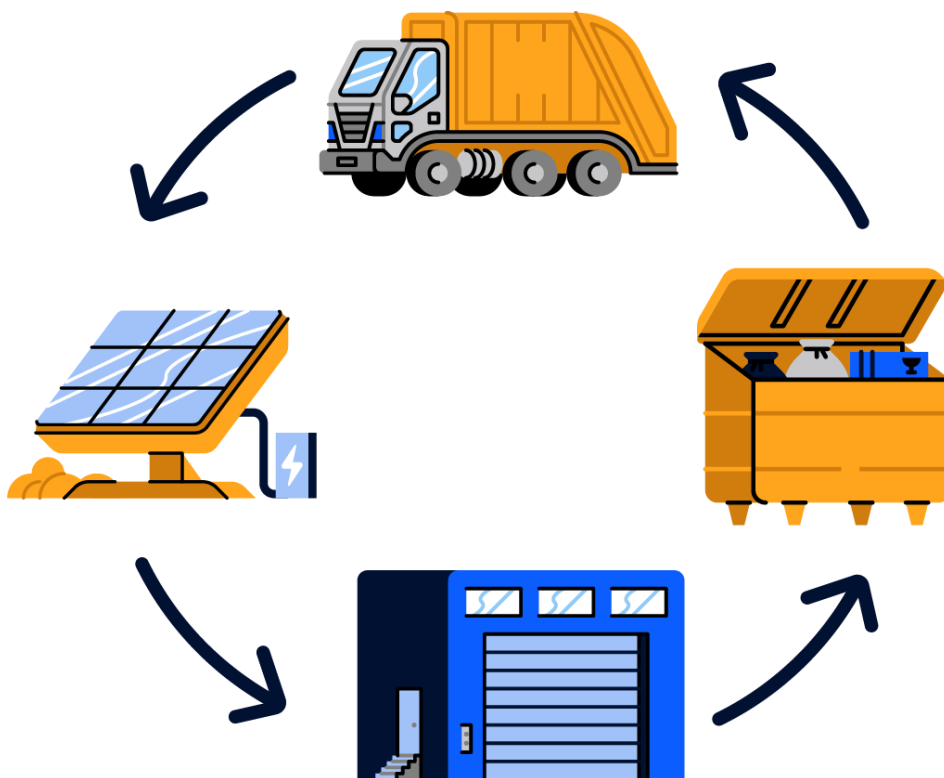


# Instructie

## Ketendoorbraakprojecten

Circulaire ketenondersteuning vanuit het  
Versnellingshuis



1. Ketenregie en -ondersteuning
2. Randvoorwaarden en eisen
3. Aanvraag Ketendoorbraakproject

Bijlage 1: Productgroepen Nationaal Programma Circulaire Economie

Bijlage 2: positie kernregieteam

*Het Versnellingshuis biedt met het 'Ketendoorbraakproject' ondersteuning aan het consortium door de inzet van ketenregie. Het betreft nadrukkelijk geen subsidie.*

## 1. Ketenregie en -ondersteuning

Voor het aanjagen van de circulaire economie is niet alleen technologische innovatie nodig. We moeten ketens anders organiseren, nieuwe samenwerkingen opzoeken, businessmodellen ontwikkelen en gedrag van consumenten en bedrijven veranderen. Dit wordt elk jaar ook bevestigd door de Rode Draden notitie, die de belemmeringen en drijfveren van circulaire ketensamenwerkingen beschrijft. De monitor van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) gericht op circulaire economie<sup>1</sup> laat zien dat in de marktformingsfase instrumenten ontbreken. Juist daarom is het Versnellingshuis er.

Op allerlei manieren proberen we ondernemingen te helpen naar meer circulair ondernemen. Zo vind je allerlei informatie en tools op onze website, organiseren we evenementen en bieden we je hulp op maat, samen met onze Versnellingspartners. Op [www.versnellingshuisce.nl](http://www.versnellingshuisce.nl) kun je alle instrumenten vinden.

