



Nooit meer een matras of bed bij het afval

Auping is koploper in circulair ondernemen

Beddenmaker Koninklijke Auping werkt volgens het circulaire bedrijfsmodel cradle-to-cradle. Alle grondstoffen van zowel bedden als matrassen moeten worden hergebruikt. In 2020 wil het bedrijf, dat puur vraaggestuurd werkt, alleen nog maar recyclebare producten maken op hernieuwbare energie. 'Consumenten vragen om eerlijke producten', zegt CEO Aart Roos. 'Ze betalen voor slaapcomfort, niet voor verspilling en CO2-uitstoot.' En waarom zou de consument geen lig-uren kopen in plaats van een bed?

‘Een energieke dag begint met een gezonde nachtrust’, zegt Aart Roos, CEO van beddenfabrikant Auping in Deventer. ‘Iedereen heeft een bed en een matras nodig. Een auto kun je gerust laten staan. En ook een terras met vloerverwarming om ’s winters bij min vijf graden buiten te zitten reken ik niet tot de eerste levensbehoeften. Dus wanneer je, zoals wij, in een industrie zit die qua levensbehoefte onvermijdelijk is, moet je je ook verantwoordelijk voelen voor de 1,2 miljoen matrassen die ieder jaar in ovens in Nederland verbrand worden – een stapel duizend keer zo hoog als de Eiffeltoren en goed voor bijna 50 duizend ton CO₂-uitstoot. Als we in Nederland in 2020 ook 80 tot 90 procent reductie van CO₂ willen realiseren, dan is circulair ondernemen een keuze die onontkoombaar is.’

Roos wil er geen misverstand over laten bestaan: ‘Wanneer we niet stoppen met het opslorpen en verspillen van grondstoffen, hebben we straks vier planeten nodig voor de wereldbevolking. Steeds meer consumenten begrijpen dat. Dus wenden ze zich tot eerlijke bedrijven en producten.’

Volgens het kabinet moet in 2030 het gebruik van grondstoffen zoals metalen, olie of mineralen in industriële productieprocessen met 50 procent verminderd zijn. ‘Maar terwijl de politiek treuzelt met concreet en stimulerend beleid, zie ik steeds meer bedrijven, vooral in het midden- en kleinbedrijf, het voortouw nemen met initiatieven om duurzamer te produceren.’

Van zijn engagement met duurzaamheid getuigde Roos al in de tijd dat hij managementfuncties vervulde bij witgoedfabrikant Whirlpool en bierbrouwer Grolsch. In 2012 kwam hij aan het roer te staan van Auping. De beddenfabriek had een

Terwijl de politiek treuzelt met concreet en stimulerend beleid, zien wij steeds meer (mkb-)bedrijven het voortouw nemen met initiatieven om duurzamer te produceren.

paar moeilijke jaren achter de rug, met de nodige directiewisselingen. Sinds zijn aantreden geldt Roos (54, economie aan de Erasmus Universiteit) als een visionair vlaggendrager van de Cradle-2-Cradle-filosofie van Michael Braungart waar het familiebedrijf Auping (350 werknemers) zich door laat inspireren. Daarbij krijgt Auping hulp van EPEA, het door Braungart opgerichte adviesbureau voor C2C.

Duurzaamheid is verantwoordelijkheid van iedereen

De keuze voor circulair ondernemen en voor C2C was bij Auping feitelijk al in 2010 gemaakt. Maar aansprekende, zichtbare resultaten had dat nog niet opgeleverd toen Roos binnenkwam. Het belang van duurzaamheid moest tot in de

In minder dan 50 woorden

- Met circulair ondernemen wil Auping in 2020 een volledig duurzame productie realiseren.
- Alle grondstoffen worden hergebruikt bij een klimaatneutrale energievoorziening.
- Door de vele schakels in de keten zijn afspraken met toeleveranciers over duurzame doelen en samenwerking essentieel.

haarvaten van alle afdelingen doordringen, vond Roos, en kon niet een afgebakend of geïsoleerd terrein van één persoon in de hoedanigheid van manager duurzaamheid zijn. Roos: ‘Duurzaamheid is de verantwoordelijkheid van iedereen. Onderschat ook nooit hoeveel creatieve denkkracht in medewerkers zit. Duurzaamheid begint met een eerlijke en goede kwaliteit van productdesign, grondstoffen, materialen. Kies ik voor *re-use* of kies ik voor *made to waste* volgens de lineaire waardeketen die bijdraagt aan de uitputting van onze planeet? Maak ik iets voor de wegwerpcultuur, of produceer ik iets wat ook te repareren is, dat lang meegaat? Een product ook waarvan componenten zijn te hergebruiken? Dat laatste sluit aan bij de familietraditie van Auping.’

