drift for transition

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Evaluatie Versnellingshuis Nederland Circulair!

Eindrapport

datum
23 aug 2021

auteurs
Rachel Greer (DRIFT)
Roel van Raak (DRIFT)
Laura Schröer (NSOB)
Jorren Scherpenisse (NSOB)

Voorwoord

Deze evaluatie is verricht door DRIFT (een onderzoeksbureau van de Erasmus Universiteit) en de Nederlandse School Openbaar Bestuur (NSOB) in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Al rond de oprichting van het Versnellingshuis begin 2019 is voorzien in een evaluatie halverwege de vijf jaar periode waar partijen zich aan gecommitteerd hebben.

Het onderzoeksteam van DRIFT en NSOB is bijgestaan door een begeleidingscommissie met volgende leden:

- Jacqueline Cramer, hoogleraar duurzaam innoveren Universiteit Utrecht, regisseur circulaire economie in de Metropoolregio Amsterdam vanuit de Amsterdam Economic Board en voorzitter Betonakkoord Ron van Gent, programma-manager, VNO-NCW/MKB-Nederland
- _____ senior beleidsmedewerker, ministerie van I&W
- Antoine Heideveld, directeur, Het Groene Brein
- Marko Hekkert, hoogleraar dynamiek van innovatiesystemen en directeur Copernicus Instituut, Universiteit Utrecht
- Pieter van den Herik, operationeel directeur, MVO Nederland
- Annemarie Rakhorst, voorzitter Transitieteam Consumptiegoederen (van het Rijksprogramma Nederland Circulair in 2050)

Niet alle commissieleden zijn vanwege de zomerperiode in staat geweest op het laatste concept te reageren. De begeleidingscommissie had een vrijblijvend adviserende rol en we danken de commissie voor hun tijd en het gegeven commentaar. Uiteraard blijft het rapport de volledige verantwoordelijkheid van de auteurs.

Naast de begeleidingscommissie zouden we ook de vele ondernemers en andere betrokkenen in de omgeving van het Versnellingshuis willen bedanken in hun drukke agenda's tijd voor ons vrij te maken. Tot slot willen we het team achter het Versnellingshuis bedanken voor het open delen met ons van informatie (binnen de grenzen van privacywetgeving) en het actief meehelpen respondenten te benaderen en activeren.

Samenvatting

Het Versnellingshuis is een samenwerking van het Ministerie van IenW (incl. uitvoeringsorganisaties), VNO-NCW/MKB-Nederland, Het Groene Brein en MVO Nederland[1]. Het Versnellingshuis richt zich via diverse instrumenten op het verder helpen van ondernemers om een volgende stap te maken in circulair ondernemen en op het aanjagen van regionale transities en ketendoorbraken. Deze evaluatie halverwege de vijf jaar periode waaraan partijen zich initieel verbonden hebben, richt zich op het leren van lessen uit de eerste helft, om tot verbeteringen en reflectie op de toekomstige rol te komen voor de tweede helft van deze periode. Er is bij deze evaluatie dan ook gekeken naar het functioneren van het Versnellingshuis op twee niveaus: (1) binnen de huidige kaders en (2) of voor de toekomst de kaders nog de juiste zijn.

Organisatie, huidige rol en monitoring
Het Versnellingshuis is een netwerkorganisatie, die zichzelf ook weer in een sterk netwerk bevindt en vooral faciliterende en responsieve rollen vervult. Dit stelt het Versnellingshuis in staat de belangrijkste functie van het leggen van verbindingen goed te vervullen. Wel is volledige consensus tussen de partijen achter het Versnellingshuis over strategie maar ook uitvoering noodzakelijk. Dit maakt het adresseren van meer omstreden systeembarrières soms lastig.

Het Versnellingshuis werkt vooral via KPI's gericht op volume (bijv. aantal online voorgestelde 'matches'), wij zouden voor de toekomst aanbevelen dat meer in balans te brengen met monitoring gericht op geboden meerwaarde voor ondernemers en impact op transitie.

Instrumenten in de praktijk
Het Versnellingshuis gebruikt verschillende instrumenten om (coalities van) ondernemers verder te helpen, deze instrumenten lopen uiteen van kort contact of alleen het faciliteren van onderling contact tussen ondernemers, tot intensievere betrokkenheid bij projecten. Over het algemeen worden door deze instrumenten ondernemers die zelf beginnende koplopers zijn, eerste volgers zijn of circulaire innovaties willen verbreden binnen de huidige kaders goed bediend door het Versnellingshuis. Het beeld voor instrumenten gericht op coalities van ondernemers, die vastlopen door meer systemische barrières, is gemengder.

Online community (incl. online matching): via circulairondernemen.nl wordt een platform aan een online community geboden. Analyse laat een actieve community van ongeveer honderd leden zien en duizend leden die incidenteel actief is. Daar omheen is een grotere groep passief informatie uit de community haalt en andere online kanalen. In de community vinden mensen vanuit verschillende sectoren en type organisaties elkaar. Wel is een aandachtspunt dat de community groeit in geregistreerde gebruikers, maar niet of minder in totale activiteit van die gebruikers.

[1] In dit rapport duiden we met 'het Versnellingshuis' zowel de uitvoerende netwerkorganisatie als de gezamenlijke besluitvorming van samenwerkende partners over strategie aan, tenzij anders vermeld.

Offline 'matching' (incl. maatwerk): ondernemers kunnen om verder geholpen te worden contact zoeken met het Versnellingshuis. Dit hebben ongeveer vijfhonderd ondernemers gedaan. Soms helpt het Versnellingshuis nog dezelfde dag met bijv. het leggen van een contact, soms is er ook een intensiever traject waarbij een casemanager (en casemanageroverleg) samen met de ondernemer zoeken naar een oplossing. Over het algemeen lijken de meeste ondernemers het contact met het Versnellingshuis te waarderen en relatief snel met in ieder geval een volgende stap of contact zijn verder geholpen, wat niet wil zeggen dat daarmee het vraagstuk waarmee ze zich melden geheel is opgelost. Er wordt ook goed samengewerkt met Versnellingspartners, o.a. door cases aan elkaar door te verwijzen. Tegelijk is er ook een kleine groep ondernemers die minder tevreden is, relatief lang op concrete hulp moeten wachten en/of die het gevoel hebben het contact met de casemanager te verliezen. Hier bevelen we aan beter in contact te blijven met ondernemers, te kijken of ook bij deze groep een snellere oplossing mogelijk is en om (nog) actiever verwachtingen te managen wat het Versnellingshuis wel en niet kan bieden.

Doorbraakprojecten (moonshots): zijn intensievere trajecten niet gericht op één onderneming maar op coalities van/met ondernemers die via doorbraakprojecten een systeemverandering op gang brengen. Sommige initiatieven geven aan erg geholpen te zijn met de procesbegeleiding, kennis, netwerk coaching en status die het Versnellingshuis bood. Anderen ervaarden minder meerwaarde hiervan en ervaarden ook een minder goed persoonlijk contact met het Versnellingshuis en meer een verplichting diverse 'formats' bij te houden.

Hier zouden we aanbevelen veel scherper (doorbraak)projecten (moonshots) te selecteren op de additionaliteit (meerwaarde) die het Versnellingshuis t.o.v initiatiefnemers en reeds betrokken ondersteunende partijen en personen biedt. En we zouden aanbevelen meer in te zetten op vasthouden van momentum (ook tussen de fasen van ondersteuning).

Reflectie op relatie Versnellingshuis tot transitie-doelen en toekomstige rol
Voor de toekomstige ontwikkeling van het hele Versnellingshuis en de toekomstige ontwikkeling daarvan bevelen we aan om ook 'additionaliteit' voor ondernemers en voor de transitie op systeemniveau centraal te stellen. De verbinding tussen individuele ondernemers en systeemverandering zou versterkt kunnen worden door de zg. rode draden-analyses die al gedaan worden een veel belangrijkere rol te geven. Maar we bevelen ook breder het Versnellingshuis aan om te gaan werken vanuit een scherpere analyse en positionering hoe de transitie zich de komende jaren ontwikkelt en op welke punten (en hoe) het Versnellingshuis hier gericht het verschil kan maken. Dit vraagt ook een herbezinning op *welke* versnelling en huis *voor wie* men inzet. In de epiloog geven we een eerste aanzet hoe afhankelijk van het antwoord op die vragen het Versnellingshuis zou kunnen (1) optimaliseren; (2) (verbreden en dan) uitfaseren; (3) transformeren tot doorbraakhuis of (4) meerdere functies combineren.

Het Versnellingshuis is onderdeel van een breder instrumentarium dat partners van het Grondstoffenakkoord samen inzetten voor de transitie naar een Circulaire Economie. Idealiter zou de herpositionering van het Versnellingshuis daarom samengaan met een brede analyse en heroverweging van dat hele instrumentarium.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave iv

1. Inleiding 1

2. Doel en strategie Versnellingshuis 3

3. Rollen en organisatie 9

4. Instrumenten: online community 18

5. Instrumenten: Offline matchmaking, maatwerk en bijbehorende tools 22

6. Instrumenten: Doorbraakprojecten 30

7. Conclusies en aanbevelingen 36

8. Epiloog: aanzet toekomstige ontwikkelingsrichtingen 40

Bijlage: methodologie 45

Bijlage: respondenten (exclusief geenqueteerden) 50

Bijlage: enquête-resultaten 53

1. Inleiding

Het Versnellingshuis is een samenwerking van het Ministerie van IenW (incl. uitvoeringsorganisaties), VNO-NCW/MKB-Nederland, Het Groene Brein en MVO Nederland[2]. Het Versnellingshuis richt zich via diverse instrumenten op het verder helpen van (coalities van) ondernemers om een volgende stap te maken in circulair ondernemen en tot het aanjagen van (regionale) transities en ketendoorbraken. In dit rapport duiden we met 'het Versnellingshuis' zowel de uitvoerende netwerkorganisatie als de gezamenlijke besluitvorming van samenwerkende partners over strategie aan, tenzij anders vermeld.

Op dit moment is het 'Versnellingshuis Nederland Circulair!' halverwege de vijf jaar periode waarvoor de partijen die als netwerkorganisatie het Versnellingshuis vormen, zich hebben verbonden. Deze evaluatie van het Versnellingshuis, in opdracht van het ministerie van I&W, heeft tot doel een tussenstand op te maken, zodat het Versnellingshuis goed geïnformeerde keuzes kan maken over hoe het Versnellingshuis de tweede helft van deze periode gaat invullen.

Daarom is op twee niveaus geëvalueerd. Op het eerste niveau, evalueren we het functioneren van het Versnellingshuis binnen de huidige kaders en doelen. Hier staat centraal hoe het uitvoerende team van het Versnellingshuis in de dagelijkse praktijk interacteert met ondernemers en andere betrokkenen en hoe de instrumenten die zijn ontwikkeld functioneren. Op het tweede niveau, reflecteren we of de huidige kaders, strategie en doelen ook de meeste additionaliteit (meerwaarde) geven om de (rol van de ondernemer in) de transitie naar een circulaire economie te versnellen. Deze reflectie richt zich vooral op de mogelijke toekomstige rol van het Versnellingshuis. Dit niveau gaat dus niet over het dagelijks functioneren en prestaties van het uitvoerende team, maar veel meer over strategische en fundamentele keuzes op hoger niveau.

We hebben bij de evaluatie gebruik gemaakt van verschillende bronnen, waaronder documenten, interviews en enquêtes, om in beeld te brengen wat de aanpak van het Versnellingshuis op verschillende onderwerpen is, welke effecten daarvan in de praktijk te zien zijn, en wat reflecties vanuit wetenschap maar ook de omgeving van het Versnellingshuis hierop zijn. Meer informatie over de onderzoeksaanpak is in de bijlage te vinden.

De onderwerpen die telkens in een inhoudelijk hoofdstuk besproken worden zijn: organisatie (hoofdstuk 3), de online community en matching (hoofdstuk 4), offline matching en maatwerk (hoofdstuk 5) en doorbraakprojecten (hoofdstuk 6). Maar eerst zullen we in hoofdstuk 2 analyseren wat de doelen en strategie zijn die kaders geven aan deze organisatie en instrumenten.

[2] In dit rapport duiden we met 'het Versnellingshuis' zowel de uitvoerende netwerkorganisatie als de gezamenlijke besluitvorming van samenwerkende partners over strategie aan, tenzij anders vermeld.

Bij al deze onderwerpen, maar zeker bij de concrete instrumenten, zijn de ervaringen van ondernemers een belangrijke informatiebron. In de uitvoering van het onderzoek bleek het ondanks inspanningen van onderzoeksteam en Versnellingshuisteam een grote uitdaging ondernemers die minder intensief contact hadden gehad met het Versnellingshuis te laten participeren in het onderzoek. Dit betekent o.a. dat de enquêteresultaten slechts indicatief zijn, en er te weinig respons was om conclusies over de online community uit de enquête te trekken. Tegelijk hebben wij er vertrouwen in dat het beeld dat ontstaat door het combineren van alle bronnen, voldoende betrouwbaar is om de conclusies te dragen.

In hoofdstuk 7 komen we tot conclusies en aanbevelingen op het niveau van dagelijks functioneren binnen de kaders en het niveau van die kaders zelf. In de epiloog van hoofdstuk 8 schetsen we enkele suggesties welke toekomstige rollen en functies het Versnellingshuis op basis van die aanbevelingen zou kunnen spelen.

2. Doel en strategie Versnellingshuis

> *"Het Versnellingshuis richt zich op het wegnemen van belemmeringen van met name het mkb, het stimuleren en aanjagen van (regionale) circulaire initiatieven van ondernemers en grote doorbraakprojecten. Het Versnellingshuis is een netwerkorganisatie die ondernemers met raad en daad helpt om circulair te worden. Dit kan bijvoorbeeld door gerichte ondersteuning van ondernemers bij hun businessplan, matchmaking tussen vraag en aanbod, het verspreiden van kennis en best practices, het ondersteunen bij het verkrijgen van financiering en het zoeken naar mogelijke oplossingen bij belemmerende wet- en regelgeving. Het Versnellingshuis maakt beschikbare kennis en ondersteuning snel toegankelijk via de website en de reeds bestaande loketten." (uit de samenwerkingsverklaring)*

In dit eerste inhoudelijke hoofdstuk zullen we ingaan op wat het Versnellingshuis zichzelf tot doel heeft gesteld, hoe anderen hiernaar kijken en wat onze reflecties vanuit transitiewetenschappen hierop zijn. Dit hoofdstuk gaat dus vooral over 'wat', waar de volgende hoofdstukken van instrumenten en organisatie zich meer op het 'hoe' richten. Het zorgvuldig reconstrueren van wat het Versnellingshuis zich precies ten doel heeft gesteld, en waar eventueel missende of zwakke schakels in de redeneringen zijn, is waardevol om toekomstige opties te signaleren. Het is overigens niet de intentie de oorspronkelijke planvorming te evalueren.

2.1 De huidige doelen en strategische kaders van het Versnellingshuis

Transitie naar een Circulaire Economie

In de verschillende plannen komt naar voren dat het Versnellingshuis beoogt bij te dragen aan een *transitie* naar een Circulaire Economie. Soms door expliciet gebruik van het woord, soms indirect door een fundamenteel andere toekomstige materialeneconomie te beschrijven. Soms wordt een fundamentele, transformatieve verandering niet als doel benoemd en alleen de stappen op korte termijn belicht. Dit is bijvoorbeeld zo in veel communicatie-uitingen die zich richten op ondernemers.

Doelgroepen

> *"Kortom, in de huidige economie zijn randvoorwaarden om circulair te ondernemen nog niet gerealiseerd. Dat leidt ertoe dat bedrijven wel initiatieven nemen om tot circulaire producten en diensten te komen, maar dat die doorgaans op kleine schaal en vooral door koplopende bedrijven worden opgepakt. Er is een kans om het Nederlandse bedrijfsleven koploper te maken in de circulaire economie" (Jaarplan 2021)*

Het Versnellingshuis richt zich dus op ondernemers, omdat ondernemers de belangrijkste (of in ieder geval een heel belangrijke) drijver van de transitie naar een circulaire economie zijn. Hoewel niet geëxpliciteerd in de plannen, begrijpen wij uit de documenten en interviews dat de

uiteindelijke circulaire economie één van ondernemers zal zijn en dus om de transitie te maken, het meest effectief is om de *huidige en startende* ondernemers te helpen meer circulair te worden, dan wel circulaire bedrijven te laten groeien. Het Versnellingshuis richt zich hierbij op zeer verschillende ondernemers. Op basis van documenten en interviews delen we door de evaluatie deze in twee grote doelgroepen in[3].

De eerste groep zijn die ondernemers die welwillend zijn en een eerste of volgende stap willen maken. Zij lopen daarbij tegen een barrière aan waar ze hulp voor nodig hebben, en waar ze veelal al eerder bij een ander loket hebben aangeklopt. Bij deze doelgroep zijn de barrières niet fundamenteel en dus *relatief* eenvoudiger (deels) te verhelpen. Tot deze doelgroep rekenen we ook de ondernemers die niet zozeer een barrière ervaren, maar meer in het algemeen inspiratie, contacten en/of kennis zoeken. Deze groep helpt het Versnellingshuis vooral in het 'matchmaking' programma, waarbij ondernemers door de 'Online Community' of offline loketten een antwoord op hun vraagstuk kunnen vinden of een verzoek voor een partner kunnen indienen (zie hoofdstukken 4 en 5 voor een uitgebreide uitleg). Het Versnellingshuis bereikt en helpt deze doelgroep direct, maar ook via 'Versnellingspartners'.

De tweede doelgroep zijn de koplopers die al in de praktijk volop aan de slag zijn en voorop lopen (of dat proberen), maar die tegen fundamentele barrières dan de vorige doelgroep aanlopen. Dit zijn dus de koplopers intensiever hulp nodig, om (veelal in coalities) tot doorbraken in specifieke sectoren of ketens te komen. Deze doelgroep past vooral bij de doorbraakproject-instrumenten, maar wordt deels ook bediend via bijv. maatwerk matching (waaronder ronde tafels die partijen rondom een breder probleem samenbrengt). Nog meer op collectief niveau worden ondernemers die tegen deze meer fundamentele barrières aanlopen geholpen doordat doorgegeven worden aan beleidsmakers en andere partijen met invloed op bijvoorbeeld regels en financiering.

Het jaarplan 2021 benoemt dan ook nadrukkelijk coalities van ondernemers als doelgroep. In doorbraakprojecten worden verschillende partijen ondersteund, waaronder ook veel niet-ondernemers. De doelgroep zit hier dus niet zozeer op het niveau van individuele ondernemers, maar op het niveau van de keten of de sector. Koplopers spelen hier vaak wel een belangrijke rol in, waarbij het Versnellingshuis beoogt deze beter met elkaar te verbinden en bekrachtigen, zodat systeemtransitie mogelijk wordt.

Functies om ondernemers / ondernemen te ondersteunen

De belangrijkste functie om ondernemers verder te helpen is **verbindingen leggen** met mensen/organisaties en in mindere mate met bestaande kennis. Dit zien we niet alleen in instrumenten van het Versnellingshuis die zich hier expliciet op richten zoals 'matchmaking' maar ook in andere activiteiten is verbindingen leggen vaak een belangrijk element. Bijvoorbeeld in het

[3] Het expliciet twee doelgroepen benoemen is dus gedaan door de auteurs van deze evaluatie. Wel is dit gebaseerd op onderscheid wat door het Versnellingshuis zelf ook regelmatig gemaakt wordt, bijvoorbeeld: "In Nederland geeft een kopgroep van bedrijven concreet vorm aan de circulaire economie. Door producten anders te ontwerpen, door diensten aan te bieden die de gebruiksfase van producten verlengen en door van "afval" hoogwaardige producten te maken. Direct achter de kopgroep is een groep bedrijven die de ambitie heeft om actief te werken aan de circulaire economie, maar deze ambitie nog niet vertaald heeft naar concrete activiteiten." (Jaarplan 2021)

kader van 'kennis' of 'financiën' mensen verbinden met bestaande tools en andere kennisbronnen. Er zijn ook een aantal andere functies te onderscheiden:

- Meedenken: er is bij de uitvoerders van het Versnellingshuis algemene kennis over ondernemen en innoveren in de circulaire economie aanwezig, waarmee strategisch en praktisch advies kan worden gegeven over bijvoorbeeld financiering of regelgeving.
- Helpen bij problemen met regelgeving: indien ondernemers knelpunten ervaren die samenhangen met hoe bepaalde regels uitgevoerd/geïnterpreteerd worden, kan het Versnellingshuis de ondernemer direct helpen en/of met instanties contact te hebben over oplossingen. Indien het knelpunt de kern van de regels zelf betreft, kan een signaal naar beleidsmedewerkers van het betreffende ministerie gegeven worden. Deze functie bouwt voort op eerdere programma's, zoals 'Ruimte in Regels' om ondernemers bij dit soort problemen te ondersteunen.
- Aanjagen van transities op regionaal en sectoraal niveau: dit doet het Versnellingshuis o.a. via de eerder genoemde coalitie-doelgroep, bijv. in doorbraakprojecten en ronde-tafels en via samenwerkingen met versnellingspartners die op dit niveau functioneren.
- Signaleren van barrières ten behoeve van beleidsmakers, en andere partijen die op systeemniveau invloed kunnen uitoefenen, via de zg. rode draden-analyses, hieruit volgen acties die op bijv. beleidsniveau genomen kunnen worden.
- Financieren (op grens Versnellingshuis): het Versnellingshuis helpt ondernemers primair met financiering, door ondernemers aan financiers verbinden of door te verwijzen naar subsidiemogelijkheden. Maar in beperkte mate kan het Versnellingshuis ook direct in doorbraakprojecten ook middelen voor bijv. procesbegeleiding steken.

De uitwerking in instrumenten van deze functies bespreken we verder in de volgende hoofdstukken.

