

P<sup>+</sup>  
SPECIAL  
Jaargang 16  
Week 21 | 2018

Jan Jonker  
presenteert  
gratis werkboek  
circulair  
organiseren

# De nieuwe pioniers



# De nieuwe pioniers

Op 17 mei presenteerde prof. dr. Jan Jonker het werkboek 'Circulair Organiseren – Werkboek voor het ontwikkelen van een circulair businessmodel'. Met dit werkboek kunnen organisaties concreet aan de slag met het vormgeven van hun eigen circulaire businessmodel. Het werkboek is vanaf 19 mei online beschikbaar. Gratis. Hier alvast de basics van circulaire businessmodellen. Een eerste routekaart voor de pioniers onder ons.

De circulaire economie staat volop in de belangstelling en is actueler dan ooit. Bedrijven staan voor de grote uitdaging de omslag te maken naar een circulair businessmodel. Om bedrijven en instellingen te ondersteunen in hun zoektocht naar het ideale circulaire businessmodel is dit unieke werkboek geschreven. Het werkboek is geschreven onder leiding van Prof. dr. Jan Jonker, hoogleraar duurzaam ondernemen aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Op basis van onderzoek heeft hij een model ontwikkeld dat de basis vormt voor businessmodellen in de circulaire economie.

Het model bestaat uit zeven bouwstenen. De bouwstenen en een concreet stappenplan staan uitgebreid beschreven in het werkboek. Infographics van bedrijven die al een circulair businessmodel hebben ontwikkeld bieden lezers kennis en inspiratie. Jonker: "Het werkboek is uniek in zijn soort, er is nog niet eerder zo'n concreet stappenplan gepubliceerd om een circulair businessmodel te ontwerpen. We willen hiermee een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de circulaire economie. Dankzij de steun van onze sponsors kunnen we het werkboek gratis beschikbaar stellen."

Het team dat het werkboek Circulaire Business Modellen opstelde:



"Prutsen. Uitproberen. Gaan waar mensen nog niet eerder gegaan zijn."

JAN JONKER

## Waarom zitten circulaire bedrijven nog in de pioniersfase?

Als hoogleraar Jan Jonker het veld overziet, kan hij niet anders constateren dan dat circulair ondernemen nog steeds iets is van mensen met pioniersgeest. Mensen die nummer 1 willen zijn. Voor Jonker staat pionieren voor "Prutsen. Uitproberen. Gaan waar mensen nog niet eerder gegaan zijn. Uitvinden, met elkaar. Hoe kan het anders? Al doende leren. Pionieren heeft iets van ontdekken, verbaasd worden. Iets van onverwachte vergezichten en onontdekte mogelijkheden. Pionieren is de basis voor ondernemerschap. Duurzaamheid, circulariteit en inclusiviteit hebben die 'esprit', die mentaliteit, die attitude dringend en dramatisch nodig. *No Time to Waste!* De transitie is hier en nu."

## Wat is een (circulair) businessmodel?

Een businessmodel is de manier waarop organisaties waarde creëren. Een businessmodel is opgebouwd uit 3 elementen.

- 1 De waardepropositie: welke toegevoegde waarde wordt gecreëerd in financieel, maar eventueel ook in maatschappelijk en sociaal opzicht?
- 2 De manier waarop deze waardepropositie georganiseerd is binnen de organisatie of eventueel met andere partijen.
- 3 Het verdienmodel, waarbij de kosten verbonden aan de organisatie van het businessmodel samenkomen met de opbrengsten die gerealiseerd worden met de waardepropositie.

Meestal omvat een businessmodel slechts één organisatie en is vooral gericht op het voortbrengen van financiële waarden. Waardecreatie wordt zo versmald tot omzet, winst en geld verdienen.



"Kies partners op grond van het samen delen van ideeën en principes."

IVO KOTHMAN



"Er komt een circulaire economie, maar niet van de ene op de andere dag."

NIELS FABER



"Doordat meerdere consumenten eenzelfde product gebruiken zijn er minder grondstoffen nodig om producten te produceren."

NAOMI MONTENEGRO NAVARRO





## Wat zijn de verschillen tussen 7 circulaire businessmodellen?

Op basis van het onderzoek onderscheidt het team van Jonker zeven circulaire businessmodellen.