Familiebedrijf

Bij de oprichting in 1888 van de Eerste Nederlandsche Fabriek voor Stalen Gezondheidsmatrassen, verwierf de Deventer smid Johannes Auping faam met de ontwikkeling van een bed met een stalen spiraalbodem voor het lokale ziekenhuis. Roos: ‘Hij wilde iets hygiënisch en van goede kwaliteit maken. De gedachte om producten voor langdurig

gebruik te maken, zat al in het DNA en is in de ruim 125 jaren erna verder uitgewerkt. Tweedehands Aupingbedden zijn vandaag de dag vanwege hun duurzame karakter ook een tophit op Marktplaats.’

Een volledig duurzame bedrijfshuishouding is de ambitie van Auping voor 2020. Een circulaire bedrijfsvoering vraagt om een integrale benadering waarin alles tot in de details in beeld is en in elkaar haakt om te kunnen slagen.

Roos: ‘De recyclefilosofie in ons bedrijf stoelt op drie stromen. Hoe (her)gebruiken we onze grondstoffen? Elke afgedankte matras, ook als ze van een ander merk zijn, kan via het door Auping opgezette Take Back-inzamelsysteem weer terugkeren in de grondstofketen via recyclepartners, zoals Retour Matras. De recycling geldt ook voor het hout, het metaal en andere materialen aan het bed.’

De tweede stroom heeft betrekking op design voor *dissassembly*, ofwel: kun je het bed als het is afgedankt ook makkelijk uit elkaar halen? De derde stroom is dat de materialen positief gedefinieerd moeten zijn. 'Daarbij gaat het', legt Roos uit, 'om monomaterialen, of A-, B- of C-materialen, die niet vermengd moeten zijn met andere materialen, dus bijvoorbeeld geen lijm met oliedragende oplosmiddelen in onze matrassen. Die lijm is een x-materiaal, een besmet materiaal.'

Van drie naar één productielocatie

De Auping Essential, naar een ontwerp van het Duitse bureau Köhler-Wilms, was het eerste, volledig volgens de

Door afscheid te nemen van de Vietnamese leverancier van aluminium, werden de transportafstanden verkort van 1,5 miljoen naar 33.000 km per jaar.

C2C-filosofie geproduceerde bed dat in Deventer van de band kwam. Het bed kreeg een zogeheten Silver certificate-label van C2C. Dat was overigens in de tijd, rond 2012, dat Auping er nog drie verschillende productielocaties op na hield. Overbodig en niet efficiënt, vond Roos. Een van de eerste stappen – en ook de meest ingrijpende – van de duurzaamheidstransitie waar Auping doorheen is gegaan, was dan ook de samenvoeging van drie fabrieken (Deventer, Deventer-Noord en Eindhoven) tot één centrale productielocatie, in Deventer-Noord. Hier wordt maatwerk geproduceerd op specifieke klantorders met vakmanschap, dat ook gebruik maakt van gereedschap uit de *smart industry*, zoals robots en gekoppelde ICT-systemen. Op de centrale locatie staat een naaiatelier voor de matrassen en boxsprings ('Het grootste naaiatelier van Nederland', aldus Roos), een werkplaats voor de uit FSC-gecertificeerd hout te fabriceren frames en een staalafdeling voor de spiraalbodems van de bedden. 'Deze centralisatie', concludeert Roos, 'heeft onze flexibiliteit, innovatiekracht en klantgerichtheid als onderneming in de maakindustrie enorm vergroot. De medewerkers communiceren beter met elkaar. Magazijnen hebben we ook niet meer. Alles is op bestelling en gaat meteen via Auping-retailers naar de klant thuis.'

