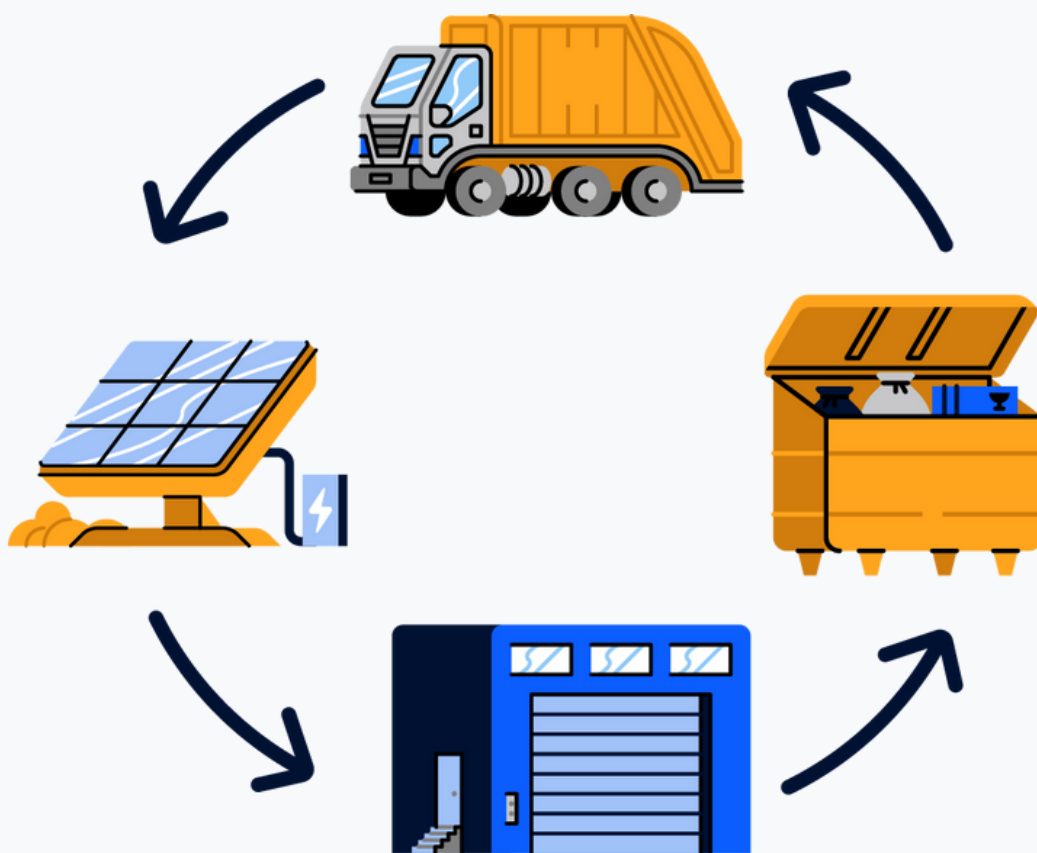


Instructie ketendoorbraakprojecten



Inhoud:

1. Waarom: Achtergrond
2. Wat: Definitie en Fasering grote ketensamenwerking
3. Hoe: ketenregie vanuit het Versnellingshuis

- proces
- eisen aan een consortium
- eisen aan het projectvoorstel

1. Waarom: Achtergrond

Voor het aanjagen van de circulaire economie is niet alleen technologische innovatie nodig maar ook veel activiteiten op het gebied van het anders organiseren van ketens, samenwerking, en bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen en beïnvloeden van gedrag van consumenten en bedrijven. Dat gebeurt op dit moment onvoldoende.

