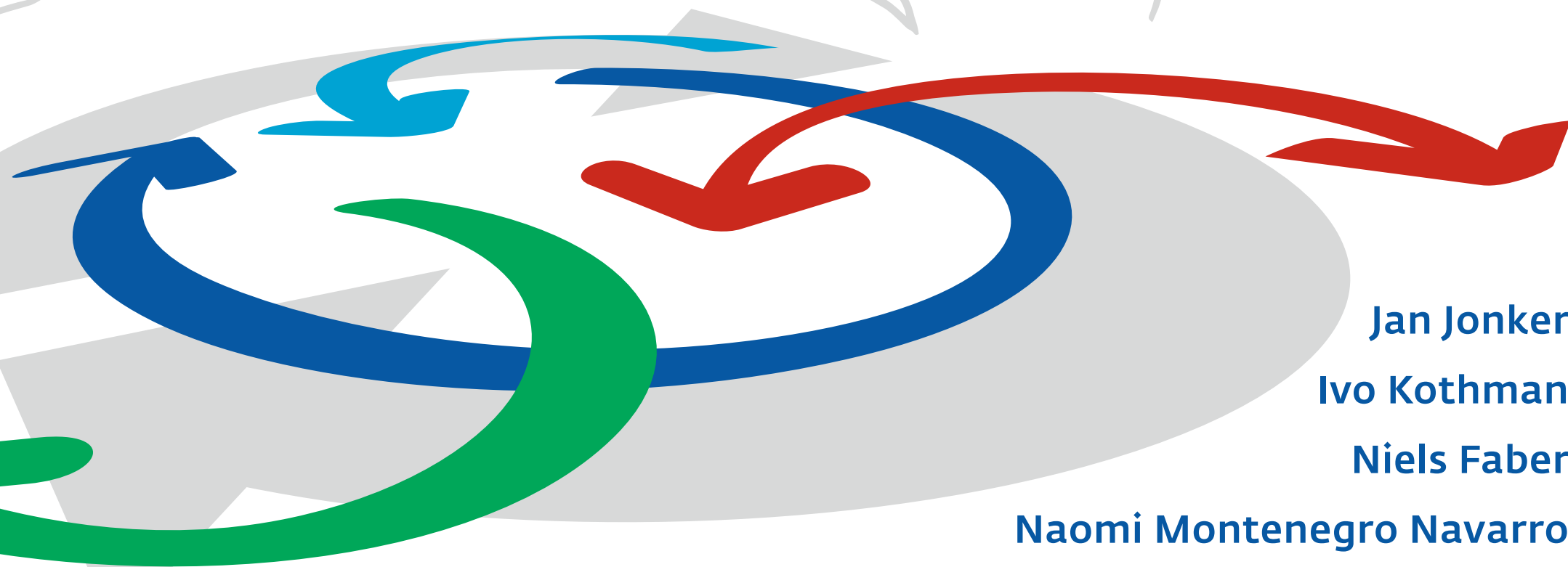


*Werkboek voor het
ontwikkelen van een
circulair businessmodel*

CIRCULAIR ORGANISEREN



**Jan Jonker
Ivo Kothman
Niels Faber**

Naomi Montenegro Navarro

'De gaswinning uit het Groningenveld wordt op zo kort mogelijke termijn volledig beëindigd. Dit vraagt onverminderd aandacht voor de maatschappelijke uitdagingen – en kansen! – zoals duurzaamheid, krimp en werkgelegenheid.'