De concentratie van productie heeft Auping ook financieel geen windeieren gelegd. Draaide het bedrijf in de oude situatie een omzet van 65 miljoen op in totaal 45.000 vierkante meter (drie locaties), de tegenwoordige omzet bedraagt 80 miljoen op 20.000 vierkante meter. Roos: 'Vroeger reden we met onze vrachtwagens 120.000 kilometer per jaar tussen onze twee Deventer locaties. Niet economisch en ook zeer milieuvriendelijk, want onze wagens passeerden maar liefst twaalf basisscholen. Maar de klant willen we niet laten betalen voor CO2-uitstoot en verspilling, wel voor slaapcomfort.'

Energie- en klimaatneutraal

De centralisatie kostte Auping een lieve cent, circa 25 miljoen euro, maar levert dan ook een forse energiebesparing op. Met 28 energiemaatregelen is 40 procent reductie bereikt in verbruik van elektriciteit en 90 procent in gas. Daarbij wordt maximaal gebruik gemaakt van warmte, koude en water door middel van warmte- en koudeopslag op 40 meter diepte, warmte- en koude-uitwisseling tussen gebouwen, vloerverwarming, hergebruik van restwarmte, heatpipes op het dak voor warm water en toiletten die spoelen met regenwater. Een dak met lichtkoepels zorgt via spiegels voor weerkaatsing van daglicht. Led-verlichting zorgt voor de rest. Voor de laatste tien procent op weg naar een klimaatneutrale energievoorziening wil Auping inzetten op biogas om volledig aardgasafhank-

lijk te zijn, gecombineerd met zonne- en windenergie. 'En als we meer energie opleveren dan we verbruiken, dan kunnen we ook de huizen in de buurt verwarmen.'

Naast de doelstelling voor recycling kijkt Auping ook naar andere leveranciers dichterbij huis om transportafstanden te minimaliseren en kostprijzen te verlagen, zoals van het aluminium, nodig voor de pootjes onder het bed. Dat komt niet langer meer uit Vietnam, maar van regionale partners als Donk in Lopik en Roba Metals uit IJsselstein. Roba verwerkt in het aluminium 98 procent gerecycled staal. Door afscheid te nemen van de Vietnamezen zijn de transportafstanden verkort van 1,5 miljoen kilometer per jaar naar 33.000 kilometer, een CO2-reductie van ruim 70 procent.

Ook voor het lakken van de frames van de bedden, waar vroeger een oliegedragen, niet-C2C-verantwoorde lak voor werd gebruikt, ging het bedrijf op zoek naar een alternatieve leverancier. Roos: 'Die werd vlak over de grens gevonden, in Duitsland, bij een kleine verffabrikant die ook wilde innoveren. De grote verfleveranciers waar we ook aanklopten, vonden de uitdaging te groot en wat ze er zelf aan konden verdienen te marginaal. We hebben nu via onze Duitse leverancier watergedragen lakken in wel 17 kleuren. Bijkomend voordeel is dat we binnen de minuut kunnen overschakelen op een andere kleur. In plaats van dertig bekertjes afval hebben we nog maar een half bekertje afval.'

Bouwen aan allianties

De supply chain, de keten van leveranciers, in kaart brengen, is een verreikende uitdaging voor bedrijven die C2C wil-

len produceren, zegt Luc Kikkert, de supply chain manager bij Auping. 'Om tot duurzaam zakendoen te komen, heb je een volwassen inkooporganisatie nodig. De naamsbekendheid van Auping helpt natuurlijk wel mee bij de gezamenlijke reis naar een duurzame wereld. Bouwen aan allianties begint met de vraag of er een match is die overeenkomt met je eigen uitgangspunten en of de partner past bij de logistieke eisen voor korte transportafstanden. Is die match er, dan tekent de leverancier een *code of conduct*. Daaronder ligt het eigenlijke inkoopcontract voor productlevering.'