- 1 Repareren** | Onderhouden en hergebruiken van al bestaande producten met al dan niet een beperkte modificatie en mogelijk upgrade, dit alles met het oog op levensduurverlenging.
- 2 Refurbishen** | Upgraden en updaten van producten en productonderdelen met het oog op een second-life en ze daarna 'als nieuw' weer in de markt te zetten.
- 3 Herfabriceren** | Van het gehele product of hergebruik van onderdelen van een product op basis van 'tweedehands' grondstoffen en onderdelen.
- 4 Herbestemmen** | Producten, onderdelen daarvan of mogelijk de grondstoffen gebruiken in een andere toepassing.
- 5 Recyclen** | Herwinnen van grondstoffen en materialen met het oog op hergebruik, liefst hoogwaardig waardoor zij weer 'als nieuw' zijn.
- 6 Conversie** | Omzetten van grondstoffen en van afval naar nieuwe materialen en grondstoffen.
- 7 Substitutie** | Streven naar het vervangen van grondstoffen voor duurzame c.q. bio-based grondstoffen.

## Wat is 'de circulaire belofte'?

De circulaire economie is een samenleving waarin kringlopen op basis van (mono)materialen zoveel mogelijk gesloten worden, waarin producten zo lang en zo intensief mogelijk gebruikt worden en waar in het ontwerp en fabricageproces wordt uitgegaan van het zo min mogelijk gebruiken van niet-hernieuwbare grondstoffen. Als we het echt voor elkaar krijgen zo circulair mogelijk met grondstoffen, producten en halffabricaten om te gaan, kunnen we nog steeds een welvarende economie hebben.

## Wat zijn de 5 centrale principes van de circulaire economie?

Waardecreatie in de circulaire economie stoelt op vijf centrale principes.

- 1 Kringlopen maken** | Binnen de circulaire economie staat het sluiten van grondstofketens centraal. Door een keten te sluiten wordt afval weer een grondstof. Een businessmodel kan bijdragen aan het sluiten van een kringloop door bijvoorbeeld gebruik te maken van hernieuwbare, bio-based grondstoffen of door grondstoffen, onderdelen en producten te hergebruiken.
- 2 Levensduurverlenging** | Dit betekent producten, grondstoffen en materialen zo zorgvuldig mogelijk en zo lang mogelijk ge- of hergebruiken. Hierbij geldt dat het afval van de één grondstof voor de ander is. Dit heeft tot gevolg dat bij het (her)ontwerpen de herbruikbaarheid van grondstoffen en materialen voorop staat.
- 3 Benutten van functionaliteit** | Binnen de circulaire economie worden producten – en dus ook grondstoffen – steeds intensiever gebruikt. Met andere woorden: de functionaliteit van producten wordt beter benut. Een businessmodel kan hierop inspelen door producten toegankelijk te maken voor meerdere gebruikers. Verhuur-, deel-, uitruil-, en leenplatforms maken dit mogelijk. De ecologische waarde wordt gecreëerd doordat meerdere consumenten eenzelfde product gebruiken en er dus minder grondstoffen nodig zijn om producten te produceren voor iedereen apart.
- 4 Verdienstelijking** | Hier gaat het er om waar mogelijk een product te vervangen door de functie (de dienst) van dat product. Hierdoor kan een product beter benut worden. Dit kan betekenen dat producenten de verantwoordelijkheid voor een product houden. Dit heeft als effect dat producten ontwikkeld worden op basis van grondstoffen en materialen die een aantal keren ingezet kunnen worden in kringlopen. Dat kan omdat ze bijvoorbeeld simpeler te repareren zijn, een update kunnen krijgen, makkelijker uit elkaar te halen, of terug te brengen zijn tot hun oorspronkelijke samenstelling.
- 5 Demonteerbaarheid** | Centraal staat hier de idee dat de componenten waar een product (dus van een auto, huis of polymeer, et cetera) uit bestaat weer – en met gemak – uit elkaar gehaald en gebruikt kan worden als onderdeel, materiaal of grondstof. Het zou helemaal mooi zijn als dat kan gebeuren op een manier die maakt dat een grondstof weer als nieuw gezien wordt.

## Gratis werkboek

Het werkboek Circulair Organiseren kwam tot stand dankzij de steun van het KIDV (Den Haag), DAR (Nijmegen), WEcycle (Zoetermeer), Saxion Hogescholen (Deventer), Stichting Vlakglasrecycling Nederland (Zoetermeer) en ENVAQUA (Zoetermeer), naast steun van de Radboud Universiteit en Stichting OCF 2.0. Dankzij hun steun is het werkboek gratis voor iedereen te downloaden.