Circulaire ketenprojecten zijn projecten waarbij bedrijven in samenwerking een product, proces, dienst of businessmodel meer circulair ontwerpen, produceren of organiseren, zodat minder grondstoffen worden verbruikt en minder CO2 wordt uitgestoten. In de praktijk is gebleken dat bedrijven structurele circulaire oplossingen vaak alleen in samenwerking met andere partijen in de keten tot stand kunnen laten komen. De ondersteuning voor circulaire ketenprojecten (Moonshots en Ketendoorbraakprojecten) door het Versnellingshuis Nederland Circulair! richt zich daarom op ketenregie.

Het is de ervaring van de partijen in het Versnellingshuis dat bedrijven die circulair willen werken vaak moeten samenwerken met andere partijen in de keten, zoals bijvoorbeeld afnemers, toeleveranciers en logistieke partijen.

Het samenwerken in ketens is niet per se uniek voor de circulaire economie. In de lineaire economie wordt óók samengewerkt in ketens. Echter, deze ketens zijn in de huidige economie geoptimaliseerd en worden ondersteund door het huidige “pak-maak-verspil” -economische systeem. De transitie naar een circulair economisch systeem vergt dat de ketens om gaan.

Deze bedrijven ervaren binnen deze samenwerking meer dan gemiddeld belemmeringen op het gebied van financiering, kennis, marktkansen, (ontbreken van stimulerende) regelgeving en ketenbenadering. Daarnaast moeten zij investeren in innovatieve ideeën op een nieuw terrein. Dit wordt ook bevestigd door de [Rode Draden Notitie 2023](#) die de belemmeringen en drijfveren van circulaire ketensamenwerkingen beschrijft. Daaruit blijkt dat samenwerking en vertrouwen tussen partijen niet vanzelf tot stand komen in het huidige systeem, veel overleg en afstemming vergen en transactiekosten met zich meebrengen. De inzet van ketenregie, een ervaren en onafhankelijke ketenregisseur die de sector, en het samenspel tussen partijen kent, kan ondersteuning bieden bij het verminderen van deze belemmeringen en ervoor zorgen dat deze samenwerking wel tot stand komt. Het blijkt voor ketenpartijen lastig om gezamenlijk te investeren in het algemene belang van de keten dat het individuele belang overstijgt. Er wordt te weinig geïnvesteerd in de gehele keten. Dat is de reden dat de overheid dit wil ondersteunen/aanjagen.



Door de komende jaren de transitie bij een aantal in het Nationaal Programma Circulaire Economie (NPCE) benoemde productgroepen te ondersteunen, willen we daarbij leren wat hierbij belangrijk is. De leerervaringen helpen andere ketens in de toekomst makkelijker de transitie naar een circulaire keten te maken. Ook zijn er lessen te trekken voor wat nu nog de belangrijkste belemmeringen blijken te zijn binnen de ketensamenwerking. Dat is de reden dat het ministerie van Infrastructuur en Waterschap (IenW) met het Versnellingshuis de ondersteuning op ketenregie gaat intensiveren. Het resultaat dat opgeleverd moet worden voor IenW via het Versnellingshuis is meervoudig. Aan de ene kant een versterkte ketensamenwerking in een productgroep met als resultaat gerealiseerd en verwachte concrete grondstoffen(en CO2) besparingen. En daarmee directe bijdrage aan de doelen uit het NPCE.

Aan de andere kant levert het doen van meerdere ketenprojecten van lineair naar circulair een beschrijving van de aanpak(ken) en geleerde lessen. Dit resultaat maakt Het Versnellingshuis voor de markt beschikbaar zodat de markt en andere belangrijke actoren (denk aan financiering en beleid) versneld de transitie naar een circulaire economie kan maken.

Plek in de mix van instrumenten

Deze ondersteuning staat niet op zichzelf. Het is één onderdeel van de totale mix van instrumenten die wordt ingezet door de Rijksoverheid in samenwerking met stakeholders in de transitie naar een circulaire economie. Dit plan staat beschreven in het Nationaal Programma Circulaire Economie (NPCE). Zo richt CIRCO, die bedrijven helpt bij het (her)ontwerpen van businessmodellen om zo circulair te ondernemen, zich steeds vaker op hele ketens.