(WIEBES, 2018)

JAN JONKER, IVO KOTHMAN, NIELS FABER
EN NAOMI MONTENEGRO NAVARRO

CIRCULAIR ORGANISEREN

Werkboek voor het ontwikkelen van
een Circulair Businessmodel

De volgende personen hebben op persoonlijke titel feedback gegeven op het werkboek: Geanne van Arkel (Interface); Heico van der Blonk (Hogeschool Windesheim); Livio Bod (Spaak); Bart de Bruin (Dar); Richard Kooloos (ABN Amro); Erik Koremans (Rexel); Christiaan Kraaijenhagen (Innoboost); Damir Perkić (Be-O Bottle); Joan Prummel (Rijkswaterstaat); Rik Ruigrok (Herso Circulaire Houtbewerking); Anton Teeuw (PLANQ); Tessa Vaendel (Verdraaid Goed) en Kimberley van der Wal (Wolkat).

Assistentie veldwerk en deskresearch: Anke Keulen, Maarten Paquay, Joshua Pattianakotta, Merel Thijssen, Sarah Vodovar en Britt Vonk

Redactie: Ine Nijland

Vormgeving omslag, binnenwerk en infographics: Justus Bottenheft

Illustraties: Shirley Warlich

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij steun van: KIDV (Den Haag), WEcycle (Zoetermeer), Vlakglas Recycling Nederland (Zoetermeer), Dar (Nijmegen), ENVAQUA (Zoetermeer), Saxion Hogescholen (Deventer), Radboud Universiteit (Nijmegen) en Stichting OCF 2.0 (Doetinchem).

ISBN: 978-90-827024-4-6

NUR: 801

© 2018 J. Jonker, I. Kothman, N. Faber en N. Montenegro Navarro (eds.) (2018)

Dit werkboek is zonder extra kosten te downloaden via:

www.circulairebusinessmodellen.nl

In ruil voor de download wordt u wel gevraagd uw naam en email achter te laten.

Creative Commons BY-NC-SA

Dit WP is geschreven onder Creative Commons Licentie. Deze licentie staat anderen toe het werk te kopiëren, te distribueren, te vertonen, op te voeren, en om afgeleid materiaal te maken, zolang de auteurs vermeld worden als makers van het werk, het werk niet commercieel gebruikt wordt, en afgeleide werken of delen daarvan onder identieke voorwaarden worden verspreid.

Stukken uit dit paper mogen overgenomen worden mits met schriftelijke bronvermelding. Overname is toegestaan na schriftelijke toestemming van de hoofdredacteur, Jan Jonker.
Contact: office@nieuwewebusinessmodellen.nl

De auteurs hebben ernaar gestreefd een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die mogelijk in deze uitgave voorkomen of voor onbedoelde effecten die door het gebruik van de inhoud van dit werkboek mogelijk zouden kunnen optreden. Aan dit werkboek kunnen op geen enkele wijze rechten ontleend worden.

Bij gebruik van deze tekst graag de volgende referentie hanteren: Jonker, J., Kothman, I., Faber, N. en Montenegro Navarro, N. (2018). Circulair Organiseren: Werkboek voor het ontwikkelen van een circulair businessmodel. Doetinchem: Stichting OCF 2.0.

Achterin dit werkboek zit een set infographics over kringlopen. Deze zijn tot stand gekomen in samenspraak met de verschillende bedrijven en instellingen. Mocht u een of meerdere van deze infographics willen gebruiken, dan verzoeken wij u toestemming te vragen aan het desbetreffende bedrijf of instelling. De auteurs van dit werkboek kunnen deze toestemming niet verlenen.

Het maken van een werkboek over de circulaire economie en meer in het bijzonder businessmodellen die daarop aansluiten is onvermijdelijk een collectieve activiteit. De basis voor dit werkboek is gelegd tijdens het landelijke onderzoek naar Businessmodellen voor de Circulaire Economie (BMCE) tussen 2016 en 2017. Het resultaat van dat onderzoek is de publicatie 'Eén zwaluw voorspelt veel goeds' geweest. Terugkijkend op het proces van dat onderzoek moet geconstateerd worden dat dat alleen maar tot stand is gekomen omdat honderden mensen belangeloos hun medewerking hebben verleend op alle mogelijke momenten. Denk daarbij aan het laten afnemen van interviews, het invullen van enquêtes en het kritisch bespreken van tussentijdse resultaten.

