

# CIRCULAIRE VERDIEN- MODELLEN

PRAKTISCHE HANDVATTEN VOOR ONDERNEMERS

Whitepaper

25 september 2019

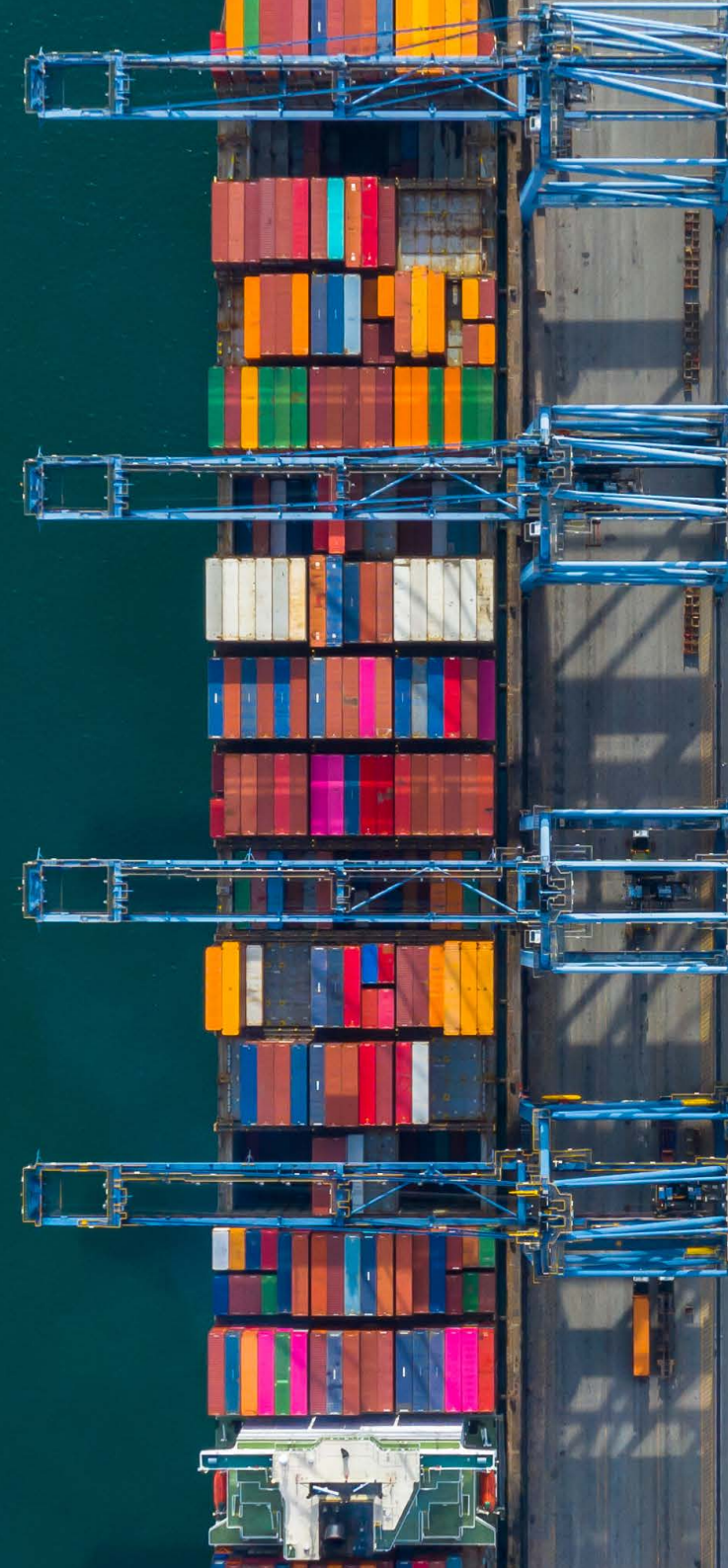


Kennedy Van der Laan



# INHOUD

|  |    |
|--|----|
| Inleiding  | 3  |
| Van circulaire intenties naar een verdienmodel                           | 4  |
| Vier circulaire verdienmodellen  | 6  |
| 'Circulaire verdienmodellen'-trap als praktisch handvat voor ondernemers | 7  |
| 1. Pay-per-Use   | 8  |
| 2. Verhuur   | 9  |
| 3. Koop-Terugkoop  | 10 |
| 4. Lease   | 12 |
| Zes inzichten die helpen om als ondernemer een keuze te maken            | 14 |
| Dankwoord  | 15 |



# INLEIDING

## Circulaire economie is hot

Als ondernemer bent u vast recentelijk in aanraking gekomen met 'de circulaire economie', 'circulariteit' of termen als 'retourlogistiek' en 'het sluiten van kringlopen'. Er is geen ontkomen aan: de circulaire economie is *hot*. Belangrijke reden hiervoor is dat er een duidelijke noodzaak is om onze economie circulair in te richten: de toenemende wereldbevolking en economische groei gaan gepaard met een sterke consumptiegroei, wat leidt tot meer gebruik van grondstoffen. En dat terwijl onze grondstoffen uitgeput raken, we onder druk komen van klimaatverandering en prijsvolatiliteit van *virgin* (primaire) grondstoffen sterk toeneemt. Onze huidige lineaire economie is dus niet meer houdbaar. De circulaire economie biedt een oplossing voor deze uitdagingen en kansen voor u als ondernemer.

## Circulaire economie biedt kansen voor ondernemers

Hoe gaat u als ondernemer hiervan profiteren (op langere termijn, maar mogelijk ook op de korte termijn)? Welke circulaire kansen liggen er voor uw bedrijf en welke producten of diensten passen hierbij? En ook niet onbelangrijk: hoe gaat u hieraan verdienen? Of wellicht bent u als ondernemer al bezig met circulaire businessmodellen, maar bent u zich daar niet bewust van?

Wij (KPMG Sustainability, Copper8 en Kennedy van der Laan) zijn een praktijkonderzoek gestart naar circulaire verdienmodellen. Ons doel is om u enthousiast te maken om aan de slag te gaan met de circulaire economie, en u daar praktische handvatten voor te geven waarmee u morgen aan de slag kunt. Wij geven antwoorden op vragen als: "Welke circulaire verdienmodellen zijn er?", "Wat zien wij in de praktijk bij koplopers?" en "Hoe ondersteunt het verdienmodel de circulariteit van mijn product of dienst?".

Voor kansen voor beleidsmakers refereren wij naar de *whitepaper* 'Circular Revenue Models: required policy changes for a circular economy'.

## Business- en verdienmodellen

In onze dagelijkse praktijk horen wij vaak dat de termen 'businessmodel' en 'verdienmodel' door elkaar worden gebruikt. Onzes inziens hebben de twee concepten een verschillende betekenis. Een businessmodel beschrijft hoe u als ondernemer waarde creëert, levert en behoudt. Een verdienmodel is hier onderdeel van: het geeft inzicht in de wijze waarop een onderneming (financiële) waarde genereert door de opbrengsten en kosten in kaart te brengen. Er is nog weinig inzicht in de toepasbaarheid van verschillende verdienmodellen. Dat vormde de aanleiding voor ons onderzoek en het schrijven van deze *whitepaper*.