De monitor van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) gericht op CE[1] laat zien dat juist in de marktformingsfase (marktformatie) er instrumenten ontbreken in de transitie naar CE. Deze ondersteuning past daarin. Naast deze ondersteuning wordt er ook gewerkt aan een transitie naar circulaire economie via circulair inkopen, onderwijs, arbeidsmarkt, marktprikkels, monitoring etc. Zie hiervoor het NPCE. Daarnaast worden er door heel Nederland en Internationaal ook tal van ondersteuningsmogelijkheden ontwikkeld en aangeboden, zoals bijvoorbeeld de nationale KIA-CE subsidie (Kennis en Innovatie Agenda – Circulaire economie) en diverse provinciale subsidies, die circulair ondernemerschap stimuleren.

[1] Monitoring transitie naar een circulaire economie op basis van overheidssteuning 2015-2020, RVO, 2022



Met deze aanpak voor ketenprojecten wordt vanuit het Versnellingshuis ketenondersteuning geboden in de verschillende fases die een ketenproject doorloopt tot het moment van de competitieve fase, te weten:

- De subsidieregeling Circulaire Ketenprojecten (CKP[1]). Deze is gericht op 3-6 MKB-ers en max 1 grootbedrijf die binnen twee jaar een deel van de keten gezamenlijk, met een procesbegeleider circulair maken.
- Verkenningsfase (Moonshotproject). Deze is gericht op MKB én grootbedrijven die gezamenlijk met ondersteuning van een ketenregisseur de ambitie van partijen uit de gehele keten vertalen naar een ambitiedocument en Plan van Aanpak naar een circulaire keten.
- Uitvoeringsfase (Ketendoorbraakproject). Deze is gericht op MKB én grootbedrijven die aan de hand van een gecommiteerde gezamenlijke ambitie en Plan van Aanpak met ondersteuning van een ketenregisseur uitvoering geven aan de plannen waarmee de keten circulair wordt.

Voor een uitgebreide omschrijving van de onderscheiden fases zie paragraaf 'Fasering en ondersteuning Versnellingshuis'.

Naast de ketenondersteuning van Het Versnellingshuis biedt RVO een overzicht van de meest relevante regelingen (subsidies, leningen en fiscaal voordeel) voor circulair ondernemen.[2] Voor breder financieringsaanbod voor circulaire ondernemen kijk op de financieringstool[3] van het Versnellingshuis.

[1] <https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/circulaire-ketenprojecten>

[2] <https://www.rvo.nl/onderwerpen/financiele-ondersteuning>

[3] <https://financiering.versnellingshuisce.nl/>



2. Wat: Definitie en fasering grote ketenprojecten en welke ondersteuning

Het idee voor de extra (meerjarige) ketenregie bij ketendoorbraakprojecten komt voort uit de moonshotprojecten van het Versnellingshuis Nederland Circulair! en andere ketensamenwerkingen zoals het ketenakkoord Circulaire Geveleconomie[1]. Hieronder staat wat het Versnellingshuis verstaat onder een ketenproject, welke fases we hierbij onderscheiden en welke ondersteuning we in de verschillende fases bieden.

Definitie ketenproject

Ketensamenwerking begint vaak met een ambitie in het bedrijfsleven, en/of met een beleidswens om bij te dragen aan maatschappelijke doelen. We spreken in dit kader van een ketenproject als bedrijven zich verenigen en de ambitie uitspreken om als ketenpartijen mét elkaar de keten circulair te maken. Het moet dan gaan om een sectorbrede transitie.

