

Het narratief van het Versnellingshuis Circulaire Economie

Peter Heerema, februari 2019

Waarom een Versnellingshuis Circulaire Economie?

De circulaire economie is goed voor de economie, het milieu, de natuur en de mens. Werkgelegenheid, schone lucht, biodiversiteit, het beter en slimmer benutten van grondstoffen en economische groei gaan hier hand in hand. Het is een perspectief dat nu concreet vorm krijgt. Nederlandse bedrijven, steden en regio's laten al zien dat het kan en dat we samen waarde kunnen creëren. Talrijke ondernemers ontwikkelen nieuwe technieken en werkwijzen, maken van afval weer nieuwe producten en introduceren nieuwe diensten voor consumenten, die voor hen het bezit van apparaten overbodig maken.

Die ondernemer is de spil van de circulaire economie.

De overheid kan voor hem of haar betere omstandigheden creëren met behulp van bijvoorbeeld kennis om innovatieve producten te maken, ambitieus milieubeleid (die helpt dat investeringen in schone technologie beter renderen), helpen markten te openen in het buitenland of steun geven door specifieke financiering die investeringen haalbaar maken of de return on investment verkorten. Deze acties helpen dat de marktpositie van circulaire producten en diensten verbetert ten opzichte van lineaire producten en diensten.

Deze extra support is in de overgang naar een circulaire economie hard nodig.

De circulaire ondernemer betreedt immers relatief nieuwe, onbekende markten. Dat vereist bijvoorbeeld nieuwe verdienmodellen, bedrijfsmatige innovaties en thans nog ongebruikelijke vormen van ketensamenwerking, in Nederland, in regio's en over de grens. Anders dan in de lineaire economie, loopt die ondernemer tegen nieuwe vraagstukken aan, die het lastig maken om van idee naar rendabele businesscase te komen. Het kan zijn dat de wet de ondernemer belemmert. Investeerders aarzelen misschien vanwege het nieuwe, dus onzekere, verdienmodel. Of er moet eerst meer onderzoek gedaan worden, bijvoorbeeld naar de samenstelling van specifieke regionale grondstofstromen, voor de benutting waarvan geografische nabijheid vereist is. Misschien is hij wel erg afhankelijk van wat er voor en er na in de productieketen gebeurt. En misschien is er nog onvoldoende markt vraag omdat het nieuwe circulaire product nog teveel vragen of weerstand oproept. Het is jammer als dat het einde van het verhaal zou zijn voor de veelbelovende initiatiefnemer.

Het Versnellingshuis is er vooral voor die (toekomstige) ondernemers. Met name de starters en MKB'ers onder hen. Voor ondernemers die vastlopen in de vertaling van idee naar rendabel businessplan. Voor initiatiefnemers in de regio die een kringloop niet weten te sluiten en vervolgens afhaken. Of ondernemers die willen opschalen of grensoverschrijdend werken maar tegen belemmeringen aanlopen of niet de juiste partners weten te vinden. Of voor consortia die betrokken zijn bij een potentieel kansrijk circulair traject, dat niet weet door te breken. Zoals een goed werkend businessmodel voor de circulaire verwerking van de 1,2 miljoen matrassen die jaarlijks in Nederland worden afgedankt. Of de ondersteuning van startups die met innovatieve technologieën de stap naar opschaling en marktintroductie

willen maken als het gaat om chemisch gerecyclede kunststoffen. Of de webwinkel die met een pakketdienst afspraken maakt over duurzame verpakkingen en slimme retourlogistiek. Of de boer die zelfvoorzienend wil worden voor de voeding van zijn dieren en daartoe eerst gras van eigen grond gebruikt en ter aanvulling de voorziening van ruwvoer in zijn eigen regio. Zo zijn er legio voorbeelden.

Het Versnellingshuis wil die ondernemers helpen zodat zij de transitie helpen te versnellen en op te schalen. Door naar ze toe te gaan, hun knelpunten te analyseren en helpen een route uit te stippelen. Door goed te luisteren en te begrijpen waar de vork in de steel steekt. Zijn er voldoende marktkansen? Kan de terugverdientijd ingekort worden zodat minder kapitaal nodig is? Heeft de ondernemer de juiste doelgroep op het oog? Is het imago van de circulaire producten of diensten goed? Is het vooral een zaak van empowerment of heeft deze ondernemer een jurist nodig die alles kan vertellen over de mogelijkheden die wetten, regels en subsidies bieden?

