



Succesvolle samenwerking in duurzame ketens

Omrin als duurzame partner



CFRL-0117

Margo Enthoven
Gjalt de Jong

April 2017



Met dit rapport informeer ik u over de bevindingen van het onderzoek “succesvolle samenwerking in duurzame ketens”. Deze brief is gericht aan alle deelnemers aan dit onderzoek en mag gedeeld worden in de kringen van Omrin. Dit onderzoek liep van 30-11-2016 tot en met 01-02-2017.

Het doel van dit onderzoek was om vast te stellen hoe door samenwerking een duurzame keten tot stand komt. De bijdrage voor Omrin bestaat uit aanbevelingen voor ketenoptimalisatie en toekomstige duurzame ketens.

De gebruikte methode bestaat uit interview analyse op basis van een literatuurstudie. Tijdens de 2 maanden dat ik bij Omrin was heb ik interviews gehad met medewerkers in het management van Omrin, aandeelhouders van Omrin en een zakelijke partner. Ondertussen heb ik een literatuur onderzoek gedaan, waarbij ik belangrijke begrippen over duurzame ketens heb gegroepeerd. Tijdens en direct na deze interviews heb ik uitgebreide aantekeningen uitgewerkt (zie appendix A voor de lijst met interviews). Ook heb ik nationale en lokale beleidsdocumenten die betrekking hebben op de bedrijfsvoering van Omrin verzameld (zie appendix B voor de lijst met documenten). De beleidsdocumenten, het strategiedocument van Omrin en meerdere nieuwsberichten over Omrin en bijvoorbeeld ook OrangeGas heb ik per regel gelezen en gecodeerd op basis van de begrippengroepen uit de literatuurstudie. Hierna heb ik de bevindingen per begrippengroep gesorteerd en heb ik per begrip overeenkomstigheden bepaald.

Centraal: Het belang van doelen

De doelstellingen met betrekking tot de circulaire economie zijn centraal in de keten van Omrin, zowel bij de aandeelhouders, het bedrijf zelf en bij de afnemers. De kracht van Omrin zit ook voor het grootste deel daar in: de integratie van het economische doel en het milieu doel is te zien in de lage financiële kosten voor de diensten van Omrin en in de milieu prestatie. Het bleek uit de interviews dat het doel van Omrin breder is dan alleen het eigen bedrijf. Het aanjagen van de circulaire economie op regionale schaal en het ingebed raken als speler in de regio laten dit zien. Het bedrijf lijkt erop uit te zijn circulariteit een onderdeel te maken van het Friese erfgoed.

Doelen en waarden die overeenkomen met de andere netwerkpartners blijken een belangrijke voorwaarde voor vertrouwen te zijn. Het belang van een ‘visiebewaker’ in het bedrijf is daarin cruciaal: iemand die ervoor zorgt dat er niet moet worden ingeleverd op de aanvankelijke doelen met een project en dat de (niet-economische) visie bewaakt blijft. Deze visiebewaker gelooft in het doel en is niet bang om toch aan de visie vast te houden als andere partijen er niet van overtuigd zijn of als er een risico genomen moet worden. In het netwerk van Omrin is een circulaire of ten minste milieuvriendelijke visie de norm. Het is daarom ook onwenselijk om in de toekomst samen te werken met een puur economisch gedreven partij. Het zou een sterke bewaking van Omrin’s visie vereisen en mogelijk het vertrouwen van huidige netwerkpartners schaden.

De circulaire economie is sterk aanwezig in alles wat Omrin doet en staat overduidelijk centraal. Wat echter minder duidelijk wordt vermeld is dat Omrin ook op het sociale vlak waarde toevoegt. De circulaire economie focust op milieu door het hergebruiken van grondstoffen en het doel om de onttrekking van nieuwe grondstoffen uit de bodem in de toekomst te stoppen. In de essentie is dit een sociaal doel omdat het milieuwelzijn en daarmee ook menselijk welzijn bevordert, maar in de perceptie zit er toch vaak een verschil in directe sociale impact en de indirecte sociale impact uit milieu verbetering. De maatschappelijke impact die Omrin op dit moment maakt door bijvoorbeeld haar werkervaringsplekken bij Estafette komt niet goed terug in het Omrin-concept. Het is daarom een aanbeveling om na te denken over de plek van de directe sociale impact van Omrin in haar missie en strategie. Naast haar focus op de circulaire economie ligt hier misschien een kans om zich ook op sociaal vlak in te bedden in de regionale economie. (voor meer over doelen zie: (Belz & Binder, 2017) en voor waarden zie: (Parrish, 2010))