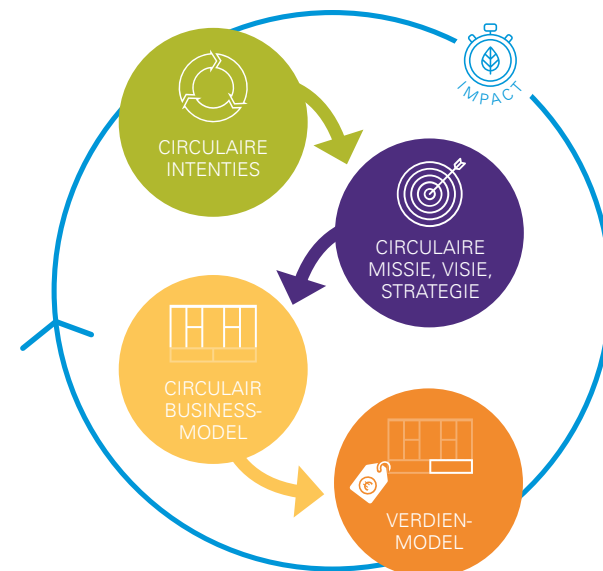
## Een verdienmodel zelf is niet circulair

Uitgangspunt van onze visie op circulaire economie is dat de onderneming die producten of diensten levert ('Producent') verantwoordelijk is voor het product of de dienst gedurende de gehele looptijd, de zogenaamde 'uitgebreide producentenverantwoordelijkheid' of *Extended Producer Responsibility* (EPR). De vraag is hoe je als Producent deze verantwoordelijkheid gaat invullen. Een verschuiving van 'eigendom' naar 'gebruik' is hierin essentieel, waarbij de producent verantwoordelijk wordt voor het hergebruik van het product, componenten of materialen. Hierbij kunnen verdienmodellen een belangrijke rol spelen. Dit gedachtegoed is niet nieuw. Al sinds de jaren tachtig is gesproken over 'leasing' als een middel om producenten beter te laten nadenken over hun producten omwille van levensduurverlenging en 'circulair' denken (Stahel, 1982). Recentelijk wordt EPR ook beleidsmatig genoemd als belangrijke maatregel ter bevordering

van de circulaire economie door de Europese Unie (*EU Circular Economy Package*) en de Nederlandse overheid (Kabinetsreactie op de Transitieagenda's).

Om meteen duidelijk te zijn: een 'circulair verdienmodel' bestaat niet. Dat klinkt misschien vreemd, maar wat we bedoelen te zeggen is dat een verdienmodel op zichzelf niet circulair is. Huren is bijvoorbeeld een verdienmodel dat zich goed leent voor circulariteit maar dat niet noodzakelijkerwijs circulair is. Stelt u zich eens een vastgoedeigenaar voor die appartementen verhuurt aan studenten en weinig tot geen onderhoud pleegt aan het pand. Aan dat verdienmodel kleven weinig circulaire prikkels. Er moeten meerdere stappen worden doorlopen voordat een verdienmodel leidt tot de gewenste circulaire impact.

FIGUUR 1  
Stappen om circulaire impact te maken



Het concept van een circulaire economie is geïnspireerd op ecosystemen waarin het afval van het ene systeem weer waarde heeft voor een ander (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Circulaire bedrijven streven ernaar de toegevoegde waarde van producten op financieel, ecologisch en sociaal vlak zo lang mogelijk te behouden, zo niet voor altijd!

# VAN CIRCULAIRE INTENTIES NAAR EEN VERDIENMODEL



## Stap 1: Het begint bij circulaire intenties...

Het begint bij de circulaire intenties van u als ondernemer. Wat zijn uw drijfveren en de beoogde resultaten? Uiteraard hebt u commerciële doelen, maar minstens net zo belangrijk is de motivatie om bij te dragen aan de circulaire economie met als uiteindelijke doel: binnen de natuurlijke grenzen van de aarde opereren met behoud van het sociaal fundament. De intentie moet zijn om op een circulaire manier waarde te creëren die bijdraagt aan dit doel: dat kan financiële waarde zijn, een kleinere ecologische footprint of sociale waarde, zoals het creëren van werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt als reparateur van elektronische producten.



## Stap 2: ...doorvertaald in een circulaire missie/visie/strategie...

Uw intentie moet vervolgens landen in de missie, visie en strategie van uw onderneming. U geeft uw visie weer op het waarom (uw circulaire intentie) en wellicht ook het einddoel waar u naartoe werkt (bijvoorbeeld een volledig gesloten grondstoffenketen) en hoe uw onderneming hier een rol in kan spelen. Afhankelijk van de strategische keuze waar te starten, bijvoorbeeld bij het terugdringen van afval in uw proces, of bij het uitfasen van gifstoffen in het ontwerp en het productieproces, krijgt de circulaire intentie ook een plek in de strategie van uw onderneming.

Als ondernemer kunt u niet alleen op verschillende manieren bijdragen, u kunt ook op verschillende onderdelen van uw operatie starten. Dat kan op één specifiek circulair product, op inkoop, met ketenpartners of op de onderdelen van uw operatie.



## Stap 3: ...die u omzet in een circulair businessmodel...

De circulaire missie/visie/strategie wordt concreet als u als ondernemer gaat nadenken over met welke circulaire waardepropositie u uw (potentiële) klanten gaat verleiden, en met welke partners (leveranciers, brancheorganisaties) u gaat samenwerken. Het Sustainable Finance Lab heeft de verschillende 'circulaire businessmodellen' in kaart gebracht door middel van de Value Hill (2016, zie figuur 2). Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen instroommodellen (o.a. circulair ontwerpen, werken met hergebruikte materialen), gebruikmodellen (o.a. 'Product-as-a-Service', reparatie & onderhoud) en uitstroommodellen (o.a. hergebruik materialen, recycling).

In de Value Hill worden manieren genoemd waarop het product aangeboden en gebruikt kan worden (*het businessmodel*). Dit is niet hetzelfde als de verdienmodellen, want die gaan specifiek over het genereren van waarde voor de ondernemer.



## Stap 4: ...dat wordt ondersteund door een circulair verdienmodel

Met een circulair businessmodel verdient u niets: er moet een verdienmodel aan worden gekoppeld. Ter illustratie: aan het businessmodel *Product-as-a-Service* kan worden verdiend door klanten te laten betalen per verticale beweging van een lift (*het Pay-per-Use-verdienmodel*) of voor de beschikbaarheid van de lift, inclusief onderhoud (een vorm van het *Verhuur-verdienmodel*). Vraag is hoe u ervoor zorgt dat uw waardepropositie dusdanig interessant is dat uw klant ervoor gaat betalen. De economische prikkel om circulariteit na te streven kan financiële waarde zijn, maar wellicht ook andersoortige waarde: sociale waarde (creëren van *gemeenschappen* om producten te delen), economische

waarde (creëren van banen in een circulaire economie, zoals deassembleren van gebruikte producten) of ecologische waarde (waaronder een verlaging van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk). Een integrale aanpak van een circulair businessmodel met een bijpassend verdienmodel is nodig om te waarborgen dat er geen waarde verloren gaat. Door een circulair product in een lineair businessmodel te gieten (waardoor het niet terugkomt bij de Producent), kan er waarde verloren gaan en dat is zonde. Het verdienmodel is een middel om de circulariteit van het businessmodel te borgen. Hierbij loont het om naar langetermijnwaardecreatie te kijken: mogelijk maakt u met uw circulaire verdienmodel in de eerste gebruikscyclus nog verlies, maar juist als er meerdere gebruikscycli worden doorlopen, wordt zowel niet-financiële als financiële winst gecreëerd.