Kern is dat het Versnellingshuis samen met die ondernemers tot oplossingen wil komen en helpt bv een financierbare propositie te ontwikkelen. Zodat er uiteindelijk meer geïnvesteerd wordt in de circulaire economie. In het vinden van antwoorden op deze vragen staat het Versnellingshuis gelukkig niet alleen. Het zal de kracht benutten van de collectieve intelligentie die op dit transitieveld al ontwikkeld is en in ontwikkeling is.

Wat is de focus van het Versnellingshuis Circulaire Economie?

Het Versnellingshuis gaat vraaggestuurd en op maat ondernemers helpen. Dat doet dit huis onder meer door het benutten en voeden van de collectieve intelligentie die is en wordt opgebouwd op het transitieveld van de circulaire economie.

Op dit transitieveld zijn op dit moment al ongeveer 100 loketten, communities en netwerken actief. Het is een rijke schakering van aanjagers, die zich richten op het helpen van ondernemers en initiatiefnemers, op het inspireren en leren van elkaar en op het uitwisselen van kennis en praktijkervaringen. Zowel in Nederland als internationaal. Dat is kenmerkend voor het stadium van transitie, waarin wij ons nu bevinden. Er moet nog veel doe- en denkwerk worden verricht om schakels in ketens te verbinden, kringlopen te sluiten, nieuwe werkwijzen en technieken te beproeven, veelbelovende initiatieven tot wasdom te brengen en op te schalen en circulariteit tot een nieuwe maatschappelijke routine te maken.

Stuk voor stuk doen deze loketten goed werk. Met behoud van de individuele kracht en intelligentie van elk loket op zich ontwikkelt zich in dit netwerk een vorm van collectieve intelligentie. Dat is op al die punten van efficiënt gebruik van grondstoffen en materialen, recyclen, refurbishing, remanufacturing, upgrading, product as a service, circular by design etc. Met als vertrekpunt de vraag van de (toekomstige) ondernemer of initiatiefnemer die circulair aan de slag wil, gaat het Versnellingshuis in dit netwerk een katalyserende rol spelen door hen te verbinden aan de juiste spelers.

Marktpartijen en overheden gaan gezamenlijk zoeken hoe ze marktkansen kunnen creëren en overheidsinstrumenten kunnen inzetten. Daardoor wordt niet alleen het potentieel van

het gehele veld beter benut, maar kan ook de ondernemer op maat worden geholpen én wordt de transitie versneld.

Het Versnellingshuis zal zich dan ook inspannen om de collectieve intelligentie van de talrijke loketten, communities en netwerken, die er al zijn om ondernemers te helpen, te versterken door adequate ontsluiting van kennis, ervaring en instrumenten. Bijvoorbeeld door goede voorbeelden maar ook mislukkingen te delen en actief te koppelen aan partijen voor wie dit interessant kan zijn. In dit licht zullen Nederlandse ervaringen ook geschikt gemaakt worden voor een internationaal publiek (en vice versa), waardoor een bredere kruisbestuiving kan ontstaan.

Kortom: het Versnellingshuis gaat de bestaande infrastructuur voor circulaire ondernemers empoweren. Het bestaande matchmakingplatform Nederland Circulair! zal als onderdeel van het Versnellingshuis doorgaan, met een koppeling naar internationale netwerken door het netwerk van Holland Circular Hotspot en haar partners. Individuele ondernemers kunnen hier of bij één van de vele andere loketten terecht voor hulp om hun businesscase rond te krijgen of ook elders uit te kunnen rollen (opschaling).