Innovatie

Omrin is een innovatief bedrijf. Haar kracht is niet technologische innovatie, maar procesinnovatie: het radicaal verbeteren van een proces waarvan de onderdelen al bestaan. In de case OrangeGas uitte zich dit in het bij elkaar brengen van de al aanwezige schakels om een al bestaand product (groengas) zó voordelig te maken dat het kon groeien in een moeilijk te doorbreken monopolie. Experimenteren is hier in van belang om te ontdekken welke nieuwe partners waardevol zijn en de motivatie hebben om mee te groeien in het project. Een bedrijf met de grootte en het kapitaal van Omrin is hiervoor geschikt omdat de kosten voor een innovatie moeilijk te dragen kunnen zijn voor een beginnende ondernemer. Het is mogelijk om risico's te nemen en een eventueel verlies te accepteren.

Door de productie van groengas en de rol van launching customer voor OrangeGas helpt Omrin een nieuwe norm voor groen vervoer te creëren. De kans bestaat dat dit in de toekomst een disruptie van het volledige huidige vervoersysteem tot gevolg heeft. De medewerking van het gehele bedrijf en de betrokkenheid van de chauffeurs die de nieuwe groengas auto's hebben getest heeft een belangrijke rol gespeeld in het huidige succes van het groengas wagenpark. Hun nauwlettendheid op de praktische details heeft het verschil gemaakt tussen een marginale en een goede prestatie van de groengas voertuigen. De transactiekosten zijn relatief laag gebleven in deze samenwerking, omdat de ontwikkeling stap voor stap ging. Telkens als een aantal wagens van het wagenpark aan vervanging toe waren heeft Omrin deze vervangen voor een groengas voertuig. Hierop werd er ook een tankstation in de buurt van de basis van de nieuwe groene voertuigen geopend, waardoor de transitie naar groengas stapsgewijs ging. Voor meer over duurzame innovatie zie (Hockerts & Wüstenhagen, 2010) en (Schaltegger & Wagner, 2011).

Netwerk en positie

De positie van Omrin als overheid gestuurd bedrijf maakt haar centraal in de relatie tussen bedrijven en de lokale overheden. In projecten zoals Omrin Estafette is ze de verbindende factor. Waar er sprake is van complementariteit, zoals bij OrangeGas, is Omrin een afnemer en niet een sociale partij omdat groengas niet haar kern activiteit is. De samenwerking is volwassen en succesvol. OrangeGas speelt hierin de rol van centrale partij die het nationale netwerk verbindt.

De centrale positie van Omrin in het gemeentelijk netwerk brengt haar in een uitstekende positie om de regio innovatiever te maken in het afvalbeleid. De meeste gemeentes proberen innovaties te gebruiken om zo de afvaldoelstellingen te halen. Voorbeelden hiervan zijn de Diftar, afvalcoaches of nieuw gebruik van restwarmte. Alhoewel de aandeelhouders van mening verschillen over de mate van uitwisseling van deze projecten, kan Omrin uitwisseling van geslaagde, maar vooral ook van niet geslaagde experimenten bevorderen. Deze faciliterende rol kan de verspreiding van kennis op afvalgebied, maar misschien van ook kennis over ander duurzaam beleid versnellen. Het ambassadeurschap van de aandeelhouders kan op deze manier ook mogelijk gestimuleerd worden door een verdere vereniging van de duurzame doelen van de gemeentes en het toenemen van onderling vertrouwen door het delen van kostbare informatie. Voor meer over netwerk en positie zie: (Anjos, 2016) en (Baraldi, 2008).