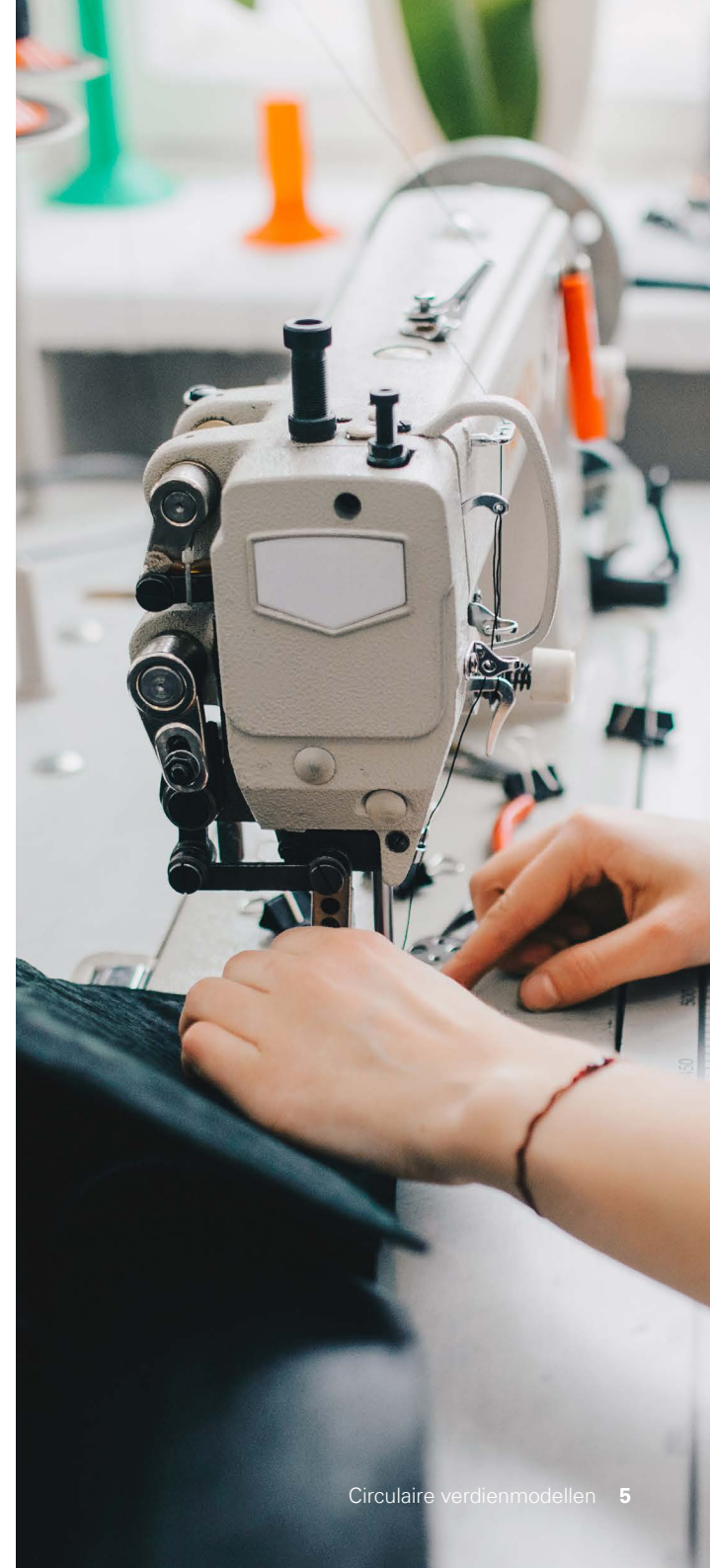
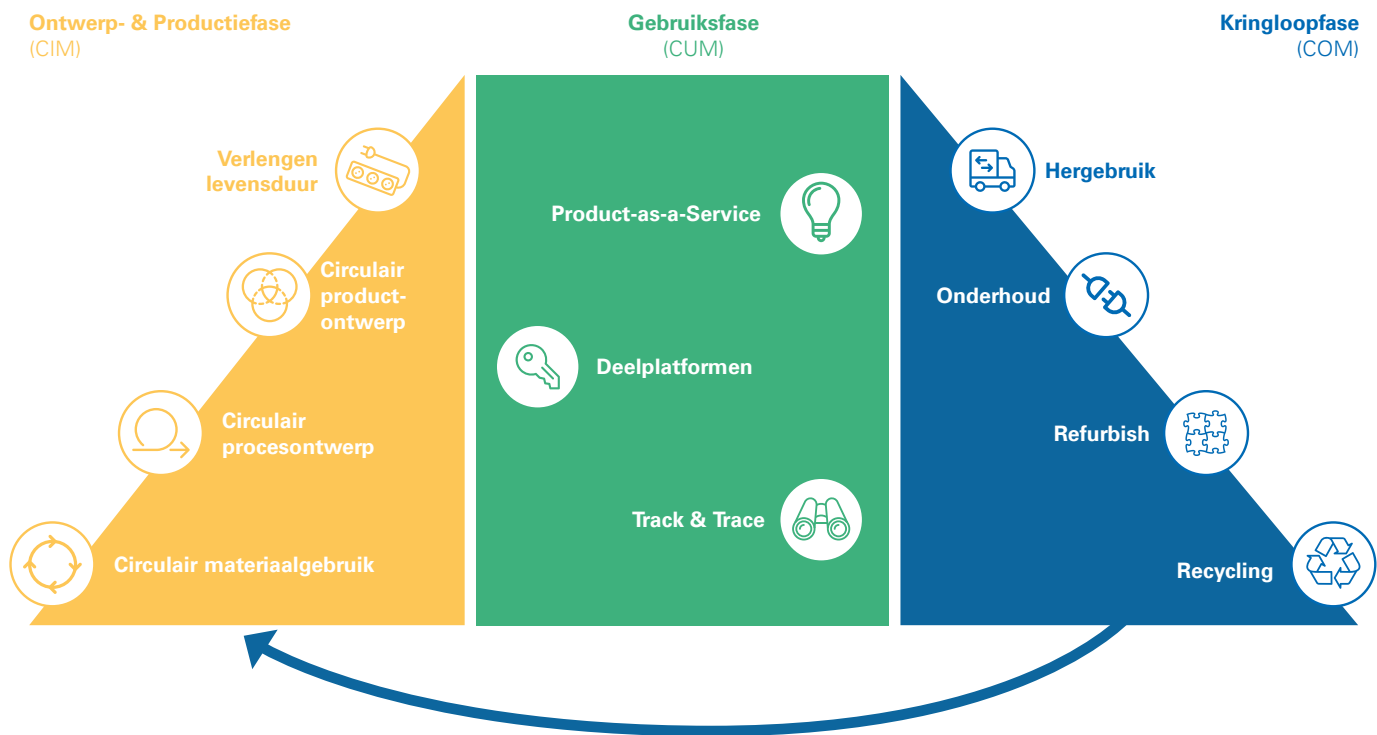


## Het resultaat: circulaire impact

Als u als ondernemer deze stappen hebt doorlopen dan creëert u circulaire impact, zowel voor uzelf als voor de maatschappij. Bijvoorbeeld door hergebruikte product(onderdelen) of grondstoffen toe te voegen aan uw product, wat bijdraagt aan een CO<sub>2</sub>-reductie (en mogelijk ook goedkoper is), of de levensduur van een product te verlengen door een tweede en derde cyclus in eigen hand te houden als producent (eventueel met partners) en gebruikers alleen te laten betalen voor gebruik, waardoor het noodzakelijk is om inzicht te krijgen in hoeveel een product wordt gebruikt en wanneer het preventief onderhoud nodig heeft.

Om de impact te maximaliseren is een goede analyse van uw product of dienst en bijbehorende processen essentieel. Van uw eigen onderneming, maar tevens van uw leveranciers en klanten. Dit geeft u de mogelijkheid om te bepalen waar u de meeste impact kan behalen, om uw processen te evalueren en samen met ketenpartners op feiten gebaseerde keuzes te maken die deze impact optimaliseren.

