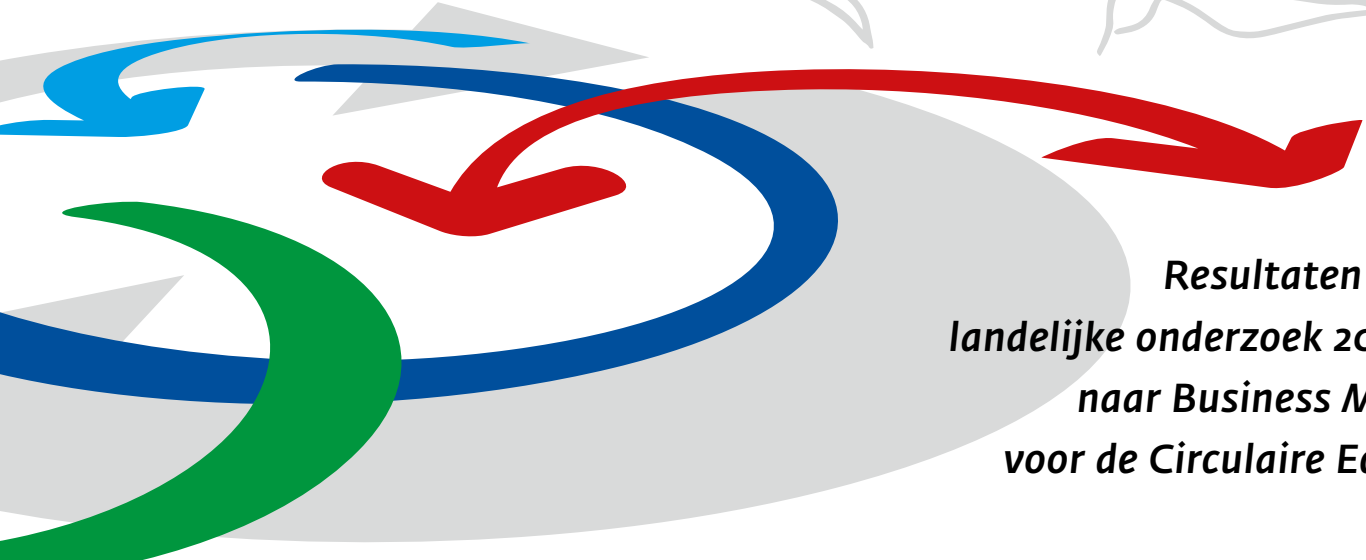




ÉÉN ZWALUW VOORSPELT VEEL GOEDS

Jan Jonker,
Hans Stegeman,
Niels Faber
en Ivo Kothman



*Resultaten van het
landelijke onderzoek 2016-2017
naar Business Modellen
voor de Circulaire Economie*

Eén zwaluw voorspelt veel goeds

Dit boek is het eindproduct van een onderzoeksproject van Stichting Our Common Future 2.0 (OCF 2.0) in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen. De teksten in deze publicatie willen op generlei wijze discriminerend zijn op basis van ras, geloof of sekse. Overal waar in de tekst 'hij' staat, kan natuurlijk ook 'zij' gelezen worden. De (eind) redactie heeft de uiterste zorg besteed aan de betrouwbaarheid en de volledigheid van de gepubliceerde informatie. Onjuistheden kunnen echter niet worden voorkomen. Hoewel bij het gereedmaken van deze publicatie de grootste zorgvuldigheid is betracht, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie of bronnen na verloop van tijd verouderd of niet meer juist zijn. Sommige verwijzingen in dit boek voeren naar informatiebronnen die door derden worden bijgehouden en

waarover wij geen controle hebben. De (eind)redactie draagt dus niet de verantwoordelijkheid voor de nauwkeurigheid of enig ander aspect van de informatie uit die bronnen. Het noemen van deze informatiebronnen geen een aanbeveling van de auteur(s) of een impliciete of expliciete goedkeuring van de informatie. De (eind)redactie is niet aansprakelijk voor de gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van dit boek. De (eind)redactie heeft haar uiterste best gedaan om bronnen en rechthebbenden van beeldmateriaal en schema's die worden gebruikt te achterhalen en te vermelden. Wanneer desondanks beeldmateriaal wordt getoond waarvan u (mede)rechthebbende bent en waar u voor gebruik niet wordt genoemd of geen toestemming verleent, kunt u zich in verbinding stellen met de (eind)redactie.