2.2 Reflecties van derden op doel Versnellingshuis

De ervaringen van deze instrumenten hebben we uitgebreid besproken met ondernemers en andere betrokkenen bij het Versnellingshuis. In deze gesprekken en enquêtes kwamen soms ook reflecties over het doel van het Versnellingshuis naar voren. We geven hier een aantal van deze reflecties weer, omdat dit mogelijk nuttig is voor het Versnellingshuis in het bepalen van zijn toekomstige doel. Deze reflecties kwamen van sommigen respondenten, er is geen commentaar op het doel van het Versnellingshuis dat door alle (of breed onder) respondenten naar voren kwam. De belangrijkste kritische geluiden die we optekenden waren:

- Het Versnellinghuis is (ook) een 'eerstelijnsorganisatie' die zich rechtstreeks tot ondernemers richt, met veel aandacht voor afstemming met andere loketten. Sommigen respondenten vragen zich echter wel af of dit meerwaarde t.o.v. alle bestaande loketten heeft en of het Versnellingshuis zich niet uitsluitend als een tweede, of derdelijnsondersteuning zou moeten inrichten als overkoepelende back-office, of juist alle loketten tot één loket zou moeten bundelen.
- Sommigen missen ook een doelstelling veel meer gericht op brede structurele verandering op systeemniveau, vanuit een meer expliciete visie en strategie dan een focus op hulp aan de individuele ondernemer/initiatief en een meer strategisch analyse/aanpak om dit te bereiken

- Sommigen hebben als commentaar dat in vooral de intensievere trajecten, zoals doorbraakprojecten, de belangen van grote, gevestigde bedrijven teveel meewegen, waardoor het Versnellingshuis niet voldoende inzet op koplopers en vernieuwing.

Veel betrokkenen onderschrijven juist ook het huidige doel van het Versnellingshuis, terwijl andere betrokkenen ook niet geheel bekend zijn met wat het doel van het Versnellingshuis nu is, bijv. als er weinig tot geen contact is.

2.3 Reflecties vanuit transitiekunde

In de laatste paragraaf kijken we vanuit transitietheorie en transitieraamwerken voor sturing en beleid naar het doel en strategie van het Versnellingshuis. We willen benadrukken dat dit reflecties op strategisch niveau zijn, en niet het dagelijks helpen van ondernemers in de praktijk betreft.[4]

Geen scherp beeld transitie-dynamiek waarop ingespeeld wordt

Allereerst valt op dat in de strategie van het Versnellingshuis het beeld van de transitie(dynamiek) die het beoogt te versnellen vrij open en abstract blijft. Er is geen scherp beeld van wat de huidige en mogelijke toekomstige dynamiek van de transitie naar een circulaire economie is waar men op in probeert te spelen, en hoe zich deze verhoudt tot ambities. Het is wel duidelijk wat ongeveer het toekomstbeeld is, en dat ondernemers een grote, cruciale rol gaan spelen in de transitie.

Het Versnellingshuis heeft een vrij pragmatische aanpak vanuit de gepercipieerde vraag van de ondernemers, zonder zelf een scherpe visie of analyse van de transitie te hanteren. Dat pragmatisme is op zichzelf vanuit transitiekunde ook wenselijk in de dagelijkse praktijk, ook het bijv. niet vooraf benoemen van specifieke technische oplossingen past bij het idee om, zeker in een vroege transitie-fase, opties open te houden. Tegelijk is het uitgangspunt van transitiemanagement wel een zo goed mogelijke analyse van toekomstige ontwikkelingen te hanteren, zowel wat betreft autonome trends als gewenste toekomstrichtingen. In een dergelijke aanpak kan ruimte gehouden worden voor onzekerheden, door bijvoorbeeld met meerdere paden, toekomstbeelden en scenario's te werken. Een dergelijke analyse hoeft het Versnellingshuis overigens zeker niet zelf te maken. Hiervoor kan aangesloten worden bij bestaande analyses, ook die op sectorniveau binnen de transitieagenda's. Wel zal het Versnellingshuis moeten bewaken dat voor het praktijkwerk dat het Versnellingshuis doet, de analyse voldoende scherpte zal moeten hebben.

Aandacht voor de wisselwerking tussen programma en transitiedynamiek zouden we op strategisch niveau ook verwachten, omdat alle direct betrokkenen hoge gedeelde ambities hebben, waaronder om in 2030 voor 50% circulair te zijn. In een dergelijke snelle transitie zal de

[4] Zie bijvoorbeeld van Raak, R., 2016. Transition Policies; connecting system dynamics, governance and instruments in an application to Dutch Healthcare en Nena Bode, Sophie Buchel, Gijs Diercks, Marleen Lodder, Derk Loorbach, Igno Notermans, Roel van Raak, Joren Scherpenisse & Martijn van der Steen. Sturing in transities: Een raamwerk voor strategiebepaling. DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2020.

dynamiek welhaast van jaar-tot-jaar moeten verschillen en dit zou concrete implicaties voor hoe het Versnellingshuis werkt kunnen hebben.

Rol ondernemer in transitie slechts ten dele uitgewerkt

Samenhangend met het vorige punt, is de strategie van het Versnellingshuis niet scherp over wat de belangrijke rol in de transitie van de twee benoemde doelgroepen van ondernemers is. Zeker gezien het snelle beoogde tempo van de transitie, lijkt het ons belangrijk te reflecteren op wat de komende jaren van ondernemers verwacht gaat worden en wat ondernemers vervolgens nodig hebben om deze verwachtingen waar te maken[5]. Hier zou bijvoorbeeld in het helpen van ondernemers met een veel scherper beeld gewerkt kunnen worden hoe werkelijk circulaire business cases eruit zien, en wat voor de omschakeling hiernaar toe nodig is.

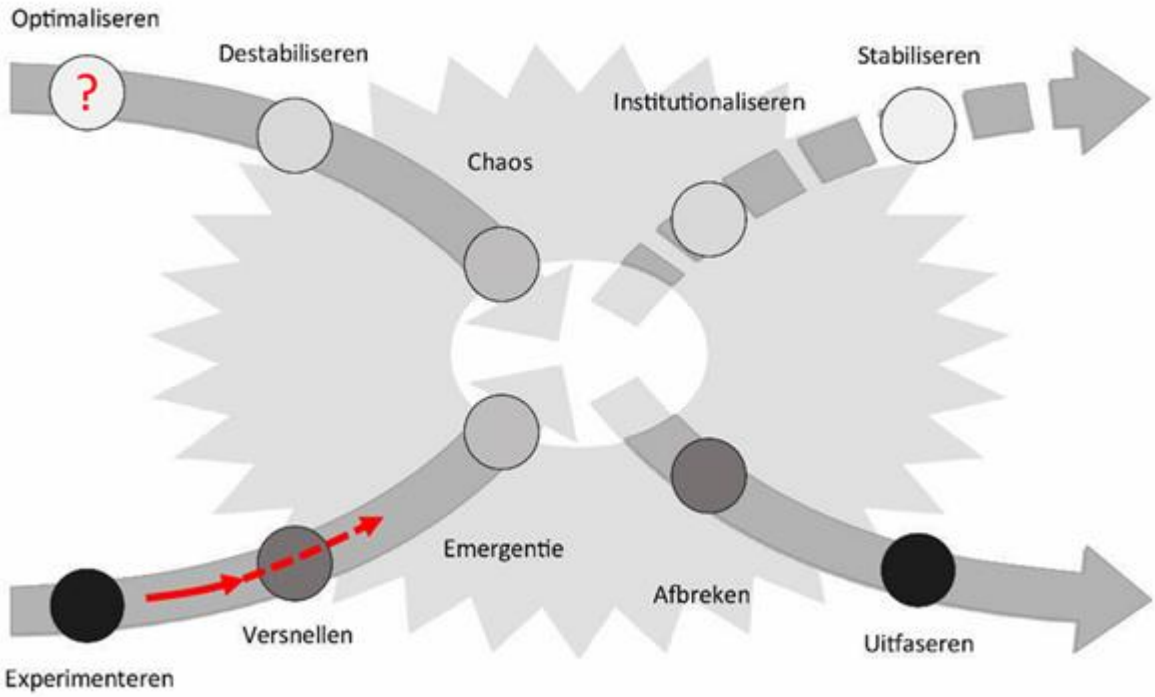
Op niveau van strategie en doelstellingen, geen duidelijke positionering t.o.v. andere sturing.

Daarmee willen we overigens niet zeggen, dat alles wat voor een snelle transitie van ondernemers noodzakelijk is, vervolgens ook op de schouders van het Versnellingshuis moet liggen. Maar het Versnellingshuis zou ook hier duidelijker positie in zijn strategie kunnen kiezen, i.p.v. dat dit vooral (impliciet) tot uiting komt in de keuze voor bepaalde instrumenten en dagelijkse werkwijze[6]. Dit raakt aan een andere omissie die we zien: het is onvoldoende duidelijk in de strategie hoe het Versnellingshuis zich tot andere sturende actoren en initiatieven verhoudt. Hiermee zou het Versnellingshuis ook een veel sterkere signaalfunctie kunnen hebben welke noodzakelijke sturing/ondersteuning richting ondernemers eventueel ontbreekt.

[5] In de zg. 'rode draden' analyse wordt overigens wel aandacht besteed aan waar barrières voor ondernemers in de transitie zitten. Het versterken van deze rol komende we in hoofdstuk 7 op terug.
[6] Zoals we in volgende hoofdstukken zullen beschrijven, is het Versnellingshuis in de dagelijkse praktijk en in de netwerken die zij heeft opgebouwd zeer bewust dat vele anderen ook de transitie naar een Circulaire Economie sturen en stemt zij uitgebreid met deze partijen af. De reflectie hier richt zich op het niveau van doelen en strategie: op welke punten biedt het Versnellinghuis strategische meerwaarde t.o.v. andere initiatieven (en welke punten kan noch het Versnellingshuis, noch derden op dit moment voldoende bieden)

Textbox: Positionering scope strategie Versnellingshuis op de X-curve

De X-curve is een conceptueel raamwerk om verschillende dynamieken in de tijd weer te geven. Dit is weergegeven in onderstaande figuur die processen van opbouw, ombouw en afbraak weergeeft. De transitiedynamiek loopt van links naar rechts, maar verschillende deelsystemen, ketens en ondernemers kunnen in één of meer verschillende punten actief zijn, waarbij sommigen voorop kunnen lopen. Deze weergave van de dynamiek kan gebruikt worden om de acties van een sturende actor te positioneren.



De strategie van het Versnellingshuis kunnen we positioneren linksonder in dit model, dus vooral gericht op nieuwe zaken opbouwen, en dan voorbij puur experimenteel stadium (hoewel bijv. de start-ups die contact hebben met het Versnellingshuis wel gezien kunnen worden als experimenten op de schaal van sectoren), maar nog voor het stadium van grootschalige versnelling en institutionalisering.

Omdat het Versnellingshuis geen scherpe afbakening hanteert van Circulaire Economie, staat het in principe ook open voor ondernemers die zich vooral op optimaliseren van het bestaande richten (bijv. efficiency slagen in materiaalgebruik). Al is onze indruk dat de ondernemers die via de instrumenten bereikt worden (of op eigen initiatief contact zoeken) vooral linksonder zitten.

In het volgende hoofdstuk over rollen en organisatie wordt kort ingegaan op wat deze positionering betekent voor het soort rollen dat kan en moet gespeeld worden.

3. Rollen en organisatie

3.1 Beschrijving

In 2019 tekenden het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW), MKB-Nederland, VNO-NCW/MKB-Nederland en het samenwerkingsverband Nederland Circulair (MVO Nederland, Het Groene Brein, Circle Economy en Sustainable Finance Lab) een samenwerkingsverklaring. Ze spraken af om afzonderlijk en in afstemming zich in te spannen om actief bij te dragen aan de versnelling en vergroting van investeringen in de circulaire economie. Dit was de start van het Versnellingshuis Nederland Circulair!, dat eerdere activiteiten van de samenwerking Nederland Circulair op een andere manier en in een andere vorm ging voortzetten. Ten tijde van de oprichting was er veel enthousiasme om vraagstukken van de circulaire economie samen op te pakken: "een euro van Hans en een euro van Stientje", oftewel zowel private partijen (getrokken vanuit VNO-NCW/MKB-Nederland) als publieke partijen (getrokken vanuit IenW) committeerden zich om het Versnellingshuis een succes te maken. Er was dus bij alle partijen enthousiasme was om te starten met het Versnellingshuis. Sommige partijen hebben dit sneller dan andere partijen kunnen vertalen in een volledige materiële bijdrage, bijvoorbeeld het leveren van een programmamanager Doorbraakprojecten, door VNO-NCW/MKB-Nederland[7].

Zo ontstond er een publiek-private samenwerking tussen uiteindelijk VNO-NCW/MKB-Nederland, IenW, MVO-Nederland en het Groene Brein, waaraan ook andere partijen (konden) aanhaken. Het Versnellingshuis positioneert zich als een netwerkorganisatie, waarbij NGO's, private en publieke partijen ieder vanuit de eigen rol en met behoud van verantwoordelijk de inzet bundelen voor de Circulaire Economie. Daarbij noemt het Versnellingshuis zich ook een open netwerk met nadrukkelijk als doel open te staan voor de bijdrage aan de doelen door andere partijen:

> *"Het staat open voor bijdrage aan de doelen door andere partijen die de doelstellingen en aanpak uit de samenwerkingsverklaring onderschrijven en inzet bieden, bv in de vorm van casemanagers en deskundigheid of geld inbrengen. Deze governance kent flexibiliteit opdat partijen kunnen aansluiten. Waar nodig beslist de stuurgroep hierover."* (Bijlage 1 samenwerkingsverklaring, februari 2019)

De vier partijen leveren daarbij elk, naast collectieve inzet, ook een individuele bijdrage. VNO-NCW/MKB-Nederland pakt de doorbraakprojecten op en IenW zorgt voor samenhang van de acties richting de overheden en zet zich in om de ervaringen van het huis te vertalen naar stimulerend CE-beleid. MVO-Nederland en het Groene Brein leveren casemanagers die ondernemers kunnen helpen onder de maatwerk- en matchmakingsactiviteiten en het Groene Brein zorgt daarnaast voor de kennisactiviteiten van het Versnellingshuis. Hoewel op grote lijnen wel afspraken zijn gemaakt zijn niet alle rollen en taken van de verschillende partners strikt

[7] Tijdens de uitvoering heeft IenW tijdelijk die verantwoordelijkheid overgenomen in 2020.

vastgelegd, dat betekent dat er door de tijd heen ruimte is om aanpassingen te maken als blijkt dat iets niet goed werkt of dat een andere invulling beter past.

Daarnaast is het Versnellingshuis onderdeel van het uitvoeringsprogramma Circulaire Economie 2019-2023 van het kabinet. Dit uitvoeringsprogramma is samen met de voorzitters van de transitieagenda's en de andere partners van het Grondstoffenakkoord opgesteld. Het Grondstoffenakkoord kwam tot 2017 stand en bevat een intentieovereenkomst tot transitieagenda's voor de Circulaire Economie. In 2018 zijn transitieagenda's voor vijf prioritaire ketens opgesteld: biomassa en voedsel, kunststoffen, maakindustrie, bouw en consumptiegoederen. Met de oprichting van het Versnellingshuis in 2019 is besloten dat er samenwerking zal plaatsvinden tussen de uitvoering van de transitieagenda's en het Versnellingshuis, met name bij de keuze en de uitvoering van de doorbraakprojecten en het beschikbaar stellen van kennis en netwerk. De voorzitters van de transitieagenda's coördineren de uitvoering van de acties van de transitieagenda's.

Governance

Met de opstart van het Versnellingshuis is afgesproken tot instelling van een kerngroep, stuurgroep en een klankbordgroep. De kerngroep is verantwoordelijk voor de uitvoering en bestaat uit projectleiders en coördinatoren van de deelnemende organisaties. RVO geeft invulling aan het secretariaat van deze groep. De besluitvorming (over voortgang en inrichting van het Versnellingshuis) is in handen van een stuurgroep bestaande uit afgevaardigden van de deelnemende partijen. Tot slot is er een klankbordgroep die bestaat uit het Kernteam grondstoffenakkoord van het programma Circulaire Economie die voorziet in advies aan de stuurgroep.

Middelen

Het Versnellingshuis is een gezamenlijke inspanning van de partners van de netwerkorganisatie, waarbij partijen (deels) de kosten voor hun eigen inzet dragen. Vanuit de Rijksoverheid vindt gedeeltelijke bekostiging van uitvoerende partners (MVO-NL en Het Groene Brein) en externe inzet plaats. VNO-NCW/MKB-Nederland draagt naast de kosten voor eigen inzet, de kosten voor externe inhuur van projectmanager voor doorbraakprojecten. De directe financiering vanuit de Rijksoverheid bedraagt momenteel ongeveer 600 duizend Euro per jaar aan uitvoerende partners en 250 duizend Euro aan specifieke ondersteuning voor initiatieven. Naast deze vergoede inzet, is er inzet vanuit Rijksoverheid (waaronder I&W, RVO en Rijkswaterstaat), VNO-NCW/MKB-Nederland en anderen waar geen vergoeding tegenover staat. Deze inzet is in de ordegrote van enkele FTE's en dus enkele tonnen per jaar.

3.2 Functioneren in de praktijk

We beschrijven in deze paragraaf eerst de ervaringen die we van respondenten hebben opgetekend over deze organisatievorm en rollen die het Versnellingshuis vervult. In de volgende paragraaf plaatsen we dit in de context van een sturingsraamwerk, dat ons heeft geholpen tot

deze observaties te komen en ook kan helpen om te reflecteren op de toekomstige rol van het Versnellingshuis (zie hoofdstuk 7 en 8)

Netwerkende rol en netwerkorganisatie

Allereerst benoemen we de voor- en nadelen waar het Versnellingshuis mee te maken heeft vanuit zijn netwerkende rol en organisatie. Veel respondenten geven aan dat de samenstelling van het Versnellingshuis ervoor zorgt dat de energie, expertise, kennis en het netwerk van verschillende publieke en private partijen wordt gemobiliseerd. Het Versnellingshuis maakt daar dankbaar gebruik van, zowel op het niveau van de uitvoering als het niveau van de stuurgroep. Verschillende respondenten geven als voorbeeld dat de vier verschillende partijen expertise inbrengen die kan worden ingeschakeld op het moment dat een ondernemer met een specifieke vraag aanklopt. Het Groene Brein wordt bijvoorbeeld betrokken, omdat zij kennis in huis hebben over de meest recente wetenschappelijke kennis over circulariteit. MVO Nederland heeft weer meer ervaring met het opzetten van (circulaire) businessmodellen. en zo hebben andere partijen zoals IenW en VNO-NCW ook hun eigen meerwaarde. Daarnaast zorgt ook de organisatiestructuur met een stuurgroep ervoor dat bepaalde doelen gerealiseerd kunnen worden, die de overheid of de markt alleen minder snel voor elkaar krijgt. Op deze manier treffen partijen elkaar namelijk regelmatig. Een respondent geeft aan dat dat alleen al een groot voordeel is omdat het ervoor zorgt dat op structurele wijze het gesprek wordt gevoerd rondom vraagstukken over de transitie naar een circulaire economie. Volgens de respondent leidt dat tot meer wederzijds begrip omdat de verschillende partijen beter snappen hoe andere partijen in de wedstrijd zitten: met welke belangen hebben zij te maken en wat kunnen zij zich wel en niet veroorloven.

Iedere netwerkorganisatie kent ook ingewikkeldheden, juist ook omdat ze te maken heeft met verschillende belangen en achterbannen. Een respondent benoemt bijvoorbeeld dat de ene partij ‘harder’ kan gaan dan de ander en dat dat verschillende redenen heeft. Bij de ene partij zijn er bijvoorbeeld meer middelen beschikbaar dan bij de andere partij. Als voorbeeld noemt een respondent dat sommige taken door de vier partijen gezamenlijk worden opgepakt, maar dat de ene partij daarvoor wel subsidie ontvangt en de andere niet. Dat zorgt ervoor dat er bij sommige partijen meer slagkracht is dan bij andere. Een andere respondent legt uit dat dat er ook mee te maken heeft dat niet alle taken, rollen en werkprocessen tot detail staan vastgelegd. Dat zorgt voor flexibiliteit, maar soms ook voor terughoudendheid. Doordat de rollen en taken van de verschillende partners niet strikt zijn afgebakend is de inzet dus afhankelijk van wat een partij op een bepaald moment kan en ook wil inzetten. Dat geven verschillende respondenten ook aan in de gesprekken over de doorbraakprojecten: soms is er sprake van grote betrokkenheid vanuit het Versnellingshuis, bij andere projecten wordt betrokkenheid en interesse juist erg gemist.

Maar het kan ook zo zijn dat er inhoudelijke verschillen bestaan tussen de (vier) samenwerkende partijen van het Versnellingshuis. Het Versnellingshuis heeft een doelstelling, maar deelnemende partijen hebben naast dit doel ook een eigen doel of belang om dat ze een andere doelgroep bedienen. Dat zorgt ervoor dat partijen niet altijd gemakkelijk consensus bereiken. Respondenten

geven daarbij aan dat dat soms zorgt voor een gevoel van belangenverstrengeling en tegengestelde belangen. Bovendien opereren de partijen met behoud van eigen identiteit onder de vlag van het Versnellingshuis. Respondenten noemen dat het daardoor voor het Versnellingshuis lastig is om over een bepaalde kwestie het eens te worden of een standpunt in te nemen. Een voorbeeld die respondenten noemen, is het Rode Draden document: de partijen konden niet gemakkelijk overeenstemming bereiken over opvolgende acties en aanbevelingen naar aanleiding van de analyses. Een respondent noemt dat op dit thema de ambities tussen partijen verschilden. Een respondent geeft aan dat dat komt omdat partijen verantwoording moeten afleggen aan hun eigen achterban, en dat die voor de partijen verschillende doelgroepen betreffen. Dit nadeel van de huidige organisatievorm lijkt inherent te zijn aan de organisatievorm en de hiervoor (en na) beschreven voordelen die deze vorm biedt. In hoofdstuk 7 komen we met een praktische suggestie voor de rode draden-analyse.