### Circulaire ketenondersteuning vanuit het Versnellingshuis

Het Versnellingshuis ondersteunt projecten waarbij bedrijven in samenwerking een product, proces, dienst of businessmodel meer circulair ontwerpen, produceren of organiseren. Hierdoor worden minder grondstoffen verbruikt en minder CO2 uitgestoten. In de praktijk is gebleken dat bedrijven structurele circulaire oplossingen vaak alleen in samenwerking met andere partijen in de keten tot stand kunnen brengen. Die samenwerking willen we als Versnellingshuis ondersteunen door middel van ketenregie. We onderscheiden vanuit het Versnellingshuis drie vormen van ondersteuning: de [subsidie Circulaire Ketenprojecten](#), [Moonshots](#) en Ketendoorbraakprojecten. Over Ketendoorbraakprojecten leggen we in deze instructie alles uit. Hieronder zie je welke ketenondersteuning we bieden, onze rol daarin en hoe het Ketendoorbraakproject daarin past.

---

<sup>1</sup> Monitoring transitie naar een circulaire economie op basis van overheidssteuning 2015-2020, RVO, 2022

## Circulaire ketenondersteuning vanuit het Versnellingshuis

### Subsidie ketenprojecten

CKP subsidie

1 - 2 jaar

Gericht op MKB'ers (3 tot 6, met max. 1 grootbedrijf) om binnen 2 jaar, met hulp van een procesbegeleider, een deel van de keten circulair te maken.

Meer informatie vind je op de [website van de RVO](#)

**Ondersteuning Versnellingshuis:** lenW/RVO subsidie tot 50% van totale kosten incl. procesbegeleider en max. €20.000 per ondernemer in de keten.

### Ketenregie voor grote ketenprojecten



Initiatiefase

Verkenningfase  
6 maanden - 1 jaar

Uitvoeringsfase  
3 - 4 jaar

Competitieve fase

Pre-verkenning om draagvlak in de keten te genereren voor circulaire ambitie.

Resultaat:  
Marktinitiatief met breed draagvlak voor circulaire ambitie in de gehele keten

Consortium van bedrijven met circulaire ambitie voert probleemanalyse uit, destilleert oplossingsrichtingen en vergroot draagvlak bij ketenpartners.

Resultaat:  
Gecommitteerd ambitedocument en Plan van Aanpak incl. financieringsplan t.b.v. de uitvoeringsfase.

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.

Resultaat:  
Komen tot investeringen in haalbare businesscases.

Er is sprake van een opschaalbare businesscase die gefinancierd wordt door investeringen van marktpartijen.

Het Versnellingshuis heeft geen actieve rol.

**Ondersteuning Versnellingshuis:** Ondersteuning bij uitvoeren probleemanalyse en opstellen Plan van Aanpak door financiering van benodigde ketenregie.

**Ondersteuning Versnellingshuis:** Meerjarige ondersteuning door het beschikbaar stellen van ketenregie (opdracht via een Europese aanbesteding).

Het Versnellingshuis heeft geen actieve rol.

### Fases

1. Initiatiefase: voldoende partijen in de keten zijn bijeen gekomen en gaan zich hard maken voor het circulair maken van de keten. Het Versnellingshuis speelt hierin geen actieve rol.
2. Verkenningfase – Moonshot: een verkenning (half jaar – een jaar) waarbij betrokken ketenpartijen tot een roadmap komen voor realisatie van de ambitie. Er wordt drive en draagvlak opgehaald bij een substantieel aantal bedrijven uit de verschillende schakels in de keten, die de transitie mogelijk maken. De uitkomst is een plan van aanpak, inclusief financieringsplan voor de uitvoeringsfase én ondertekend commitment in een ambitedocument. Deze fase kan ondersteund worden via het Moonshottraject van het Versnellingshuis, maar dat kan ook op een andere manier.