[www.circulairebusinessmodellen.nl](http://www.circulairebusinessmodellen.nl)



## De oude pioniers

Nederlanders zijn altijd innovatief geweest. Het Amerikaanse Library of Congress bewaart een gravure uit 1868 van een 'Conestoga' huifkar die door Nederlanders werd ontwikkeld. Deze vorm van wagons is iconisch geworden voor 'het wilde westen'.

## Wat zijn de 7 beste tips bij ontwikkelen van een circulair businessmodel?

Circulaire businessmodellen opzetten is nu nog pionierswerk. Maar zelfs pioniers geven aan elkaar de eerste ervaringen door.

- 1 Neem de tijd** | Het ontwikkelen van een goed functionerend circulair businessmodel kost tijd, meer tijd dan te doen gebruikelijk bij een conventioneel model. Neem die tijd in gedachten, maar ook voor de praktijk. Er komt een circulaire economie, maar niet van de ene op de andere dag.
- 2 Kies de juiste partners** | Kies met de grootste zorg, niet alleen zakelijk of technisch, maar ook op grond van het samen delen van ideeën en principes, de partners waarmee je samen een kringloop probeert te sluiten. Het gaat immers niet alleen om een 'deal', maar om samenwerken, experimenteren, proberen en fouten maken.
- 3 Maak keuzes – en blijf daarbij** | Wat is de plaats van de circulaire activiteiten in je portfolio aan dingen die je als bedrijf maar ook als partners doet? Is het iets erbij, een extra service voor klanten? Of gaat het (vanaf het begin) om circulair ondernemen als de centrale activiteit? Helderere keuzes geven beter zicht op de speelruimte, op de capaciteit die nodig is, de investeringen en de te verwachten resultaten.
- 4 Maak heldere strategische keuzes** | Circulair ondernemen vraagt om helder strategisch kiezen. Dat is en blijft lastig want tussen die keuze en het feitelijke hebben draaien van een circulair businessmodel ligt vaak een lang proces met veel voetangels en klemmen. Dat gold natuurlijk al voor 'gewoon' ondernemen, maar dat geldt des te meer voor circulair ondernemen. Wat een echt goede strategie is, één die past bij de context, bij al aanwezige competenties, die mooi past in een aanwezig institutioneel kader. Daar is geen spoorboekje voor; het blijft gewoon 'prutsen' en 'proberen'.
- 5 Bepaal je doel** | Circulair ondernemen ontstaat niet vanzelf, groeit niet aan de boom of langs de kant van de weg. Het is een uitdagende organisatorische (en veranderkundige) opgave. Hard werken dus. Maak je daar geen enkele illusie over. Zet dus een duidelijke stip op de horizon waar je naartoe wilt. Welke impact je wilt hebben? Waar je aan wilt bijdragen? Waar wil je op afgerekend worden? Anders riskeer je onderweg de draad kwijt te raken.
- 6 Denk goed na over je verdienmodel** | We moeten nog veel ontdekken, nog veel afdanken én nog veel ontwikkelen en veranderen als het gaat om circulair ondernemen. Dat geldt misschien nog wel

het meest waar het gaat om onze verdienmodellen en de modellen waarmee we de kosten en opbrengsten berekenen. Dit is misschien wel de lastigste opgave. We lopen keihard aan tegen het feit dat het hele fiscale en administratieve systeem lineair is ingericht. Maar ook dat we niet goed weten hoe we de toekomstige restwaarde moeten vaststellen.

- 7 Circulair is niet altijd hetzelfde als duurzaam (en omgekeerd)** | Misschien nog wel het belangrijkste is dat 'de' circulaire economie niet bestaat. Circulariteit omvat een veelzijdig palet aan activiteiten die allemaal in meer of mindere mate als circulair bestempeld kunnen worden. Scherp krijgen wat toepasbaar, wat bruikbaar is in een specifieke situatie is cruciaal. Let wel op: wat te circulariseren is, hoeft niet per se duurzaam te zijn en omgekeerd. ■

.....  
 + TEKST JAN JONKER, IVO KOTHMAN, NIELS FABER EN NAOMI MONTENEGRO NAVARRO, RADBOUD UNIVERSITEIT NIJMEGEN  
 + FOTOGRAFIE PAUL TOLENAAR, SHANTI MEDIA EN KATJA MALI  
 + ILLUSTRATIE LIBRARY OF CONGRESS VS  
 + ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10  
 + UITGEVERIJ ATTICUS BV  
 + [WWW.P-PLUS.NL](http://WWW.P-PLUS.NL)