Faciliterende/responsieve rol

Ook een responsieve overheid kent voor- en nadelen. Hier benoemen we de voor- en nadelen die we terugzien bij het Versnellingshuis. Een groot voordeel van de loketfunctie die het Versnellingshuis heeft ingericht is dat het responsief kan inspelen op de energie die er al is in de markt om de transitie naar circulair te maken. Door te werken vanuit de energie die er al is, versterkt en versnelt het Versnellingshuis de beweging die al in gang is gezet. Op deze manier draagt ze daadwerkelijk bij aan het versnellen van de transitie die al in de samenleving plaatsvindt. Dankzij de loketfunctie wordt daarnaast gesignaleerd waar ondernemers tegenaan lopen en waar zij behoefte aan hebben. Zo heeft het Versnellingshuis ervoor gekozen om een financieringstool te ontwikkelen. Deze is voor ondernemers makkelijk te raadplegen waardoor zij snel aan de slag kunnen. Maar ook met de andere matchmaking- en maatwerkactiviteiten wordt snel gereageerd op de behoefte in de samenleving en de beweging richting circulair op gang gehouden of gebracht. Daar staat tegenover dat het ingewikkeld is om te beoordelen wat nu wel of niet bijdraagt aan de transitie naar een circulaire economie. Ondernemers kunnen wel geholpen zijn met een (financierings)tool, maar zetten zij ook altijd de juiste stappen richting een circulaire economie? Het Versnellingshuis staat wat dat betreft voor een lastig dilemma, zo signaleren verschillende respondenten: dragen de activiteiten van ondernemers die het Versnellingshuis helpt te versnellen, ook de transitie naar een circulaire economie dichterbij? De paradox kan ontstaan dat het Versnellingshuis een bedrijfstransitie helpt te versnellen, maar daarmee tegelijkertijd gevestigde belangen helpt versterken, waardoor de sectortransitie juist vertraging oploopt. Het is lastig om daar een oordeel over te vellen, maar zeker een punt van discussie.

Perspectief vanuit versnellingspartners en transitie-agenda's

Vanuit de Versnellingspartners is veel waardering voor deze netwerkende vorm van organiseren, vooral dat het Versnellingshuis pro-actief contact zoekt en bespreekt met partners waar het meerwaarde in de relatie kan hebben. Er is ook een enkel geluid te horen dat het soms uitdagend is om geen kansen van een Versnellingspartner om te helpen bij een case van het

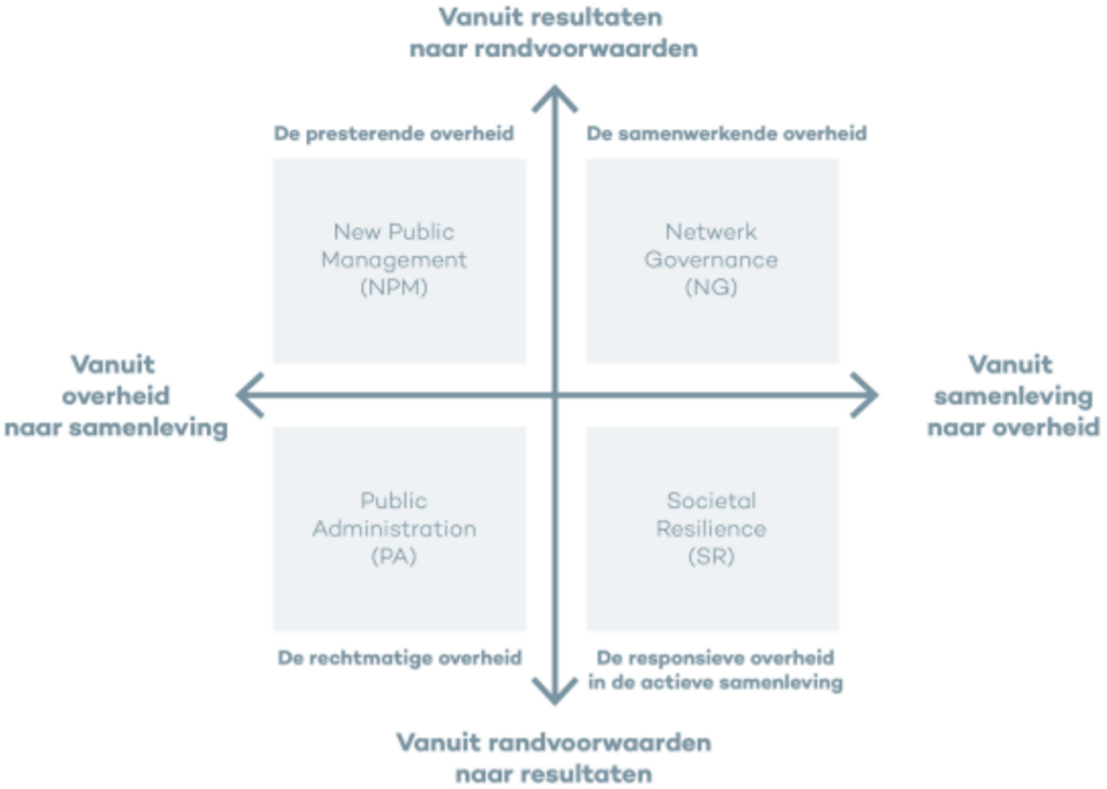
Versnellingshuis te missen (en vice versa), juist doordat Versnellingspartners allemaal op verschillende aspecten (bijv. regio's, thema's, materialen, sectoren) dwarsdoorsnijdend te verbinden zijn aan initiatieven.

Uit de gesprekken met betrokkenen bij de transitie-agenda's valt op dat het verschilt per transitieagenda of er (veel) bekendheid en/of samenwerking is met het Versnellingshuis. Bij de ene transitieagenda is er nauwelijks bekendheid met wat het Versnellingshuis doet, terwijl bij de andere transitieagenda sprake is van intensieve samenwerking, bijvoorbeeld door het doorverwijzen van ondernemers met bepaalde vragen en het vormgeven van doorbraakprojecten. Respondenten die weinig contact hebben met het Versnellingshuis, noemen wel dat ze potentieel meerwaarde zien van het Versnellingshuis ten opzichte van hun eigen transitieagenda. Vanuit vrijwel elke transitieagenda, klinkt de oproep om nauw contact te onderhouden, zodat de onderlinge meerwaarde goed tot uiting komt en het Versnellingshuis ook kan handelen in lijn met de visie op wat er nodig is die in de transitieagenda is ontwikkeld.

3.3 Duiding vanuit sturingsraamwerk

We kijken naar de rol van het Versnellingshuis vanuit vier verschillende sturingsperspectieven voor de aanpak van maatschappelijke vraagstukken (Van der Steen et al., 2015)[8]: de rechtmatige overheid, de presterende overheid, de netwerkende overheid en de responsieve overheid. Het is goed om hier vooraf bij te benadrukken dat deze vier vormen van sturing alle vier aanwezig zijn in de domeinen waar het Versnellingshuis zich op richt. Het Versnellingshuis verhoudt zich daar op verschillende manieren toe. De activiteiten van het Versnellingshuis zelf passen het meest bij de rechterkant van het model: enerzijds door het responsief inspelen op initiatieven en vernieuwende aanpakken (rechtsonder), anderzijds door het bundelen van de inzichten, middelen en connecties van de verschillende publieke en private partijen die in het Versnellingshuis samenkomen (rechtsboven). Maar het Versnellingshuis heeft zich net zo goed te verhouden tot de presterende en rechtmatige overheid, waar de kaders en regels worden bepaald. De rol die het Versnellingshuis daarbij inneemt is vooral die van een reflexieve rol, door aan te geven waar regels, prestatiecriteria en kaders knellen en beter passend zijn te maken bij transitiekansen.

[8] Steen, M. van der, Scherpenisse, J., Van Twist, M. (2015). *Sedimentatie in sturing: systeem brengen in netwerkend werken*. Den Haag: NSOB



Het eerste perspectief is dat van de rechtmatige overheid, waarbij de legitimiteit en rechtmatigheid van overheidshandelen voorop staat. In dit perspectief wordt de nadruk gelegd op een rechtmatige en rechtvaardige wijze van sturen. Het gaat om het op geborgde wijze creëren van randvoorwaarden waarbinnen partijen kunnen opereren. De politiek bepaalt de regels, kaders en doelstellingen, ambtenaren voeren uit. Bij een presterende overheid gaat het om het presteren en meetbaar bereiken van resultaten. De burger is klant en moet zo effectief en efficiënt mogelijk bediend worden. De nadruk ligt hier niet zozeer op de randvoorwaarden, maar het gaat juist om het behalen van binnen de overheid geformuleerde doelstellingen. Ook in het perspectief van de netwerkende overheid gaat om het bereiken van resultaat, maar dan vanuit het idee dat de resultaten niet door één organisatie gerealiseerd kunnen worden. De doelstellingen worden niet alleen door de overheid, maar in het netwerk bepaalt. De overheid werkt samen met anderen om doelen te realiseren, omdat zij middelen hebben die de overheid niet heeft of kan inzetten. In dit perspectief trekt de overheid naar buiten om samenwerking of aansluiting te zoeken met maatschappelijke organisaties of andere partners in het veld. Hierbij staan weer andere waarden centraal in de sturing, met name het bereiken van consensus en compromissen. Ook in het perspectief van de responsieve overheid wordt van buiten naar binnen gekeken als het gaat om overheidssturing. De overheid gaat uit van de veerkracht en de maatschappelijke energie die in de samenleving aanwezig is. Maatschappelijke initiatieven komen voort uit intrinsieke motivatie en kennen hun eigen, autonome invulling, tempo en

werkwijze. De overheid tracht dit zo goed mogelijk te faciliteren en ondersteunen. Sturing krijgt dan vorm op basis van meebewegen en ruimte maken.

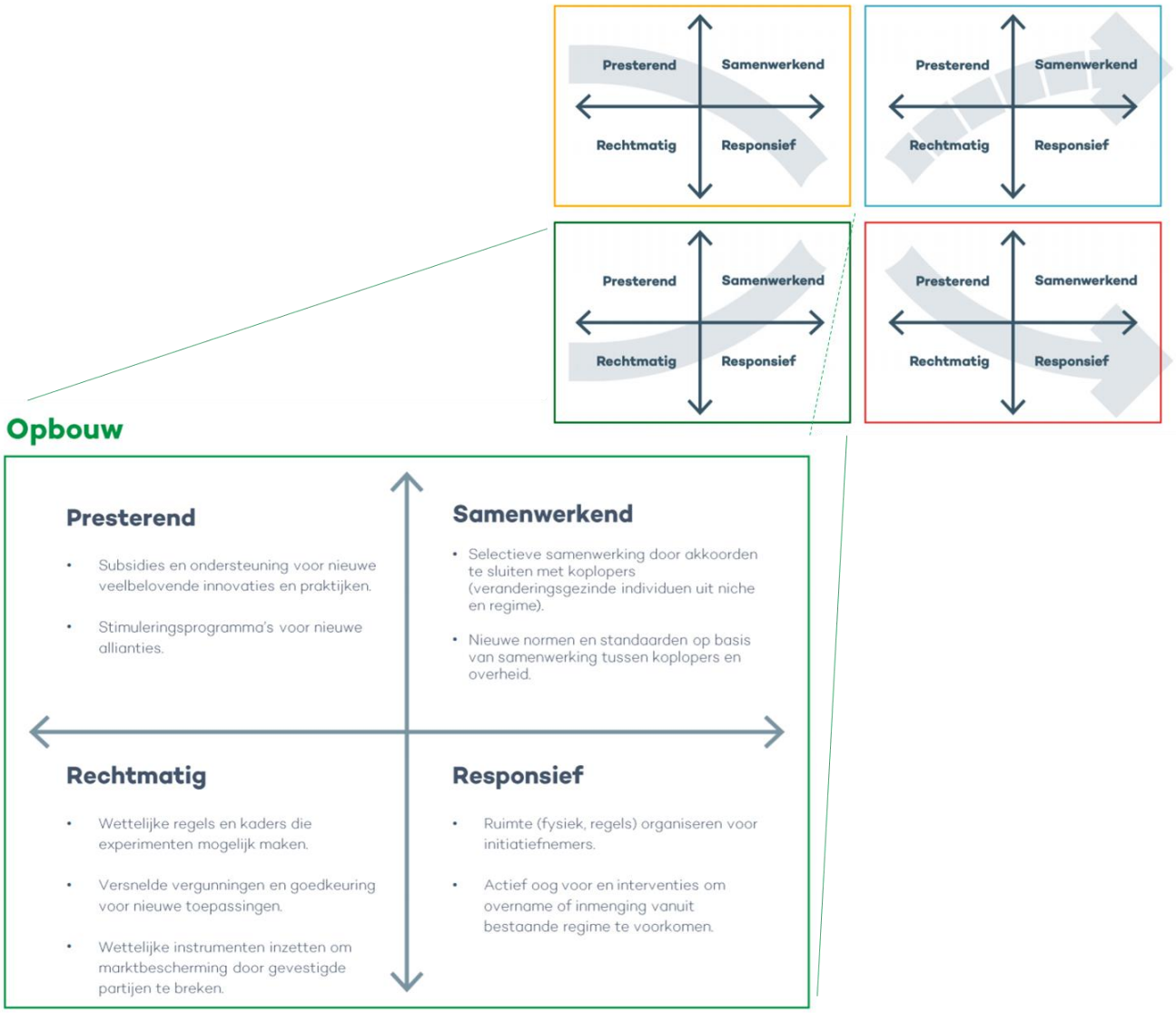
Deze vier perspectieven zijn alle vier te herkennen bij de opzet van het Versnellingshuis, maar de laatste twee perspectieven zien we het sterkst terugkomen. Enerzijds zien we een overheid die naar buiten trekt om samenwerking te zoeken met andere partijen: het Versnellingshuis bestaat uit verschillende publieke en private partijen die samen publieke of maatschappelijke doelen willen bereiken. Overheden, marktpartijen en kennisorganisaties bundelen hun krachten in het Versnellingshuis om transitiedoelen mogelijk te maken. Dat betekent ook dat zij samen tot afspraken moeten komen over waarop in te zetten, waar het Versnellingshuis voor is en waarvoor niet. Anderzijds zien we ook de benadering van een responsieve overheid terug in het Versnellingshuis: Het Versnellingshuis trekt naar buiten en werkt voor een groot deel vraaggericht. Op deze manier probeert ze ondernemers die bezig zijn met de transitie naar een circulaire transitie verder te helpen. Tot op zekere hoogte is die beweging ook te zien bij de doorbraakprojecten. Het Versnellingshuis wil door middel van faciliteren anderen in staat stellen om tot een succesvolle beweging richting een circulaire economie te komen.

Het organiseren vanuit een netwerkend en responsief perspectief brengt zowel voor- als nadelen met zich mee, dat laat ook de praktijk van het hiervoor Versnellingshuis zien.

Deze twee perspectieven liggen het dichtst bij het werk van het Versnellingshuis zelf. Ondertussen heeft het Versnellingshuis zich ook te verhouden tot de rechtmatige en presterende overheid. Soms hanteert het Versnellingshuis deze sturingsperspectieven ook zelf, bijvoorbeeld door heldere kaders mee te geven waarbinnen ondernemers met een hulpvraag terecht kunnen (rechtmatig) en door bij te houden hoeveel matches er zijn gemaakt als teken van prestaties. Belangrijker is hoe het Versnellingshuis zich verhoudt tot de logica's van een rechtmatige en presterende overheid. Dat doet het bijvoorbeeld door het aan te geven als zij merken dat bepaalde regels verkeerd uitpakken of innovatie in de weg staan, of als de criteria die verbonden worden aan bepaalde subsidies niet passen bij een deel van de ondernemers voor wie de subsidie eigenlijk wel bedoeld is.

Relatie tussen sturing op opbouw en rollen

In het vorige hoofdstuk beschreven we hoe het Versnellingshuis zich vooral richt op opbouw van het nieuwe in de transitie naar circulair ondernemen. De hiervoor besproken vier rollen komen in principe in alle onderdelen van de transitie naar voren, maar worden in elk deel van de transitie anders ingevuld. De figuur op de volgende pagina geeft in het algemeen voorbeelden van hoe de verschillende rollen in de opbouwfase ingevuld kunnen worden. Er is dus geen theoretische redenen om de rol voornamelijk te beperken tot de responsieve en samenwerkende overheid zoals bij het Versnellingshuis. Het belangrijkste is zowel initiatieven te ondersteunen, als vanuit verschillende rollen ruimte te maken voor die initiatieven en ze te verbinden om zo kritische massa te maken. Daarvoor is vaak zelfs nodig om te zorgen dat er door de overheid en anderen die vanuit het collectief belang handelen, alle rollen spelen. Hier komen we in de conclusie op terug.



Figuur: voorbeelden van typen sturing vanuit de verschillende rollen bij het werken aan opbouw van het nieuwe in een transitie (uit 'Sturing in Transitie')..

internationaal perspectief

In internationaal perspectief lijkt het Versnellingshuis in doel, functie en organisatie (zie hierna) tamelijk uniek. Hoewel niet uitgebreid bestudeerd, zien we in een snelle scan[9] van andere initiatieven dat die significant afwijken van het Versnellingshuis doordat ze:

- Eerder een breed commitment van individuele organisaties zijn om ondernemers en anderen in de Circulaire Economie te steunen en/of eerder een analyse/betoog/manifest betreft dan daadwerkelijke ondersteuning, of
- Een veel selectievere doelgroep hebben, bijvoorbeeld een regio (stad of gebied vergelijkbaar met COROP regio), bepaalde sector (bijv. mode of bouw) en/of zich alleen op het versnellen van start-ups richt.

Ook de combinatie van publieke en private organisaties in een netwerkorganisatie. Buitenlandse voorbeelden zijn eerder een privaat initiatief van bijvoorbeeld één of meer bedrijven (met sommige meer 'not for profit' hybrides tussen bedrijfsleven en NGO's) of een overheidsprogramma (met vaak wel uitgebreide medewerking van bedrijven en NGO's).

Deze buitenlandse initiatieven kennen onderling ook een zeer grote diversiteit in opzet, organisatie, doel en functie. Wat wel opvalt dat training / educatie vaak een belangrijk onderdeel is, terwijl dit bij het Versnellingshuis, ondanks de unieke brede functie van het Versnellingshuis, niet het geval is.

In paragraaf 5.3 bespreken we hoe het Versnellingshuis zich verhoudt tot juist regionale intiatieven

[9] Hiervoor hebben we o.a. gekeken naar een lijst van initiatieven aangeleverd door de opdrachtgever, de overzichten van European Cluster Platform, in het bijzonder "Clusters in the Circular Economy Building Partnerships for Sustainable Transition of SMEs", en het overzicht van het European Circular Economy Stakeholder Platform https://circulareconomy.europa.eu/%20platform/

4. Instrumenten: online community

4.1 Beschrijving

De Online Community is een matchmakingplatform voor circulaire ondernemers. Het is nu onderdeel van het Versnellingshuis, maar bestond hiervoor al als onderdeel van de zg. Futureproof community.

Het Versnellingshuis biedt samen met de Online Community een groot netwerk van ondernemers, deskundigen, circulaire denkers en experts om het versnellen van andere circulaire ondernemingen te ondersteunen. Door de Online Community kunnen ondernemers hun uitdagingen delen en oplossingen, matches met ondernemers maken en een nieuwe businesspartner vinden.

> *"Als online community-platform geloven we in de kracht van verbinding: door samenwerking en kennisdeling bereik je méér. Sterker nog, in een circulair systeem kun je niet zonder elkaar. Op ons platform ontmoeten ondernemers, medewerkers en geïnteresseerden in de circulaire economie elkaar. Zij vertellen er over hun projecten, ervaringen en evenementen. Bovendien zorgen we ervoor dat zij in contact kunnen komen met experts uit het bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid. Deze specialisten kunnen ondernemers ondersteunen bij specifieke vraagstukken. Bijvoorbeeld als zij vastlopen bij het maken van een circulair businessplan."* (https://www.circulairondernemen.nl/about-us)

Naast de matchmakingsfunctie om de juiste mensen in contact met elkaar te brengen, biedt de Online Community website (https://www.circulairondernemen.nl/) verschillende tools en hulpbronnen voor circulaire ondernemers aan, zoals:

- Evenementen (o.a. Masterclasses en informatie- en matchmakingbijeenkomsten)
- Aangeboden oplossingen (o.a. plaatmateriaal bespaard bij het maken van een circulaire keuken, circulaire bouwcatalogus)
- Aangeboden uitdagingen (o.a. zoeken naar duurzame/circulaire oplossing voor reststroom plastic tassen, zoeken naar biobased stopcontacten en schakelaars voor de bouw)
- Overzicht van *best practices* in de praktijk (o.a. succesvolle pilots, circulaire afvalbakjes van gerecycled plastic en vezelhennep, honderd procent duurzame damwanden)
- Bieb-elementen (o.a. artikelen met praktische tips of verhalen van andere circulaire initiatieven).

Verder kunnen gebruikers bijdragen aan de posts van anderen, bijvoorbeeld door een match te maken, te reageren op een post, etc. Tot slot kunnen gebruikers ook passief informatie vanuit de community halen, door de informatie over al deze elementen te lezen. Dit kunnen ook niet-geregistreerde bezoekers doen, hoewel sommige informatie voor hen afgeschermd is.

4.2 Effecten en praktijk

Als onderdeel van het Versnellingshuis bouwt de online community voort op wat eerder als onderdeel van de Futureproof community is opgebouwd. Voor de bespreking van het functioneren nu in de praktijk is het onmogelijk te bepalen wat de bijdrage van de periode voor het Versnellingshuis aan het huidig functioneren is. Wij maken dit onderscheid dan ook niet in deze paragraaf.