FIGUUR 2  
'The Value Hill' (Bron: The Sustainable Finance Lab, 2016)



# VIER CIRCULAIRE VERDIENMODELLEN



## Onze uitgangspunten op een rijtje:

**Economisch eigendom & Financieel risico:** de economisch eigenaar heeft recht op de gebruikswaarde van een product alsook op de positieve of negatieve waardeverandering, en draagt dus het financiële risico. Wij onderscheiden de verdienmodellen in deze *whitepaper* op wie het financiële risico draagt.

**Producent:** met de Producent bedoelen wij de partij die de controle heeft om iets te kunnen aanpassen aan het (ontwerp van het) product. Dit ligt in lijn met het verlengen van de uitgebreide producentenverantwoordelijkheid. In de praktijk zien we dat het afhangt van wie de (circulaire) specificaties van het ontwerp van het product kan bepalen. De Producent in deze *whitepaper* zou dus in de praktijk ook de exploitant, leverancier of exporteur kunnen zijn, mits deze zeggenschap heeft over het ontwerp.

**Gebruiker:** met de Gebruiker bedoelen wij de partij die de functionaliteit van het product aanwendt. In de praktijk is de Gebruiker niet altijd je directe klant, maar de eindklant. In de circulaire economie is het belangrijk om ook deze laatste partij, de (eind)gebruiker, mee te nemen in je circulaire verdienmodel.

**Leasemaatschappij:** met de Leasemaatschappij bedoelen wij de externe financierende partij. In de praktijk bestaan er verschillende vormen van Lease. Afhankelijk van de leasevorm heeft de Leasemaatschappij verschillende rollen (zie uitwerking verdienmodel Lease).

## Bekeken vanuit het perspectief van Producent en Gebruiker

Tijdens ons praktijkonderzoek hebben wij verschillende 'circulaire' verdienmodellen kunnen onderscheiden. Wij bekijken de circulaire verdienmodellen in deze *whitepaper* door de lens van de Producent en de Gebruiker. Indien relevant belichten we een derde schakel: de Leasemaatschappij.

Wij realiseren ons dat dit een ernstig versimpelde weergave is van de praktijk en dat de praktijk gecompliceerder is: meer schakels in de waardeketen en vele juridische, financiële en boekhoudkundige eigenschappen. Echter, de sleutel tot het vormen van een circulaire economie ligt met name bij Producenten (aanbod) en Gebruikers (vraag), met hulp van wet- en regelgeving vanuit de overheid en het faciliteren van de transitie vanuit financiers (bijv. de Leasemaatschappij). In de *whitepaper* 'Circular Revenue Models: required policy changes for a circular economy' worden de verschillende kansen voor beleidsmakers om de transitie te helpen versnellen nader toegelicht.

## Vier circulaire verdienmodellen

Wij onderscheiden de verdienmodellen op basis van economisch eigendom. De economisch eigenaar heeft recht op de waarde van een object alsook op de positieve of negatieve waardeverandering, en draagt dus het financiële risico. De focus ligt op hoe u waarde creëert via het verdienmodel, niet hoe uw product of dienst gefinancierd wordt.

De vier circulaire verdienmodellen die wij onderscheiden zijn: 1) Pay-per-Use, 2) Verhuur, 3) Koop-Terugkoop en 4) Lease (zie figuur 3). Bij Pay-per-Use en Verhuur blijft de Producent economisch en juridisch eigenaar. Bij het verdienmodel Koop-Terugkoop wordt de Gebruiker (tijdelijk) economisch eigenaar en verkoopt de Gebruiker het (mogelijk) terug aan de Producent. Bij Lease hangt het af van de vorm van Lease wie de eigenaar is. Wij realiseren ons dat de praktijk weerbarstiger is en dat er vele combinaties van verdienmodellen bestaan (zogenaamde 'hybride modellen'). Een voorbeeld hiervan is dat klanten betalen voor gebruik (Pay-per-Use), maar met een minimum vast bedrag voor de beschikbaarheid ervan (Verhuur).

Daarnaast blijkt uit ons onderzoek dat Producenten producten of diensten via meerdere verdienmodellen aanbieden om te voldoen aan de klantwens, bijvoorbeeld via Verhuur en Koop-Terugkoop. In contracten kan elke hybride vorm worden afgesproken. Om orde te scheppen in de chaos, hebben wij de vier circulaire verdienmodellen ingedeeld naar de mate van circulaire prikkels (van meeste naar minste) volgens de definities in deze *whitepaper*.

# 'CIRCULAIRE VERDIENMODELLEN'-TRAP ALS PRAKTISCH HANDVAT VOOR ONDERNEMERS

## De 'circulaire verdienenmodellen'-trap

Uit ons onderzoek onder circulaire koplopers is gebleken dat er wel degelijk een onderscheid te maken is in de mate van circulaire impact die de verschillende verdienenmodellen kunnen maken. De casestudies geven een goed beeld van de huidige circulaire werkelijkheid en de voor- en nadelen van de verschillende verdienenmodellen. Op basis hiervan hebben wij een volgorde aangebracht, waarbij het verdienenmodel met de meeste circulaire prikkels bovenaan de 'circulaire verdienenmodellen'-trap staat.

Als ondernemer bepaalt u zelf hoe hoog u op deze trap wilt klimmen: neemt u als Producent zelf de risico's op zich, of legt u die liever bij iemand anders (de Gebruiker of een Leasemaatschappij)? Verkoopt u uw producten, maar biedt u de Gebruiker een mogelijkheid de producten terug te verkopen (Koop-Terugkoop)? Of blijft u eigenaar van de producten en laat u de Gebruiker betalen voor beschikbaarheid (Verhuur) of gebruik (Pay-per-Use)? Aan u de keuze...

## LEGENDA

-  Economisch eigenaar
-  Retour van Gebruiker naar Producent geborgd?
-  Hoe wordt gebruik geoptimaliseerd?
-  Prikkel voor de Gebruiker om zorgvuldig met product om te gaan
-  Financieel risico
-  Mogelijkheid voor de Producent tot financieren

FIGUUR 3 DE 'CIRCULAIRE VERDIENMODELLEN'-TRAP



<sup>1</sup> Gedeeld gebruik

<sup>2</sup> Met betrekking tot zuinig productgebruik (maar niet zorgvuldig productgebruik)

<sup>3</sup> Gedeelde beschikbaarheid

<sup>4</sup> Indien Gebruiker retour brengt

<sup>5</sup> Indien retour vanuit Leasemaatschappij naar Producent is geborgd

<sup>6</sup> Indien de Gebruiker het product aan het einde overkoopt

## 1. Pay-per-Use

De Producent levert een dienst (gebruik van product plus onderhoud en reparatie) aan de Gebruiker, die alleen betaalt wanneer hij de dienst *gebruikt*. De Producent is eigenaar en loopt financieel risico. Het financiële risico is hoog, aangezien de Producent geen invloed heeft op de mate van gebruik van de Gebruiker. Doorgaans is het een langetermijnovereenkomst, waardoor de Producent voor lange termijn verzekerd is van inkomsten.