3. Uitvoeringsfase – Ketendoorbraakproject: de pre-competitieve fase (3 – 4 jaar), waarin de betrokken partijen uitvoering geven aan de plannen. In deze fase werken de partijen gezamenlijk aan het wegnemen van belemmeringen en toewerken naar de juiste condities, om uiteindelijk te komen tot haalbare businesscases. Daarvoor wordt ketenregie georganiseerd, zijn er bijeenkomsten, worden ketenafspraken gemaakt, gezamenlijke standaarden opgesteld en (eventueel) pilots uitgevoerd.
4. Competitieve fase: er is sprake van een opschaalbare businesscase die gefinancierd wordt door marktpartijen. Het Versnellingshuis speelt hierin geen actieve rol meer.

### **Betere samenwerking door onafhankelijke ketenregie**

Je moet iets veranderen aan je werkzaamheden of proces, omdat eerder óf juist verderop in de keten iets wordt veranderd. Hierdoor worden grondstoffen bespaard, heeft het product een langere levensduur of is het gemakkelijker te repareren. Je moet nu actie ondernemen, terwijl de voordelen niet direct te merken zijn in je eigen bedrijf. Echter, op de lange termijn zal het positieve effecten hebben op de gehele keten en uiteindelijk ook gunstig zijn voor jouw bedrijf. Het samenwerken in ketens is niet uniek voor de circulaire economie. In de lineaire economie wordt ook samengewerkt in ketens. Echter, deze ketens zijn in de huidige economie geoptimaliseerd en worden ondersteund door het “pak-maak-verspil”-economische systeem dat we nu nog vaak zien. De transitie naar een circulair economisch systeem vergt dat de ketens écht om gaan. Bedrijven ervaren binnen deze samenwerking vaak belemmeringen op het gebied van financiering, kennis, marktkansen, (ontbreken van) regelgeving en ketenbenadering. Daarnaast moeten zij investeren in innovatieve ideeën op een nieuw terrein.

De inzet van onafhankelijke ketenregie, met kennis van de markt, vermindert belemmeringen en zorgt ervoor dat de samenwerking tot stand komt. Het Versnellingshuis weet uit ervaring dat het lastig blijkt om als bedrijf gezamenlijk te investeren in het algemene belang van de keten, dat het individuele belang overstijgt. Dat is de reden dat de overheid dit ondersteunt.

### **Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-2030 (NPCE)**

De komende jaren ondersteunen we de transitie naar een circulaire economie op prioritaire productgroepen (zie bijlage 1), benoemd in het [Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-2030](#). De leerervaringen helpen andere ketens om de

transitie naar een circulaire keten makkelijker te maken. Daarnaast kunnen we wat leren van de huidige obstakels binnen ketensamenwerking. Het resultaat dat opgeleverd wordt is meervoudig. Aan de ene kant een versterkte ketensamenwerking binnen een productgroep, met als resultaat grondstoffenbesparingen en daarmee directe bijdrage aan de NPCE doelen. Aan de andere kant levert het doen van ketenprojecten van lineair naar circulair een beschrijving van de aanpak en geleerde lessen. Deze resultaten maakt het Versnellingshuis beschikbaar voor de markt en andere belangrijke actoren (zoals financiering en beleid), om de transitie naar een circulaire economie te versnellen.

### **Ketenregie**

Ketenregie richt zich op zowel inhoud als proces:

- Inhoud: houdt het consortium scherp op ambitie en bijdrage aan doelen van het NPCE. Dit gebeurt door inhoudelijke (nieuwe) kennis en kennis over transitie in te brengen of indien nodig in het consortium op te halen.
- Proces: 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, etc.