Wel zien we een aanhoudende interesse over de hele geschiedenis om gebruik te maken van de Online Community om ondernemers elkaar te laten vinden voor uitdagingen, oplossingen, evenementen en personen – met het aantal oplossingen en reacties sinds de overname door het Versnellingshuis in de honderden.

Van de zesduizend geregistreerde gebruikers, lijken ongeveer vijftig tot honderdvijftig nu of in het verleden echt een actieve community te vormen. Daaromheen is een groep van ongeveer duizend gebruikers die incidenteel actief hebben bijgedragen of de community om hulp hebben gevraagd. Dit zijn voor een online omgeving aanzienlijke aantallen daadwerkelijk actief bijdragende gebruikers. Waar menig online platform snel na lancering uitsterft of slechts een kleine groep of alleen de moderatoren nog actief bijdragen, is deze online community jaar-na-jaar succesvol in ondernemers aan zich binden. Dit zijn mensen die vooral uit kleinere organisaties komen, al zijn er ook gebruikers van middelgrote en grote organisaties actief.

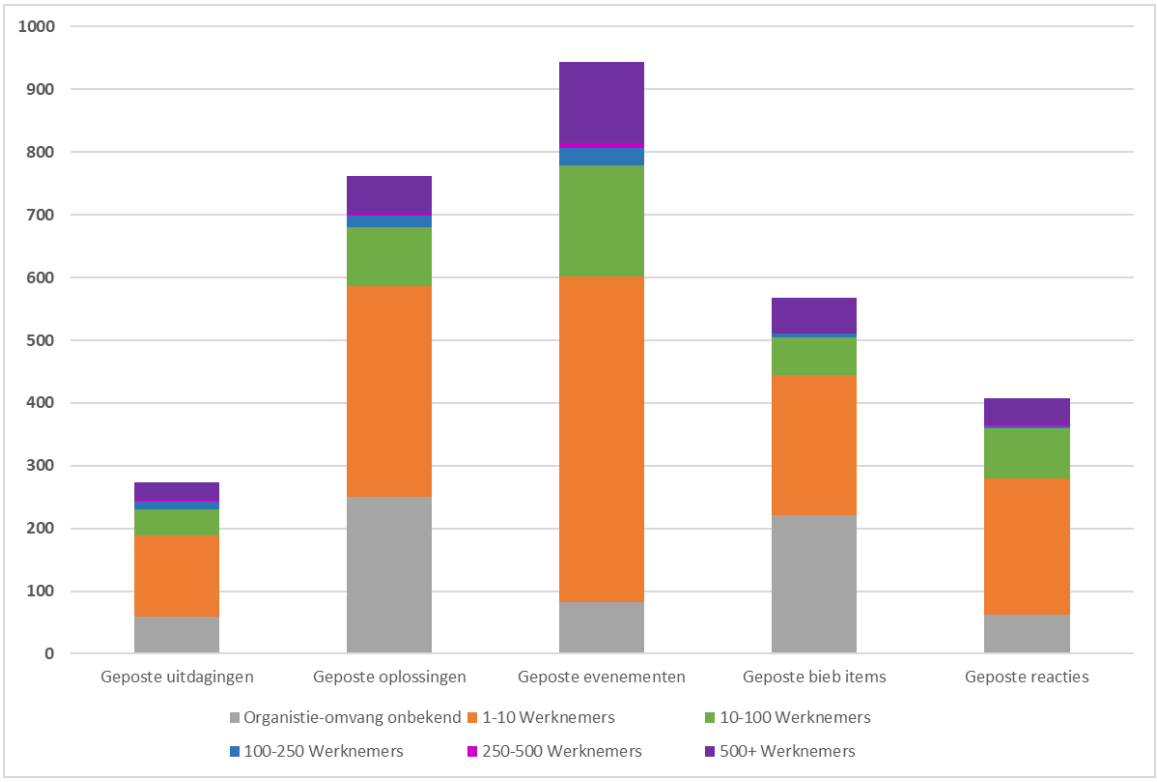
Aantal uitdagingen, bieb items, oplossingen, evenementen, reacties op posts en voorgesteld als match	Totaal	Waarvan MVO Nederland en Het Groene Brein	Waarvan anderen	*Relatief*
geen posts, reacties en gematcht	4339	5	4334	*76,0%*
1 post, reactie of gematcht	775	3	772	*13,5%*
2-5 posts, reacties en gematcht	461	5	456	*8,0%*
6-10 posts, reacties en gematcht	80	4	76	*1,3%*
11-20 posts, reacties en gematcht	40	7	33	*0,6%*
21-50 posts, reacties en gematcht	35	12	23	*0,4%*
51-100 posts, reacties en gematcht	14	6	8	*0,1%*
101-350 posts, reacties en gematcht	3	2	1	*0,0%*
Totaal	**5747**	**44**	**5703**	

Tabel: mate van activiteit leden (cijfers deels incl. voordat community onderdeel werd van Versnellingshuis. Cijfers gebaseerd op 'scraping' publiek zichtbare website community)[10].

[10] De activiteiten van MVO Nederland en Het Groene Brein geven een indicatie van de activiteit van het Versnellingshuis zelf in de community, hoewel niet al hun activiteit noodzakelijkerwijs vanuit het Versnellingshuisteam is en er ook andere Versnellingshuis teamleden kunnen zijn die vanuit het Versnellingshuis actief in de community zijn geweest.

Tegelijk verdient het getal van zesduizend community-leden dus wel enige nuancering dat het hier voor een groot deel lijkt te gaan om leden die niet meer of alleen passief het platform gebruiken[11]. Net zoals overigens het aantal werkelijke passieve gebruikers (veel) hoger kan liggen

Ook zijn er andere online kanalen waarop het Versnellingshuis veel ondernemers en anderen bereikt, zoals de nieuwsbrief met ongeveer duizend daadwerkelijke lezers per editie (en enkele honderden die daadwerkelijk 'doorklikken' naar berichten). Hoewel niet precies te bepalen, is het aannemelijk dat deze kanalen elkaar versterken (bijv. community-leden die zich voor de nieuwsbrief opgeven, of ondernemers die via de nieuwsbrief de community ontdekken).

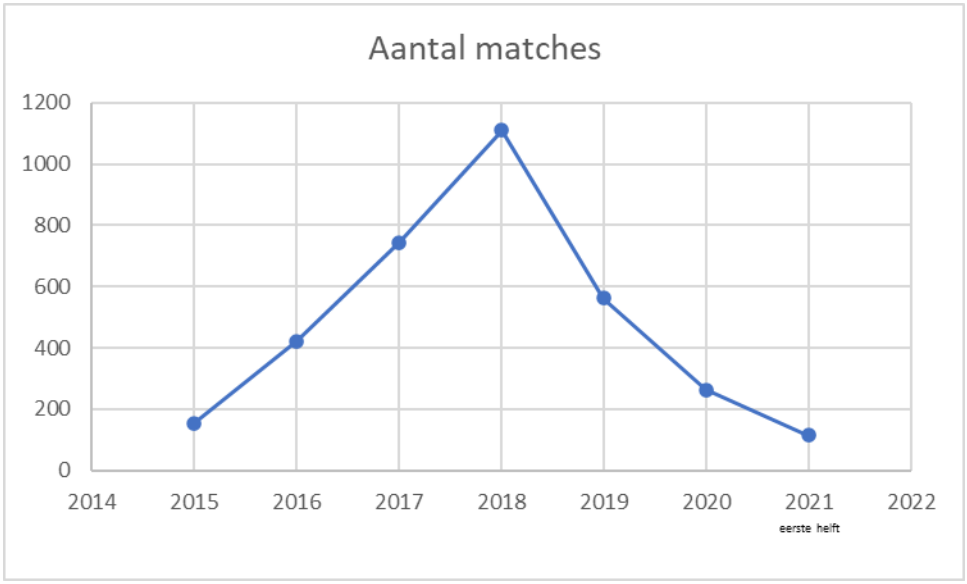


Grafiek: aantallen bijdragen naar organisatie-omvang van degene die post doet (niet zichtbaar: suggesties van matches).

Ook als we steeksproefsgewijs naar de inhoud van de activiteiten kijken (voor zover zichtbaar voor alle leden), zien we verbindingen ontstaan tussen gebruikers, en ook gebruikers partijen aan elkaar verbinden. Het doel van een community die verbindingen legt is dus behaald. Ook op door het Versnellingshuis gehanteerde KPI van 'online matches', zien we dat er elk jaar honderden matches zijn. Daarbij kunnen wel twee kanttekeningen gemaakt worden: (1) het hoeft daarbij niet te gaan om een match die beide partijen als een waardevolle match (h)erkennen; bijv. een reactie

[11] Een aantal niet meer actieve leden zal hun account ook verwijderd hebben, dus het totaal aantal leden die ooit lid zijn geweest zal juist wat hoger liggen, ons lijkt het echter onwaarschijnlijk dat grote aantal inactieve leden zich actief uitgeschreven hebben.

op een post kan al een 'match' zijn; (2) het aantal matches is hoog maar wel dalende (zie grafiek, 2021 betreffen cijfers tot nu toe).



Grafiek: matches per jaar (bron: 'voorkant' website online community)

4.2 Reflecties vanuit transitiemanagement/bestuurskundig perspectief

De online community is een passende uitwerking van de strategie/doel van het Versnellingshuis (zie hoofdstuk 2) om zich vooral op de (vroege fase) van opbouw van een Circulaire Economie te richten en bij de doelgroep die 'een zetje' nodig heeft om te beginnen aan circulariteit of de volgende stap te maken. Ook is het uitwerking die past bij hoe het Versnellingshuis zich organiseert en de rollen die het inneemt. Wel roept het zeker richting de toekomst en de zeer hoge ambities voor die toekomst, de vraag op of gegeven het aantal ondernemingen wat binnen afzienbare tijd vol aan de slag zou moeten gaan of het momentum voldoen toeneemt.

Hetzelfde geldt voor de functie die het Versnellingshuis invult: verbinden en in mindere mate kennis ontsluiten. Bij de versnellingsfase van een transitie zouden we ook verwachten dat vanuit communities een beweging gecreeerd wordt die een mobiliserende werking heeft en ook bijv. druk op het bestaande systeem kan zetten. Deze rol heeft de community nu niet of nauwelijks.

5. Instrumenten: Offline matchmaking, maatwerk en bijbehorende tools

5.1 Beschrijving offline matchmaking

'Offline matchmaking' is een instrument van het Versnellingshuis waardoor ondernemers een partner of antwoord kunnen vinden. De ondernemer heeft persoonlijk contact met een casemanager van het Versnellingshuis. Er zijn ruim vijf honderd ondernemers die zo contact hebben gezocht (uit eigen initiatief of doorverwezen door anderen). De doorlooptijd van offline matchmaking duurt één tot twee weken.

Loketten

Het verbinden van ondernemers, het delen van kennis en het wegnemen van belemmeringen kan ook uitgevoerd worden door middel van samenwerking met *loketten*. Naast directe ondersteuning, maakt het Versnellingshuis gebruik van de bestaande infrastructuur in Nederland om circulaire ondernemers verder te ondersteunen. Deze loketten zijn vaak de 'Versnellingspartners'. Het doel is dat de samenwerking wederzijds toegevoegde waarde heeft. Afhankelijk van de vraag van de ondernemer, wordt hij of zij naar een specifiek loket doorverwezen.

Kennistools

Er zijn ook verschillende kennis tools van het Versnellingshuis te vinden. De *Financieringstool* geeft een doorzoekbaar overzicht van financiële instrumenten voor circulaire bedrijven zowel publiek als privaat. De *Kenniskaart Circulaire Economie* biedt aan ondernemers een samenvatting van de meest actuele literatuur over circulaire economie. Het Versnellingshuis helpt ondernemers om de circulariteit van hun product, dienst of organisatie te kunnen meten door de 13 verschillende tools in het *Overzicht Meetbaarheid* (een inventarisatie van tools om circulariteit meetbaar te maken).

5.2 Beschrijving maatwerk

Een aantal circulaire ondernemers stellen vragen aan het Versnellingshuis rondom financiering, wet- en regelgeving of (keten)samenwerking, waarbij het probleem fundamenteel of systemisch van aard is. Als de vraag ook de kern van de onderneming raakt en voor andere ondernemers relevant is, kan de ondersteuning tot 'maatwerk' worden opgeschaald. Hierdoor krijgt een organisatie uitgebreid contact met een casemanager van het Versnellingshuis. De voorziene doorlooptijd is één tot drie maanden zijn. In principe wordt de gevonden oplossing (achteraf) beschreven op de online community zodat anderen kunnen leren van het vraagstuk.

Rode draden

De rode draden gecompileerd door het Versnellingshuis zijn de meest herkende belemmeringen voor bedrijven die circulair willen ondernemen. Deze lijst is gebaseerd op de meer dan vijfhonderd cases van bedrijven van verschillende sectoren die vragen hadden over het ontwikkelen van een circulair product, dienst of businessmodel. Het proces bestaat uit door kwalitatieve inzichten uit

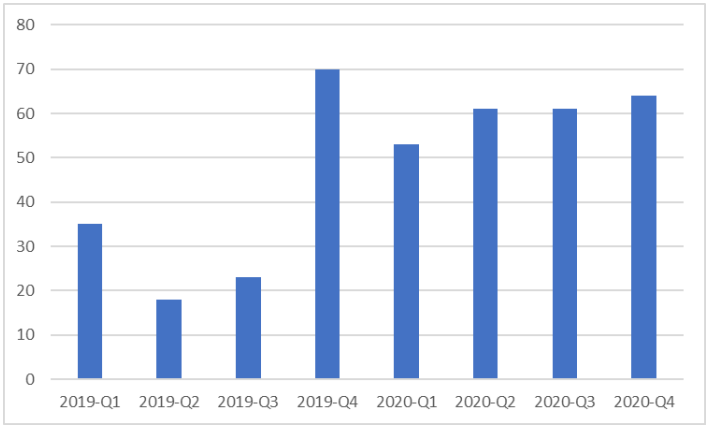
de praktijk de belemmering te analyseren, casuïstiek te schetsen en oplossingen die al bestaan (*best practices*) te benoemen. De vijftien roden draden worden gecategoriseerd volgens het raamwerk van een 'Missie-gedreven Innovatiesysteem (MIS)' MIS gaat uit van acht functies die ingevuld moeten worden om een circulaire systeeminnovatie te realiseren (Hekkert, 2020):

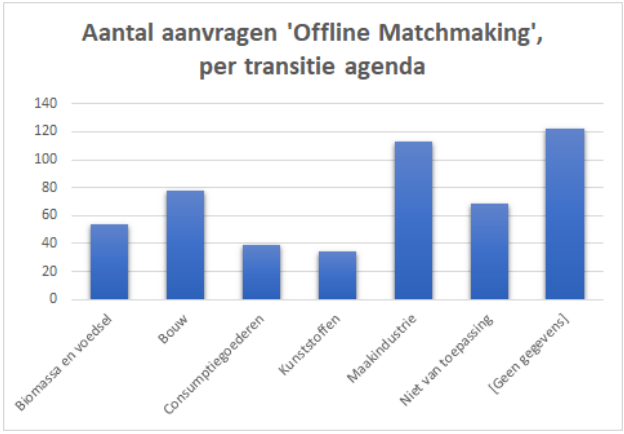
Per Rode Draad wordt de mate van inspanning bepaald die het Versnellingshuis daarop zal leveren en welke acties erbij horen. De volgende stap is om de *menukaart van acties* te bekijken die genomen kunnen worden om met de rode draad (belemmering) om te gaan. De opvolgacties zijn gecategoriseerd door tijd-behoefde (0-10u, 10-20u, 20+u) en verantwoordelijkheid (Versnellingshuis zelf, of externe partners). Oplossingen worden voorgesteld voor die uitdagingen met meer rechtlijnige antwoorden. Als het probleem iets ingewikkelder is, is een van de 'Grote' acties die genomen kunnen worden het organiseren van een *rondetafelsessie*.

Rondetafelsessies

Als deel van maatwerk, organiseert het Versnellingshuis *rondetafelsessies*: een dagdeel waarbij een ondernemer met een complexe vraag in contact gebracht wordt met relevante partijen uit de betreffende keten. Een ronde tafel wordt samen georganiseerd door het Versnellingshuis en de ondernemer met relevante stakeholders. Het doel hiervan is om concrete aanbevelingen voor het wegnemen van de belemmering te bedenken. Een sessie wordt door het Versnellingshuis gefaciliteerd om een oplossing te vinden voor een circulair businessmodel door een brede ketenaanpak. Hierdoor wordt in kaart gebracht hoe de rest van de keten kan bijdragen aan en profiteren van een oplossing. Een rondetafelsessie kan georganiseerd worden door een ondernemer, voor meerdere ondernemers tegelijk (als er geclusterde vragen zijn) of in de vorm van een webinar (waarbij elke keer een andere specifiek thema wordt behandeld).

5.3 Functioneren in de praktijk van offline matchmaking en maatwerk:

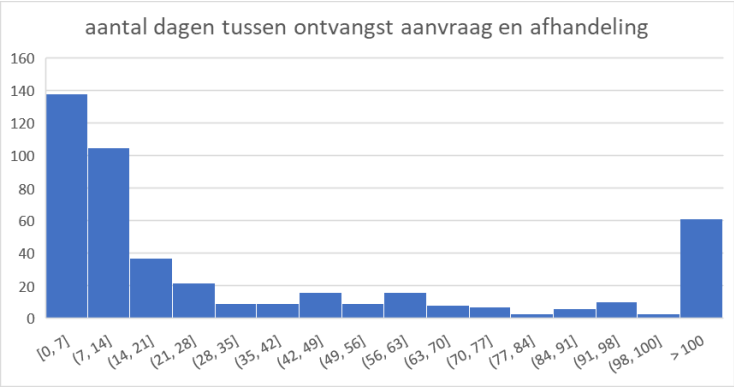




figuur: totaal aanvragen (bron: database Versnellingshuis aanvragen)

Het aantal aanvragen is vanaf eind 2019 stabiel zo'n 50 tot 70 aanvragen per kwartaal. Het versnellingshuis weet een derde van de ondernemers al binnen een week te helpen, en de helft binnen twee weken. Nog enkele weken later is het overgrote merendeel geholpen, maar een ruime 10% duurt ook langer dan honderd dagen. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat in een aantal gevallen is de ondernemer al sneller lijkt geholpen, maar was de case administratief nog niet afgesloten. Tegelijk komen deze statistieken wel overeen met het beeld vanuit enquête, interviews en sommige feedback via Versnellingspartners dat een klein deel van de ondernemers het gevoel heeft niet, of niet tijdig geholpen te worden.

Naar eigen inschatting van het Versnellingshuis is 89% van de verzoekers geheel geholpen, 6% gedeeltelijk geholpen en 3% niet geholpen. Door de lage response is dit moeilijk direct met de enquêteresultaten te vergelijken. Wel geeft de enquête en andere bronnen ons aanwijzingen dat ondernemers zelf zich vaker dan 6% zich niet volledig, maar wel gedeeltelijk geholpen voelen.



figuur: aantal dagen tussen ontvangst en afhandeling

Ook vanuit het bekijken van de informatie over aanvragen die bijgehouden wordt door het Versnellingshuis, komt het beeld naar voren dat het merendeel van de ondernemers concrete

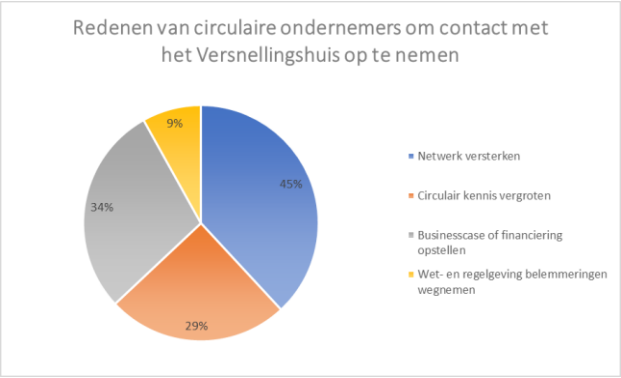
informatie of connecties heeft gekregen, en dat het Versnellingshuis in veel gevallen via interne en externe intensief naar connecties heeft gezocht. In andere gevallen is volstaan met het simpelweg opsturen van informatie of geven van een tip, soms zelfs nog dezelfde dag.

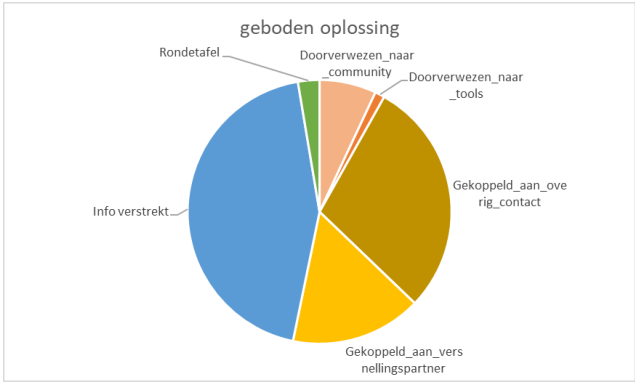
Matchmaking vooral gericht op kennis en netwerk

Organisaties komen voor online matchmaking naar het Versnellingshuis met verschillende aanvragen, de belangrijkste de redenen zijn :

- om met de juiste personen bij de juiste instanties contact te maken of hun netwerk te versterken
- om een circulaire oplossing te vinden of hun circulair kennis op een andere manier te vergroten, om een business case of financiering op te stellen (ook door financiers, investeerders of subsidies te vinden)
- en in mindere mate om met wet- en regelgeving geholpen te worden.

De meest geboden oplossingen betreffen het geven van informatie, koppelen aan contacten en mindere mate koppelen aan de online community of tools. De aanvragers raken aan alle transitie-agenda's, maar gaan ook breder dan deze 'prioritaire ketens' (bijv. zorg).





