

SAMENVATTING

Rode Draden 2021

De 15 meest herkende belemmeringen
voor bedrijven die circulair ondernemen

Februari 2021



Colofon

Auteurs

Mark Beumer, Mara Haverkort en Marc Pruijn
Het Versnellingshuis Nederland Circulair!

Datum

01 februari 2021

Contact

mark.beumer@hetgroenebrein.nl

Design

www.jochemduyff.nl

Deze notitie is geschreven in vruchtbare samenwerking met:



CIRCO

Pieter van Os
(analysepartner)

ABN AMRO

Rob van Willigen
Niina Pussinen

Amsterdam Economic Board

Claire Teurlings

Bank Nederlandse Gemeenten

Paul Scholten

C2C ExpoLAB

Bas van de Westerlo

Circulair Friesland

Ingrid Zeegers

Circularities

Klaske Kruk

Cirkellab

Jan-Willem Kanters

Cirkelregio Utrecht

Joppe van Driel
(ook Utrecht Sustainability Institute)

Copper8

Sybre Bosch

Dr2 New Economy

Iris Grobden

GreenWish

Rinske van Noortwijk
Ineke van Zanten
(ook Duurzame Dinsdag)

Invest-NL

Guy de Sevaux

KplusV

Erick Wuestman
(ook CIRCLES)

Ministerie IenW

Imke Haenen
Medewerkers van directie DLCE

Ministerie LNV

Dirk de Jong
Jessica Thio

MVO Nederland

Jack van Haperen,
Suzanne van Haren
Erin Troost

Omgevingsdienst Flevoland, Gooi en Vechtstreek

Maurice Vijfvinkel

Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied

Reinout Haisma

Rabobank

David van Lynden
Fadoua Ajjaji

RHDHV

Paul Mul

Gemeente Rotterdam

Babet van der Giesen
(Rotterdam Circulair)

Route Circulair

Eline de Leeuw

Rijkswaterstaat

Mireille Reijme

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Corine de Rijke
Bart Hellings

Uitvoeringsprogramma Circulaire Maakindustrie

Geert Kooistra (ook RVO)
Jeannette Levels
(ook LBP Sight)

VNO-NCW

Jan Bessembinders
Chris Lorist (ook CIRCLES)

Over het Versnellingshuis Nederland Circulair!

Het Versnellingshuis Nederland Circulair! helpt ondernemers stappen te zetten richting de circulaire economie. Dat doen we door ondernemers te inspireren en informeren, in contact te brengen met andere ondernemers (*matchmaking*) en te begeleiden met expertise (maatwerk). Daarnaast werkt Het Versnellingshuis met ondernemers aan nieuwe circulaire ketens. Tot slot ontwikkelen we tools die ondernemers helpen om de benodigde financiering, partners of bedrijfsondersteuning te vinden.

Het Versnellingshuis Nederland Circulair! is een samenwerkingsverband van het ministerie van IenW, VNO-NCW, MKB-Nederland, MVO Nederland en Het Groene Brein.

Samenvatting

De notitie Rode Draden 2021 maakt een foto van de vijftien meest herkende belemmeringen die nu spelen bij bedrijven die circulair ondernemen. We baseren ons op meer dan 500 cases van bedrijven die vragen hadden over het ontwikkelen van een circulair product, dienst of businessmodel.

Rode draden 2021

Het Versnellingshuis Nederland Circulair! en 25 partners hebben in een jaar tijd ruim 500 bedrijven ondersteund in vraagstukken over circulair ondernemen. Met deze notitie maken we een foto van vijftien structurele belemmeringen die wij meermaals hebben gezien.

In de notitie Rode Draden 2021 signaleert het Versnellingshuis structurele belemmeringen die bedrijven ervaren die circulair ondernemen. Hierbij baseren we ons op 253 cases die het Versnellingshuis van september 2019 tot en met augustus 2020 verder heeft geholpen middels *matchmaking* en maatwerk. Onze observaties zijn gecombineerd met honderden cases van meer dan 25 Versnellingspartners - partijen die net als wij direct met circulaire bedrijven werken.

Tabel 1 geeft een overzicht van de vijftien Rode Draden: de meest herkende belemmeringen voor bedrijven die circulair willen ondernemen. In het volledige rapport lichten we elk van de vijftien Rode Draden toe. We analyseren de belemmering, we schetsen casuïstiek en benoemen oplossingen die al bestaan (best practices). Ook noteren we aanbevelingsrichtingen die zijn voorgesteld door de ondernemers en Versnellingspartners waarmee wij hebben gesproken. Deze dienen ter inspiratie voor partijen die de circulaire transitie verder willen helpen. In het volledige rapport schetsen we meer over de achtergrond van deze notitie.