Daarbij moeten de projecten voldoen aan de volgende criteria:

1. Een onderschreven ambitie van gecommitteerde ketenpartijen in een ketenproject
2. Draagt bij aan de doelrealisatie van de productgroepen in het NPCE 2022[2]
3. Werkt toe naar een marktgedragen business propositie
4. Rijp voor versnelling / schaa sprong
5. Niet één probleemeigenaar
6. Groot en complex
7. Om de keten circulair te maken zijn investeringen nodig

Dus niet, “ik wil met een paar bedrijven gaan werken aan één type circulaire keuken”. Wel: “alle (relevante) schakels in de keukenketen willen gezamenlijk de keuken keten circulair maken”. Dat betekent ook dat iedereen met een significante rol in deze keten aansluit of kan aansluiten bij de ambities, het betreft een precompetitieve fase.

[2] Deze ondersteuning richt zich in jaar 2023 op de productgroepen uit de Transitieagenda's Bouw, Kunststoffen, Consumptiegoederen en Maakindustrie. In 2023 wordt met ministeries van VWS en LNV gekeken hoe en welke productgroepen van de transitieagenda Biomassa en voedsel en voor het thema circulaire in aanmerking kunnen gaan komen.

[1] <https://www.circulairegeveleconomie.nl/>



Fasering en ondersteuning Versnellingshuis

Het idee is dat circulaire doorbraken in de keten grofweg drie fases doorlopen: De eerste fase is een pre verkenning waarbij voldoende massa in de markt bijeen is gekomen en zich heeft uitgesproken voor het circulair maken van de keten.

Subsidie voor ketenprojecten

Ketenregie voor grote ketenprojecten

	Initiatie-fase	Verkenning-fase	Uitvoering-fase	Competitieve fase
Circulaire ketenprojecten	Marktidee	Moonshots	Ketendoorbraak -projecten	Markttoetreding
Realiseren (1 tot 2 jaar)	Initiëren ambitie	Verkennen (6 mnd – 1 jr)	Uitvoeren (3 tot 5 jaar)	Marktwerking
Gericht op MKB (3 tot 6 MKB'ers, met max 1 grootbedrijf) om binnen 2 jaar met hulp van een procesbegeleider een deel van de keten circulair te maken.	Pre-verkenning om draagvlak in de keten te generen op de ambitie. <u>Resultaat</u> Er is voldoende massa in de markt bijeengekomen die zich heeft uitgesproken voor het circulair maken van de keten. Het Versnellingshuis heeft hier geen actieve rol.	Consortium van bedrijven in een keten met ambitie vergroot het draagvlak bij ketenpartners, voert een probleemanalyse uit en destilleert oplossingsrichtingen. <u>Resultaat</u> Ambitiedocument en Plan van Aanpak incl. financieringsplan hoe te komen tot realisatie. <u>Ondersteuning Versnellingshuis</u> Ondersteuning bij vergroten draagvlak, uitvoeren probleemanalyse en opstellen Plan van Aanpak via Moonshot aanpak.	Gecommitteerde ketenpartners met een ondertekende ambitie voeren gezamenlijk de plannen uit om de kanteling naar een circulaire keten in z'n geheel te kunnen maken. <u>Resultaat</u> Komen tot investeringen in haalbare businesscases <u>Ondersteuning Versnellingshuis</u> Meerjarige ondersteuning door inzet van een Keten-regisseur via Ketendoorbraak projecten aanpak.	Er is sprake van een opschalbare business-case die gefinancierd wordt door investeringen van marktpartijen. Het Versnellingshuis heeft hier geen actieve rol meer.



Verkenningfase: Een verkenning (half jaar-jaar) waarbij de betrokken partijen in de keten tot een roadmap komen voor realisatie van de ambitie inclusief probleemanalyse en mogelijke oplossingsrichtingen. Er wordt drive en draagvlak opgehaald in de gehele keten, want de plannen moeten gedragen worden door de markt. De uitkomst is deugdelijk plan van aanpak inclusief financieringsplan voor de uitvoeringsfase en ondertekend commitment in een ambitiedocument door een substantieel aantal bedrijven uit de verschillende schakels in de keten die de transitie mogelijk kunnen maken. Voor het opstellen van het plan van aanpak kan (ter inspiratie) gebruik worden gemaakt van tools die beschikbaar worden gesteld om inbedding en doorwerking van het project en behaalde resultaten binnen het NPCE te bevorderen.