Samenwerking versnellingspartners en transitie-agenda's

Over het algemeen wordt zowel vanuit het Versnellingshuis als Versnellingspartners positief teruggekeken op de onderlinge samenwerking in ondernemers verder te helpen. Versnellingspartners waarderen hoe zij ondernemers die zich bij die partners melden beter kunnen helpen door ze naar het Versnellingshuis door te geleiden. Ook is de informele feedback die Versnellingspartners krijgen vanuit ondernemers over het algemeen positief. De intensiviteit van de relatie tussen Versnellingshuis en Versnellingspartners en hoe lang er al sprake is van een relatie verschilt wel tussen Versnellingspartners.

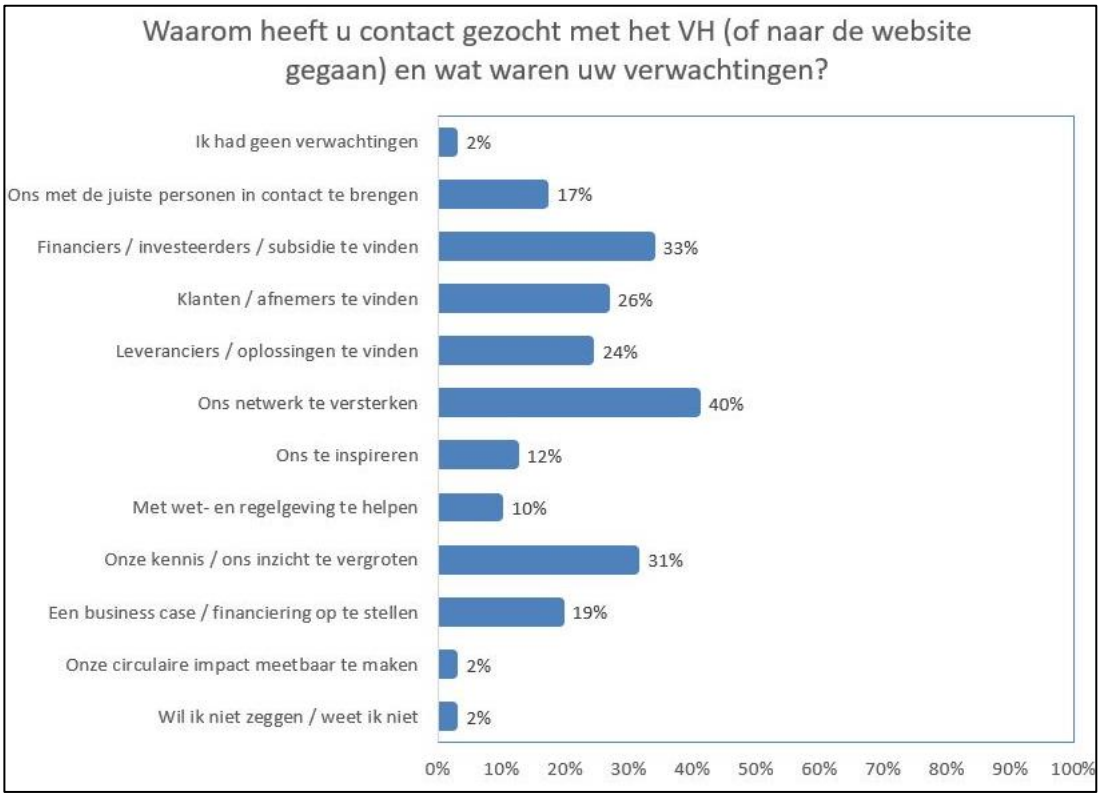
Wel zien de Versnellingspartners ook kleine punten van verbetering. Zo noemden we al eerder dat een klein aantal ondernemers relatief lang moet wachten op hulp (of althans dat zo ervaren) en soms ook contact met casemanagers verliezen. Dit is ook de feedback die informeel soms vanuit ondernemers Versnellingspartners bereikt. Ook is er soms enige frictie doordat sommige

Versnellingspartners een bredere definitie hebben van wat tot de Circulaire Economie behoort, dan het Versnellingshuis. Deze punten doen echter niet af aan het algemeen positieve beeld.

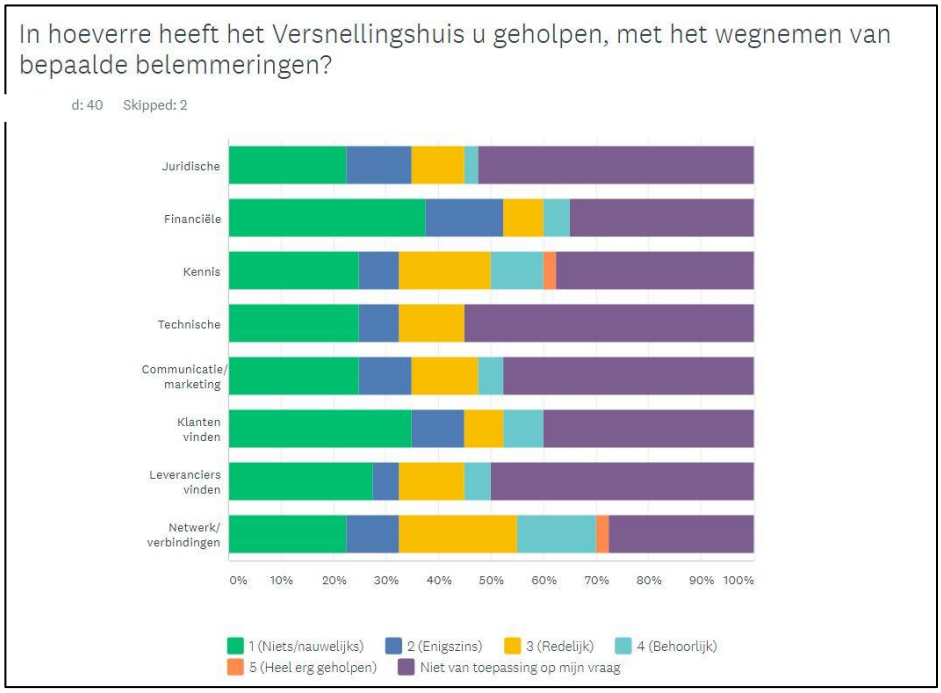
Vanuit betrokkene bij de transitieagenda's worden verschillende positieve elementen genoemd van de rol die het Versnellingshuis vervult in matchmaking. Zo wordt de loketfunctie van het Versnellingshuis waardevol genoemd en ook als meerwaarde van het Versnellingshuis gezien, omdat individuele ondernemers op deze manier snel geholpen kunnen worden. Tegelijk kunnen in het algemeen de activiteiten, waaronder matchmaking, vanuit de transitieagenda's en het Versnellingshuis bij het helpen, aansporen en verbinden van ondernemers overlappen. Een enkele Versnellingspartner signaleert daarom het risico dat zonder goede afstemming, het Versnellingshuis dan eerder een concurrent om aandacht en binding van de circulaire ondernemer wordt, dan een waardevolle samenwerkingspartner.

Resultaten van enquête (en telefonische interviews)

Als we kijken naar met welke verwachting mensen contact leggen, dan zien we dat de grootste groep mensen zocht naar versterking van hun netwerk (zie onderstaande figuur).



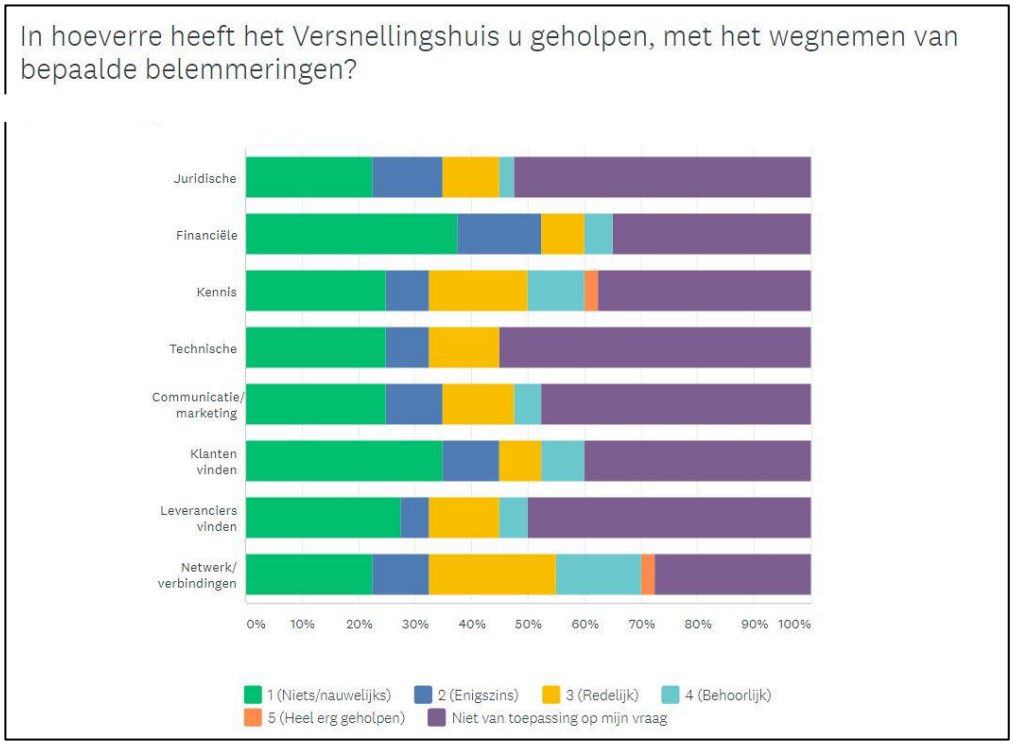
figuur: redenen om contact te zoeken met het Versnellingshuis



figuur: mate waarin respondenten ervaren dat Versnellingshuis belemmeringen wegneemt

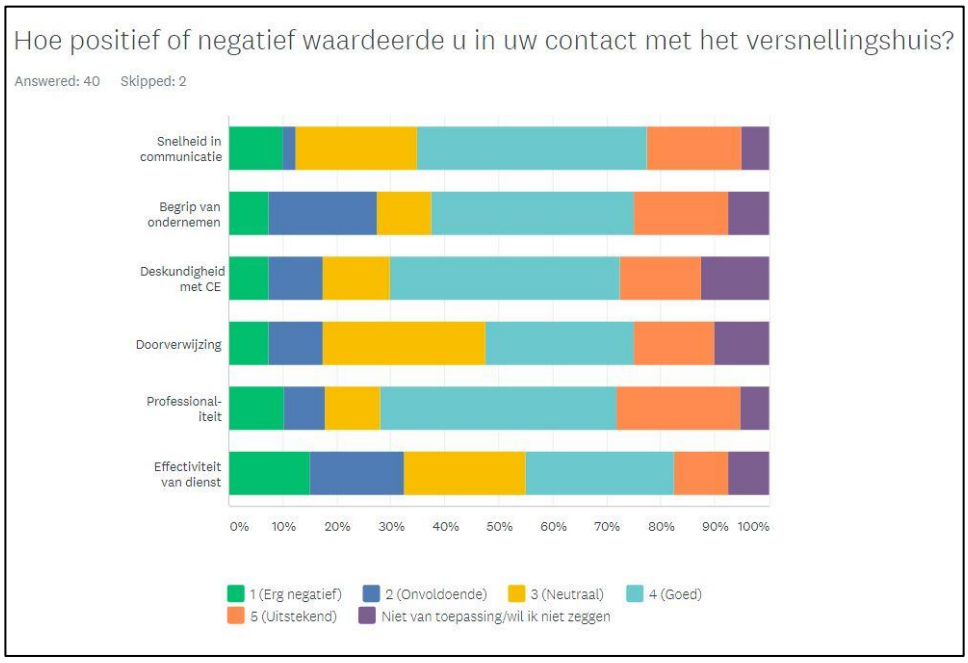
We zien dat ondernemers in veel gevallen in ieder geval redelijk tot enigszins zijn geholpen, hoewel meestal niet op alle punten waar ondernemers belemmeringen zagen. 80% van de ondernemers voelt zich in ieder geval op een van de punten in enige mate geholpen met het wegnemen van een barrière, en een derde voelt zich minimaal op één punt behoorlijk tot heel erg geholpen.

Dit vertaalt zich in de enqueteresultaten nog minder naar directe, positieve directe bedrijfseconomische effecten. Maar ongeveer de helft van de ondernemers ziet op één van de gevraagde punten een effect en één op vijf ondernemers ziet een aanzienlijk effect. Dit verschil tussen geholpen zijn en bedrijfseconomisch effect zou kunnen komen doordat het Versnellingshuis vaak ondernemers één stapje (of één contact) verder helpt op een langere weg die ondernemers te gaan hebben.



figuur: mate waarin belemmeringen volgens respondenten zijn weggenomen

De waardering van contact met het versnellingshuis is overwegend positief, op alle vlakken, behalve de vraag naar effectiviteit van verleende diensten, die een gemengd beeld laat zien. Ook hier zien we een kleine groep die ontevreden is over snelheid waarmee hun vraag beantwoord is.



figuur: waardering respondenten contact met Versnellingshuis

5.4 Transitiemanagement / bestuurskundig perspectief

Onze reflectie op dit instrument is grotendeels gelijk aan de reflectie op de online community: het instrument is passend bij doel, rolopvatting en lijkt de 'zetjes' die een van de twee doelgroepen van het Versnellingshuis nodig heeft te geven. Meer nog dan bij de online community zien we binnen deze taakopvatting de netwerkorganisatie van het Versnellingshuis voordelen hebben om kennis en connecties te ontsluiten. Deze doelgroep in deze transitie-fase heeft uiteenlopende vragen en verzoeken en het Versnellingshuis heeft laten zien over een grote breedte deze vragen te kunnen adresseren.

Tegelijk valt ook op het Versnellingshuis zeer vraaggericht werkt naar deze doelgroep. Dit heeft voordelen, zoals dat de ondernemer een steunpunt heeft dat direct op zijn of haar concrete vraag ingaat (vergeleken met bijv. door doorbraakprojecten waar een intake soms als bureaucratisch werd ervaren). Dit past bij de rolopvatting en organisatie van hoofdstuk 3. Tegelijkertijd valt te betwijfelen of de som van alle individuele ondernemersvragen en community-interacties optelt tot het geheel van wat nodig is voor ondernemers in de transitie naar een Circulaire Economie mee te komen en deze zelfs aan te jagen. We zagen al bij de bespreking van doel en strategie, dat onderbelicht is hoe verandering op individueel niveau interacteert met verandering op systeemniveau. Dit zien we ook in de concrete praktijk van de matching en community instrumenten: er worden verbindingen naar systeemniveau gelegd, bijv. via rode draden en ronde tafels, maar gezien hoe essentieel dit voor de strategie van het Versnellingshuis is, zou versterking van deze wisselwerking zeker overwogen moeten worden. Ook lijkt ons dit te belangrijk om voornamelijk via het doorbraakproject-instrument te realiseren. Hier komen we verder in hoofdstuk 7 en 8 op terug.

6. Instrumenten: Doorbraakprojecten

In dit hoofdstuk besteden we allereerst aandacht aan wat beoogd is met de doorbraakprojecten, daarmee gaan we in op de doelstelling en de vormgeving van de doorbraakprojecten. Vervolgens bespreken we wat (in het algemeen) bereikt is met de doorbraakprojecten. Tot slot gaan we in op de bijdrage van het Versnellingshuis aan de projecten en de ervaringen van betrokkenen met betrekking tot die bijdrage.

6.1 Beoogd

Het Versnellingshuis is begonnen met de doorbraakprojecten of moonshots om systeemveranderingen te realiseren in sectoren waarbij nu nog sprake is van barrières waardoor een transitie nog niet lukt. Een doorbraakproject vormt zich rond het idee dat één bedrijf geen transitie kan creëren door bedrijfsprocessen circulair in te richten. In plaats daarvan is het nodig om met de hele (lineaire) keten van grondstofleverancier, producent tot retailer te transformeren, waardoor stromen gesloten worden. Een doorbraak vraagt daarom een aanpak die gericht is op de hele sector om verandering mogelijk te maken. Uiteindelijk is het doel van een doorbraakproject dat de markt de systeemverandering oppakt en opschaalt. Doorbraakprojecten worden in overleg met de transitie-agenda's opgezet.

De opzet van de doorbraakprojecten is verdeeld in drie fasen. In fase 1 worden voorbereidingen gedaan waarbij een projectteam activiteiten onderneemt om de inhoud van het project te verkennen, draagvlak polst en commitment creëert onder (keten)partijen. In de daaropvolgende fase is het de bedoeling dat deze plannen tot uitvoering worden gebracht. Uiteindelijk is de laatste fase bedoeld om het project op te schalen en uiteindelijk de 'mainstream' te laten worden. Bij fase 1 stelt het Versnellingshuis procesgeld ter beschikking (€50.000), waarvan procesmanagers worden gefinancierd. Daarnaast worden met deze procesmanagers een aantal op te leveren producten en activiteiten afgesproken. Van Fase 2 en 3 is minder vastomlijnd wat de bedoeling is, dat wordt bepaald per project. Voor deze fases is geen procesgeld beschikbaar. Het doel is om in fase 1 te zorgen voor financiering van fase 2. De stuurgroep beslist of een doorbraakproject doorgaat naar fase 2.

Momenteel zijn er acht doorbraakprojecten (zie tabel). Een aantal zijn in de afronding van fase 1, een aantal hebben fase 1 afgerond en een aantal wachten tot zij kunnen starten met fase 2 of zijn begin fase 2. De projecten verschillen sterk van karakter, zowel als het gaat om het soort partijen als de aanpak en voorgeschiedenis ervan. Er zijn diverse projecten die al een bestaand project waren en toen verder zijn gegaan onder de noemer doorbraakproject. Daarnaast zijn er projecten die simultaan met de start van het Versnellingshuis zijn opgezet. Tot slot zijn er doorbraakprojecten die tot stand gekomen door een uitvraag van het Versnellingshuis zelf. De trekkers van de doorbraakprojecten zijn soms procesmanagers, soms vertegenwoordigers van koepels, maar soms ook een ambtenaar van een ministerie die aan dit dossier werkt.

In onderstaande tabel staan de huidige doorbraakprojecten (die fase 1 doorlopen hebben of vergevorderd daarin zijn) kort vermeld.

Doorbraakproject	Korte omschrijving
Ontwikkeling markt van kunststof recyclaat	Het project richt zich op het aan elkaar laten sluiten van vraag en aanbod van kunststof recyclaat, zodat de keten kan worden gesloten. Voor twee productfamilies wordt een stappenplan opgesteld in samenwerking met de gehele keten om dit daadwerkelijk aan te pakken.
The Dutch Circulair Textile Valley (DCTV)	Het creëren van een circulaire textielketen, waarbij DCTV zich richt op het ondersteunen en tot stand brengen van nieuwe businessmodellen en het versterken van de al bestaande ambities op het gebied van inzamelen en recyclen in de textielketen.
Circulaire windmolenparken	De doelstelling van het project is om de grondstoffen die worden verwerkt in windmolenparken te behouden op basis van onderliggende business cases. Gezien het internationale karakter van deze keten, is de ambitie om uiteindelijk te komen tot een 'circular wind alliance' op Europees niveau.
Matrassen	Omdat er nog geen kostendekkend businessmodel is ontwikkeld voor de verwerking van dit jaarlijkse volume aan matrassen, ontwikkelt de matrasketen een vrijwillige producentenverantwoordelijkheid (UPV).
Sierteelt	Het in kaart brengen van verschillende initiatieven en het bijeen brengen van diverse partijen in de sector om te onderzoeken of er draagvlak is voor een gemeenschappelijke aanpak en op welke manier een bijdrage geleverd kan worden aan de circulaire economie.
Circulaire plaatmaterialen	In dit project slaan bedrijven uit de sector de handen ineen om een actieagenda te ontwikkelen voor het circulair produceren, gebruiken en verwerken van plaatmateriaal. Dit project richt zich enerzijds op onderzoek naar recyclingtechnieken en anderzijds op toekomstgericht ontwerp (ECO design).
Koper	De grote infrabedrijven in Nederland hebben zich verenigd in de Groene Netten. Zij hebben de ambitie om vanaf 2030 geen 'virgin' koper meer toe te passen en uiteindelijk de koperkringloop te sluiten. In dit project zoeken zij de dialoog met marktpartijen waar zij producten als leidingen en buizen van afnemen.
Chemische Recycling	Het doel is om het investeringsklimaat voor chemische recycling te verbeteren op nationaal niveau. In Nederland beschikt een aantal bedrijven over technologie voor chemische recycling van kunststoffen. Door deze op te schalen kan Nederland zich internationaal positioneren om chemische recycling succesvol te maken en daarmee bij te dragen aan een groter aanbod van hoogwaardige secundaire grondstoffen.

6.2 Effecten en praktijk

Alle doorbraakprojecten beogen uiteindelijk om systeemveranderingen te realiseren en te zorgen dat bepaalde stromen in ketens gesloten worden. Ze verschillen in de manier waarop ze dat willen realiseren. Een concreet doel van het doorbraakproject Matrassen is bijvoorbeeld het realiseren van een vrijwillige producentenverantwoordelijkheid (UPV), dat is inmiddels bereikt. Veel van de projecten staan nog aan het begin van de systeemverandering. Zij hebben net fase 1 afgerond of zijn daar nu mee bezig. Producten die ze bijvoorbeeld hebben opgeleverd zijn rapporten en eerste verkenningen. Verder zijn (nieuwe) netwerken gecreëerd en is er in sommige gevallen sprake van nieuwe bedrijfsmodellen. Daartoe zijn in doorbraakprojecten sessies of activiteiten met (keten)partijen georganiseerd met als uiteindelijke doel om vertrouwen, commitment en enthousiasme te creëren. Een overeenkomst die de verschillende projecten hebben is dan ook

dat er nu sprake is van urgentie of een momentum. Er is iets in gang gezet waardoor (keten)partijen met elkaar de stap willen zetten om de keten circulair te maken.