### **Rollen ketenregisseur**

Een onafhankelijke ketenregisseur, met kennis van zaken in de betreffende sector, ondersteunt de samenwerking in het consortium. De ketenregisseur (of het ketenregieteam) faciliteert daarmee het proces, zodat de ketenpartners zelf aan de slag kunnen. De taken en rollen van de ketenregisseur (of het ketenregieteam) die daarbij horen zijn afhankelijk van de fase waarin het circulaire ketenproject zich bevindt en zijn te onderscheiden in (een combinatie) van rollen:

- Ketenarchitect: Zet het idee van de keten op en brengt in kaart wat er nodig is om de keten te laten werken, samen met het in kaart brengen van de mogelijke impact.
- Ketenmakelaar: Moet de verschillende nodige partijen samenbrengen en aan laten sluiten.
- Ketenmanager: Vanuit deze rol worden samenwerkingen aangejaagd, afspraken gemaakt, uitgewerkt en doorgevoerd.
- Coach: Vanuit deze rol wordt het vertrouwen in de keten gecreëerd en gewaarborgd. Door het aanvoelen van gevoelens, te duiden en te reflecteren.

Zie bijlage 2 voor de positie van het ketenregieteam en de rollen daar omheen.

## 2. Criteria en eisen

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".

### Criteria

Projecten moeten voldoen aan de volgende criteria:

1. Een onderschreven ambitie van gecommiteerde ketenpartijen in een ketenproject
2. Draagt bij aan de doelrealisatie van de productgroepen in het NPCE
3. Werkt toe naar een markt gedragen business propositie
4. Rijp voor versnelling schaa sprong
5. Niet één probleem eigenaar
6. Groot en complex
7. Om de keten circulair te maken zijn investeringen nodig

### Eisen aan het consortium

- We gaan uit van bestaande samenwerkingsverbanden in een prioritaire productgroep met een bestaande ambitie om grondstoffen (en CO<sub>2</sub>) 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, installateurs, overheden, inzamelaars en verwerkers. Alle rollen nemen deel, tenzij beargumenteerd is waarom een rol niet nodig is. 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.
- Buitenlandse bedrijven mogen deelnemen in het consortium, mits het zwaartepunt van de ketensamenwerking zich in Nederland bevindt.

### 3. Aanvraag Ketendoorbraakproject

Om een aanvraag te doen moeten er twee documenten worden aangeleverd:

- Ondertekende ambitie met inspanningsverplichting van alle betrokken partijen (denk aan een document à la green deal).
- Plan van aanpak, inclusief financieringsplan, voor de gevraagde ketenregie. De eisen worden hieronder uitgelegd.

#### Plan van aanpak

De volgende zaken worden beschreven in het plan van aanpak:

1. **De productgroep.** Uit het NPCE. Beschrijf in welke fase van de transitie de productgroep zich bevindt. Waar is de circulaire winst te behalen? Waar zitten de knelpunten? Bijvoorbeeld door middel van een TransMissie scan<sup>2</sup> of andere beschikbare tools.
2. **Het consortium.** Welke partijen zijn betrokken? Naam, soort organisatie, rol, verantwoordelijkheid, functie in de keten, en eigen inbreng in het ketenproject (ook financieel). Het gaat om een bestaand consortium dat de hele keten beslaat (of uitlegt waarom niet de hele keten hoeft deel te nemen.)
  - **Inzet.** Een beschrijving van de inzet van de verschillende ketenpartijen. We willen expliciet in het plan van aanpak zien dat alle partijen een bijdrage leveren. Dit draagt bij aan het verzekeren van commitment voor de ambities en projecten.
  - **Een governance model.** Hierin wordt ook opgenomen hoe om te gaan met de situatie als partijen er niet uitkomen.
3. **Doelen & ambitie.** 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<sup>3</sup>'.
  - Stel lange termijndoelen, waarbij de doelen uit het NPCE leidend zijn. Er is aandacht voor bijvoorbeeld vermindering van grondstoffen, substitutie, levensduurverlenging, reparatie, hergebruik en hoogwaardige verwerking.