'First time right'

Auping probeerde bij de start van C2C met bestaande partners door te werken. Toch moest van ruim honderd van hen afscheid genomen worden. Kikkert: 'Van de huidige circa 450 partners beschouwen we er circa 75 als strategische partners. Hen vragen we ook eventuele voorraden aan te houden zodat de productie in Deventer te allen tijde door kan gaan.' Kikkert omschrijft het verduurzamen van een keten als een 'marathon die veel geduld, onderzoek en doorzettingsvermogen' vergt. 'We weten bijvoorbeeld wel waar het rubberschuim voor in het matras vandaan komt, maar nog niet van welke plantage. We zijn nog afhankelijk van de transparantie van de partners, maar willen dat uiteindelijk

Zelfsturende teams

De 15.000 matrassen die Auping jaarlijks inzamelt zijn goed voor naar schatting 300.000 kilo aan grondstoffen en worden verwerkt bij een partner in Lelystad. De gerecyclede grondstoffen, zoals het zachte schuim (polyethers), worden verwerkt tot judomatten of isolatiemateriaal. Het staal van de veren uit de springboxmatrassen gaat terug naar de staalindustrie. En van het textielafval op het naaiatelier maken de dames sinds enige tijd op eigen initiatief en naar eigen ontwerp sierkussentjes. 'Dit is ook een mooi voorbeeld,' zegt Aart Roos, 'van wat onze zelfsturende teams aan ideeën kunnen aanleveren. Er wordt minder materiaal verspild. Mensen maken minder fouten. En ze zijn gemotiveerder. Ze werken niet aan een hoekje van een matras, maar aan een specifieke klantorder. Ze weten voor wie ze het doen. Door medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven, verhoog je hun eigenwaarde en kunnen ze ook makkelijker zelf acteren.'

Auping's gedroomde businessmodel is dat bed en matras nadat de 'houdbaarheid' ervan zijn verstreken – een matras gaat gemiddeld acht jaar mee – retour worden genomen zodat alle materialen en grondstoffen zijn te hergebruiken. Volledige upcycling is de ambitie voor 2020. 'We werken nu al samen met Landal GreenParks die onze boxsprings gebruiken in een deel van hun vakantiebungalows. Aan het

Het verduurzamen van een keten is als een marathon die veel geduld, onderzoek en doorzettingsvermogen vergt.

zelf kunnen controleren. Misschien zijn bepaalde zaken wel certificeerbaar. Voor het dons in onze dekbedden gebruiken we nu de 'Responsible Down Standard': we weten waar het dons vandaan komt, hoe met de dieren wordt omgegaan.' Voor het katoen gaat Auping aansluiten bij het 'Better Cotton Initiative'. Daarmee verwacht het bedrijf de traceerbaarheid en een verantwoorde productie te borgen, ook op het gebied van werkomstandigheden en beloning van de plantagewerkers.

Kikkert: 'De kwaliteitsmanager van Auping rapporteert aan de plantmanager. Auping werkt vanuit het *first time right-principe*. De productieprocessen worden stopgezet als de kwaliteit van een onderdeel niet goed is. Op de afdeling sales kijkt een kwaliteitsmanager vanuit klantperspectief naar het product. Bij Supply Chain Management werken we volgens de kwaliteitsprincipes van PPAP (Production Part Approval Process), de methodiek die ook in de automotive gebruikt wordt. Hierbij kijk je vooral naar het proces van de toeleverancier, die bij elk product een document meeleverd of alles volgens de afgesproken specificaties is gemaakt.'

einde van de levensduur worden de matrassen gerecycled. We onderzoeken nu de financiële kanten van een model waarbij ook consumenten lig-uren kunnen inkopen in plaats van eigenaar te zijn van het bed. Een mens slaapt een derde van zijn leven. Goede slaap kan als basisbehoefte ook een service zijn waar je per maand of kwartaal voor betaalt. Net als een energiecontract of fitnessabonnement.'

Auteur

Loek Kusiak is freelance journalist.

21e Nationaal Kwaliteitscongres

Aart Roos is key-note spreker van het 21e Nationaal Kwaliteitscongres dat op 1 juni 2017 plaatsvindt in Burgers' Zoo Arnhem. Het volledige programma van het Kwaliteitscongres vindt u op pagina 10 & 11.

Meer informatie en aanmelden:
www.kwaliteitscongres.sigmaonline.nl