6.3 Bijdrage van het Versnellingshuis

Wij hebben zowel de trekkers van de doorbraakprojecten als de voorzitters van de transitieagenda's gevraagd hoe het Versnellingshuis bijdraagt aan de doorbraakprojecten en daarmee aan de transitie naar een circulaire economie. De reacties daarop zijn zeer wisselend. Sommige reacties waren zeer positief: het label 'doorbraakproject van het Versnellingshuis' geeft hen status, opent deuren, zorgt voor benodigde procesfinanciering evenals kennis en betrokkenheid vanuit het Versnellingshuis. Er waren echter ongeveer evenveel behoorlijk negatieve reacties: zij vonden het onduidelijk wat het Versnellingshuis voor hen doet, wisten soms niet eens zeker of zij nog als doorbraakproject te boek stonden, hadden nauwelijks contact (behalve voor het invullen van periodieke formulieren over de voortgang) of hadden last van bureaucratie. Dit lijkt sterk te maken te hebben met de oorsprong van het doorbraakproject: sommige projecten zijn mede door betrokkenen uit het Versnellingshuis opgericht of komen voort uit een ander gezamenlijk project: dan wordt vaak de meerwaarde van het Versnellingshuis benoemd. Andere projecten waren al zelfstandig bezig en werden toen 'ook' doorbraakproject, Hieronder werken we specifieker uit welke krachten en zwaktes van de rol van het Versnellingshuis bij de doorbraakprojecten zijn genoemd.

Status

Ten eerste geeft het aanmerken tot doorbraakproject of moonshot in sommige gevallen een bepaalde status. Respondenten geven aan dat partijen serieuzer naar het project kijken. Dat creëert vertrouwen bij financiers en zorgt dat bepaalde deuren makkelijker open gaan. Daarbij is het bij een aantal projecten voorgekomen dat een bewindspersoon een sessie met (keten)partijen heeft bijgewoond. Dat geeft een positieve energie aan de deelnemende partijen in een doorbraakproject.

Netwerk en kennis

Verder heeft het Versnellingshuis bij sommige doorbraakprojecten een meerwaarde in een doorbraakproject doordat het voorziet in bepaalde kennis of expertise. Met name de stuurgroep speelt hier een rol in. Leden van de stuurgroep weten bijvoorbeeld hoe het veld werkt. Zij kunnen figureren als een klankbordgroep voor de procesmanagers van een doorbraakproject. Op deze manier kan de stuurgroep meedenken en op behulpzame wijze sturen. Een aantal respondenten geven aan dat ze de actieve houding van de stuurgroep prettig en waardevol vonden. Bovendien bestaat de stuurgroep uit vier partijen met elk een groot netwerk, hierdoor kunnen zij connecties leggen in het voordeel van een doorbraakproject. De stuurgroep kon in sommige gevallen zorgen voor toegang tot bepaalde organisaties.

In sommige gevallen was er ook sprake van een zekere wisselwerking met een doorbraakproject en andere activiteiten van het Versnellingshuis. Ondernemers werden bijvoorbeeld via het matchmaking en maatwerk doorverwezen naar een doorbraakproject. Andersom werden in sommige gevallen geleerde lessen van een doorbraakproject doorvertaald naar andere projecten.

Procesbegeleiding en financiering fase 1
Het Versnellingshuis biedt naast financiering in fase 1 (het procesgeld) ook procesbegeleiding. Met name door procesmanagers die minder bekend waren met de wegen in Den Haag werd die als heel waardevol ervaren. Door deze procesbegeleiding kon er in sommige gevallen ook een prettige afstemming plaatsvinden met het Versnellingshuis over de activiteiten van het doorbraakproject.

Totstandkoming van het (doorbraak)project
Zoals hierboven beschreven verschilt de start van een doorbraakproject. Soms ging het om al bestaande projecten, maar er zijn ook doorbraakprojecten die zijn gestart op initiatief en uitvraag van het Versnellingshuis. Dat betekent dat in bepaalde ketens nu sprake is van een beweging naar transitie die er eerst helemaal niet was. Het Versnellingshuis vindt daarin dus zijn meerwaarde door een project op te starten die er anders (nog) niet zou zijn.

Onduidelijkheid over de inbreng of meerwaarde van het Versnellingshuis of het label 'Doorbraakproject'
Een aantal partijen ervaren enige onduidelijkheid over wat het Versnellingshuis nu precies betekent of voor een project kan betekenen. Zij gaven aan vooral voordeel te hebben gehad van financiering en procesbegeleiding, maar geen toegevoegde waarde te hebben gezien op andere manieren, terwijl ze menen dat die toegevoegde waarde er wel degelijk kan zijn. Er bleek ook niet altijd aan het begin goed met het Versnellingshuis te zijn afgestemd over verwachtingen en samenwerking. Er bestond bijvoorbeeld de verwachting dat het Versnellingshuis bepaalde expertise in huis had, of een netwerk dat voor het project kon worden ingezet waardoor deuren zouden openen. Achteraf vonden zij niet dat die verwachting is waargemaakt.

Uit de gesprekken is bovendien gebleken dat de relatie tussen het doorbraakproject en het Versnellingshuis niet altijd dezelfde intensiteit had. Soms ging het vooral om contact via de email, terwijl bij andere partijen meer sprake was van sessies met de stuurgroep. Deze laatste groep partijen was dan vaak veel positiever over de bijdrage van het Versnellingshuis in hun doorbraakproject.

Vertragende werking
Bij de partijen waar sprake was van weinig contact met het Versnellingshuis is ook het gevoel ontstaan dat zij vooral verantwoording moesten afleggen in de vorm van monitoring en het invullen van formats. Dat zorgde voor frustratie, wat uiteindelijk meer energie kost dan dat het oplevert. Dat maakt het dat bij deze projecten volgens geïnterviewden er eerder sprake was van een vertragende dan een versnellende werking.

Weglekken van energie of momentum bij de overgang van fase 1 naar 2
Ook bij de partijen die juist wel heel positief waren over de samenwerking met het Versnellingshuis is soms sprake van weglekkende energie. Dit komt voornamelijk omdat de tijd tussen fase 1 en 2 lang duurt en er ook niet altijd duidelijkheid is of en wanneer het project vervolgd mag worden: het is wachten op 'witte rook', zo omschrijft een respondent. Dat wordt als zeer teleurstellend ervaren omdat het doel van fase 1 nu juist was om energie bij partijen te

creëren en er bij afronding van de fase sprake is van momentum. Door de trage reactie van het Versnellingshuis kan deze weglekken en dalen de opbrengsten van fase 1. Bovendien is niet altijd duidelijk wat de rol of toegevoegde waarde van het Versnellingshuis in fase 2 nu precies is. Dat maakt ook dat er onzekerheid over de voortgang insluipt bij de deelnemende partijen.

Gebrek aan financiering in fase 2
In fase 2 is er niet sprake meer van financiering vanuit het Versnellingshuis. Het idee is dat de markt het project zelf gaat dragen. Partijen krijgen de gelegenheid om in fase 1 financiering voor fase 2 rond te krijgen. De praktijk wijst echter uit dat dit nog niet in alle gevallen zo vanzelfsprekend is. De periode van fase 1 is vaak te kort geweest voor bedrijven om te besluiten om zich financieel te committeren. Ook dit maakt dat de energie uit het doorbraakproject weglekt.

Onduidelijkheid over eigenaarschap
Bovenstaande kritieken komen samen in de onduidelijkheid die er bestaat over het eigenaarschap van de doorbraakprojecten. Het Versnellingshuis is namelijk geen eigenaar van een doorbraakproject, hoewel dat zeker soms zo ervaren wordt en dan met name in fase 1. Het Versnellingshuis levert ondersteuning in bredere zin en financiering voor fase 1. Daarvoor worden afspraken gemaakt in de inkoopopdracht. Bij de overgang van fase 1 naar fase 2 komt de verantwoordelijkheid meer bij de betrokken (markt)partijen te liggen, maar de stuurgroep beslist wel of een vervolgaanpak in fase 2 logisch en passend is. Voor veel van deze doorbraakprojecten is het echter te vroeg voor de (keten)partijen om de handschoen zelf op te pakken, zeker als dat betekent dat ze de financiering volledig zelf dragen. Sommige respondenten gaven aan dat ze dat ook wat naïef vonden om te verwachten dat de markt het zelf oppakt. Zij voelen zich op dat moment nog niet altijd eigenaar van het doorbraakproject. Dat heeft als resultaat dat sommige projecten (tijdelijk) stil komen te liggen.

6.4 Reflectie vanuit bestuurskunde / transitiemanagement

In de doorbraakprojecten beoogt het Versnellingshuis om transities in systemen (ketens/sectoren) te stimuleren. Niet de individuele ondernemers, maar een hele keten wordt daarbij geadresseerd. Dat zijn grote ambities en de vruchten daarvan zijn doorgaans niet binnen een jaar te plukken. Het doel is niet om ‘quick wins’ te realiseren, maar om een systeem in een ander pad te brengen. Dat vergt een inzet op vele fronten en een lange adem. De werkelijke impact van doorbraakprojecten kan daarom pas op langere termijn echt goed zichtbaar worden.

In het woord ‘doorbraak’ zit de uitdaging van deze projecten besloten: het doorbreken van bestaande dynamiek, die in dit soort systemen doorgaans weerbarstig en zelfversterkend is en daarmee eerder transitie tegenhoudt en afremt dan opzoekt en versnelt. We zien het Versnellingshuis zich bij het opstarten van doorbraakprojecten op twee manieren verhouden tot deze bestaande dynamiek: het *aansluiten bij* bestaande transitiebewegingen en het *aanwakkeren van* nieuwe transitiebewegingen. In de eerste categorie is er doorgaans al sprake van veel innovatie bij individuele ondernemers en is er soms ook al een netwerk van partijen die probeert massa te maken. Het Versnellingshuis haakt hier dan responsief op aan en geeft hier

extra impulsen aan: door middelen vrij te maken, er een procesmanager op te zetten, een podium te bieden, en het netwerk in te zetten. In de tweede categorie is er doorgaans nog veel minder sprake van transitiebeweging, in ieder geval niet bij individuele ondernemers. Het Versnellingshuis voegt dan door middel van een uitvraag iets nieuws toe, wat transitiebeweging uitlokt en nieuwe wegen opent. Het hangt af van de specifieke dynamiek in de sector/keten welke strategie (of combinatie hiervan) het beste past, maar beide hebben in potentie meerwaarde. We zien ook in de praktijk dat die meerwaarde zich in sommige doorbraakprojecten laat zien.

Tegelijkertijd zien we dat de doorbraakprojecten nog vrijwel allemaal in de eerste fase zitten. Het instrument bevindt zich daarom zelf ook nog in een opstartfase. Er is een start gemaakt met een aantal projecten, en dat laat zien wat werkt maar ook wat niet goed werkt. Het aansluiten bij bestaande dynamiek mondt er bijvoorbeeld ook in uit dat het Versnellingshuis soms wel aansluit maar weinig toevoegt. En bij het opwekken van dynamiek is de kritiek soms dat dat niet altijd 'doorbraak'-dynamiek is, omdat geprobeerd wordt het brede midden mee te krijgen in plaats van in te zetten op de energie van echte koplopers en vernieuwers. Een belangrijk aandachtspunt is dan ook om scherper te formuleren wat wel/niet past als doorbraakproject, op basis van een analyse van de bestaande transitiedynamiek. Daarbij hoort ook om vooraf meer helder te maken wat de toegevoegde waarde van het Versnellingshuis zal zijn, in het kader van het managen van de verwachtingen bij de trekkers van de doorbraakproject.

Een tweede aandachtspunt is dat in de eerste fase van de doorbraakprojecten niet alleen analyses worden gemaakt maar ook een momentum wordt gecreëerd. Dat momentum betekent dat er bij de vele betrokken partijen een gevoel van gezamenlijkheid en kansrijkheid ontstaat, die maakt dat gelijktijdige inzet tot stand kan komen om doorbraken te forceren. Het slagen van een doorbraakproject is uiteindelijk afhankelijk van het vasthouden en verzilveren van dat momentum. Een bedreiging daarvoor is de overgang tussen fasen; als die te onzeker of langzaam verloopt, zakt het momentum weg en is de kans in zekere zin verkeken.

Een derde aandachtspunt is dat bij de doorbraakprojecten geprobeerd wordt om fundamentele veranderingen te realiseren, die vaak beginnen met lokale vernieuwing, maar vervolgens via een vliegwieleffect steeds meer naar een nieuw normaal bewegen. Vaak begint dat met impulsen van buitenaf (financiering, een procesmanager), maar het idee is dat het steeds meer van de sector zelf wordt. Dat kost echter tijd en vergt een lange adem. Kort gezegd: het is een kwestie van volhouden en volharding. Wat daar voor nodig is, verschilt sterk per doorbraakproject. Sommige projecten kunnen in de tweede fase bijvoorbeeld goed vanuit de sector gefinancierd worden; het vliegwiel gaat dan vanzelf draaien en de impulsen van buitenaf zijn steeds minder nodig. Bij andere doorbraakprojecten komt dat in die tweede fase mogelijk te vroeg en zijn meer (financiële of andere impulsen) van buitenaf nodig om vol te blijven houden. Per doorbraakproject is een scherpe analyse nodig van de vraag wat het Versnellingshuis kan doen om dat optimaal te faciliteren.

7. Conclusies en aanbevelingen

We zullen net als in de rest van het rapport een onderscheid maken tussen het functioneren van het Versnellingshuis binnen de huidige kaders en operationele doelen, en een reflectie op toekomstige kaders en operationele doelen. Zoals in de inleiding aangegeven, hebben onze resultaten vooral betrekking op de afgelopen 2 jaar, en zijn mogelijk verbeteringen die recent zijn gedaan nog niet zichtbaar in onze resultaten en kunnen dus sommige praktische aanbevelingen al deels opgevolgd zijn.

7.1 Conclusies en aanbevelingen functioneren binnen huidige kaders en operationele doelen

Met betrekking tot het huidige functioneren, bespreken we de twee huidige doelgroepen die het Versnellingshuis bedient en daarna twee meer algemene conclusies over verwachtingen en monitoring

Doelgroep van 'eerste volgers' die een gids in de bestaande mogelijkheden nodig heeft om verder te komen, wordt goed bediend

Deze doelgroep van ondernemers die zelf beginnende koplopers zijn, eerste volgers zijn of circulaire innovaties willen verbreden wordt binnen de huidige kaders goed bediend door het Versnellingshuis. Hier helpt dat het een Versnellingshuis een spectrum aan instrumenten inzet, uiteenlopend van lichte online facilitatie tot maatwerktrajecten, en een sterk netwerk om ondernemers mee te verbinden heeft. Ondernemers zijn in de meeste gevallen op zijn minst gedeeltelijk verder geholpen in het oplossen van hun probleem of vraag en het Versnellingshuis vormt een 'tweede lijn' voor bijvoorbeeld ondernemers die in eerste instantie bij regionale Versnellingspartners uitkomen.

Er lijkt bij een beperkte groep ondernemers wel ruimte voor verbetering van het contact te zijn, zodat (nog) minder ondernemers het gevoel hebben het contact te verliezen of niet tijdig geholpen te worden. Bijvoorbeeld door (meer) regelmatig inchecken door casemanagers en (nog) meer in zetten om de ondernemers die het langst moeten wachten sneller te helpen.

Doelgroep van koplopers die vastlopen gemengder beeld toegevoegde waarde

De tweede doelgroep van coalities van ondernemers (of met ondernemers), die vastlopen in ondernemen in de circulaire economie door meer systemische barrières, geeft een gemengder beeld. Deze groep wordt veelal via 'moonshot' (doorbraak)projecten geholpen. Deze doelgroep lijkt bij nadere beschouwing in twee deelgroepen uiteen te vallen: (1) de grote initiatieven/coalities die nog aan het begin van hun ontwikkeling staan en hun weg in de wereld van de circulaire economie nog niet kennen en (2) initiatiefnemers die al verder zijn en meer ervaren in ondernemen en het kennis, politieke en beleidsveld (of al ondersteund worden door mensen met die expertise). De eerste groep van initiatieven ziet over het algemeen aanzienlijke meerwaarde in de ondersteuning van het Versnellingshuis in legitimisering, netwerk, coaching en andere ondersteuning. Al ervaart men soms een kloof tussen ondersteuningsfase 1 en 'fase 2'

waarbij initiatieven meer (financieel) zelfredzaam moeten zijn. Bij de tweede groep initiatiefnemers die 'gepokt en gemazeld' zijn, met al georganiseerde ondersteuning om zich heen, lijkt de additionaliteit van het Versnellingshuis veel minder. Mogelijk door de geringe (ervaren) meerwaarde ontstaat hier soms ook frictie over verzoeken vanuit het Versnellingshuis mbt verantwoording/documentatie en twijfel/kritiek of men überhaupt een Versnellingshuisproject is.

Hier zouden we aanbevelen veel scherper (doorbraak)projecten (moonshots) te selecteren op de additionaliteit van het Versnellingshuis t.o.v initiatiefnemers en reeds betrokken ondersteunende partijen en personen. Zeker indien er al veel bestuurlijke / beleidsdrukte in het ondersteunen van het initiatief is. En daarnaast te selecteren op de additionaliteit van het project aan een *doorbraak in de transitie* naar een circulaire economie.

Als eenmaal selectie heeft plaatsgevinden, zouden we aanbevelen meer in te zetten op vasthouden van momentum, en verlies van momentum tussen fasen te voorkomen. Ook bevelen we aan (nog meer) gedurende projecten met initiatiefnemers voortdurend in dialoog te blijven over meerwaarde die het Versnellingshuis biedt. En meer aandacht te besteden aan de verandering in systeemdynamiek die beoogt wordt dan alleen aan opbrengsten binnen individuele projecten.

Verwachtingen(management)

Onze eerste algemene conclusie die de doelgroepen overstijgt, betreft verwachtingen en management hiervan. Ons valt op dat veel ondernemers en andere betrokkenen hoge verwachtingen van het Versnellingshuis hebben, die niet direct tot een specifieke belofte, toezegging of communicatie vanuit het Versnellingshuis te herleiden zijn. Ons onderzoek geeft geen duidelijke verklaring voor deze verwachtingen. Mogelijk hangt dit samen met de hoge verwachtingen rondom de versnelling van de circulaire economie in het algemeen, of juist met de goede reputatie en het brede netwerk van het Versnellingshuis. Het Versnellingshuis steekt veel tijd in kennismaken en relaties onderhouden, en heeft een indrukwekkend sterke netwerkpositie. Dit zou ook impliciet verwachtingen kunnen wekken.

We zouden aan het Versnellingshuis in overweging willen geven (nog) actiever verwachtingen te peilen en te managen, vooral in persoonlijke contacten met ondernemers. Ook omdat van buitenaf de in hoofdstuk 3 besproken beperkingen aan een netwerkorganisatie die zich op faciliteren richt, niet direct duidelijk of zichtbaar kunnen zijn. Ook zouden we aanbevelen claims van ondersteuning of succes van initiatieven alleen naar buiten te brengen, als geverifieerd is dat de direct betrokkenen bij dat initiatief zelf ook respectievelijk die ondersteuning ervaren of hun succes deels attribueren aan die ondersteuning.

Monitoring

Dit raakt aan onze tweede algemene conclusie en aanbeveling met betrekking tot monitoring (en prestatie-afspraken). Op dit moment ligt de nadruk op KPI's die veelal volume betreffen: bijv. hoeveel community leden, hoeveel online matches, hoeveel ondernemers in persoonlijk contact geholpen. Hoewel dit waardevolle informatie is, zou monitoring zich ook nadrukkelijker op

kwaliteit (naast kwantiteit) en impact (naast output) moeten richten. Dit vergt wellicht (ook) een meer participatieve, reflexieve monitoring, maar ook het continu bevragen van ondernemers (als het gaat om matchmaking en maatwerk) en de transitieagenda's en sleutelfiguren in bepaalde sectoren (als het gaat om systeemtransitie) over hun ervaring met het Versnellingshuis kan hierbij al helpen. We zien overigens dat het Versnellingshuis dit op het gebied van individuele ondernemers recent al heeft opgepakt via bijv. offline-matching evaluaties.

7.2 Conclusies en aanbevelingen mbt toekomstige kaders en operationele doelen

Na deze conclusies over het functioneren binnen de huidige kaders, reflecteren we in deze paragraaf toekomstgericht op of, en zo welke, wijzigingen in kaders en doelen nodig zijn. Een aanzet tot verdere mogelijke ontwikkelrichtingen n.a.v. deze aanbevelingen bevindt zich in de epiloog.

Additionaliteit als uitgangspunt

Het Versnellingshuis is niet af. Sinds de start in 2019 zijn een aantal zaken goed op de rit gekomen en tegelijkertijd komt er uit deze evaluatie ook een aantal aandachtspunten die vragen om bezinning op de rol, positie en strategie van het Versnellingshuis. Bovendien gaat binnen de sectoren de transitiedynamiek verder, wat kan betekenen dat de meerwaarde die het Versnellingshuis te bieden heeft ook verandert. Juist een vraaggerichte organisatie moet mee kunnen bewegen als de vraag verschuift.

Wij zouden daarom aanbevelen voor de tweede helft van de vijfjaarsperiode van het Versnellingshuis te gaan werken vanuit een veel scherpere analyse wat nodig is om ondernemers een leidende rol te geven in het versnellen van de transitie naar een circulaire economie en welke barrières op systeemniveau dan geslecht moeten worden. Dit geldt zeker als vastgehouden wordt aan de hoge ambities richting 2030 en 2050, dan zal de komende 2,5 jaar echt een andere dynamiek dan de afgelopen 2,5 jaar noodzakelijk zijn. Deze aanscherping betreft de strategie van het Versnellingshuis, maar ook in individuele casussen kan het helpen om scherper analyseren wat niet alleen vanuit de praktische vraag van de ondernemer, maar ook wat vanuit een transitieperspectief noodzakelijk is.

