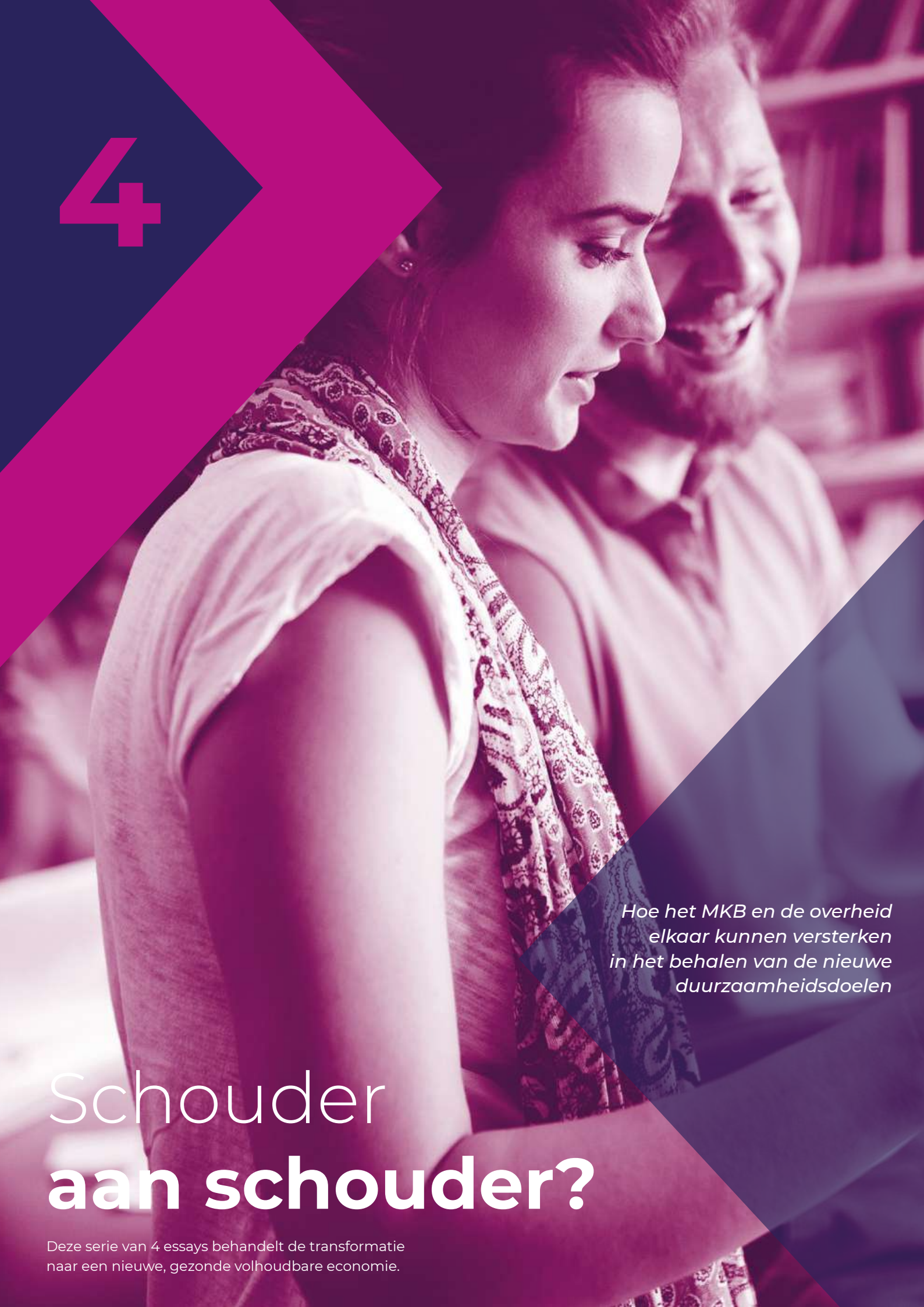


A woman and a man are shown in profile, looking at a laptop screen. The woman is in the foreground, wearing a white t-shirt and a patterned scarf. The man is behind her, smiling. They are in a room with bookshelves in the background. The image has a magenta and dark blue color scheme with diagonal geometric shapes.

4

*Hoe het MKB en de overheid
elkaar kunnen versterken
in het behalen van de nieuwe
duurzaamheidsdoelen*

Schouder aan schouder?

Deze serie van 4 essays behandelt de transformatie
naar een nieuwe, gezonde volhoudbare economie.



Schouder aan schouder?

Hoe het MKB en de overheid elkaar kunnen versterken in het behalen van de nieuwe duurzaamheidsdoelen

Inhoud

1	Tips bij samenwerking MKB en overheid	5
2	Nieuwe patronen	9
3	Doorkijkje naar 2025	13
4	Lokale stimulering van duurzaamheid en brede welvaart	17
5	Conditiesturing vanuit nieuwe beslissings- en verantwoordingskaders	25



1. Tips bij samenwerking MKB en overheid

De transformatie naar een nieuwe, gezonde en volhoudbare economie is in volle gang. Menig MKB-bedrijf oriënteert zich op de veranderingen die de nieuwe economie met zich brengt. Wat is het beste moment voor de MKB-ondernemer om de volgende stap te maken?