### Wat maakt Pay-per-Use circulair?

- Middels dit verdienmodel wordt het product aangeboden als dienst, waarbij de gebruiker enkel betaalt voor het gebruik van het product. Omdat de gebruiker geen eigenaar wordt van het product, is er niet direct een gebruikersprikkel om het product zorgvuldig te gebruiken, maar kan er wel sprake zijn van een prikkel om het product zo zuinig mogelijk te gebruiken (de eerste stap in de circulaire economie: voorkomen of verminderen van gebruik).
- De Producent blijft zelf eigenaar van het product, wat maakt dat de retourestroom van het product geborgd is. Dit model borgt de meeste producentenverantwoordelijkheid, omdat de Gebruiker enkel betaalt voor het gebruik en hiermee de focus op de functionaliteit van het product komt te liggen (het resultaat dat de Gebruiker krijgt voor het gebruik van het product). De Producent biedt het liefste een product aan dat zo goed en lang mogelijk meegaat met zo min mogelijk onderhoud.
- Als het verdienmodel in een businessmodel gegoten wordt waarin het de mogelijkheid biedt voor meerdere gebruikers om de dienst te delen dan wordt het gebruik verder geoptimaliseerd en borgt het model nog meer circulariteit.

### Financiële implicaties:

- Het financiële risico is voor de Producent: de activa blijven op de balans van de Producent staan. De (variabele) inkomsten kunnen beter vastgesteld worden als het gebruik met meer zekerheid voorspeld kan worden.
- De Producent is zelf in staat tot voorfinanciering (evt. met behulp van andere partijen).
- De Gebruiker is (mogelijk) niet in staat zelf de aankoopprijs te voldoen, en betaalt in plaats daarvan voor het gebruik van het product. Hiervoor is het voor de ondernemer van belang om het gebruik te kunnen voorspellen. Vaak wordt er een hybride model ingezet, waarbij een vaste prijs in combinatie met een prijs voor het gebruik wordt afgesproken.

## Casestudies

**The Green House** is een circulair horecapaviljoen met restaurant, vergaderzalen en inpandige urban farm in Utrecht

- ⊕ **Langetermijnvisie:** De Green House heeft met zijn partners voor licht en zitcomfort langetermijncontracten gesloten. Hierdoor blijven beide Producenten eigenaar en hebben zij een prikkel om hoogwaardige producten te leveren, en om deze waarde zo lang mogelijk te behouden of zelfs te verhogen.
- ⊕ **Bevordert innovatie:** Goede samenwerking met de partners is volgens The Green House essentieel om een langetermijncontract van 15 jaar af te sluiten. Deze samenwerking biedt ruimte voor innovatie in de diensten die geleverd worden, waarin een wederzijds belang is om producten zo lang mogelijk mee te laten gaan.
- ⚠ **Opschalen:** Dit concept vereist hoge investeringen van de producent, wat opschalen van het concept lastig maakt. Daarnaast bestaat er een kans dat het 'unieke' karakter vervalst als het concept gereproduceerd wordt.

**Bundles** biedt wasbeurten, droogbeurten en kopjes koffie aan 'as-a-service', waarbij voor het gebruik wordt betaald



- ⊕ **Borgt circulariteit:** Doordat Bundles met slimme stekkers inzicht heeft in de staat van zijn apparaten en onderhoudsbehoeften kan de levensduur van producten met preventief onderhoud worden verlengd. Daarnaast kunnen de apparaten met behulp van deze inzichten hoogwaardig voor meerdere gebruikscycli worden ingezet.
- ⊕ **Prikkel voor Gebruikers:** De Gebruiker heeft een stimulans om milieuvriendelijk met het product om te gaan, omdat Bundles kan zien hoeveel energie het apparaat gebruikt en de Gebruiker hiervoor betaalt. Bundles geeft de Gebruiker tips om totale gebruikskosten en de impact op het milieu te beperken.
- ⚠ **Geen producent:** Het verdienmodel volgt de principes van Pay-per-Use, maar Bundles heeft geen zeggenschap over het ontwerp van de machines en is hiermee volgens onze brede definitie geen Producent.

**Signify** biedt verlichting als dienst aan



- ⊕ **Digitalisering en modulariteit:** Door digitalisering is er inzicht in de staat van de producten tijdens gebruik en door het modulair maken van de armaturen kunnen onderdelen gemakkelijk worden vervangen en worden hergebruikt tijdens meerdere gebruikscycli.
- ⊕ **Restwaarde optimaliseren:** Restwaarde bij verkoop na afloop van het contract is beperkt, maar door het opnieuw inzetten in gebruikscycli (servicecontracten) kan Signify meervoudige waarde uit de producten halen.
- ⚠ **Marktvraag blijft achter:** De vraag naar servicemodellen blijft vooralsnog achter. Vooral vanuit de Publieke Sector zou dit interessant zijn gegeven de uitgesproken circulaire ambities. Signify heeft hierop ingespeeld door ook Koop-Terugkoop mogelijk te maken.





## 2. Verhuur

De Gebruiker huurt een product van de Producent en betaalt voor de beschikbaarheid van het product. De Producent is eigenaar en loopt financieel risico. In vergelijking met Pay-per-Use is het financiële risico minder groot, aangezien de Producent verzekerd is van vaste inkomsten. Een nadeel kan zijn dat de ondernemer het product voor korte termijn verhuurt, wat zorgt voor inkomsten op kortere termijn en eventueel grotere impact van vele keren retour komen na verhuur (bijvoorbeeld grotere CO<sub>2</sub>-voetafdruk van logistieke bewegingen).

### Wat maakt Verhuur circulair?

- Veel producten worden slechts korte tijd gebruikt door de Gebruiker (denk aan boormachines). Middels dit verdienmodel betaalt de Gebruiker voor de beschikbaarheid van een product. De Gebruiker hoeft het product niet zelf aan te schaffen maar huurt dit voor de benodigde tijd. Hierdoor hoeven er minder producten te worden geproduceerd, wat zorgt voor een vermindering in materiaal- en energiegebruik.
- De Producent heeft de retourstroom geborgd en krijgt het product na de huurperiode terug van de Gebruiker. Daarnaast heeft de Producent (vaak) de verantwoordelijkheid over de functionaliteit van het product: als er iets niet werkt, repareert of vervangt de Producent dit onderdeel. Hiermee wordt de levensduur van de producten verlengd door het verdienmodel.
- Er is sprake van optimalisatie van gebruik wanneer het product voor korte periodes (alleen tijdens gebruik) wordt gehuurd, en het product niet 'stilstaat'. Een businessmodel dat de mogelijkheid biedt voor meerdere Gebruikers om het product te delen (bijvoorbeeld via platformen) kan gebruik optimaliseren en borgt circulariteit. Een voorbeeld van zo'n platform is FLOW2, een 'business-to-business'-deelplatform. Dit zorgt voor optimaal gebruik van bestaande producten, waardoor gebruik (en productie) van nieuwe producten kan worden voorkomen.

### Financiële implicaties:

- Het financiële risico is voor de ondernemer: de activa blijven op de balans van de ondernemer staan.
- De Producent is intern (evt. met behulp van andere partijen) in staat tot voorfinancieren.
- De Gebruiker is (mogelijk) niet in staat zelf de aankoopprijs te voldoen. De Gebruiker betaalt in plaats daarvan een vast bedrag per tijdseenheid (meestal per maand).

## Casestudies

### Gerrard Street verhuurt modulaire koptelefoons



- ⊕ **Faciliteert modulariteit:** Het modulaire ontwerp van de koptelefoons biedt de mogelijkheid voor Gerrard Street om de (onderdelen van) koptelefoons te optimaliseren en opnieuw in te zetten. Nieuwe of gerepareerde onderdelen kunnen bij de Gebruiker gewoon door de brievenbus.
- ⊕ **Blijft vernieuwen:** Door het inzetten van modulariteit creëert Gerrard Street waarde voor de Gebruiker die een hoge behoefte heeft aan vernieuwing van producten ('de laatste mode'). Oude onderdelen kunnen opnieuw ingezet worden in nieuwe producten.
- ⚠ **Retourstroom:** De retourstroom van koptelefoons komt alleen tot stand als Gebruikers de telefoons terugsturen. Daarnaast moet er een consumentenbereidheid zijn om slechts gebruiker te zijn van het product, in plaats van zelf eigenaar te worden.