De verantwoordelijkheid voor het versnellen van de transitie (of ondernemers helpen mee te gaan in die versnelling) rust zeker niet alleen op de schouders van het Versnellingshuis. Werken vanuit een scherpere analyse, zou ook betekenen op strategisch niveau scherper analyseren wat de additionaliteit t.o.v. andere sturende partijen in de transitie is. Idealiter zou de herpositionering van het Versnellingshuis samengaan met een veel bredere analyse en heroverweging van het hele instrumentarium voor circulaire economie (inclusief instrumenten vanuit verwante beleidsvelden relevant voor de transitie naar een circulaire economie). Daarbij zouden de verschillende rollen (presterend, netwerkend, responsief en rechtmatig) die in hoofdstuk 3 besproken zijn allemaal toegepast kunnen worden over hele instrumentarium.

Versterk relatie bedrijfstransities en systeemtransitie

Een belangrijk aandachtspunt bij die additionaliteit is het versterken van de relatie tussen het helpen van individuele ondernemers die tegen barrières aanlopen en het werken aan die barrières op systeemniveau. Er liggen hier al relaties tussen het Versnellingshuis, het beleidsveld en bijv. de 'Integrale Circulaire Economie Rapportage' van het PBL, maar gezien de cruciale rol die deze wisselwerking kan spelen, zouden wij aanbevelen deze relatie te versterken. Zo kunnen individuele casussen gekoppeld worden aan meer systematische doorbraken en zien ondernemers ook sterker dat als zij op individueel niet geholpen worden, hun ervaring wel op hoger niveau wordt ingebracht.

Één duidelijk aanknopingspunt om de relatie te versterken zijn de huidige zogenaamde **rode draden** analyses. Deze zouden een veel prominentere rol moeten krijgen om de scherpte van de praktijk op strategisch / politiek niveau onder de aandacht te brengen. Om die scherpte te vergroten zouden we bij deze huidige organisatievorm in overweging geven, de analyse van rode draden deels extern te borgen, bijvoorbeeld via óf een onafhankelijke commissie, óf onafhankelijke uitvoerende partij óf dit veel sterker onderdeel te maken van de ICER en zo PBL (en andere uitvoerders van de ICER) een sterkere rol te geven. Het beleggen van de conclusies bij een meer onafhankelijke partij kan hand-in-hand gaan met het behouden van een scherpe inhoudelijke dialoog tussen Versnellingshuispartners over die inzichten.

Verken alternatieve rollen en bijbehorende organisatievormen

Tot slot zouden wij aanbevelen in de komende periode te gaan verkennen of vanuit een scherpe analyse wat nodig is in de transitie en de noodzaak om sterker te schakelen tussen individuele casussen en systeemverandering, er voor het Versnellingshuis nieuwe doelen, strategie en rol noodzakelijk is.

Als we de hoge landelijke ambities, die de partijen die het Versnellingshuis vormen onderschrijven, volgen, dan valt te betwijfelen of het Versnellingshuis binnen de huidige kaders houdbaar is. Niet omdat het Versnellingshuis nu niet goed functioneert, maar omdat een versnelde transitie om grotere aantallen omschakelende ondernemers en/of diepere, niet-pijnloze doorbraken zal gaan dan het Versnellingshuis nu in staat is te adresseren. Daarmee is een reëel risico dat het Versnellingshuis in de huidige vorm geen significante meerwaarde meer kan bieden op de middellange en vooral lange termijn. Terwijl juist een sterke rol van de overheid, en anderen die sturen vanuit collectief belang, essentieel is om ondernemers tegen alle weerstand in te helpen verder te komen in de transitie.

Tegelijk is een dergelijke rolverandering ook niet vanzelfsprekend of noodzakelijkerwijs makkelijk te bereiken. Het Versnellingshuis is in zijn opzet en ontwikkeling een unieke netwerkorganisatie die op maat gemaakt is voor de rol die het nu vervult. In de epiloog doen we een aanzet hoe deze dilemma's verder uit te werken in opties voor de toekomstige ontwikkeling van het Versnellingshuis.

8. Epiloog: aanzet toekomstige ontwikkelingsrichtingen

Het was niet het doel van deze evaluatie om toekomstplannen te maken of voor te stellen. Toch willen we in deze epiloog een aanzet geven tot welke toekomstige ontwikkelrichtingen mogelijk zijn en wat afwegingen bij elk van deze richtingen zijn. Niet als een blauwdruk, maar als een basis voor het Versnellingshuis om samen met zijn omgeving tot keuzes over de toekomst te komen. De toekomstige ontwikkelingsrichting van het Versnellingshuis is bovendien in feite een ontwerpvraag, waarbij niet een uitputtend aantal opties te geven is. De ontwikkelingsrichtingen moeten dan ook niet als aanbevolen richtingen gezien worden, ze schetsen slechts mogelijkheden. En in de praktijk kunnen uiteraard elementen van verschillende richtingen ook gecombineerd worden, hoewel we daarbij wel zouden aanraden goed te kijken of die combinaties consistent zijn met de onderliggende dilemma's. Elk ontwikkelrichting zal tijd kosten, dus waarschijnlijk voeden ze meer de dialoog waar het Versnellingshuis aan het eind van de vijf jaar periode naar toe gegroeid kan zijn, dan waar het Versnellingshuis direct naar kan omschakelen.

8.1 Mogelijke ontwikkelingsrichtingen

De opties die we hierna schetsen komen voort uit twee belangrijke dilemma's die we vanuit de evaluatie (en toekomstige transitiedynamiek) op het Versnellingshuis af zien komen. Deze dilemma's zijn een hulpmiddel om tot ontwikkelingsrichtingen te komen. Er zijn ook dilemma's denkbaar zoals 'breed huis vs smal huis'. Voor de overzichtelijkheid beperken we ons tot twee dilemma's en daarmee vier richtingen om een indruk te geven van een aantal denkbare richtingen.

Dilemma 1: welke ***versnelling***

De Nederlandse ambities rondom Circulaire Economie zijn hoog en op relatief korte termijn, met in 2030 al voor de helft omgeschakelde materialeneconomie. Hier bevindt zich een eerste dilemma voor het Versnellingshuis. Enerzijds kan het Versnellingshuis moeilijk afwijken van deze ambities, gezien dat alle organisaties die het Versnellingshuis vormen en de institutionele omgeving van het Versnellingshuis zich aan deze ambitie heeft gecommitteerd. Anderzijds staat het Versnellingshuis relatief dichtbij de praktijk waar lang nog niet alle ondernemers dit commitment hebben of juist het gevoel hebben dat de randvoorwaarden voor deze versnelling er niet zijn.

We hebben al beschreven dat er rond het Versnellingshuis (te) hoog gespannen verwachtingen ontstaan. Daarom zouden we ons kunnen voorstellen dat het Versnellingshuis op een punt komt dat het Versnellingshuis moet kiezen of uitgegaan wordt van een beperktere versnelling die ons (nog) niet op een pad naar de ambities voor 2030 brengt. Het Versnellingshuis richt zich dan zoals nu beperkt op enkele doorbraken, maar richt zich vooral op de opbouwfase van de transitie, met weliswaar een groeiend aantal ondernemers, maar niet exponentieel meer ondernemers.

Dilemma 2: huis voor wie

Het tweede dilemma is dat het Versnellingshuis enerzijds koplopers wil helpen, wat als de transitie vordert (of dat nu snel of minder snel is), tot steeds meer frictie en confrontatie met gevestigde systemen, regels en ook partijen zal leiden. Anderzijds wil het Versnellingshuis een brede groep van (vroegere) volgers bedienen, en hier massa maken en draagvlak creëren om nog

meer ondernemers te laten aanhaken. Dit dilemma zou het Versnellingshuis kunnen dwingen om vroeger of later voor een van de groepen te kiezen. Maar het zou ook denkbaar zijn het dilemma te doorbreken door zo te organiseren dat je voor beide groepen kan zijn.

Resulterende ontwikkelscenario's:

Als we deze dilemma's tegen elkaar afzetten ontstaan vier mogelijke scenario's (zie ook tabel/figuur): optimaliseren, uitfaseren, transformeren en specialiseren. We zetten ze hier onder elkaar uiteen. In ieder scenario wordt een andere afweging gemaakt met betrekking tot de twee geschetste dilemma's: welke versnelling je probeert te realiseren, en wat voor huis je wilt zijn. Het is niet aan ons om een scenario te adviseren. We adviseren wel om expliciet te bediscussiëren en te kiezen welke ontwikkelingsrichting de voorkeur heeft.

Scenario 1: Optimaliseren. Indien het Versnellingshuis dicht bij de eigen kracht blijft en ambities beperkter worden, zou het Versnellingshuis dichter bij de huidige kaders dan in andere omstandigheden kunnen blijven. Het zou zich dan vooral kunnen optimaliseren in lijn met de hiervoor besproken algemene aanbevelingen. Het belangrijkste zou dan zijn dat voortaan elke ondernemersvraag bekeken wordt vanuit de het bredere perspectief van (ondernemen in) de transitie naar een circulaire economie. Hiervoor is veel te zeggen: het Versnellingshuis is een netwerk in ontwikkeling waarin tot nu toe veel geleerd en bijgesteld wordt. Ook wordt over het algemeen meerwaarde gezien in het hele palet aan activiteiten dat nu binnen het Versnellingshuis wordt ontplooit. Tegelijkertijd zien we ook de roep om meer selectiviteit op basis van additionaliteit; dit scenario zou dus op dat moment zeker aandacht vragen.

Scenario 2: Uitfaseren. Indien het Versnellingshuis dicht bij de huidige rol wil blijven, maar wel uitgaat van een massale versnelling van de transitie die straks in een nieuwe fase terecht komt, dan wordt de meerwaarde van het Versnellingshuis steeds kleiner. Het Versnellingshuis kan dan kiezen voor de strategie van uitfaseren: zo lang mogelijk de activiteiten blijven doen die meerwaarde hebben, maar vervolgens ook expertise overdragen, lessen borgen en afbouwen waar geen vraag meer naar is. Het Versnellingshuis zou dan in deze fase met name volop kunnen inzetten op het helpen van individuele ondernemers bij bedrijfstransities, misschien zelfs de capaciteit daar eerst nog voor uitbreiden. Ook de online aanwezigheid en community-vorming zou stevig opgeschaald moeten worden. De volumevergroting zal een organisatievorm met meer vaste structuur vergen, waarbij het lastig kan zijn de kracht van de huidige organisatie vast te houden. Gegeven wat deze rol vraagt zou overwogen kunnen worden minder op doorbraakprojecten te richten en een andere partij hiervoor te vinden. Richting de volgende fase, waarin de nadruk meer komt te liggen op schurende systeemtransities, wordt het Versnellingshuis dan juist afgebouwd en wordt ruimte gemaakt voor anderen.

Scenario 3: Transformeren. Indien het Versnellingshuis zich richt op een fundamenteel andere rol in een versnellende transitie, zou het Versnellingshuis zich juist kunnen concentreren op doorbraken en systeemverandering: een Doorbraakhuis. Dit zou betekenen dat het Versnellingshuis selectiever werkt aan die punten waar cruciale doorbraken mogelijk en nodig zijn. Niet bedrijfstransities, maar systeemtransities staan dan centraal. Daarbij liggen er kansen

om daarvoor de verbinding te zoeken met de transitieagenda's, zowel om binnen die agenda's aan doorbraakprojecten te werken als ook door het leren en verbinden van kansen tussen de agenda's te stimuleren. Bij die doorbraakprojecten zou dan tot in een veel latere fase dan nu middelen beschikbaar worden gesteld, bijvoorbeeld om op hoog niveau en intensief te 'makelen en schakelen' tussen partijen. Het Versnellingshuis zou dan de loketfunctie laten gaan, of alleen een selectief 'tweedelijns'-loket kunnen worden, De online community zou tot een ondernemersbeweging georganiseerd kunnen worden, die vanuit de praktijk druk zet om benodigde systeemverandering te bereiken. Dit zou waarschijnlijk wel een compleet andere organisatie en deels andere competenties vragen van het Versnellingshuis. Dus een overweging is of als een 'doorbraakhuis' noodzakelijk is, het beter is het Versnellingshuis om te vormen of een nieuw 'doorbraakhuis' op te zetten.

Scenario 4: Specialiseren. Dit brengt ons bij de laatste ontwikkelingsrichting, waarbij het Versnellingshuis zijn huidige kracht behoudt in ondernemers verder helpen met kennis en verbindingen, maar ook veel scherper en sterker gaat werken aan doorbraken en systeemverandering. Ze combineert dan het 'schakelbord' en 'breekijzer', maar wel met heel gerichte keuzes op basis van wat daarin past en wat niet. Dit is een aantrekkelijke richting omdat alle doelen en doelgroepen bediend worden, maar zal tegelijk ook complex zijn om te organiseren. In de interne organisatie binnen het netwerk zal het op zijn minst vragen om 'knopen' in het netwerk die met een verschillende stijl en aanpak opereren. Maar als dat lukt kan het naar buiten toe nog steeds lastig zijn om in één rol voortdurend binnen het bredere netwerk ondernemers verder te helpen met verbindingen, terwijl in de andere rol ook weerstand vanuit dat bredere netwerk te verwachten is.

<table>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="3">huis voor wie</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>De ondernemers/coalities die aan het begin van hun transformatie staan of (vroege) volgers zijn</td><td colspan="2">De ondernemers/coalities die als koplopers tegen systemische barrières aanlopen</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Welke versnelling</td><td>De hele transitie in opbouw, doorbraak en afbraak versnellen.</td><td>Uitfaseren

VH als tijdelijke, massale opstap naar volgende fase</td><td colspan="2">Transformeren

VH als breekijzer voor ondernemen in de circulaire economie</td></tr>
<tr><td>Beperkt versnellen</td><td>Optimaliseren

VH als ‘schakelbord’ in de ondersteuning van ondernemers</td><td colspan="2">Meerdere specialisaties

VH in meerdere rollen zowel ondersteunend als doorbraakgericht</td></tr>
</table>

BIJLAGEN

Bijlage: methodologie

> *"Doel van de evaluatie is om vast te stellen hoe Het Versnellingshuis nu functioneert in het licht van de doelstellingen zoals verwoord in de samenwerkingsverklaringen en zoals in diverse beleidsdocumenten gecommuniceerd aan de TK. Na de evaluatie weet het samenwerkingsverband wat de output en outcome is geweest en in hoeverre deze heeft bijgedragen aan de doelstelling van het Versnellingshuis. Aanvullend kunnen voorstellen tot verbetering worden gedaan, en gekeken worden naar wat werkt zodat er opties zijn voor intensivering of voor vermindering van inzet. Ook wordt voor inspiratie gekeken naar vergelijkbare initiatieven in andere landen. De voorstellen worden door de partners gebruikt om de uitvoering te versterken en te sturen. Het is nadrukkelijk geen doelmatigheids- of doeltreffendheidsstudie"*
> *(uitvraag I&W)*

Wij hebben deze vragen beantwoordt door te werken vanuit het concept van 'theory of change', waarbij we kijken wat de verwachtingen m.b.t. de bijdrage aan de transitie van betrokkenen oorspronkelijk waren, nu zijn en wellicht naar de toekomst aangepast moeten worden. Een theory of change is dus de eigen redenering van betrokkenen hoe acties via tussenpunten leiden tot impact. Dit is de basis om vervolgens in kaart te brengen in hoeverre die verwachtingen zijn uitgekomen. Dit betekent dus ook denken in een graduele overgang van output naar impact, waardoor ook iets over de impact gezegd kan worden op die aspecten waar geen causaal verband met het ultieme doel (transitie versnellen) te maken is. Ook kunnen zo geleerde lessen snel in kaart worden gebracht We kijken dus of het Versnellingshuis het goed doet, maar ook of het (nog steeds) het goede doet.

Dit gaat terug tot de 'professionele logica' en 'beleidsargumenten' ('policy arguments') van Toulmin (1958; 2003)1 En de latere ontwikkeling hierin waarbij meer ruimte ontstond voor verschillende context-afhankelijke perspectieven op hoe en waarom een doel (niet) bereikt wordt (zie bijv. Fischer and Forester 1993)2 en het belang om van de 'communicative practice' tussen actoren om een theorie van verandering op te bouwen. Dit soort benaderingen zijn daarmee geschikt om transitiebeleid en -instrumenten beter te begrijpen (Van Raak 20 16)3

De Theory of Change legt nog meer nadruk op de interactie met praktijk en ook het evaluatieve gebruik van deze methode door meer het belang van de toetsbaarheid van de theorie te benadrukken (naast plausibiliteit). Ook wordt in deze benadering meer aandacht gevraagd voor het belang om in vele, overzichtelijke, kleine stappen recht te doen aan de complexiteit, bijvoorbeeld in de context van ontwikkelingssamenwerking.

Voor de evaluatie van het Versnellingshuis passen we deze algemene principes op een specifieke manier toe om recht te doen aan de casus. Er is bij het VH niet gewerkt met een gedetailleerde Theory of Change vooraf (wat niet wel zeggen dat er geen vooropgezet plan was), noch met een systematisch vast raamwerk van monitoring gekoppeld aan een ToC. Er is eerder gekozen om vanuit een beperkt plan met een al-doende leren benadering aan de slag te gaan en naar onze

eerste indruk is er veel dan ook gaandeweg in de praktijk ontwikkeld. Dit is overigens in lijn met de principes van Transitiemanagement, dus deze observatie moet dan ook zeker niet als kritiek gezien worden. Dit betekent dat wij dus in de evaluatie ook niet zullen toetsen op een vooraf vastgestelde meetlat (zoals we hierna uitleggen), maar het als onze taak zien om de Theory of Change zoals die in de praktijk is ontstaan te beschrijven en vervolgens te reflecteren op coherentie (consistentie?) en waar mogelijk die theorie te toetsen aan zowel feitelijke informatie als de percepties van de effecten bij diverse betrokkenen.

Theories of change zijn zelden volledig te toetsen, en dat geldt zeker voor achteraf geconstrueerde theorieën. De relatie tussen concrete dagelijkse acties en de grote maatschappelijke transities is zeer complex. We zullen dus per element kijken in hoeverre gegeven de onderzoeksmiddelen het element getoetst kan worden. Als bijvoorbeeld een element is 'ondernemers moeten snel geholpen worden' is dit met veel meer zekerheid te toetsen dan een element als 'de projecten werken inspirerend in de sector'.

Bij dit soort methodes het belangrijk recht te doen aan verschillende perspectieven van betrokkenen. Dat betekent dat we bijv. interviews met betrokkenen niet alleen gebruiken om de Theory of Change van het programma te toetsen, maar ook om te achterhalen of er bij betrokkenen andere verwachtingen zijn over hoe het doel (of zelfs wat het doel zou moeten zijn) zijn. Eventueel zou ook binnen het programma verschillende Theories of Change kunnen leven.

Gebruik inzichten tronsitiemanagement

In onze opzet willen we eerst zo open mogelijk horen van de betrokkenen (en lezen in de plannen) wat hun theory of change is (of welke verschillende theorieën zij hebben) en pas daarna in de laatste fase van het onderzoek dit vergelijken wat in de literatuur van Transitiemanagement bekend is over het versnellen en sturen van transities. In die zin voegen we op het laatst dus onze eigen theory of change toe, en vergelijken die met andere ToC's en wat we weten over de praktijk.

Analyse van governance/rollen

Één onderdeel van de theory of change is hoe het programma georganiseerd is, oftewel de 'governance' (zie volgende paragraaf indeling in onderdelen) Hiervoor doen we een aparte analyse, waarbij we ook weer eerst zo open mogelijk willen horen (en lezen) waarom en hoe het programma georganiseerd is. Daarbij zullen we ons concentreren op 'grote keuzes' in de organisatie, inclusief de praktische implicaties, bijvoorbeeld de keuzes in publiek-private samenwerking, of voor een netwerkorganisatie. We besteden aandacht aan dagelijkse praktijk en meer operationele kwesties voor zover ze samenhangen met die grote keuzes. En we besteden in het onderdeel 'proces' aandacht aan het proces dat ondernemers doorlopen.

Voor de analyse van governance zullen we gebruik maken van het "sturing in transitie" strategisch raamwerk zoals eerder ontwikkeld in opdracht van het ministerie van I& W 4. Hiervoor zullen we dit raamwerk versimpelen en meer toepasbaar op deze casus maken. Daarbij ligt de nadruk op de interactie tussen de bijdrage aan de transitie die het programma wil hebben (bijv.

opbouw of afbraak), de bestuurskundige rol(len) die daarvoor nodig zijn en die grote organisatorische keuzes.

Detailniveau waarop conclusies getrokken worden

De gelaagdheid in een programma zoals het Versnellingshuis is groot Dit uit zich in de theory of change vooral aan de kant van de vele concrete instrumenten en ondernemers waar contact meeis geweest, maar ook bijv. de vele ondersteunende partners. Het is niet het doel van de evaluatie om individuele projecten of ondernemer-interacties te evalueren. We trekken daarom conclusies op het niveau van instrumentengroepen (bijv. matching, doorbraakprojecten, kennistools, rode draden etc) entype belemmeringen/kansen (bijv. ontbrekende verbindingen, financieel, juridisch, kennis of de Innovatiesysteem functie typologie).

