randvoorwaarden moet een organisatie inrichten om digitale middelen succesvol in te zetten als enabler voor de circulaire economie?

- **(Inter)nationale samenwerking**

Als kleine speler kan je wel met veel partijen gaan samenwerken. Dit is efficiënter dan dat je je eigen bedrijf gaat optimaliseren. Leveranciers conformeren zich steeds meer aan internationale standaarden. Meerdere partijen stellen deze eisen aan supply chain. Samen optrekken in de keten.

- **Het belang van stellen van KPI's**

Als je het echt door het hele bedrijf wilt laten doorwerken, dan heb je KPI's nodig die voor het gehele bedrijf gelden.

- **Transparantie en openheid creëren**

Het gaat om meer transparantie en openheid creëren. Flexibele transparantie. Wat nou als je alle informatie die je hebt, koppelt in een industrie? Dan kun je er informatie uittrekken die je nodig hebt voor bijvoorbeeld circulariteit, zonder dat je alle informatie prijsgeeft aan concurrenten. Je hoeft niet het volledige spectrum te zien.

- **Aandacht voor design van de ontwerpkant**

Het belang van het ontwerp; de designkant van producten. Hoe krijg je circulariteit in het operationele design?

- **Lange adem**

Circulair worden is een kwestie van de lange adem. Dat geldt ook voor het meekrijgen van de hele interne organisatie.

- **Stimuleren initiatieven van medewerkers**

Er wordt op doelstellingen gemeten en je ziet op corporate niveau veel rapportages voorbij komen. Maar dat maakt het ook ver weg voor veel medewerkers. Probeer dichter bij huis te blijven. Veel individuen zijn al met soortgelijke zaken bezig. Het gaat om het stimuleren van een persoonlijk initiatief. Dat is zeker zo effectief. Mensen op de zeepkist zetten is leuk, maar ook ouderwets. Het moet gaan over het inbrengen van ideeën en het stimuleren ervan. Maak het tastbaar.

- **Circulariteit tastbaar maken**

Er zijn heel veel leuke praktische voorbeelden. Die moeten worden opgeschaald naar

productie.

- **Tastbaar maken vanuit de businesscase**

Maak circulariteit tastbaar vanuit de businesscase. Je ziet dat er in de praktijk steeds minder wordt gesproken over duurzaamheid en circulariteit. Het gaat steeds meer over kosten intern. Maar als je niet over de thema's spreekt, willen mensen niet meer voor je werken. Dat is een factor die niet onderschat moet worden. Het gaat om doelstellingen en doing good. En de businesscase rondmaken.

Circulariteit moet gaan over geld opbrengen; dat is de discussie. Het gaat om het tastbaar maken vanuit de businesscase, dan is het makkelijker om te voldoen aan de criteria. Dan kan je er makkelijker op afrekenen.

- **Klein beginnen in plaats van vastlopen in een structuur**

Hoe ga je de businesscase op circulariteit, waar je nog geen groot track record op hebt, hard maken naar je collega's? Begin klein met het vastleggen van contracten, in plaats van vast te lopen in een structuur. Anders blijft de businesscase hangen, omdat niets besluiten dan vaak het beste is.

- **Maak inzichtelijk dat duurzaamheid kosten bespaart; geld oplevert**

Duurzaam doen gaat vaak ook over kosten besparen. Maar het moet wel samengaan: goed voor het milieu en kosten besparen of juist extra winst. Hardware virtualiseren is bijvoorbeeld veel efficiënter én minder materiaal. Blijft dicht bij huis. We moeten niet doorslaan als er sprake is van ongewenste neveneffecten.

- **Inzetten boegbeeld/ambassadeur**

Het inzetten van een boegbeeld werkt om circulariteit op kaart te zetten.

- **Vraag creëren door voorop te lopen**

Ga voorop lopen in de markt met circulariteit, dan creëer je zelf een vraag.

- **Bewustzijnsaspect**

Veel bedrijven hebben het bewustzijn (nog) niet. Als voorbeeld wordt gegeven het aantal datacenters in de metropoolregio Amsterdam (112) met dataservers als afval. Dat gaat allemaal naar het buitenland. Dat moet anders kunnen. Iedereen in de keten moet verantwoordelijkheid nemen. Bij de aankoop alvast nadenken hoe het afval kan worden verwerkt. Het is alleen al de bewustwording: nadenken over materiaal.

- **Belang return channel**

Bij supply chain wordt dit gezien als geld: we moeten spullen terughalen. Je kan de return channel gebruiken om zo weer of meer in contact te komen met klanten. Zo kan je de kosten van marketing verplaatsen naar supply chain. Product as a Service zou hier goed bij werken. Spullen terughalen kan een mooie businesscase opleveren. Grote corporates verliezen op dit moment nog van niche afvalpartijen die goedkoper de spullen kunnen verwerken.

- **Schaarste**

Uiteindelijk leidt de schaarste aan grondstoffen tot een noodzaak om producten weer in te

nemen of te recyclen. Schaarste gaat ons dwingen meer circulair te zijn. Tekort aan materialen, batterijen en chips. Er komt een absolute schaarste aan. Dan wordt het interessant om zaken terug te halen.

- **Incrementele en transformatieve transformaties voor opschalen**

1. Incrementele transformatie: je verandert de kern, je bestaande bedrijfsprocessen. Kortom je bestaande business. Dit levert besparingen op. Je hebt bewustwording nodig. Met KPI's kan je een hoop bereiken.
2. Transformatief: richt zich meer op het najagen van nieuwe opportuniteiten, kansen, nieuwe services/diensten en nieuwe producten. Dit is heel moeilijk om incrementeel te doen in een bestaande organisatie, in bestaande processen. Je zult geheel buiten de organisatie de juiste sales, R&D, marketingmensen bij elkaar moeten zetten om over een bepaalde klant na te denken.

Deze twee waarden verschillen fundamenteel van elkaar.

- **Aantrekken nieuwe mensen**

Bedrijven hebben veel moeite om mensen langer dan vier jaar aan zich te binden. Duurzame doelstellingen zoals circulariteit kunnen hierbij helpen.