### KPN verhuurt set-top boxes



- ⊕ **Blijft eigenaar:** KPN blijft eigenaar van hun set-top box voor tv en heeft hiermee een prikkel om de producten zo lang mogelijk mee te laten gaan.
- ⊕ **Werkt samen:** Door samenwerking met partners als Drake & Farrell (product refurbishen) om de levenscyclus van set-top boxes te maximaliseren: Voor meer dan de helft van de set-top boxes die retour komen geldt dat ze door middel van een kleine ingreep (visuele en technische check of vervangen onderdeel) weer een nieuwe gebruikscyclus in kunnen.
- ⚠ **Track & trace:** Het weten waar het product zich bevindt is van essentieel belang, maar in de praktijk blijkt dit lastig door de vele consumentenbewegingen (o.a. verhuizingen, overstap naar andere provider).

### MUD Jeans verhuurt spijkerbroeken



MUD JEANS

- ⊕ **Biedt gemak:** Voor een vaste prijs per maand draagt de consument een MUD Jeans van gerecycled materiaal, inclusief reparatieservice die oploopt bij meerdere huurperiodes achter elkaar.
- ⊕ **Geeft keuze:** Na een jaar mag je zelf bepalen of je de broek houdt, of inruilt tegen een nieuwe (met inruilkorting). Indien de broek retour komt, wordt deze gerecycled.
- ⚠ **Lease of verhuur?:** MUD Jeans (net als vele andere aanbieders) zet zijn verhuur van jeans in de markt als 'Lease', wat aangeeft dat een term als 'Lease' voor meerdere verdienmodellen wordt gebruikt. In werkelijkheid is dit verwarrend omdat men de term Lease gebruikt, maar in onze definitie Verhuur bedoelt.



### 3. Koop-Terugkoop

De Producent verkoopt een product aan de Gebruiker, waarbij we uitgaan van het meest gebruikte Koop-Terugkoop-model waarbij de Producent terugkoop van dit product garandeert (onder bepaalde voorwaarden inzake bijvoorbeeld de levensduur en waarde van het product). De Gebruiker heeft de mogelijkheid het product terug te verkopen. Of de retourestroom van het product werkelijk fysiek plaatsvindt is echter nog niet zeker, maar de (financiële) prikkel is aanwezig om dit te realiseren. De Gebruiker is economisch eigenaar en loopt het financiële risico, totdat de Producent het product terugkoopt.

In de praktijk zijn er ook andere mogelijkheden, zoals het aanbieden van een optie tot terugkoop voor de Producent. Dit is een minder circulaire optie omdat de Gebruiker niet de garantie heeft dat het product terug kan naar de Producent. Voor de Producent biedt deze optie wel minder financieel risico, omdat deze niet verplicht is het product terug te kopen na een bepaalde termijn. Gezien de cases die wij behandelen gaan wij uit van de meer circulaire, verplichte terugkoop.

#### Wat maakt Koop-Terugkoop circulair?

- Het verdienmodel Koop-Terugkoop heeft een sterke prikkel voor Gebruikers, omdat de Gebruiker zelf eigenaar wordt van het product en een vergoeding krijgt voor het weer inleveren van dit product, naargelang de waarde van het product op dat moment en de overeengekomen afspraken en voorwaarden met betrekking tot de levensduur en waarde van het product. Zuiniger gebruik verlengt de levensduur van het product.
- Omdat de Producent het product graag terug wil om (delen van) het product opnieuw in te zetten, zal deze al in de ontwerpfase rekening willen houden met het verlengen van de levensduur van het product.
- Bijkomend voordeel is dat de informatie over het functioneren van het product bij de Producent komt na de eerste gebruiksfase. De Producent kan in zijn ontwerp direct deze inzichten verwerken.
- Het nadeel is dat in tegenstelling tot de eerder genoemde verdienmodellen, het product wel retour kán maar niet altijd gegarandeerd retour kómt – omdat dit niet verplicht is voor de Gebruiker. Dit zal afhangen van de financiële prikkel die de Gebruiker hiervoor wordt geboden.

#### Financiële implicaties:

- Deze Koop-Terugkoopovereenkomst kan worden gezien als koop, mits het financiële risico voor de Producent van deze overeenkomst laag ligt (zie figuur 3). Wanneer het risico hoger is, mag het niet gezien worden als een verkoop (maar als Lease) en zal de Producent de producten op zijn eigen balans moeten houden. Ondanks de in figuur 3 weergegeven vuistregels is het raadzaam de overwegingen voor dit verdienmodel met uw financiële expert of accountant te bespreken, om vast te stellen waar voor u het financiële risico ligt.
- De Producent is (mogelijk) niet zelf in staat tot voorfinanciering, en verkoopt daarom het product waarbij de Gebruiker in één keer het volledige aankoopbedrag betaalt. Bij andere verdienmodellen die hoger op de trap staan is er geen mogelijkheid tot voorfinanciering.
- De Gebruiker is in staat zelf de aankoopprijs te voldoen.





## Casestudies Koop-Terugkoop

**auping**

**Auping** verkoopt matrassen met garantie op terugkoop

- ⊕ **Directe kasstroom:** Doordat het gehele aankoopbedrag bij aankoop wordt voldaan, is er geen balansverlenging omdat de inkomsten na verkoop direct bij Auping terugkomen.
- ⊕ **Waarde voor de Gebruiker:** Auping spreekt met de Gebruiker af dat het gebruikte matrassen na 5 jaar gegarandeerd terugkoopt: het 'Take Back'-systeem, wat een aanbod is om oude matrassen (tegen betaling) mee retour te nemen, zodat ze zorgvuldig verwerkt worden in plaats van verbrand.
- ⚠ **Retour oude matrassen:** Matrassen hebben volgens Auping een technische levensduur van 8-10 jaar. De terugkoopregeling van Auping geldt 8 jaar. Het daadwerkelijk retour komen van matrassen naar Auping is noodzakelijk om de matrassen opnieuw in te kunnen zetten en de levensduur te kunnen verlengen.

**Interface** verkoopt tapijttegels met garantie op terugkoop

**Interface**<sup>®</sup>

- ⊕ **Retourwaarde bepalen:** De retourwaarde wordt bepaald op basis van de kwaliteit. Dit is mogelijk omdat data over materialen beschikbaar is door een scan uit te voeren bij de Gebruiker op de gebruikte tegels, voorafgaand aan de levering van de nieuwe tapijttegels. Het borgen van afspraken met de Gebruiker over retour en gebruik van tapijttegels is hierbij essentieel.
- ⊕ **Circulair ontwerp:** De terugnamegarantie maakt dat Interface de verwerking constant blijft optimaliseren, en hierdoor steeds op zoek is naar alternatieve materialen om de circulaire tapijttegels te ontwerpen en hoogwaardiger te verwerken aan het eind van de levensduur, liefst weer in een tapijttegels.
- ⚠ **Retourstroom:** Zowel volume als timing van de retourstroom van producten is voor Interface lastig vast te stellen.