De Rode Draden zijn ingedeeld naar de acht functies van een Missiegedreven Innovatiesysteem¹. Dit model ontwikkeld aan de Universiteit Utrecht stelt dat er acht functies moeten worden ingevuld om de innovaties die nodig zijn voor een circulaire transitie te realiseren.

Circulaire koplopers lopen als eerste tegen de grenzen van het bestaande, overwegend lineaire systeem aan. Hun ervaringen verschaffen vroege signalen over grote en kleine belemmeringen. Met een direct kijkje in de bedrijfskeuken is de notitie Rode Draden 2021 een krachtig en waardevol Stand van het Land-document.

1. Het model van het Missiegedreven Innovatiesysteem is ontwikkeld door prof. dr. Marko Hekkert (Universiteit Utrecht / Copernicus Institute of Sustainable Development) en wordt ook gebruikt in de Integrale CE Rapportage (ICER) van het Planbureau voor de Leefomgeving. De ICER is ook een bron voor meer achtergrondinformatie over het model. www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/01/21/bijlage-1-pbl-2021-integrale-circulaire-economie-rapportage-2021

De notitie Rode Draden 2021 neemt casuïstiek als vertrekpunt. Deze nadruk op casuïstiek heeft een aantal consequenties.

De kracht van de notitie Rode Draden 2021 schuilt in de hoogwaardige, kwalitatieve inzichten uit de praktijk. Via de ervaringen van circulaire bedrijven bieden we besluitvormende partijen en andere mogelijke actiehouders een directe kijk in de keuken van de ondernemer.

Uiteraard zijn er vele andere rapporten en onderzoeken naar belemmeringen binnen de circulaire economie. We zijn schatplichtig aan deze bronnen en benoemen ze waar relevant om context te duiden. De nadruk op casuïstiek is echter onderscheidend: deze notitie is 'bottom-up' ontstaan. Dat heeft consequenties en kan zonder leeswijzer vooraf vragen opwerpen.

1. We zijn niet op zoek naar *alle* belemmeringen

We hebben gezocht naar Rode Draden die we bij meerdere ondernemers hebben kunnen signaleren. Daarmee overstijgt deze notitie het anekdotische en kunnen we inzichten bieden op geaggregeerd niveau. Maar we hebben er nadrukkelijk niet naar gestreefd om alle belemmeringen waar minstens één bedrijf mee kampt op te schrijven. Zeker bij veelkleurige onderwerpen als financiering (RD09) en beleid (RD14) kan het zijn dat niet elke (deel)belemmering op de foto staat. We nodigen bedrijven uit die belemmeringen ervaren die niet genoemd zijn in deze notitie om ons te benaderen.

2. We beperken ons tot wat we zien

In deze notitie werken we met wat we zien en daartoe beperken we ons. Als de bedrijven die wij hebben gesproken geen vragen hebben gesteld over kennisontwikkeling of -uitwisseling, dan hebben we het ook niet opgeschreven als belemmering. Dit kan bijvoorbeeld verklaren waarom we geen Rode Draden zien onder Functies 2 en 3, terwijl circulair ondernemen toch vele kennisvragen met zich mee moet brengen. We hebben geprobeerd dit probleem te ondervangen door zoveel mogelijk casuïstiek in het vizier te krijgen.

3. We zeggen niet wat de ‘belangrijkste’ belemmeringen zijn.

We zien vaak meerdere belemmeringen bij één onderneming. Het businessmodel van een circulaire propositie kan problemen ondervinden doordat milieuschade niet wordt betaald (RD07), maar tegelijkertijd worstelt het bedrijf wellicht met ondernemerschap (RD02). Als Versnellingshuis kunnen we geen gewicht toekennen aan individuele belemmeringen. We zijn daarom terughoudend met uitspraken over de ‘belangrijkste’ belemmeringen.

4. We spreken niet elk (circulair) bedrijf.

We hebben ons gebaseerd op de casuïstiek van het Versnellingshuis en de 25 Versnellingspartners. Deze steekproef was - in wetenschappelijke termen - niet aselect gekozen en hoeft dus niet representatief te zijn. Zo observeren wij dat de bedrijven die aankloppen bij het Versnellingshuis bovengemiddeld vaak startend zijn. Onze analysepartner CIRCO werkt daarentegen weer typisch gezien met gevestigde bedrijven. Door uiteindelijk ruim 500 cases van verschillende partners in het vizier te brengen hebben we het vertrouwen dat we een redelijke mix hebben.