Het maken van dit werkboek is gebaseerd op kennis en inzichten die door de tijd heen zijn ontstaan. Daarnaast is gebruik gemaakt van de kennis en kunde van alle mogelijke mensen uit de praktijk. Onze dank gaat uit naar al die mensen die de verschillende ontstaansfasen van dit werkboek

Een groenere en schonere economie

'De strategie van de Europese Commissie voor een duurzaam financieel stelsel is een jaarlijks benodigde investering van € 180 miljard extra. In totaal loopt het totaal aan investeringen op tot 270 mrd euro (EIB) om de EU 2030 doelstellingen te realiseren.'

(EU, 2018)

kritisch hebben bekeken. Wij willen bovendien iedereen die ons ontvangen heeft voor een interview extra bedanken. Zonder hun kritische opmerkingen was het nu voorliggende resultaat er niet gekomen. Ook past hier een oprecht woord van dank aan onze co-auteur Hans Stegeman die meegewerkt heeft aan het landelijke onderzoek.

Onderzoek doen kost geld en geld betekent dat er telkens weer sponsors moeten zijn die geloven in dit soort projecten. Hierbij willen we onze hoofdsponsors bedanken voor hun onvoorwaardelijke geloof in het nut en de noodzaak van het ontwikkelen van dit werkboek. Deze sponsors zijn KIDV (Den Haag – www.kidv.nl), WEcycle (Zoetermeer – www.wecycle.nl), Vlakglas Recycling Nederland (Zoetermeer – www.vlakglasrecycling.nl), Dar (Nijmegen – www.dar.nl), ENVAQUA (Zoetermeer – www.envaqua.nl) en Saxion Hogescholen (Deventer – www.saxion.nl).

Ook de realisatie van dit rapport wordt op de achtergrond (zoals zovele projecten gedurende al vele jaren) ondersteund door Stichting Our Common Future 2.0. en de Radboud Universiteit Nijmegen. Dankzij de steun van al deze partijen is het mogelijk dit werkboek niet alleen te ontwikkelen, maar ook gratis ter beschikking stellen van eenieder die daar gebruik van wil maken. Wij zijn alle partijen die dit mogelijk maken bijzonder erkentelijk voor deze steun.

In deze publicatie is ervoor gekozen om daar waar de lezer aangesproken wordt dat te doen met 'je' en niet met het formele 'u'. Daar waar sprake is van 'hij' kan ook 'zij' gelezen worden. Op geen enkele wijze wil de gebruikte taalstijl discriminerend zijn naar geloof, ras of sekse.

Samenvatting 9
Navigatie voor de lezer 11

DEEL I ACHTERGRONDEN 13

Welkom in een levendig debat 14

De geschiedenis van de Circulaire Economie in een notendop 14
Collectieve waardecreatie 15
Wat is de Circulaire Economie 16
Centrale principes Circulaire Economie 16
Het onderscheid tussen lineair en circulair (en vice versa) 17
Naar een kringlopen economie 17
Organisatorische implicaties 19
Waardecreatie door waardebehoud 19
De opgave: samen waardebehoud organiseren 20

Businessmodellen 21

Wat is een Businessmodel 21
Soorten en smaken Businessmodellen voor de 'Nieuwe Economie' 22
Platform Businessmodellen 22
Collectieve Businessmodel 22
Circulaire Businessmodellen 23

Principes Circulaire Economie 23

PRINCIPE 1 Kringlopen organiseren 23
Vier typen kringlopen 25
De Kringlopen Ladder – vijf fasen 25
PRINCIPE 2 Maximale benutting van functionaliteit 27
Strategieën voor Circulaire Businessmodellen 28

Op naar een Circulair businessmodel	29
Kringlopen	29
Waardecreatie	29
Strategie	29
Organisatie	29
Verdienmodel	29
Partijen	30
Resultaten	30
Inzicht in de context	31
Collectieve waardepropositie	31