JAN JONKER, HANS STEGEMAN,
NIELS FABER EN IVO KOTHMAN

ÉÉN ZWALUW VOORSPELT VEEL GOEDS

met medewerking van
Elisabeth Becking
Marijn Bruurs
Tara Janssen
Gijs Konings
Maarten Paquay
Joshua Pattianakotta
Hanna Rentmeester
Merel Thijssen
Sarah Vodovar
Britt Vonk

**Resultaten van het landelijke onderzoek
2016-2017 naar Business Modellen voor de
Circulaire Economie**

Creative Commons BY-NC-SA

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. Overname is toegestaan na schriftelijke toestemming van de hoofdredacteur, Jan Jonker. Contact: office@nieuwebusinessmodellen.nl

Bij gebruik van deze tekst graag de volgende referentie hanteren:
Jonker, J., Stegeman, H., Faber, N.R. en Kothman, I. (2017). *Eén zwaluw voorspelt veel goeds; Resultaten van het landelijke onderzoek 2016-2017 naar Business Modellen voor de Circulaire Economie*. Doetinchem: Stichting OCF 2.o.

Redactie: Ine Nijland en Maud Notten
Vormgeving omslag, binnenwerk en infographics: Justus Bottenheft
Illustraties: Shirley Warlich
Papier binnenwerk: PaperWise
Druk: Ecodrukkers

ISBN: 978-90-827024-0-8
NUR: 801

© 2017 J. Jonker, H. Stegeman, N. Faber en I. Kothman



PaperWise levert papier en karton gemaakt van landbouwafval (de stengels en bladeren die overblijven na de oogst). De milieupact is 47% lager dan FSC papier van houtvezels en 29% lager dan recycled papier.

In 2016 – begin 2017 is een landelijk onderzoek uitgevoerd naar de circulaire economie en meer in het bijzonder business modellen. Deze publicatie doet verslag van dit onderzoek. In het totaal zijn ruim 800 enquêtes ontvangen, 39 interviews gehouden en ruim 4.800 bedrijven aan een nadere analyse onderworpen. Het landelijke onderzoek bouwt voort op een pilot onderzoek gehouden in Gelderland en Overijssel in het voorjaar van 2016.

Uitgangspunt van de circulaire economie is het organiseren van kringlopen rond grondstoffen, materialen, onderdelen of producten. Dit gebeurt bijna altijd door meerdere partijen. Doel van het sluiten van die kringlopen is waardecreatie. Het onderzoek laat een aantal motieven zien voor circulair ondernemen. In volgorde van belangrijkheid zijn dat: (1) het creëren van ecologische en sociale waarde, (2) het ontwikkelen van een houdbaar businessmodel en (3) kansen om te innoveren in de waardeketen.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat voor veel organisaties het sluiten van kringlopen een ingewikkelde organisatorische

opgave is. Veel ondernemers zijn daar dan ook nog niet aan toe. Het zoeken naar mogelijkheden om kringlopen te sluiten gebeurt primair in-huis en in samenwerking met bekende partijen; buitenstaanders blijven buitengesloten. Circulaire business vindt voornamelijk plaats door recylen, energiebesparing en grondstoffenreductie. Bedrijven worstelen in hun praktijk met het vormgeven van een specifieke strategie om circulair te ondernemen. Ook blijft circulair ondernemen vaak gebaseerd op traditionele verdienmodellen. Organisaties zijn op deze twee laatste elementen nog traditioneel economisch. Er kunnen nog grote stappen gezet worden richting een circulaire economie.

Organisaties zijn vooral bezig met een recycling-economie en eco-efficiency. Bij het werken aan de circulaire economie noemen respondenten de navolgende drie punten die een belemmering vormen voor de realisatie: (1) tegenwerkende regelgeving, (2) partijen in de waardeketen zijn er niet klaar voor en (3) gebrek aan financiering. Deze top drie laat zien dat de kaders waarbinnen organisaties opereren nog onvoldoende geschikt zijn voor de realisatie van de circulaire economie.

Vooralsnog is de circulaire economie als primaire economie, of als complementair naast de huidige lineaire economie, nog maar nauwelijks uit de startblokken. Bij sommige bedrijven is circulair ondernemen een randverschijnsel in hun businessmodel, bij een klein gedeelte is het de kern van hun waardepropositie. Dit zijn de zwaluwen die veel goeds beloven. Samenvattend laat het onderzoek zien dat het denken over de circulaire economie ver voorloopt op de organisatie-praktijk.

Zeven uitkomsten

- In het organisatielandschap in Nederland heeft de circulaire economie, ondanks een levendig debat, slechts beperkt praktische voet aan de grond.
- Voor veel organisaties is het sluiten van kringlopen een ingewikkelde organisatorische opgave waar ze nog niet aan toe zijn.
- Waardecreatie beperkt zich voornamelijk tot recyclen, energiebesparing en grondstoffenreductie.
- Bedrijven worstelen in hun praktijk met het vormgeven van een specifieke strategie om circulair te ondernemen.
- Zoeken naar mogelijkheden om kringlopen te sluiten gebeurt primair in-huis en in samenwerking met bekende partijen; buitenstaanders blijven buitengesloten.
- Circulair ondernemen blijft vaak gebaseerd op het bestaande verdienmodel.
- Dit onderzoek laat zien dat het denken over de circulaire economie ver voorloopt op de organisatiepraktijk.