---

<sup>2</sup> <https://www.newforesight.com/transmission-institute/>

<sup>3</sup> <https://partnersforinnovation.com/wp-content/uploads/2022/02/Quickscan-optimalisatie-ketensamenwerking-UPV-20220127-eindversie.pdf>

- 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.
4. **Speerpunten/actielijnen.** Beschrijf de actielijnen die gaan helpen om jullie doelen te bereiken. Beschrijf per actielijn welke ketenondersteuning daarbij nodig is (zie ‘Rollen ketenregisseur’ pagina 5).
  5. **Effecten en risico’s.** Een beschrijving van de beoogde effecten van het project. Zijn dan de geïdentificeerde barrières opgelost? Wat is de berekende grondstoffenwinst en wat zijn de milieu- en leveringszekerheidseffecten? Maak inzichtelijk hoe de aanpak na afronding van het project duurzaam effecten sorteert. Welke risico’s kunnen het bereiken van de doelen in de weg staan.
  6. **Ketenregie.** Welke hulp van het Versnellingshuis is nodig om welke belemmeringen op te lossen?
  7. **Planning.** De doorlooptijd van een ketendoorbraakproject is 3 – 4 jaar. Maak een planning voor deze periode.
  8. **Financieringsplan.** Beschrijf de afspraken over de verdeling van kosten en baten in de keten.
  9. **Kennisdeling.**
    - Een beschrijving van de manier waarop het consortium kennis gaat delen tussen partijen, sector-overstijgend (voor kennis en inspiratie buiten de keten) en tussen project en buitenwereld.
    - Een beschrijving van de inzet van de consortiumpartijen aan kennisdelingsactiviteiten van het Versnellingshuis, zoals de Leerkring Circulaire Ketensamenwerking en het actief delen van voorbeelden.