Deze fase kan (in afstemming met transitieteams) ondersteund worden via het moonshot proces van het Versnellingshuis.

Uitvoeringsfase Ketendoorbraakprojecten: Pre-competitieve fase (3-5 jaar) waarin de betrokken partijen uitvoering geven aan de plannen waarmee de sector circulair gemaakt kan worden. Deze fase staat in het teken van het gezamenlijk werken aan het wegnemen van belemmeringen en toewerken naar de juiste condities om uiteindelijk te komen tot investeringen in haalbare businesscases. Daarvoor wordt ketenregie georganiseerd, zijn er bijeenkomsten, worden ketenafspraken gemaakt en gezamenlijke standaarden opgesteld en bijvoorbeeld pilots uitgevoerd. Allemaal gericht op de stap naar fase 3. Een typische doorlooptijd van deze fase is 3 tot 5 jaar.

Het Versnellingshuis biedt voor deze 3-5 jaar ondersteuning in de vorm van het aanstellen van een ketenregisseur. Deze ketenregisseur neemt op verzoek van de markt een rol in het versnellen van de gezamenlijke transitie naar een circulaire keten. Hierbij is het door de markt opgestelde plan van aanpak leidend.

Competitieve fase: Er is sprake van een opschaalbare businesscase die gefinancierd wordt door investeringen door marktpartijen. Het Versnellingshuis speelt hierin geen actieve rol meer.

De ondersteuning die in dit document wordt beschreven richt zich op ketenondersteuning in de uitvoeringsfase (Ketendoorbraakprojecten). In de praktijk blijkt dat deze fase vaak nog te ver van de markt is om zelfstandig gefinancierd te krijgen.

Het versnellingshuis biedt naast de ketenondersteuning voor doorbraakprojecten tevens ondersteuning voor de verkenningfase via het moonshot proces. Om voor ondersteuning in aanmerking te komen voor ondersteuning doorbraakprojecten is het niet noodzakelijk om een moonshot proces te hebben doorlopen. Deze verkenningfase kan ook op andere plekken in het circulaire veld zijn uitgevoerd.



3. Hoe: ketenregie vanuit Versnellingshuis

Ketenprojecten moeten versneld een circulaire keten bewerkstelligen, en zo bijdragen aan de doelen uit het NPCE. Doelen zijn met name een vermindering van het grondstoffenverbruik (primair), CO2 reductie en sluiten van ketens.

Bestaande consortia van bedrijven die een beeld hebben van de circulaire kansen in hun keten in productgroepen (Zoals opgenomen in het NPCE2) kunnen een verzoek tot ketenregie/ketenondersteuning aangeven bij het Versnellingshuis. Productgroepen zijn bijvoorbeeld, elektrische en elektronische apparaten, verpakkingen, meubels, textiel, landbouwplastics, zonneparken, woningbouw.

De informatie die Het Versnellingshuis nodig heeft om te beoordelen of een dergelijk verzoek in aanmerking komt voor ondersteuning staat beschreven in het volgende hoofdstuk. Tot slot wordt kort het proces beschreven dat een verzoek doorloopt.

Eisen aan het consortium

De ondersteuning kan dus worden aangevraagd door bedrijven:

- We gaan uit van bestaande samenwerkingsverbanden in een prioritaire productgroep aangewezen in NPCE 2022) met een bestaande ambitie om grondstoffen (en CO2) te besparen vastgelegd in een gecommiteerd ambitiesdocument. Het consortium bestaat uit partijen uit de markt die willen gaan voor een circulaire keten. Zij kijken hierbij juist naar strategieën hoger op de R-ladder.
- In het consortium zitten alle relevante rollen in de keten, die de gehele keten dekken (denk aan : producenten, importeurs, retailers, gemeentes, inzamelaars en verwerkers). Alle rollen nemen deel, tenzij beargumenteerd is waarom een rol/sommige rollen niet nodig is/zijn. Geef ook aan welk percentage van de markt door het consortium wordt vertegenwoordigd. Dit moet een meerderheid zijn, tenzij beargumenteerd is waarom dat niet nodig is om de transitie in de keten te realiseren. Er is in het plan van aanpak ook aandacht voor de rol van branches, alsook juist de kleinere innovatieve (disruptieve) bedrijven.
- Dit consortium overlegt aan het Versnellingshuis een plan van aanpak en een ondertekend ambitiesdocument.
- Buitenlandse bedrijven mogen deelnemen in het consortium, mits het zwaartepunt van de ketensamenwerking zich in Nederland bevindt.



Eisen aan plan van aanpak

Consortia leveren twee onderdelen/documenten aan:

1. Ondertekende ambitie met inspanningsverplichting van de sector/consortium/ productgroep-partijen (denk aan een document à la green deal.)
2. Plan van aanpak/ (inclusief concept offertevraag) voor de gevraagde ketenregie gebaseerd op een eerder gedane analyse/verkenning (zie Verkenningfase). + activiteiten/inzet van de bedrijven zelf (evt op individueel niveau)

Eisen aan plan van aanpak (instructie):

- Beschrijf welke partijen betrokken zijn. Naam, soort organisatie, rol, verantwoordelijkheid, functie in de keten, en eigen inbreng in het ketenproject (ook financieel).
- Er is door het consortium reeds in kaart gebracht waar in de transitie de productgroep zich bevindt, waar de circulaire winst te behalen is en waar de knelpunten zitten, bijvoorbeeld door middel van een TransMissie scan, of andere beschikbare tools. Zie ook verkenningfase Moonshot.
 - Het gaat om een bestaand consortium dat de hele keten beslaat (of uitlegt waarom niet de hele keten hoeft deel te nemen.) Het plan heeft een gezamenlijk doel dat uitgaat van samenwerking en niet van technologie waarbij altijd leidend moet zijn: "het realiseren van een circulaire keten met minimale milieu-impact en tegen aanvaardbare kosten[1]". Door:
 - Stel lange termijndoelen, waarbij de doelen uit NPCE 2022 leidend zijn. waarbij aandacht is voor bijvoorbeeld vermindering van grondstoffen, substitutie, levensduurverlening en hoogwaardige verwerking..
 - Indien nodig afspraken maken over de verdeling van kosten en baten in de keten.
- Bij het plan moet worden aangegeven dat:
- Het betreft een productgroep uit NPCE 2022, en er is instemming van TA (zie proces)
- Een planning voor een periode tussen de 2 tot 5 jaar.
- Een governance model waarin ook wordt opgenomen hoe om te gaan met situatie als partijen er niet uitkomen.

[7] <https://partnersforinnovation.com/wp-content/uploads/2022/02/Quickscan-optimalisatie-ketensamenwerking-UPV-202201>



- Een beschrijving van de manier waarop kennis gedeeld gaat worden tussen partijen, sector-overstijgend (voor kennis en inspiratie buiten de keten) en tussen project en buitenwereld.
- Een beschrijving van de inzet van de verschillende ketenpartijen. We willen expliciet in het plan van aanpak ook zien dat de ketenpartijen (bedrijven) een eigen bijdrage leveren. Dit draagt bij aan het verzekeren van commitment voor de ambities en projecten.
- Een beschrijving van de inzet van de consortiumpartijen aan kennisdelingsactiviteiten van het Versnellingshuis zoals de leerkring circulaire ketensamenwerking en het actief delen van voorbeelden.
- Beschrijving van gevraagde rol en taken van de ketenregisseur: waar is hulp bij nodig?
- Een beschrijving van de beoogde effecten van het project. Zijn dan de geïdentificeerde barrières opgelost? En de berekende grondstoffenwinst en milieu- en leveringszekerheidseffecten terug zien? Maak inzichtelijk hoe een aanpak na afronding van het project duurzaam effecten sorteert.
- De ambitie van de plannen moeten aansluiten bij –en ambitieuzer zijn dan– de minimumstandaarden in de sectorplannen in het Landelijk Afvalbeheer Plan (LAP). Zodra het LAP een Circulair Materialenplan (CMP) wordt, betreft dit de daarin opgenomen sectorplannen.