DANKWOORD

Deze publicatie is een resultaat van het onderzoek naar Business Modellen voor de Circulaire Economie dat vanuit de Radboud Universiteit (Nijmegen School of Management) door de auteurs is geïnitieerd en gecoördineerd. Het onderzoek als geheel heeft plaatsgevonden tussen januari 2016 en Juni 2017 en bestond uit twee delen. Het eerste deel bestond uit een regionale pilot in het voorjaar van 2016 in de Provincies Gelderland en Overijssel. Deze pilot is afgesloten met een seminar in oktober 2016 op het Industriepark Kleefse Waard (IPKW) in Arnhem. Vervolgens is een landelijk onderzoek opgezet en uitgerold, bestaande uit een enquête, een groot aantal interviews met respondenten en deskresearch naar bestaande en publiekelijk vindbare casussen met als doel daar de casussen in te identificeren die zich richten op de circulaire economie. Dit heeft geleid tot een zorgvuldig samengestelde maar vermoedelijk niet complete lijst van CE-casussen in Nederland. Aanvullingen zijn daarom van harte welkom. Wij zijn alle respondenten en in het bijzonder de geïnterviewden zeer erkentelijk voor hun tijd en het delen van hun ervaringen en inzichten. Last but not least past hier een warm woord van dank aan alle interviewers die door het hele land de interviews hebben afgenomen.

Het onderzoek naar business modellen voor de circulaire economie is mede mogelijk gemaakt door een groot aantal partners waaronder de Rabobank, Interface, Alliander, Engie, PGGM, Auping, DAR, TNO, MVO NL, Provincie Gelderland, Provincie Overijssel, Saxion UAS, Windesheim UAS, HAN UAS, Stad Zwolle, Stad Nijmegen, Stad Arnhem, Stichting CIRCLES, Van Gansewinkel (Renewi), NS, Ministerie van I&M, Paper-Wise, DuurzaamNieuws, de Radboud Universiteit (Nijmegen School of Management), Stichting KIEMT en Stichting OCF z.o. Zonder hun morele, materiële en financiële steun zou dit onderzoek niet hebben kunnen plaatsvinden. Jan Jonker en het onderzoeksteam zijn al deze partijen veel dank verschuldigd.

JAN JONKER, HANS STEGEMAN, NIELS FABER EN IVO KOTHMAN

HOOFDSTUK 1

Wat is de circulaire economie? 11

Meer dan recylen 12

HOOFDSTUK 2

Van lineair naar circulair 17

Naar een andere economie 18

Circulair zit in het ontwerp 19

Kringlopenladder 21

FASE 1 In-huis circulariteit 21

FASE 2 Gedeeltelijke ketenintegratie 21

FASE 3 Materiële monostroom kringlopen 22

FASE 4 Organisatie-ecologie 22

FASE 5 Organisatorisch-economisch systeem 22

HOOFDSTUK 3

Business modellen en waardecreatie 23

Veranderende business modellen 24

Indelingen van business modellen 26

De focus van het onderzoek 26

HOOFDSTUK 4

Vijf bouwstenen voor circulaire business modellen 29

BOUWSTEEN 1 Kringlopen 30

BOUWSTEEN 2 Waardecreatie 31

BOUWSTEEN 3 Strategie 31

BOUWSTEEN 4 Organisatiemodel 32

BOUWSTEEN 5 Verdienmodel 34

HOOFDSTUK 5

Pilotonderzoek 35

HOOFDSTUK 6

Opzet landelijk onderzoek 39

Enquête en selectie interviews 40

Bureauresearch 41

Pizza-sessies 43

Bereik 43

Validiteit 43

Profiel van de deelnemers 44

HOOFDSTUK 7

Bouwen aan de circulaire economie 47

- Kringlopen 50
- Casus Pooling Partners 51
- Waardecreatie 53
- Casus Peeze 55
- Strategie 57
- Casus WesterZwam 59
- Organisatiemodellen 61
- Casus Vitens 62
- Verdienmodellen 64
- Casus Roof2Roof 66

HOOFDSTUK 8

De circulaire stand van het land 69

HOOFDSTUK 9

Transitie versnellen 75

- De rol van bedrijven 76
- Samenwerken in de keten 77
- De rol van de overheid 78
- Over consument en burger 79
- Transitiemakelaars 80
- Over veroudering gesproken 81

Summary 83

Overzicht figuren 85

Publiciteitscampagne 86

Geïnterviewde bedrijven en personen 87

Overzicht casussen circulaire economie
in Nederland 89

Biografieën auteurs 93

Literatuur 95