Met onze
Versnellingspartners
hebben we ruim
500 cases in het
vizier gebracht

Overzicht: 15 Rode Draden

Een foto van de vijftien meest herkende belemmeringen voor bedrijven die circulair willen ondernemen. Een kijkje rechtstreeks in de bedrijfskeuken. Acht functies moeten op maatschappelijke niveau ingevuld worden om de nodige innovatie los te krijgen.

Tabel 1 De 15 meest herkende belemmeringen bij bedrijven die circulair ondernemen

Functie 1

Experimenteren door ondernemers

Innovatieve activiteiten van ondernemers. Hun rol is om nieuw ontwikkelde technologieën te vertalen naar producten en diensten met een businessmodel

Rode Draad 1

Onvoldoende activatie bedrijven

—
De meeste bedrijven in Nederland zijn nog niet bezig met circulair ondernemen. Wat weerhoudt bedrijven om aan de slag te gaan?

Rode Draad 2

Oefenen met ondernemerschap

—
Door een gebrek aan ondernemersvaardigheden worstelen startende ondernemers met het ontwikkelen van bedrijfsmodellen en het *investment-ready* maken van hun businessplan.

Functie 2

Kennisontwikkeling

Ontwikkeling van nieuwe kennis, veelal door wetenschappers universiteiten en kennisinstellingen, soms door bedrijven

Geen observaties²

². Zie noot op pagina 25 over het ontbreken van Rode Draden

Functie 3

Kennisuitwisseling en netwerkvorming

Netwerkactiviteit die de verspreiding van kennis naar relevante partijen zoals ondernemers ondersteunt

Geen observaties³

³. Zie noot op pagina 25 over het ontbreken van Rode Draden

Functie 4

Richting geven aan het zoekproces

Een duidelijke visie op zowel het gedeelde probleem als de oplossingen ervoor, en positieve verwachtingen over de kansen om een bepaalde richting op te bewegen

Rode Draad 3

Weg naar 2030

—

De Nederlandse overheid is internationaal een koploper met circulaire ambities voor 2030 en 2050. Minder duidelijk is hoe het pad ernaartoe moet verlopen.

Functie 5

Marktformatie

De activiteiten gericht op het creëren van een markt voor nieuwe technologieën en bedrijfsmodellen

Rode Draad 4

Gebrek aan *launching customers*

—

Circulaire proposities hebben een goede *launching customer* nodig voor marktintroductie, maar voor veel organisaties is het niet eenvoudig om die rol op zich te nemen.

Rode Draad 5

Circulair inkopen kan beter worden benut

—

Ondanks landelijk beleid kopen veel overheden nog onvoldoende circulair in. Mede hierdoor ontstaat onvoldoende afzetmarkt voor circulaire producten en diensten.

Rode Draad 6

Mismatch tussen vraag en aanbod van secundaire grondstoffen en materialen

—
Potentiële afnemers van secundaire grondstoffen, materialen en producten kunnen moeilijk vinden wanneer welke stoffen beschikbaar komen. Aanbieders weten niet waar de afnemers zitten.

Rode Draad 7

Vermijden milieuschade onvoldoende gestimuleerd

—
Circulaire ondernemers ervaren moeite in de concurrentie met lineaire alternatieven. Een van de oorzaken is dat milieubelastende effecten van productie of consumptie niet (volledig) in rekening worden gebracht.

Functie 6

Mobiliseren van middelen

De beschikbare middelen binnen het systeem - mensen, materieel en geld - die beschikbaar zijn voor innovatie

Rode Draad 8

Hoge kosten arbeid

—
Circulaire bedrijfsmodellen zijn vaak arbeidsintensiever. De relatief hoge kosten van arbeid dragen ertoe bij dat veel circulaire proposities niet rendabel zijn.

Rode Draad 9

Aantrekken van financiering is een uitdaging

—
Bedrijven ervaren uitdagingen in het aantrekken van de benodigde financiering voor het realiseren van circulaire proposities.

Rode Draad 10

Circulair ondernemen vergt andere competenties

—
De transitie naar circulair ondernemen vraagt van veel mensen op de arbeidsmarkt om nieuwe vaardigheden en competenties te ontwikkelen.

Rode Draad 11

Ondersteunende producten en diensten ontbreken

—
Circulaire proposities hebben ondersteunende diensten nodig, waaronder IT en logistiek, maar in een nieuwe vorm die vaak nog niet bestaat.