Randvoorwaarden

- Wat NIET in de projecten ondersteund kan worden zijn; investeringen in fabrieken en onderzoek en innovatie trajecten, opzetten van pilot opstellingen etc. Daarvoor zijn reeds andere instrumenten beschikbaar zoals DEI+, KIA-CE, CKP.
- Onderdeel van het proces is tevens periodiek overleg met opdrachtgever en begeleidingscommissie.
- Actieve deelname in de leerkring ‘circulaire ketenprojecten’ van het Versnellingshuis waar ketenregisseurs en ondernemers uit de moonshots en ketendoorbraakprojecten elkaar ontmoeten.
- Het beschikbare budget wordt verdeeld over de doelen uit NPCE. Dat wil zeggen dat er per TA ongeveer 4-5 projecten ondersteund kunnen worden tussen 2023 en 2030. Te starten met maximaal twee per TA in 2023.
- Er is instemming van de betreffende Transitie Agenda (zie proces)



Rol van ketenregisseur

De ketenregisseur ondersteunt het consortium bij:

1. Inhoud: houdt consortium met kennis van zaken scherp op ambitie en bijdrage aan doelen van NPCE door inhoudelijke (nieuwste) kennis in te brengen of indien nodig in het consortium op te halen daar waar het consortium dat nodig heeft. Ophalen en delen van lessen breed voor de circulaire economie.
2. Proces. Denk aan ondersteuning bij uitvoeren van gezamenlijke plannen, bijeenkomen, communiceren over resultaten, opstellen, bijsturen en bewaken van afspraken, contact met opdrachtgever en begeleidingscommissie ten behoeve van het inhoudelijke proces.

Evaluatie

Dit is een nieuwe aanpak en zal om die reden jaarlijks geëvalueerd en waar nodig aangepast worden. Opmerkingen over deze aanpak zijn dan ook altijd welkom.



Bijlage 1 | Productgroepen Nationaal Programma Circulaire Economie

De ondersteuning van Het Versnellingshuis in de uitvoeringsfase (Ketendoorbraakprojecten) is gericht op MKB én grootbedrijven die aan de hand van een gecommiteerde gezamenlijke ambitie en Plan van Aanpak met ondersteuning van een ketenregisseur uitvoering geven aan de plannen waarmee de keten circulair wordt. Een belangrijke voorwaarde om voor ondersteuning in aanmerking te komen is dat het ketenproject een aantoonbare bijdrage moet leveren aan het Nationaal Programma Circulaire Economie en de daarin benoemde productgroepen.

Een overzicht van de prioritaire productgroepen zijn opgenomen in onderstaande tabel:

NPCE / Prioritaire productketens	Productgroep
Kunststoffen	Plastic verpakkingen
	Plastic in de bouw
	Land- en tuinbouwplastic
Consumptiegoederen	Verpakkingen en wegwerpproducten
	Textiel (incl. kleding)
	Elektrische en elektronische apparaten
	Meubels
Bouw	Viaducten en bruggen (gestart met viaducten)
	Wegverharding (gestart met asfalt)
	Woningen
	Kantoren
	Overige gebruiksfuncties
Maakindustrie	Capital Equipment
	Circulaire windparken
	Circulaire zon-PV-systemen
Maakindustrie en Bouw	Circulaire klimaatinstallaties

In het Nationaal Programma Circulaire Economie zijn de prioritaire productgroepen nader omschreven en voorzien van (prestatie)doelstellingen.