Institutioneel ondernemerschap

Zoals al aangestipt in de vorige paragrafen is Omrin een katalysator voor de regionale circulaire economie. Ook speelt Omrin een rol in beleid in de regio en fungeert ze als het ware als een verlengstuk van de regionale overheden door haar rol in de circulaire economie. Het bedrijf verbreedt haar activiteiten door samenwerkingen aan te gaan met duurzame bedrijven die geen directe rol spelen in de afvalketen. Ook in de vorming van het nationale afvalbeleid heeft Omrin een rol gespeeld door input te leveren voor het opstellen van de VANG doelstellingen. Er is een wisselwerking tussen de gemeentes en Omrin, waarin de gemeentes ambassadeur zijn van Omrin en Omrin een rol speelt in de doelstellingen van de gemeentes door de circulaire economie lokaal aan te jagen. Op deze manier gaat



Omrin richting de rol van ‘totaaloplosser’ voor de regio. Ze voegt regionale sociale, economische en groene waarde toe die het bedrijf en de regio succesvolle maken in de duurzame economie. Dit maakt Omrin in zekere zin een voorbeeld van institutioneel ondernemerschap: ze is er op uit om een positieve duurzame verandering in de regio teweeg te brengen en oefent hiervoor invloed uit op beleid. Dit maakt Omrin sterk en verankert haar in de regio. Ook kan het haar helpen duurzame doelen te halen door de goede overheidscontacten. Voor meer over institutioneel ondernemerschap, zie: (Klein-Woolhuis, Hooimeijer, Bossink, Mulder, & Brouwer, 2013). Voor meer over duurzaam, eco-, institutioneel en sociaal ondernemerschap zie (Schaltegger & Wagner, 2011).

Aanbevelingen

Zoals al aangegeven is Omrin sterk in procesinnovatie en verankert ze zichzelf in de regio door haar institutionele ondernemerschap en haar rol als verlengstuk van de overheid. Haar kracht ligt in het netwerk en het verbinden van bestaande links tot het een complete keten is. In plaats van te wachten op het volwassen worden van een nieuwe industrie in Nederland heeft ze ingespeeld op de mogelijke groei hiervan, zoals bij groengas. Dit is een succes geweest door het onderling vertrouwen. Dit vertrouwen is voor een deel het resultaat is van een gedeelde visie en een persoon die deze visie bewaakt. Ook de stapsgewijze ontwikkeling die relatief lage transactiekosten kende heeft bijgedragen aan het succes. Omrin en OrangeGas hadden de capaciteit om samen te groeien, waardoor de komst van nieuwe tankstations en nieuwe groengas voertuigen goed op elkaar afgestemd was. Deze manier van werken is succesvol geweest in het laaghouden van de transactiekosten per investering. Als er de mogelijkheid is voor een stapsgewijze procesinnovatie als deze in de toekomst dan is dat zeker een kans om aan te grijpen.

De faciliterende rol van gemeentes is cruciaal geweest in de duurzame ketenontwikkeling van Omrin. De gemeentes organiseren veel pilots voor het halen van hun afvaldoelen. De cultuur van het delen van innovaties tussen gemeentes zou gestimuleerd kunnen worden in het netwerk van Omrin, zodat gemeentes weten welke afvalinterventies wel en niet werken. Vooral het delen van projecten die niet werken blijkt moeilijk, terwijl dit de gemeentes verder kan helpen in het zoeken naar manieren om afvaldoelen te halen. Ook valt er meer uit het ambassadeurschap van de gemeentes te halen. Waar Omrin nu een rol speelt in het regionaal samenbrengen van duurzame bedrijven, kunnen ook de gemeentes hun partners stimuleren om met duurzame partijen samen te werken. De schakel met de nationale overheid en het nationale afvalbeleid is ook belangrijk, omdat een verandering in beleid een alternatieve manier kan bieden om moeilijk te bereiken doelen toch te halen.

In de laatste jaren heeft Omrin naast milieudoelen ook sociale doelen opgepakt. Op deze manier gaat Omrin van een circulair economisch model naar een model van duurzame ontwikkeling: economische vooruitgang terwijl er ook sociale waarde en groene waarde wordt gecreëerd voor de maatschappij. Echter, het sociale aspect van Omrin valt nog niet helemaal op haar plek in het Omrin concept. De circulaire economie is in economisch en milieu opzicht een ideaalplaatje, maar incorporeert niet de directe sociale waarde die Omrin toevoegt. Daarom is het belangrijk voor de toekomst van Omrin als sociaal bedrijf dat ze op zoek gaat naar een manier om het sociale en het circulaire te verenigen. Om aan te sluiten op het eerdere advies over het hebben van visiebewakers, kan het waarde toevoegen om op de sociale activiteiten van het bedrijf een visiebewaker te hebben die de sociale visie waarborgt en het complete plaatje ziet met economische, sociale en milieuwaarde.