Functie 7

Creëren van legitimiteit

Het creëren van legitimiteit voor de transitie, het wegnemen van weerstand en het ontwikkelen van opties om de missie te bereiken

Rode Draad 12

Omgaan met keuzes uit het verleden (*legacy*)

—
Bedrijven hebben te maken met belemmerende *legacy* - de erfenis van alle keuzes en investeringen die gemaakt zijn in het verleden - in de transitie naar een circulair businessmodel.

Rode Draad 13

Behoeftte aan geharmoniseerde normen en standaarden

—
De afwezigheid van geharmoniseerde normen en standaarden die aansluiten op de circulaire economie draagt bij aan een voorkeur om toch maar voor nieuw te kiezen.

Rode Draad 14

Belemmeringen in beleid en wet- & regelgeving

—
Circulaire bedrijven ondervinden problemen bij verschillende types beleid en wet- & regelgeving; van fiscaliteit tot innovatiebeleid tot vergunningverlening. Soms raken bedrijven verloren in het overheidsapparaat.

Functie 8

Coördinatie

Coördinatie lijnt activiteiten van verschillende actoren in het innovatiesysteem op - en versnelt zo de transitie. Deze functie leunt op inspanningen van zowel publieke als private organisaties.

Rode Draad 15

Samenwerken gaat niet vanzelf

—
Samenwerkingen aan circulaire initiatieven komen maar moeizaam van de grond. Bedrijven hebben onvoldoende zicht op elkaars activiteiten en ervaren een gebrek aan regie.

Belangrijkste inzichten

Als we de vijftien Rode Draden in zijn totaliteit bekijken, dan komen drie kerninzichten naar voren.

1. Zonder afzetmarkt geen circulaire bedrijven

Geen omzet is geen onderneming.

De beste reden voor bedrijven om circulair te ondernemen is een gezonde afzetmarkt. Vier van de vijftien Rode Draden bevinden zich binnen de functie Marktformatie (F5). We signaleren dat de afzetmarkt zich niet voldoende ontwikkelt door een gebrek aan launching customers en organisaties die circulair inkopen (RD04, RD05). De markt mist daarbij de juiste spelregels: zonder het berekenen van werkelijke kosten komen circulaire bedrijfsmodellen niet van de grond (RD07).

2. Voor de massa ontbeert de transitie legitimiteit

We zien honderden bedrijven circulaire activiteiten verkennen, maar nog veel meer niet (RD01). De circulaire transitie uit zich nog niet in een duidelijk pad naar 2030 en 2050 (RD03). Pilots lukken meestal wel, geholpen door ontwikkeling van nieuw CE-beleid (RD04, RD14). Maar gelijktijdig blijft veel bestaand, lineair beleid intact. De ontwikkeling van nieuwe normen verloopt traag (RD13). Oftewel, voor ondernemers ontbreekt de structurele en consistente doorvertaling van circulaire principes in alle facetten. Circulariteit is nu nog vrijblijvend. In de Integrale CE Rapportage observeert het Planbureau voor de Leefomgeving dit eveneens. Door de vrijblijvendheid krijgt de transitie – voorbij de koplopers en proefprojecten – weinig legitimiteit (F7). We zien sterk bij de ondernemers met wie wij werken dat opschaling meer vereist. Intensivering van beleid, inclusief stimulerende en dwingende instrumenten, is nodig om de ambities te realiseren. Dit is in lijn met de observaties in de Brede Maatschappelijke Heroverweging 11

(Naar een economie zonder afval) van de Rijksoverheid die constateert dat de middelen voor de circulaire transitie relatief bescheiden zijn ten opzichte van andere grote transitie's (p9).

3. Inspanningen vragen meer coördinatie

Rode Draden hangen met elkaar samen. Ze beïnvloeden elkaar en zijn soms afhankelijk van elkaar. Zo is circulair inkopen (RD05) ook een manier om richting te geven (RD03). Het ontwikkelen van normen (RD13) helpt vraag en aanbod van secundaire grondstoffen beter bij elkaar te brengen (RD06). Deze dwarsverbanden wijzen op het belang van coördinatie in het brede en rijke palet aan inspanningen (Functie 8). Let wel: wij zien coördinatie als iets anders dan sturing. Grote systeemtransities laten zich immers moeilijk van bovenaf volgens plan een richting op duwen. Met coördineren bedoelen we onder andere het verbinden van relevante partijen, het continu faciliteren van communicatie, en het terugkoppelen van ondernomen acties. Een individuele ondernemer zal dit niet snel benoemen. Als 500 cases echter naast elkaar staan, dan signaleren wij dat deze Functie sterker ontwikkeld kan worden.



versnellingshuisce.nl