Daarnaast zal het Versnellingshuis zich richten op zgn. doorbraakprojecten. Dat zijn bijzondere projecten die de inzet en betrokkenheid van meer bedrijven en organisaties tegelijkertijd vergen. Een doorbraakproject gaat over een vraagstuk dat essentieel is voor de transitie naar een circulaire economie, maar de kracht en reikwijdte van een individueel bedrijf te boven gaat. De doorbraak vereist dan de aanpak van een complete keten. Denk bijvoorbeeld aan de keten van productie, terugwinnen en hergebruik van kunststoffen. Via de weg van chemische recycling van kunststofafval tot herbruikbare basischemicaliën voor nieuwe kunststofproductie zou meer plastic hergebruikt kunnen worden, zouden minder kunststoffen verbrand hoeven te worden en zou de productie van fossiele kunststoffen drastisch gereduceerd kunnen worden. Het Versnellingshuis zal stakeholders uit het bedrijfsleven, de kennis- en financiële wereld en de overheid uitnodigen en bij elkaar brengen om mee te werken aan dit doorbraakproject. Naast chemische recycling organiseert het Versnellingshuis doorbraaktrajecten voor de ketens van textiel en matrassen. Ieder jaar zal het huis een aantal nieuwe doorbraaktrajecten starten.

Hoe werkt het Versnellingshuis Circulaire Economie?

Het Versnellingshuis helpt ondernemers en initiatiefnemers in het vinden van de route van plan naar realisering of opschaling. Dat gebeurt vraaggericht, dat wil zeggen: op verzoek van ondernemers of initiatiefnemers, die om wat voor reden dan ook hun potentiële businesscase niet (snel genoeg) rond kunnen krijgen. Over het bestaan van het Versnellingshuis zal zij actief en breed communiceren.

De benadering van de ondernemers, die zich melden, gebeurt op maat omdat hun vraagstukken verschillend van karakter zijn. Soms gaat het bijvoorbeeld om een technologische innovatie, waardoor de productiekosten gaan dalen en een rendabele

businesscase in het vizier komt. Dat geldt onder andere voor de teelt van zeewier. Voor veel potentiële businesscases geldt dat de technologie er al is, maar dat marktintroductie wordt belemmerd door bijvoorbeeld een hoge kapitaalintensiteit die het lastig kan maken om investeerders over te halen, of door het ontbreken van een kwalitatief hoogwaardige Nederlandse of internationale marktvraag vanwege weerstand van gevestigde spelers of van consumenten. Een realistische verwachtingshorizon is hierbij van groot belang.

De aanpak van het Versnellingshuis zal verschillen naar de aard en omvang van de vraag. Op kleine vragen waar direct een antwoord op bestaat, krijgt de ondernemer direct antwoord. Daarvoor is geen intakegesprek nodig. Voor lastiger vragen en doorbraakprojecten zal een gestructureerde aanpak komen. Grosso mode is de werkwijze van het Versnellingshuis overzichtelijk ingedeeld in drie stappen: (1) intake en analyse en (2) plan van aanpak en (3) uitvoering.

Intake

Vragende partijen ('klanten', m.n. ondernemers en consortia) kunnen zich melden. Kleine vragen worden direct beantwoord. Voor de lastiger vragen vindt met hen een intakegesprek plaats met een casemanager van het Versnellingshuis. Deze persoon begrijpt wat ondernemen is en zoekt in dit gesprek naar de vraag en naar mogelijkheden hoe het businessplan versterkt kan worden. De eerste stap is de vaststelling van het werkelijke probleem waar de klant tegenaan loopt. Kernvraag is: 'wat zijn de belemmeringen om van jouw plan een rendabele businesscase te maken?'

Voorbeeld: een startup heeft het plan om kunststof te gaan recyclen. Deze ondernemer is getriggerd door de acties van Boyan Slat om het plastic afval in de Grote Oceaan op te ruimen. Zij vindt dat je met al dat plastic weer iets nuttigs zou moeten doen in plaats van het te verbranden. De ondernemer ziet kansen om een deel van deze verontreinigde kunststoffen op kleinschalige wijze via chemische decompositie te recyclen tot basischemicaliën voor nieuwe kunststofproducten. Zij heeft zich verdiept in de materie, kent de resultaten van pilots en demo's rond chemische recycling die in 2018 zijn uitgevoerd en heeft inmiddels ook voldoende expertise om haar heen verzameld. Maar nu loopt zij vast.

Analyse

Vervolgens analyseert en ontrafelt de casemanager samen met de klant het probleem. Dat probleem kan simpelweg een kwestie van geld zijn, maar vaak zal blijken dat de belemmeringen van verschillende aard zijn. Voor deze ontrafeling gebruiken zij relevante deskundigen en loketten om hen te informeren en te adviseren. Kernvraag is: 'wat heb je werkelijk nodig voor de volgende stap?'