**Gispen** verkoopt kantoormeubilair met garantie op terugkoop

**Gispen**

- ⊕ **Refurbished productlijn:** Door de retourstroom van producten kan Gispen met een relatief kleine opwaardering producten aanbieden die als 'bijna nieuw' worden gezien.
- ⊕ **Prikkel voor Gebruikers:** Samen met de Gebruiker wordt een minimale garantiewaarde bepaald op basis van beoogde restwaarde, waardoor voor de Gebruiker een (beperkte) prikkel aanwezig is om zuinig met de producten om te gaan. De Gebruiker krijgt ook een deel van de gerealiseerde werkelijke opbrengst, als deze hoger is dan de minimaal gegarandeerde restwaarde: de meeropbrengst wordt samen met de Gebruiker gedeeld. Dit geeft een extra prikkel voor de Gebruiker om niet alleen te zorgen voor het meubilair, maar ook tijdig aan te geven dat een product niet meer nodig is, om zo de restwaarde te maximaliseren en de meeste kans te hebben dat het product een tweede leven krijgt.
- ⚠ **Lage restwaarde:** Als vuistregel kan worden genomen dat Gispen producten enkel volgens dit model in de markt kan zetten als ze voor producten die retour komen maximaal tien procent van de nieuwprijs betalen. Wanneer de producten een hogere restwaarde hebben, moet Gispen de producten op de balans nemen (zogenaamde 'balansverlenging'), wat negatieve impact heeft op de financiële ratio's zoals solvabiliteit.



## 4. Lease

Een veelgehoorde term bij het financieren van circulaire verdienmodellen is 'Lease'. Onze ervaring is dat 'Lease' een verzamelnaam is voor verschillende manieren van het financieren van een product. Lease komt met name voor als de Producent of de Gebruiker graag financiering krijgt van een Leasemaatschappij. Afhankelijk van de leasevorm is óf de Leasemaatschappij óf de Gebruiker economisch en/of juridisch eigenaar. Daarnaast is het van belang vanuit welk perspectief wordt gekeken: accountants kijken bijvoorbeeld naar economisch eigendom, juristen naar juridisch eigendom. Ook zien we dat Producenten de term 'Lease' gebruiken als ze hun producten verhuren, wat wij niet zien als Lease maar als Huur. Kortom: zorg dat bij discussies over 'Lease' duidelijk is over welke lease er wordt gesproken. Onderstaand een overzicht van 'Leases' die wij onderscheiden.

- 1. Operational Lease (OL):** de Leasemaatschappij koopt het product van de Producent, is economisch en juridisch eigenaar en loopt het financiële risico. De Leasemaatschappij verhuurt het product aan de Gebruiker. De Gebruiker heeft een OPTIE tot koop aan het eind van de leasetermijn. In geval van onderhoud en service is er sprake van 'full-service OL' (bijv. autolease). In dat geval is de Leasemaatschappij veel meer dan een financier.
- 2. Financial Lease (FL) Pandrecht:** de Gebruiker koopt het product van de Producent, de Leasemaatschappij financiert de Gebruiker en heeft pandrecht op het product als de Gebruiker niet meer betaalt of kan betalen. Het product is bij aanschaf (economisch en juridisch) eigendom van de Gebruiker.
- 3. Financial Lease (FL) Huurkoop:** de Gebruiker koopt het product van de Producent. De Leasemaatschappij financiert de Gebruiker om de betaling te voldoen. De Gebruiker wordt automatisch eigenaar bij betaling van de laatste termijn (VERPLICHTING). Het economisch eigendom ligt in dit geval bij de Gebruiker, het juridisch eigendom gaat van Leasemaatschappij over op de Gebruiker na de laatste betaling. Dit is een verplichte koop i.t.t. de koopoptie bij OL.

Daarnaast is **Vendor Lease** een veelgehoorde term. Hierbij treden Producent en Leasemaatschappij samen op om een totaalpropositie naar de Gebruiker te kunnen aanbieden (verkoop / gebruik + financiering). Producent en Leasemaatschappij kunnen gezamenlijk afspraken maken over onderwerpen als de verdeling van de risico's, retourlogistiek, de

bewerking van de tweedehandsmarkt, en de restwaarde van het product. Gezamenlijk leggen ze een propositie bij de Gebruiker neer. Vendor Lease is geen verbijzondering, maar in de kern is altijd sprake van een Operational of Financial Lease.

### Wat maakt Lease circulair?

- Lease kan een oplossing zijn voor partijen die een product met lange levensduur willen leveren aan de Gebruiker, maar niet de middelen hebben om dit zelf (voor) te financieren. Door er een leasemaatschappij tussen te zetten, is dit economisch wel haalbaar. Het op de markt brengen van producten met een lange gebruiks- en levensduur is onderdeel van de circulaire economie, omdat als producten langer meegaan, er minder behoefte is aan het onttrekken van nieuwe grondstoffen en energiegebruik voor het produceren van nieuwe producten.
- Bij OL heeft de Gebruiker de mogelijkheid om na de leaseperiode het product terug te sturen naar de Producent. Deze retourstroom zorgt ervoor dat de Producent de producten en de materialen zo hoogwaardig mogelijk terug kan brengen in de cirkel.
- Bij FL is (FL pandrecht) of wordt (FL huurkoop) de Gebruiker na einde van de leasetermijn eigenaar van het product. In dit geval is er een prikkel bij de Gebruiker om voorzichtig met het product om te springen, omdat de Gebruiker daar zelf baat bij heeft (het product gaat immers langer mee). Aan de andere kant verliest de Producent zo het product uit het oog en kan hij het niet meer terughalen voor hoogwaardig hergebruik na afloop van de gebruiksduur.

### Financiële implicaties:

- In de IFRS 16-accountingrichtlijn wordt geen onderscheid meer gemaakt tussen Operational en Financial Lease. Binnen lokale accountingrichtlijnen (o.a. Dutch GAAP) bestaat dit verschil nog wel.
- De producten komen afhankelijk van de leasevorm op de balans van de Gebruiker (lessee) en/of Leasemaatschappij (lessor). Onder de nieuwe IFRS-regels komt het product op beide balansen te staan, indien de producten tot de kernactiviteiten van de Gebruiker behoren.
- Als je als Producent wel circulaire intenties hebt, maar niet de middelen om dit te financieren, kan Lease uitkomst bieden. Dit geeft de Producent de mogelijkheid om opschaling te realiseren.



Rabo Lease



## Casestudies Lease



**Mitsubishi M-use** stelt verticale mobiliteit via liften (inclusief onderhoud) beschikbaar

- ⊕ **Circulair gebruik stimuleren:** Door Gebruikers (deels) te laten betalen voor 'verticale beweging', wordt gestimuleerd dat er alleen wordt betaald wanneer de lift gebruikt wordt. Hierdoor is de lift meer toegankelijk en kan de lift door meerdere personen/gebouwen worden gedeeld (in plaats van twee of meer eigen liften), wat een besparing in materialen oplevert.
- ⊕ **Hergebruik onderdelen:** De levensduur van onderdelen van liften wordt verlengd doordat tijdens onderhoudswerkzaamheden wordt getest of onderdelen van gebruikte liften nog een tweede levenscyclus kunnen krijgen in een andere lift.
- ⚠ **Externe financiering:** Mitsubishi heeft recentelijk aangekondigd financiering te verkrijgen van een Leasemaatschappij, ingegeven vanuit het succes van het M-use concept, en de financiële middelen die met deze opschaling gemoeid zijn. Daarvoor bleven zij zelf eigenaar van de liften. Diepgaandere samenwerking en afspraken met de Leasemaatschappij zijn nodig om de circulaire voordelen te behouden. Daarnaast moet er door het eenheidsbeginsel scheiding van juridische eigendom plaatsvinden tussen de lift en de rest van het gebouw. Dit maakt het, vooral bij bestaande bouw, lastiger om eigendom te behouden door de Producent (of Leasemaatschappij).