Overzicht bronnen en relatie tot Versnellingshuis instrumenten

We proberen vanuit verschillende bronnen een beeld op dezelfde aspecten te krijgen, maar maken we tegelijk ook keuzes waar we de focus op leggen in de kwalitatieve interviews (omdat we daar ook ruimte voor eigen inbreng geinterviewden punten willen laten) en de enquête (omdat we ondernemers slechts enkele korte vragen kunnen stellen) Samengevat is onze aanpak

- Kwalitatief bestaand materiaal (zoals aangeleverd door VH) dit omvat plannen, notulen van besprekingen, dossiers van projecten, etc. Dit is het kernmateriaal om de theory of change van het programma te begrijpen en te begrijpen waarom welke instrumenten ingezet worden. Ze geven ook enige informatie over de (perceptie van) effecten van deze instrumenten. Daarnaast zijn ze een belangrijke bron van informatie over de governance van het programma.
- Kwalitatief materiaal derden we verzamelen maar beperkt aanvullende informatie, maar dit kan bijvoorbeeld gaan om parlementaire stukken om de governance en doelstellingen in context te kunnen plaatsen of de rode draad analyses in context te plaatsen via de ICER-monitor. Ook vallen hier de voorbeelden van elders die we kort bestuderen om te kunnen reflecteren op de verschillen onder.
- Kwantitatief bestaand materiaal het gaan dan bijvoorbeeld om databases met ondernemers met wie contact is geweest, begrotingen, informatie over website gebruik, eigen analyses VH etc. Dit gebruiken we voornamelijk om input (besteding van tijd/middelen over instrumenten/doelgroepen) te kwantificeren en de beleving van bijvoorbeeld snelheid van geholpen worden te toetsen.
- Interviews binnen programma hiermee bedoelen we direct betrokkenen bij de uitvoering en/of aansturing van het programma vanuit de samenwerkende organisaties. Deze verrijken en duiden wat we aan doel en strategie vinden in documenten en geven ons meer informatie over de motivatie voor bepaalde instrumenten en de samenhang tussen instrumenten en strategie.
- Interviews transitieteams en versnellingspartners (institutionele omgeving) we bevragen voorzitters, trekkers of een andere sleutelpersoon in de transitieteams prioritaire ketens (voorheen 'transitie- agenda's) om de context en positionering van het Versnellingshuis

beter te begrijpen. We denken dat deze mensen samen, gegeven dat we maar een beperkt aantal interviews kunnen doen, het beste ons hierover kunnen informeren

- Interviews ondernemers / andere betrokkenen de meeste interviews houden we met de ondernemers en andere mensen met wie het programmateam intensief heeft ge1nteracteerd. Dit gaat om contacten bijv. in het kader van de doorbraakprojecten.
- Korte telefonische interviews: ondermers richten zich op de mensen die met vragen bij het Versnellingshuis zijn gekomen
- Enquete richt zich juist op de minder intensieve contacten, zoals online matchmaking en korte offline matchmaking contact. Deze mensen vragen we of de hulp van het Versnellingshuis heeft geleid tot bijv. meer omzet, marktaandeel, investeringen etc. en we vergelijkingen hun verwachtingen van waar het VH mee kan helpen met hun ervaringen daarin.

Instrument/doelgroep	Methode	Aantal
Intern programma betrokkenen	Longe interviews	5 longe interviews
Context waarin Versnellingshuis opereert (tronsitieteoms prioritaire ketens)	Longe interviews	5 longe interviews
Versnellingspartners	Interviews	4 interviews
doorbraakprojecten	Lange interviews	+/- 8 lange interviews trekkers
Maatwerk vanuit aanvragen (indirect ronde tafels)	Kort telefonisch interview	+/- 30 uitnodigingen voor korte telefonisch interviews (3 afgenomen)
Offline matchmaking (excl Maatwerk)	Enquête	+/- 350 uitnodigingen (response ruim 40)
Online community	Enquête	Response te laag voor bruikbare resultaten

Noten bij deze bijlage:

[1] Toulmin, S.E., 2003. The uses of argument. Cambridge university press.

[2] Forrester, J. and Fischer, F., 1993. The argumentative turn in policy.

[3] van Raak, R., 2016. Transition Policies; connecting system dynamics, governance and instruments in an applicationto Dutch Healthcare.

[4] Nena Bode, Sophie Buchel, Gijs Diercks, Marleen Lodder, Derk Loorbach, Igno Notermans, Roel van Raak, JorenScherpenisse & Martijn van der Steen. Sturing in transities: Een raamwerk voor strategiebepaling. DRIFT, ErasmusUniversiteit Rotterdam, 2020.

Bijlage: respondenten (exclusief geënqueteerden)

Naam	Organisatie	*Functie*
Corine Rijke-Van Straten	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)	Jurist en adviseur *Secretaris van de kerngroep bij het Versnellingshuis*
Mark Intven	Tauw Nederland	Adviseur Circulaire Economie en Duurzaamheid *Manager Doorbraakprojecten*
	Ministerie van Infastructuur en Waterstaat (IenW)	Programmamanager Versnellingshuis Nederland Circulair!
Erin Troost	MVO Nederland	Programmamanager Versnellingshuis Nederland Circulair! *Programmamanager en casemanager*
Mark Beumer	Het Groene Brein	Programmamanager Kennis & Media *Hoofd van het Kenniscentrum en casemanager*
Peter Koppert	Modint	Innovation & sustainability manager *Procesmanager DCTV*
Antoine Heideveld	Het Groene Brein	Directeur *Procesmanager DCTV*
	Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW)	Beleidsmedewerker *Procesmanager Matrassen*
Jan Bessembinders	VNO-NCW en MKB Nederland	Secretaris Milieu & Circulaire Economie Procesmanager *Chemische Recycling*
Leo Swart	Cresultant	Zelfstandige/Eigenaar *Procesmanager Sierteelt*
Willem Kemmers	Innoventuri	Business Developer & Coach *Procesmanager Sierteelt*

Dirk van Deursen	CBM | Brancheverenigingvoor Interieurbouw & Meubelindustrie	Adviseur Innovatie en Duurzaamheid *Procesmanager Plaatmaterialen*
	Rijkswaterstaat	Programmamanager *Procesmanager Ontwikkeling markt van kunststof recyclaat*
Maarten Logbrecht	ECHT regie in transitie	Programmamanager Energietransitie *Procesmanager Circulaire Windmolenparken*
Bernedine Bos	KplusV	Senior adviseur ecosystemen *Procesmanager Koper*
Herman Sibbel	Movares	Business unit manager Energiemarkt *Procesmanager Koper*
Jos Keurentjes	Transitieagenda Kunststoffen	Programmadirecteur Energy Innovation van de Universiteit Twente *Voorzitter Transitieagenda Kunststoffen*
Vincent Gruis	Transitieagenda Bouw	Hoogleraar Housing Management bij de TU Delft *Voorzitter Transitieagenda Bouw*
Niels Ruijter	Transitieagenda Bouw	Directeur bij NVTB (Vertegenwoordiger van de toeleverende bouwmaterialenindustrie in Nederland) *Op persoonlijke titel lid transitieteam Bouw*
Helen Visser	Transitieagenda Bouw	Programmamanager Duurzaamheid en Accountmanager Bouw Middelgroot bij Bouwend Nederland
Fried Kaanen	Transitieagenda Maakindustrie	Voorzitter van Koninklijke Metaalunie Ondernemer in het mkb metaal *Voorzitter Transitieagenda Maakindustrie*

Roos Janssen	Transitieagenda Consumptiegoederen	Programmamanager Het Groene Brein en Transitieagenda Consumptiegoederen
Yolanda Ledoux	Versnellingspartner Groene Hart werkt	Vanuit de Gemeente Alphen a/d Rijn
Tim Bulters	Versnellingspartner Natuur en Milieufederatie Utrecht	Projectleider Circulaire Economie
Eva Starmans	Versnellingspartner C2C expolab	Adviseur Gezondheid en Circulair Bouwen
Guy de Sevaux	Versnellingspartner InvestNL	Senior adviseur Circulaire Economie
Edgar van Groningen	StadsWormerij Coöperatie UA	
Han Hamers	Circularity BV	CEO
Jan Noordegraaf	Polystyrene Loop BV	

Bijlage: enquête-resultaten

Q1 Wat is de omvang van de organisatie waar u werkt (aantal medewerkers)?

Answered: 42 Skipped: 0

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Wil ik niet zeggen of weet ik niet	2.38%	1
1	16.67%	7
2-10	50.00%	21
11-50	14.29%	6
51-250	7.14%	3
>250	9.52%	4
TOTAL		42

Q2 Welke sector past het meeste bij uw organisatie?

Answered: 35 Skipped: 7

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Afval	2.86%	1
Bouw	11.43%	4
Chemie	2.86%	1
Consumentengoederen	8.57%	3
Electronica	0.00%	0
Energie	5.71%	2
Food & agri	11.43%	4
Kunststoffen	5.71%	2
Maakindustrie	14.29%	5
Onderwijs	0.00%	0
Overheid	5.71%	2
Sociaal domein	0.00%	0
Textiel	5.71%	2
Toerisme / vrije tijd	0.00%	0
Water	0.00%	0
Zorg	0.00%	0
Anders, namelijk:	25.71%	9
TOTAL		35

Q3 Welk antwoord omschrijft het beste uw belangrijkste rol/functie binnen uw organisatie?

Answered: 27 Skipped: 15

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Human Resources	0.00%	0
Inkoop	0.00%	0
Verkoop / sales	7.41%	2
Communicatie / marketing	0.00%	0
Finance	0.00%	0
Facilitair	3.70%	1
Juridisch	0.00%	0
Strategie	11.11%	3
Business development	14.81%	4
Raad van Bestuur / directie / (Co-)Founder	40.74%	11
Raad van Commissarissen / Raad van Toezicht	0.00%	0
Young professional	0.00%	0
Student	0.00%	0
Onderwijs	0.00%	0
Onderzoek	0.00%	0
Anders, namelijk:	22.22%	6
TOTAL		27

Q4 Waarom heeft u contact gezocht met het VH (of naar de website gegaan) en wat waren uw verwachtingen?

Answered: 42 Skipped: 0

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Wil ik niet zeggen/weet ik niet	2.38%	1
Onze circulaire impact meetbaar te maken	2.38%	1
Een business case / financiering op te stellen	19.05%	8
Onze kennis / ons inzicht te vergroten	30.95%	13
Met wet- en regelgeving te helpen	9.52%	4
Ons te inspireren	11.90%	5
Ons netwerk te versterken	40.48%	17
Leveranciers / oplossingen te vinden	23.81%	10
Klanten/afnemers te vinden	26.19%	11
Financiers/investeerders/subsidie te vinden	33.33%	14
Ons met de juiste personen, bij de juist instanties (bijv. overheden) in contact te brengen	16.67%	7
Ik had geen verwachtingen	2.38%	1
Total Respondents: 42		

Q5 Welke reden(en) daarvan was/waren voor u de belangrijkste?

Answered: 40 Skipped: 2

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Onze circulaire impact meetbaar te maken	2.50%	1
Een business case / financiering op te stellen	15.00%	6
Onze kennis / ons inzicht te vergroten	15.00%	6
Met wet- en regelgeving te helpen	7.50%	3
Ons te inspireren	2.50%	1
Ons netwerk te versterken	12.50%	5
Leveranciers / oplossingen te vinden	7.50%	3
Klanten/afnemers te vinden	15.00%	6
Financiers/investeerders/subsidie te vinden	20.00%	8
Ons met de juiste personen, bij de juist instanties (bijv. overheden) in contact te brengen	7.50%	3
Ik had geen verwachtingen	0.00%	0
Toelichting (niet verplicht):	17.50%	7
Total Respondents: 40		

Q6 In hoeverre bent u tevreden met hoe u door het Versnellingshuis geholpen werd (in relatie tot uw oorspronkelijke verwachtingen)?

Answered: 40 Skipped: 2

	1 (NIET/NAUWELIJKS)	2 (ENIGSZINS)	3 (REDELIJK)	4 (BEHOORLIJK)	5 (HEEL ERG)	WIL IK NIET ZEGGEN/WEET IK NIET	TOTAL
Onze circulaire impact meetbaar te maken	0.00% 0	100.00% 1	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	1
Een business case / financiering op te stellen	37.50% 3	12.50% 1	25.00% 2	12.50% 1	12.50% 1	0.00% 0	8
Onze kennis / ons inzicht te vergroten	15.38% 2	15.38% 2	23.08% 3	46.15% 6	0.00% 0	0.00% 0	13
Met wet- en regelgeving te helpen	0.00% 0	0.00% 0	25.00% 1	50.00% 2	25.00% 1	0.00% 0	4
Ons te inspireren	0.00% 0	0.00% 0	60.00% 3	40.00% 2	0.00% 0	0.00% 0	5
Ons netwerk te versterken	23.53% 4	17.65% 3	23.53% 4	23.53% 4	11.76% 2	0.00% 0	17
Leveranciers / oplossingen te vinden	10.00% 1	30.00% 3	20.00% 2	30.00% 3	10.00% 1	0.00% 0	10
Klanten/afnemers te vinden	45.45% 5	18.18% 2	9.09% 1	27.27% 3	0.00% 0	0.00% 0	11
Financiers/investeerders/subsidie te vinden	21.43% 3	35.71% 5	28.57% 4	14.29% 2	0.00% 0	0.00% 0	14
Ons met de juiste personen, bij de juist instanties (bijv. overheden) in contact te brengen	0.00% 0	28.57% 2	28.57% 2	14.29% 1	28.57% 2	0.00% 0	7
Ik had geen verwachtingen	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0

Q7 Was of bent u lid van de Online Community?

Answered: 42 Skipped: 0

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Ja	47.62%	20
Nee	47.62%	20
Wil ik niet zeggen/weet ik niet	4.76%	2
TOTAL		42

Q11 Hebt u persoonlijk contact gehad met een medewerker en/of case manager van het Versnellingshuis?

Answered: 42 Skipped: 0

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Ja	100.00%	42
Nee	0.00%	0
Wil ik niet zeggen/weet ik niet	0.00%	0
TOTAL		42

Q12 Hoe bent u in contact gekomen met het Versnellingshuis?

Answered: 40 Skipped: 2

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Via zoekmachine of internet algemeen	25.00%	10
Door een branche- of beroepsvereniging	7.50%	3
Door een andere maatschappelijke organisatie	7.50%	3
Door een landelijke overheid	10.00%	4
Door een regionale overheid	2.50%	1
Via collega’s of andere professionele relaties	17.50%	7
Via een andere organisatie waar ik contact mee had	7.50%	3
Weet ik niet (meer) of wil ik niet zeggen	5.00%	2
Anders, namelijk:	17.50%	7
TOTAL		40

Q13 Hoe positief of negatief waardeerde u in uw contact met het versnellingshuis?

Answered: 40 Skipped: 2

	1 (ERG NEGATIEF)	2 (ONVOLDOENDE)	3 (NEUTRAAL)	4 (GOED)	5 (UITSTEKEND)	NIET VAN TOEPASSING/WIL IK NIET ZEGGEN	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Snelheid in communicatie	10.00% 4	2.50% 1	22.50% 9	42.50% 17	17.50% 7	5.00% 2	40	3.58
Begrip van ondernemen	7.50% 3	20.00% 8	10.00% 4	37.50% 15	17.50% 7	7.50% 3	40	3.41
Deskundigheid met CE	7.50% 3	10.00% 4	12.50% 5	42.50% 17	15.00% 6	12.50% 5	40	3.54
Vermogen om door te verwijzen	7.50% 3	10.00% 4	30.00% 12	27.50% 11	15.00% 6	10.00% 4	40	3.36
Professionaliteit	10.26% 4	7.69% 3	10.26% 4	43.59% 17	23.08% 9	5.13% 2	39	3.65
Effectiviteit van verleende dienst	15.00% 6	17.50% 7	22.50% 9	27.50% 11	10.00% 4	7.50% 3	40	3.00

Q14 In hoeverre heeft het Versnellingshuis u geholpen, met het wegnemen van belemmeringen?

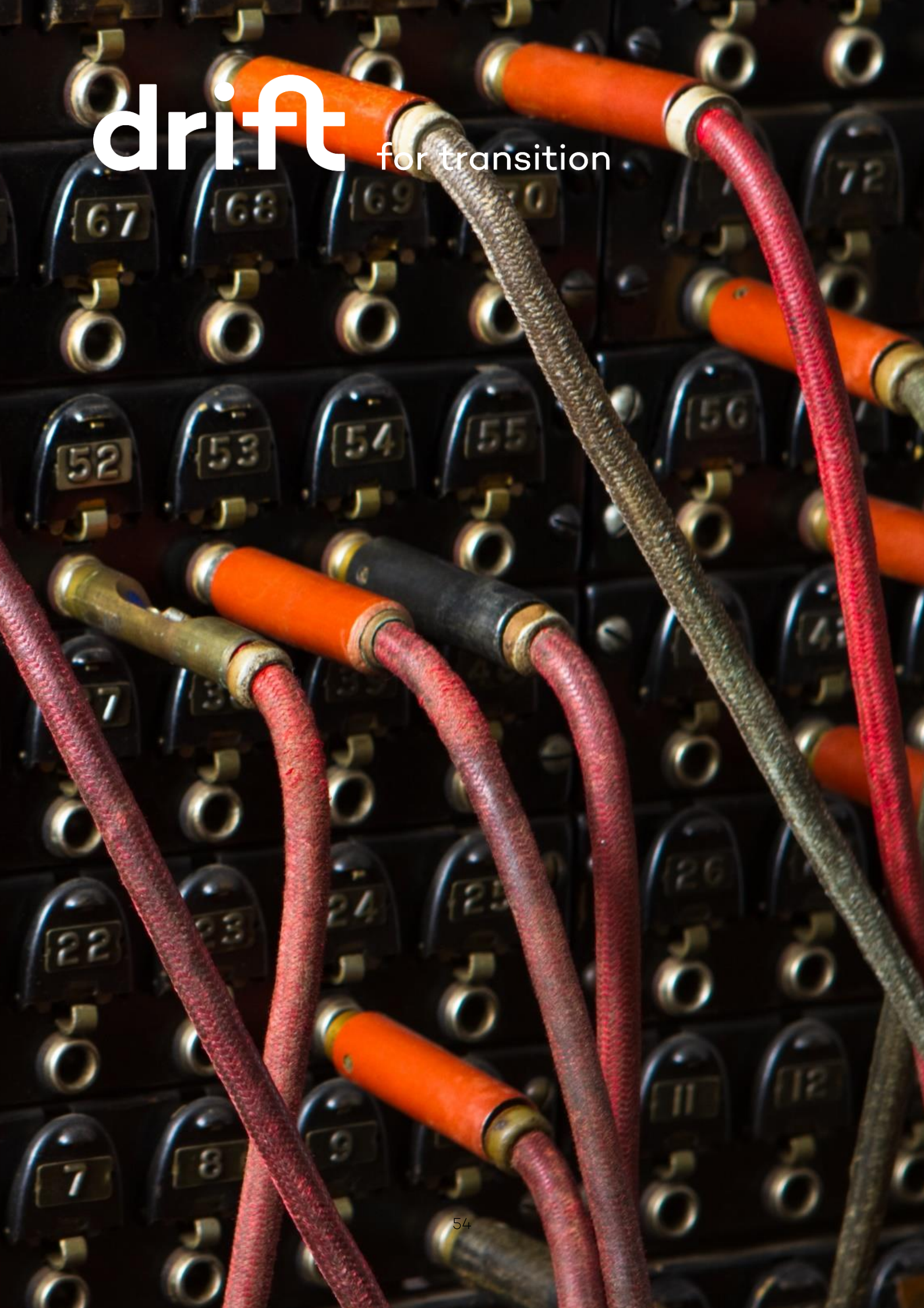
Answered: 40 Skipped: 2

	1 (NIETS/NAUWELIJKS)	2 (ENIGSZINS)	3 (REDELIJK)	4 (BEHOORLIJK)	5 (HEEL ERG GEHOLPEN)	NIET VAN TOEPASSING OP MIJN VRAAG	TOTAL	W A
Juridische belemmeringen	22.50% 9	12.50% 5	10.00% 4	2.50% 1	0.00% 0	52.50% 21	40	
Financiële belemmeringen	37.50% 15	15.00% 6	7.50% 3	5.00% 2	0.00% 0	35.00% 14	40	
Kennisbelemmeringen	25.00% 10	7.50% 3	17.50% 7	10.00% 4	2.50% 1	37.50% 15	40	
Technische belemmeringen	25.00% 10	7.50% 3	12.50% 5	0.00% 0	0.00% 0	55.00% 22	40	
Belemmeringen in communicatie & marketing	25.00% 10	10.00% 4	12.50% 5	5.00% 2	0.00% 0	47.50% 19	40	
Belemmeringen in vinden van klanten / creëren van afzetmarkt	35.00% 14	10.00% 4	7.50% 3	7.50% 3	0.00% 0	40.00% 16	40	
Belemmeringen in vinden van leveranciers	27.50% 11	5.00% 2	12.50% 5	5.00% 2	0.00% 0	50.00% 20	40	
Belemmeringen in Netwerk / verbindingen	22.50% 9	10.00% 4	22.50% 9	15.00% 6	2.50% 1	27.50% 11	40	

Q15 In hoeverre hebben de activiteiten van het Versnellingshuis tot positieve bedrijfseconomische effecten geleid?

Answered: 40 Skipped: 2

	1 (NIETS/NAUWELIJKS)	2 (ENIGSZINS)	3 (REDELIJK)	4 (BEHOORLIJK)	5 (HEEL ERG)	NIET VAN TOEPASSING/WIL IK NIET ZEGGEN/WEET IK NIET	TOTAL	W AV
Kosten te besparen	28.21% 11	2.56% 1	12.82% 5	5.13% 2	0.00% 0	51.28% 20	39	
Een nieuw product op de markt te brengen	35.00% 14	10.00% 4	7.50% 3	5.00% 2	2.50% 1	40.00% 16	40	
Nieuwe markten geopend	35.00% 14	12.50% 5	10.00% 4	0.00% 0	2.50% 1	40.00% 16	40	
Onze omzet vergroot	44.74% 17	5.26% 2	7.89% 3	0.00% 0	0.00% 0	42.11% 16	38	
Investeringen/financiering aangetrokken	41.03% 16	10.26% 4	5.13% 2	7.69% 3	0.00% 0	35.90% 14	39	
Oplossing gevonden door het in contact brengen met de juiste persoon/organisatie	30.00% 12	22.50% 9	12.50% 5	5.00% 2	5.00% 2	25.00% 10	40	


drift
for transition