Bronnen

- Anjos, F. (2016). Resource configuration, inter-firm networks, and organizational performance. *Mathematical Social Sciences*, 82, 37-48.
- Baraldi, E. (2008). Strategy in Industrial Networks: Experiences from IKEA. *California Management Review*, 50(4), 99-126.
- Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1-17.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Childe, S. T., Shihin, K. T., & Fosso Wamba, S. (2017). Sustainable supply chain management: framework and further research directions. *Journal of Cleaner Production*, 142(2), 1119-1130.
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids - Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25, 481-492.
- Klein-Woolthuis, R., Hooimeijer, F., Bossink, B., Mulder, G., & Brouwer, J. (2013). Institutional entrepreneurship in sustainable urban development: Dutch successes as inspiration for transformation. *Journal of Cleaner Production journal*, 50, 91-100.
- Parrish, B. D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of business venturing*, 25, 510-523.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20, 222-237.
- Swärd, A. (2016). Trust, Reciprocity, and Actions: The Development of Trust in Temporary Inter-organizational Relations. *Organization Studies*, 37(12), 1841-1860.



Appendix A: Lijst met geïnterviewde personen

Tabel 1. Geïnterviewde personen

Datum gesprek	Aanwezigen	Rol aanwezigen
30-11-2016	Steven van der Velde	Directeur commercie & logistiek Omrin
04-01-2017	Meinard Kuipers	Directeur inzameling & reiniging Omrin
10-01-2017	Durk Durksz	Wethouder de Fryske Marren
11-01-2017	John Vernooij	Algemeen directeur Omrin
12-01-2017	Houkje Rijpstra Sjoukje Minnema Hendrik Geertsma	Wethouder Tytsjerksteradiel Beleidsmedewerker duurzaamheid Beleidsmedewerker duurzaamheid
18-01-2017	Aucke Bergsma	Business development Omrin – case OrangeGas
18-01-2017	Isabelle Diks Peter Hoogstraten	Wethouder Beleidsmedewerker duurzaamheid gemeente Leeuwarden
	Meinard Kuipers	Directeur inzameling & reiniging Omrin
19-01-2017	Marcel Borger	Directeur OrangeGas



Appendix B: Lijst met gecodeerde documenten

- B1 Advies. (2012). Afvalbeleid 2012-2015: Notitie optimalisatie afvalscheiding Leeuwarden. Arnhem: B1 Advies.
- De Boer, W., Hooymans, A., Lijten, K., & Jansen, O. (2012). De Friese Meren: Duurzaamheidsvisie 2013-2030. Joure: De Friese Meren.
- Directeurenberaad. (2016). Strategische koers Omrin 2017-2020. Leeuwarden: Omrin.
- Gemeente Leeuwarden. (2016). Afvalbeleid 2012-2015 Gemeente Leeuwarden: Evaluatie. Leeuwarden: Gemeente Leeuwarden.
- Gemeente Tytsjerksteradiel. (20..). Duorsumens yn Tytsjerksteradiel: It kin oars, it moat oars. Burgum: Gemeente Tytsjerksteradiel.
- Hoogeveen, P. (2016). Evaluatie afvalbeleid 2012 - 2015. Leeuwarden: Gemeente Leeuwarden: Bouwen wonen en milieu.
- HV. (2015, December). OrangeGas opent eerste vulpunt aan Nederlandse snelweg. Pompshop, pp. 30-31.
- Mansveld, W. J. (2013). Kamerbrief Van Afval Naar Grondstof. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Mansveld, W. J. (2014). Kamerbrief Van Afval Naar Grondstof. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Rijksoverheid, VNG, & NVRD. (2014). Publiek Kader Huishoudelijk afval 2025. Den Haag: Rijksoverheid.
- Rijksoverheid, VNG, & NVRD. (2014). Uitvoeringsprogramma VANG - Huishoudelijk Afval. Den Haag: Rijksoverheid.
- Van Dalen, J. (2014). Afvalbeleidsplan De Friese Meren 2015- 2019. Joure: De Friese Meren.