DEEL II WERKBOEK 33

Leeswijzer voor het werkboek 34

Introductie 35

Stap 1 Collectieve businesspropositie 36

Stap 2 Contextfactoren 38

Stap 3 De bouwstenen 41

3a Kringlopen	41
3b Partijen	42
3c Waardecreatie	45
3d Strategie	49
3e Organisatie	51
3f Verdien- en rekenmodellen	54
3g Resultaten	55

Afsluiting 59

Waar staat u in het proces	59
----------------------------	----

Reflectie 60

Praktische handvatten	60
Tot slot: de reis is net begonnen...	61

Auteurs 63

Literatuur 65

Netwerken, opleidingen, media, en nieuws 69

Overzicht figuren, werkbladen en infographics 73

Overzicht casussen circulaire economie in Nederland 77

Rutte III en transitie

'De ambitieuze doelstelling die het kabinet heeft vastgesteld vereist dat we buiten de gebaande paden treden: de opgave wordt in grote mate gekenmerkt door een behoefte aan integraliteit en het vervagen van sectorale grenzen. Alle partijen hebben elkaar nodig om de grote opgave waar we gezamenlijk voor staan tot een succes te maken. De stappen die we gezamenlijk zetten, moeten ook regionaal en lokaal stevig verankerd zijn en moeten een duidelijk handelingsperspectief bieden voor burgers en bedrijven om zelf werk te maken van de transitie.'

(WIEBES, 2018)

Er is groeiende aandacht voor de circulaire economie (CE), zowel binnen de politiek als het bedrijfsleven, zowel in Nederland als in Europa. Gelet op de potentiële bijdrage die de CE kan leveren aan de grote uitdagingen van deze tijd zoals de klimaatopgave en de energietransitie is dat een goede zaak.

In de periode 2016 – 2017 is een landelijk onderzoek gedaan naar de stand de CE in Nederland. Daaruit is gebleken dat de vertaling van het concept naar het bedrijfsleven achterblijft bij de gemeten belangstelling. De vraag 'hoe die aandacht te vertalen naar organisaties en bedrijven' is daarmee dus relevant.

In dit werkboek is de insteek dat de CE pas handen en voeten krijgt in bedrijven als dat leidt tot een businessmodel. Businessmodellen zijn immers de kurk waar het bedrijfsleven op drijft. In het voornoemde onderzoek is een model ontwikkeld als basis voor businessmodellen voor de CE. Dat model is op zijn beurt de basis voor dit werkboek dat in de periode 2017 – 2018 met een team ontwikkeld is.

Het model bestaat uit zeven bouwstenen die met elkaar één geheel vormen. Kern is om met meerdere partijen een kringloop te sluiten. Stap voor stap wordt in dit werkboek de lezer (v/m) aan de hand van vragen meegenomen door deze bouwstenen met als doel aan de hand daarvan een eigen model te ontwikkelen. Een model dat leidt tot een nieuwe businesspropositie of inzicht geeft in hoe een bestaande propositie aan te passen.

Werken aan een circulair businessmodel is niet vanzelfsprekend. Daarom is er ter ondersteuning én inspiratie een dertigtal infographics toegevoegd,

gebaseerd op de praktijk van bedrijven die al een businessmodel ontwikkeld hebben. Elk van deze infographics is ontstaan in overleg met het bedrijf of de organisatie in kwestie. De toegevoegde waarde van dit rijke en unieke materiaal is dat het laat zien hoe totaal verschillende oplossingen gezocht zijn rond het ontwikkelen van een collectieve businesspropositie.