**Bosch Blue Movement** stelt wasmachines inclusief onderhoud beschikbaar



- ⊕ **Ontzorgt:** Het leasen van de wasmachines helpt Bosch waarde te creëren voor hun klant, middels ontzorging en middels het beschikbaar stellen van wasmachines die anderszinds wellicht door de gebruiker niet zouden worden aangeschaft.
- ⊕ **Levert data:** Data over levensduur van onderdelen en consumentengedrag met betrekking tot het gebruik van de wasmachines maakt dat Bosch het ontwerp van de machines kan aanpassen en daarmee de levensduur van zijn machines kan verlengen.
- ⚠ **Levensduur bepalen:** Voor het bepalen van de leasetermijn is het van belang dat je de levensduur van je apparaat weet. Bosch is lastig in staat de levensduur vast te stellen, omdat dit afhankelijk is van hoe het apparaat gebruikt wordt (bijv. aantal wassen per dag/week, welke wassen, mate van vervuiling).

**UniCarriers** stelt vorkheftrucks inclusief onderhoud beschikbaar



- ⊕ **Optimaliseert gebruik:** UniCarriers biedt vorkheftrucks aan voor gebruik in plaats van bezit (uitgedrukt in horizontale en verticale bewegingen), waardoor het bedrijf een win-winsituatie heeft gecreëerd voor de Gebruiker – die slechts een deel van het jaar een vorkheftruck nodig heeft – en voor zichzelf, dankzij geoptimaliseerd gebruik en daardoor hogere opbrengsten.
- ⊕ **Circulair gebruik:** Daarnaast betaalt de gebruiker voor het gebruik per beweging van de vorkheftruck, waardoor de vorkheftruck niet onnodig wordt ingezet.
- ⚠ **Meerdere gebruikers:** Noodzakelijk voor deze case om te slagen was dat er twee gebruikers(groepen) nodig waren die elkaars gebruik complementeren.

# ZES INZICHTEN DIE HELPEN OM ALS ONDERNEMER EEN KEUZE TE MAKEN

Naast de 'circulaire verdienmodellen'-trap komen uit ons onderzoek enkele interessante inzichten die u als ondernemer kunnen helpen met het bepalen welk verdienmodel past bij uw producten en diensten.

## 1. Ga op zoek naar ketenpartners die de risico's willen delen

De circulaire economie kan alleen tot stand komen door ketenpartners die samenwerken. In de praktijk zien wij dat dit lastig te realiseren is, doordat partijen niet bereid zijn om een (groot) deel van de risico's te aanvaarden en vinden dat deze risico's 'eigenlijk moeten worden gedragen door andere partijen in de keten'. Voorbeeld van hoe het wel kan is The Green House die met zijn leveranciers afspraken heeft gemaakt over een verdeling van de risico's, waardoor er een gezamenlijke prikkel ontstaat om producten zo lang mogelijk mee te laten gaan. Probeer het eens!

## 2. Terugkoop is alleen interessant als de restwaarde opweegt tegen de kosten van de retourlogistiek

Bij Koop-Terugkoop is de retourstroom van producten financieel en juridisch geregeld, maar de fysieke stroom kost veel tijd en geld. De vraag is of dit opweegt tegen de waarde die nog in het product zit.

## 3. Maak gebruik van meerdere verdienmodellen ('hybride verdienmodellen')

Als ondernemer kunt u de aantrekkelijkheid van uw propositie vergroten door in de contracten een hybride vorm van meerdere verdienmodellen met de klant af te spreken. Mitsubishi Elevators gebruikt bijvoorbeeld zo'n hybride constructie: een combinatie van Pay-per-Use, Verhuur en Lease.

## 4. Koop-Terugkoop kan een model zijn om tegemoet te komen aan de wens van de klant (Gebruiker) om in één keer te betalen

Sommige Gebruikers (bijvoorbeeld in de publieke sector) willen graag in één keer betalen om hun budget te besteden (bijvoorbeeld net voor het eind van het kalenderjaar). Het aanbieden van producten of diensten via verschillende verdienmodellen (voor verschillende doelgroepen) kan lonen.

## 5. Lease doet u alleen vanuit financiële overwegingen (gebrek aan liquide middelen, opschaling of gebrek aan toegang tot markten), niet vanuit een circulaire winst

Lease heeft geen circulaire voordelen ten opzichte van Verhuur. Financieel voordeel voor de Producent is dat de producten worden verkocht aan de Leasemaatschappij, en dus meteen cash opleveren.

## 6. Let op: is het Verhuur of Lease?

Leasen is populair maar soms is het een lening en soms huur. Lease in de vorm van huur (OL) heeft meer circulaire prikkels dan lease in de vorm van een lening (FL). Daarnaast wordt Verhuur soms ook Lease genoemd, wat de duidelijkheid van de verschillende verdienmodellen niet ten goede komt. Bedenk dus goed of de marketing-uiting overeenkomt met het daadwerkelijke verdienmodel.

## De volgende stap

Met deze *whitepaper* hopen we inzicht te hebben gegeven in welke mogelijkheden de verschillende circulaire verdienmodellen bieden voor u als ondernemer. Daarnaast hebben we u handvatten gegeven om hiermee aan de slag te gaan.

Tot slot nog een welgemeend advies: het inrichten van een circulaire onderneming kan een onoverzichtelijke en immense klus lijken. Het is goed om u ervan bewust te zijn dat er weinig – of misschien wel geen – ondernemingen zijn die 'volledig circulair' zijn. Iedereen start op een ander punt en bouwt de circulaire propositie van daaruit verder uit. Ga dus vooral aan de slag en probeer! Wij wensen u een mooie (verdere) verkenning van circulaire mogelijkheden.

Voor meer informatie over beleidsmatige kansen om de circulaire economie tot stand te brengen verwijzen we u graag naar de *whitepaper* 'Circular Revenue Models: required policy changes for a circular economy', eveneens voor beleidsmakers geschreven door Copper8, KPMG en Kennedy van der Laan.



# DANKWOORD

Het onderzoek naar circulaire verdienmodellen is tot stand gekomen dankzij een groot aantal partijen. We willen deze partijen bedanken voor de ondersteuning en expertise die ze hebben bijgedragen aan dit onderzoek.

## Contacten

### Jeroen van Muiswinkel

KPMG Sustainability  
T 06 828 290 29  
vanmuiswinkel.jeroen@kpmg.nl

### Cécile van Oppen

Copper8  
T 06 514 675 97  
vanoppen@copper8.com

## Auteurs

### KPMG Advisory N.V.

*KPMG verleent assurance diensten op niet-financiële (duurzaamheids)informatie en levert consultancydiensten op het gebied van Circulaire Economie, True Value en Ketentransparantie.*

Jeroen van Muiswinkel  
Carlijn van Dam  
Vera Moll  
Anthea van Scherpenzeel  
Arnoud Walrecht

### Copper8

*Copper8 versnelt de transitie naar de circulaire economie. We helpen ondernemers met de toepassing van circulair denken in de praktijk.*

Sven van Aspert  
Marijn Polet  
Robbin Smeets  
Cécile van Oppen

### Kennedy van der Laan

*Kennedy Van der Laan staat voor advocatuur met oog voor mens en maatschappij. Vanuit haar focus op de juridische kant van innovatie wil zij bijdragen aan de ontwikkeling van de circulaire economie.*

Patrick Wit

**Met dank aan (in alfabetische volgorde):** Auping, Bosch, Bundles, Desko, FLOOW2, Gerrard Street, Gispén, Interface, KPN, Mitsubishi Elevators, MUD Jeans, Rabo Lease, Signify, The Green House, UniCarriers.