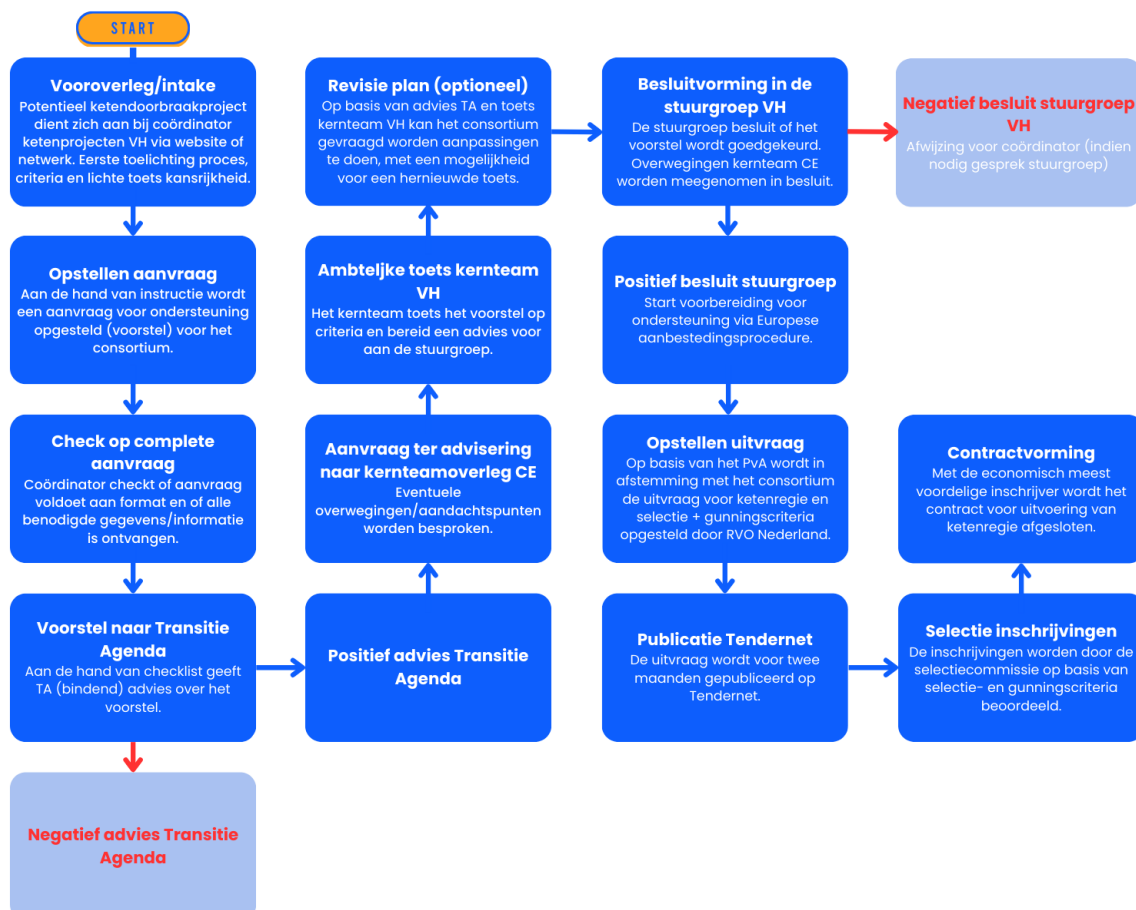
#### **Randvoorwaarden:**

- Het plan van aanpak krijgt instemming van de betreffende Transitie Agenda.



- Wat niet in de projecten ondersteund kan worden: investeringen in fabrieken, onderzoek en innovatietrajecten, opzetten van pilotopstellingen etc. Daarvoor zijn andere instrumenten beschikbaar zoals DEI+, KIA-CE, CKP.
- Onderdeel van het proces is periodiek overleg met opdrachtgever en begeleidingscommissie.
- Actieve deelname in de Leerkring 'Circulaire Ketenprojecten' van het Versnellingshuis, waar ketenregisseurs en ondernemers uit Moonshots en Ketendoorbraakprojecten elkaar ontmoeten.
- Het versnellingshuis kan meerjarige ondersteuning (tot vier jaar) bieden, door middel van inzet van ketenregie. We stemmen gezamenlijk af welk budget daarvoor nodig en passend is.
- Het totale beschikbare budget dat beschikbaar is voor het instrument 'Ketendoorbraakprojecten' wordt verdeeld over de doelen uit het NPCE. Dat wil zeggen dat er tot en met 2024 per Transitie Agenda drie projecten ondersteund kunnen worden tussen 2023 en 2030. Vanaf 2025 wordt het principe 'first come, first serve' gehanteerd. We verwachten in totaal 25 ketendoorbraakprojecten te ondersteunen.

## Procedure Ketendoorbraakproject



## Bijlage 1: Productgroepen Nationaal Programma Circulaire Economie

Een overzicht van de prioritaire productgroepen is opgenomen in onderstaande tabel.