De infographics, het basismodel en de wat theoretisch getinte inleiding bieden hopelijk bij elkaar voldoende basis voor een vooral praktische insteek van dit werkboek om aan een eigen circulair businessmodel te werken. Daarbij is de insteek om vooral te inspireren, met voorbeelden, met Quotes uit de politiek en het bedrijfsleven en met als feitelijk 'strooi-goed' bedoelde Weetjes. Het werkboek wordt afgesloten met verschillende bronnen, waaronder literatuur, partijen die hulp kunnen bieden en een overzicht van alle bedrijven die een infographic aangeleverd hebben.

Vertrouwen in de Toekomst

'Als onderdeel van de klimaatopgave worden de afspraken uit het Rijksbreed programma circulaire economie en de transitieagenda's uit het Grondstoffenakkoord uitgevoerd. Daarbij legt het kabinet een extra accent op ontwikkeling en verspreiding van kennis en best practices.'

(REGEERAKKOORD KABINET RUTTE III, 2017)

Het potentieel van de circulaire economie

'De mogelijkheden van een toenemende circulaire economie zullen naar schatting op korte termijn al 3,3 miljard euro kunnen bedragen, 1,7 miljard euro op de middellange termijn (3-7 jaar) en 2,3 miljard euro op de langere termijn (na 2020). Wanneer alle kansen voor de circulaire economie worden benut, levert dit de Nederlandse economie naar schatting 7,3 miljard euro per jaar en 54 duizend banen op. Dit komt overeen met 1,4% van het Nederlands BBP.'

(BASTEIN E.A., 2013)

Dit werkboek is bedoeld om eenieder te ondersteunen die met zijn of haar bedrijf wil bewegen richting een circulaire bedrijfsvoering. Specifiek bedrijven uit het MKB zijn hiervoor geschikt, maar ook ondernemers met een idee voor een circulaire startup, business developers, directeuren, starters of intrapreneurs uit de grotere bedrijven kunnen de weg naar circulariteit inslaan met behulp van dit werkboek. Dit boek biedt inzicht in één van de meest fundamentele onderdelen die ten grondslag ligt aan iedere vorm van circulaire bedrijfsvoering: het circulaire businessmodel.

Twee delen

Het boek bestaat uit twee delen. Het eerste deel van het boek levert een theoretisch getinte inleiding. Hierin worden de achtergronden omtrent het begrip circulaire economie gegeven alsmede inzicht in de complexiteit van een kringlopende economie. Deel I eindigt met een uiteenzetting van het centrale model waarop het tweede deel van het boek is gebaseerd: de bouwstenen van een circulair businessmodel en de contextfactoren waarin een circulair businessmodel zich bevindt.

Deel II van het werkboek is als een doe-het-zelf stappenplan opgezet rond dit centrale model. Het idee is dat de gebruiker door de verschillende stappen van dat circulaire businessmodel loopt. Het werkboek reikt daar een relatief eenvoudige manier voor werken aan: het stelt een aantal vragen per onderdeel van het businessmodel en de gebruiker wordt uitgenodigd deze te beantwoorden. Dat resulteert in negen sets van vragen.

Aan het eind van het werkboek na de opdrachten over het businessmodel wordt de gebruiker kort meegenomen in een aantal afsluitende vragen en overwegingen en een bijdrage gericht op reflectie. Het gaat dan over de 'oogst' van dit werkboek en de consequenties die het werken met een circulair businessmodel met zich meebrengt. Nergens dwingt de opzet tot het maken van keuzes, maar ze legt deze wel voor. Wij denken bovendien dat het doorlopen en beantwoorden van de vragen door partijen die samen een kringloop willen sluiten, meerwaarde heeft.

Vooraan deel II zal wederom een leeswijzer te vinden zijn waarin specifiek wordt ingegaan op de leesinstructies voor het werkboekgedeelte.