Vervolg van het voorbeeld: in de ontrafeling komen tal van vragen op: hoe komt deze ondernemer aan zijn bronmateriaal (transport, logistiek), is de samenstelling van dat bronmateriaal niet te divers (scheidingstechnologie), beschikt zij over de juiste recyclingsmethode (technologische innovaties), wat is het milieurendement van haar plan (duurzaamheid), kan haar plan wel op kleinschalige wijze worden uitgevoerd

(rendabiliteit), heeft zij al afnemers (marktkansen) etcetera? Als deskundigen zijn onder andere ingevlogen een expert van TNO, iemand van het Kennisinstituut Duurzaam Verpakken (KIDV) en iemand van VNO-NCW (allemaal betrokken bij het Actieplan Chemische Recycling).

(3) Plan van aanpak

Op basis van de analyse maakt de casemanager samen met de klant een plan van aanpak. De casemanager organiseert een 'keukentafelgesprek' met de ondernemer, casemanager en hierbij gehaalde marktpartijen en/of overheden. Zij gaan de stappen op een rij zetten zodat de ondernemer verder kan werken naar een oplossing of kansen voor opschaling. Kernvraag is: 'welke stap kan je morgen zetten?' Het antwoord kan ook negatief uitvallen voor deze ondernemer in sp e.

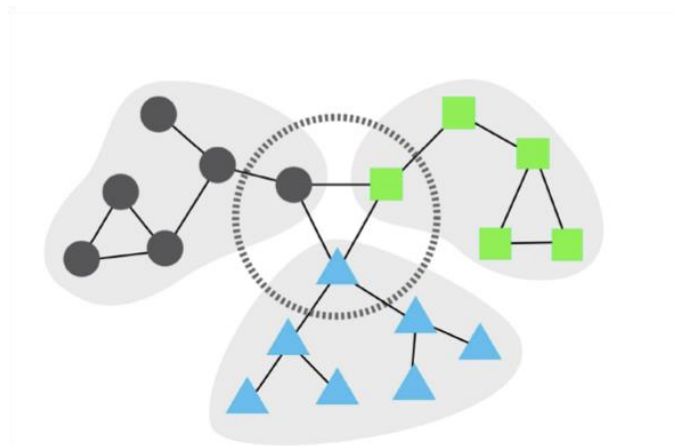
Vervolg op het voorbeeld: eerste stap in dit (fictieve) plan van aanpak is dat de ondernemer contact opneemt met de branchevereniging van de chemische industrie in Nederland (het VNCI) om zich verder te informeren over het realiteitsgehalte van zijn plannen. Ook zal zij enkele individuele bedrijven in de kunststofafvalverwerking bezoeken om te leren van hun aanpak. Daarnaast wordt contact gelegd met mogelijke klanten, leveranciers of kennispartners in het buitenland.

Als de oplossing eenduidig is gaat de relevante expert uit het netwerk met de ondernemer aan de slag, en de casemanager volgt het proces op een afstand, soms met de vinger aan de pols.. Voor grotere en complexere vraagstukken blijft de casemanager nauw betrokken. De casemanager maakt na afloop een verslag van de casus. De geleerde lessen plaatst het versnellingshuis niet traceerbaar naar een bedrijf online met als doel dat andere loketten en ondernemers deze kennis kunnen benutten.

Belangrijk principe voor het Versnellingshuis is dat zij niet opnieuw het wiel uitvindt, noch dat een nieuwe, institutionele tussenlaag invoegt. Daarom is het cruciaal dat zij de kennis en kracht van de collectieve intelligentie in het netwerk optimaal benut. Dat doet dit huis door zich na de intake, samen met de vragende partij te verbinden met de voor deze ondernemer of initiatiefnemer meest relevante hulp- of dienstverlener(s) in het netwerk aan loketten samen de route te vinden van plan naar realisering.

De mensen die werken bij het Versnellingshuis zijn daarom verbinders, matchmakers, makelaars, schakelaars, connectoren, *agents*. Het zijn medewerkers met pioniersgeest die gericht zijn op ondernemen, met kennis van netwerken en praktijken van bedrijfsleven en overheid. Zij zijn meer op pad (met als het ware een meereizende keukentafel) en spreken met klanten, dan dat zij in het Huis achter een bureau zitten. Indien nodig zullen zij de ondernemer voor langere tijd helpen. De mensen die het Versnellingshuis vormen worden gerekruteerd of melden zich aan uit het netwerk. De cultuur is klant- en oplossingsgericht. Alle zeilen worden bijgezet om resultaten te behalen, ook bij complexe wicked problems.