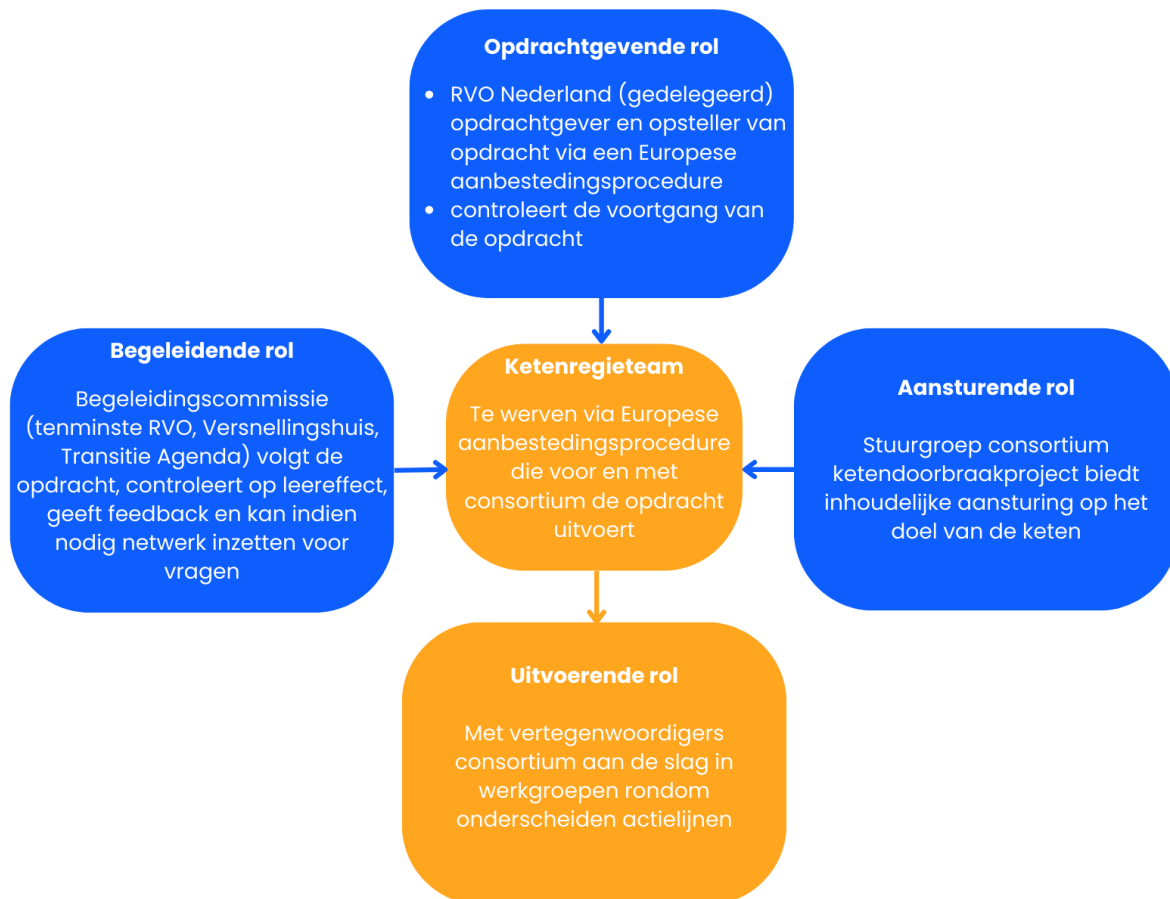
NPCE	Productgroep
Kunststoffen	Plastic verpakkingen
	Plastic in de bouw
	Land- en tuinbouwplastic
Consumptiegoederen	Verpakkingen en wegwerpproducten
	Textiel (incl. kleding)
	Elektrische en elektronische apparaten
	Meubels
Bouw	Viaducten en bruggen (gestart met viaducten)
	Wegverharding (gestart met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

## Bijlage 2:

### Positie ketenregieteam en de rollen daar omheen

Het Versnellingshuis is initiatiefnemer van het instrument ketendoorbraakprojecten

- Het Versnellingshuis stelt criteria op om voor het instrument in aanmerking te komen
- Het Versnellingshuis neemt aanvragen in behandeling
- Voorwaarde voor besluitvorming is een positief advies van de betreffende Transitie Agenda
- De Stuurgroep van het Versnellingshuis besluit over de aanvraag
- Bij positief besluit wordt via een Europese aanbestedingsprocedure opdracht gegeven voor de rol van ketenregie in het betreffende project



*Dit overzicht geeft enkel het basisprincipe van de verschillende rollen in het ketendoorbraakproject weer. Dit kan per ketendoorbraakproject verschillen. Heb je feedback op dit schema? Laat het ons weten!*