Infographics kringlopen

Als bijzonderheid kent dit werkboek een verzameling infographics van kringlopen. Met deze infographics willen we in beeld brengen hoe partijen met elkaar een bepaalde kringloop hebben gesloten. Soms zijn dat hele grote kringlopen (zoals bij koffie, water of papier) soms relatief kleine (zoals bij koffiedik, sinaasappelschillen of boxershorts). Soms zijn het kringlopen op basis van door mensen gemaakte materialen, soms op basis van biologische materialen (zie bijvoorbeeld de infographic van Peeze). Sommige van die kringlopen kennen een korte doorlooptijd van enkele dagen (bijvoorbeeld verpakkingsfolie) sommigen gaan heel lang mee (zoals vlakglas), maar wat al die kringlopen ondanks hun grote verscheidenheid gemeen hebben, is dat de betrokken partijen in staat zijn gebleken het sluiten van een kringloop te realiseren. Dat gebeurt vaak in weerwil van alle mogelijke en ook nog onverwachte tegenwerking op verschillende vlakken zoals sociaal, organisatorisch, fiscaal, juridisch, emotioneel, hygiënisch, enzovoort.

Het vinden van een grote verscheidenheid aan functionerende kringlopen, het vragen om toestemming én het vervolgens grafisch weergeven van een kringloop (waar ook weer toestemming voor gevraagd is) is bijna een onderzoek op zich. Om die kringlopen te vinden hebben we dankbaar gebruik gemaakt van de uitkomsten van het landelijke onderzoek naar Businessmodellen voor de Circulaire Economie, uitgevoerd vanuit de Nijmegen School of Management tussen 2016 en 2017. Onderdeel van dat onderzoek is, naast het gebruiken van een enquête, ook geweest het maken van een overzicht van alle 'groene' bedrijven in Nederland. Dit overzicht is tot stand gekomen om alle mogelijke lijstjes waarop bedrijven een 'auto-claim' uiten over hun eigen duurzame activiteiten samen te vatten. Het overzicht dat hierdoor ontstaan is en een selectie van respondenten is aangevuld met een bonte waaier aan suggesties van congresbezoekers, respondenten, kritische lezers, enzovoort die dankbaar ontvangen zijn. De lijst is achterin dit boek opgenomen in de appendix.

Het grootste deel van de infographics geeft inzicht in hoe een kringloop daadwerkelijk georganiseerd is en biedt daardoor een uniek 'kijkje in de keuken' bij allerlei partijen. Om de afbeelding inzichtelijk te houden is hier en daar wel gewerkt met een versimpelde voorstelling van de gang van zaken. Daarnaast zijn er een paar infographics toegevoegd die nog geen volwaardig operationeel proces weergeven. Het zijn eerder nog pilot-trajecten of prototypen van een proces in ontwikkeling (zie bijvoorbeeld de infographic van KIDV over chemische recycling van plastics). De titels van deze infographics worden aangeduid met 'Prototype'. In dit werkboek wordt met regelmaat verwezen naar de infographics, vaak meerdere keren naar dezelfde kringloop. Dat komt omdat partijen niet zelden unieke oplossingen bedacht en gerealiseerd hebben waaraan verschillende aspecten onderscheiden kunnen worden. We hopen dat dit visuele materiaal een positieve en inspirerende bijdrage levert aan het gebruik van dit werkboek.

INFRASTRUCTUUR *Jaarlijks gebruiken we 42,4 miljard ton grondstoffen om onze huizen, kantoren, wegen en andere vormen van infrastructuur te bouwen die we gebruiken. Dit draagt voor 40% bij aan onze totale grondstofgebruik. (De Wit, M., Hoogzaad, J., Ramkumar, S., Friedl, H., en Douma, A., 2018a).*

Jeukwoorden

'Duurzaam, circulair en klimaatneutraal. Als ik ergens jeuk van krijg, dan is het wel van deze woorden. Begrijp me niet verkeerd, ik draag de planeet een warm hart toe. Maar de laatste tijd hoor ik er zoveel bedrijven over, dat ik weleens denk: zijn jullie jou echt zo dol op het milieu of zijn het slechts mooie praatjes om in een goed blaadje te komen bij het publiek.'

(BOUMA, J-D., 2018)