In die zin is de naam van het Versnellingshuis in zichzelf ook de metafoor voor wat het doet. Het is niet de motor, niet de wielen, niet het stuur en niet de koplampen, maar letterlijk de versnellingsbak die het voertuig na stilstand in beweging brengt en indien nodig helpt te houden. Als eenvoudig model ziet dit principe er als volgt uit:



Toelichting: cruciaal is de middencirkel waar aan de ‘keukentafel’ van het Versnellingshuis de meest relevante spelers uit de domeinen van overheid, communities en andere organisaties bij elkaar komen om in de stappen van intake, analyse en plan van aanpak en uitvoering op maat een innovatieve doorbraak te bereiken in het rond krijgen of opschalen van ideeën en plannen voor circulair-economische initiatieven.

Om deze functie goed te kunnen uitoefenen moet het Versnellingshuis in ieder geval aan de volgende voorwaarden voldoen:

- * goede bekendheid: alle loketten en partijen die betrokken zijn bij de transitie naar een circulaire economie moeten het huis kennen en ondernemers moeten het huis makkelijk weten te vinden. De uitstraling is dat het Versnellingshuis ‘er voor u is en naar u toekomt’. Voor ondernemers kan het huis ook bereikbaar zijn via één van de loketten.
- * goede bereikbaarheid: 1 telefoonnummer, 1 mailadres, 1 site en 1 basiskamp
- * goede toegankelijkheid: laagdrempelig, open, gelijkwaardig, niet-hiërarchisch
- * goede connectedness: zowel verbonden met de wolk aan 100 bestaande loketten als aan het domein van nationale en regionale overheden met beleid, wet- en regelgeving en instrumenten.
- * goede koppeling tussen nationale en internationale netwerken.
- * goede resonantie: de werkwijze en resultaten moeten vrijelijk in het netwerk kunnen rondzingen. Dit zal helpen om de opschaling van initiatieven en goede voorbeelden te versterken.
- * goede inzet van alle partijen, gericht op de synergie van (hun) kennis, deskundigheid, netwerk en middelen, teneinde ondernemers te helpen met hun businesscase en het vinden van oplossingen voor belemmeringen.

Wat levert het Versnellingshuis Circulaire Economie op?

- * 200 ondernemers per jaar hebben helder of en hoe hun businesscase kan worden versterkt, zij zijn met warme hand geholpen. Prioriteit bij MKB en starters die gerelateerd zijn aan de transitieagenda.
- * start van 5 doorbraakprojecten per jaar en deze enkele jaren op afstand volgen om te kijken hoe de uitvoering gaat.
- * start van 3 projecten van consortia op regionale schaal.
- * start van 3 projecten van consortia op internationale schaal.
- * concrete casussen van de voorbeeldrol van overheden, bijv. bij circulair inkopen.
- * 5 rode draden van ervaringen met voorstellen voor het structureel verbeteren van beleid, instrumenten of acties van het bedrijfsleven.
- * gereedschapskist om “lessons learned” breder bij ondernemers te verspreiden.
- * overzicht van CE initiatieven die bij het Versnellingshuis en bij de aangesloten loketten bekend zijn.
- * in NL beschikbare kennis en ervaring beter beschikbaar maken voor internationaal publiek en omgekeerd.
- * liaison naar kennis en netwerk, ook voor het internationale netwerk.
- * een actieve communicatiestrategie die bijdraagt aan groter draagvlak voor de circulaire economie in het bedrijfsleven en in de samenleving.

Het Versnellingshuis bewijst zich doordat een aantal ondernemersinitiatieven en doorbraakprojecten tot wasdom is gekomen, waardoor in het bedrijfsleven en breed in de samenleving de kansrijkheid van een omslag naar een circulaire economie steeds meer weerklank ondervindt. Dit is zo succesvol dat het Versnellingshuis overbodig wordt. De transitie is geïnternaliseerd; via het zelforganiserend vermogen van de BV Nederland is het opgepakt.

Peter Heerema, februari 2019