Met een serie essays willen we het MKB informeren en inspireren om een rol als voortrekkers in deze omwenteling op te pakken. We ondersteunen bij deze transitie door het geven van tips hoe de klippen kunnen worden omzeild op de route naar een gezonder, duurzamer en meer circulair bedrijfsmodel.

Dit is het vierde en laatste essay in deze serie. In dit vierde essay staat de samenwerking overheid en MKB centraal.

In het eerste essay zijn we gestart met het beschrijven van de internationale sociaal maatschappelijke ontwikkelingen die in onze visie traditionele businessmodellen gaan kraken en hebben we de gesteld dat het MKB naar onze mening de drijvende kracht is achter de nieuwe economie. Vervolgens hebben we in het tweede essay de financiële functie uitgedaagd zichzelf opnieuw uit te vinden door meervoudige waarde creatie centraal te stellen. In het derde essay bespraken we hoe de MKB-ondernemer zijn oorspronkelijke idee van de onderneming met zijn of haar innerlijke drive zou kunnen transformeren naar de context van deze tijd.

Tips

Zoals in alle essays beginnen we met een aantal tips voor de MKB-ondernemer. Dit keer tips over hoe het MKB en overheid elkaar kunnen versterken. Deze tips worden in dit essay verder uitgewerkt voor de lezer die behoefte heeft aan meer achtergrondinformatie.

1

De nieuwe circulaire economie gedijt met goede verdienmodellen. Dan draagt circulariteit bij aan het imago van zowel ondernemers als overheid. Experimenteer daarbij; leer en maak het onderscheidend, het is namelijk 'gewoon' een innovatieproces, wat uitmondt in een nieuw businessmodel. Oftewel: Ondernemer, durf geld te verdienen met het goede te doen! Overheid, er mag geld verdiend worden met het goede te doen!

- 2 Deel successen. Ook al begin je klein, door successen te delen kun je een beweging creëren die groter is dan alleen jouw bedrijf. We weten inmiddels dat bijvoorbeeld het plaatsen van zonnepanelen 'besmettelijk' werkt. Voor je het weet wil de buurman-ondernemer ook. Zien doet verkopen.
- 3 Maak contact: lokale bestuurders vervullen een uitstekende rol in het verbinden van publieke zorgvuldigheid aan de daadkracht van ondernemers. Juist die bestuurders die tweetalig zijn (ze spreken 'publieks' en 'ondernemers') brengen duurzame initiatieven verder.
- 4 De overheid vervult een relevante rol met haar inkoopkracht. Door via de as van de inkoop andere eisen te stellen aan leveranciers, wordt duurzaam en circulair inkopen de norm. Kijk als MKB ondernemer hoe jij past bij deze inkoopvoorwaarden of geef suggesties hoe de overheid duurzamer kan inkopen door zichtbaar te maken wat jij als ondernemer al kunt en doet.
- 5 Gemeenten hebben vaak een eigen Stimuleringsregeling Duurzaamheidsprojecten, die past bij de duurzaamheidsambities. Bijvoorbeeld voor het verminderen van de CO2-uitstoot of het verbeteren van biodiversiteit. Dit maakt het als bedrijf makkelijker om in duurzaamheid te investeren.
- 6 Ondernemer en lokale overheid; kijk samen naar bedrijfstakken en verwonder je hardop. Waarom heeft een herbruikbare hardhouten deur opnieuw een FSC-keurmerk nodig? Hoe kan het dat purschuim wordt gebruikt bij isolatie en daardoor het hout tot chemisch afval wordt gereduceerd? Hoe kan het dat de daken van de vele logistieke centra die we bouwen op industrieterreinen geen zonnepanelen hebben en dat we ze in de weilanden leggen?
- 7 De kosten gaan vaak voor de baten uit. Dus durf te investeren, durf te stimuleren en durf te vragen. Sommige circulaire processen en sociale oplossingen kosten namelijk eerst geld. Dat ondermijnt op de korte termijn de concurrentiepositie van ondernemingen. Kijk waar de overheid kan helpen die investeringsperiode te overbruggen. Circulariteit is immers op lange termijn rendabel én dus duurzaam.
- 8 Gebruik nieuwe terminologie en nieuwe samenwerkingsverbanden om duurzame transities te realiseren. Zoals valuecase in plaats van businesscase. En conditiesturing in plaats van controle.
- 9 Ga als ondernemer en overheid schouder aan schouder staan, dat is beter dan tegenstanders te zijn. Op die manier kunnen ondernemers en overheid samen een belangrijke rol spelen om circulaire waarde-modellen de norm te laten worden.





2. Nieuwe patronen

In dit vierde essay gaan we in op de wisselwerking tussen de overheid en het MKB, als het gaat om de volgende stappen die we als samenleving moeten zetten om de gezamenlijke uitdagingen op het terrein van duurzaamheid en brede welvaart waar te maken. Uitdagingen die om nieuwe patronen vragen.

Deze uitdagingen staan inmiddels bij zowel het politiek bestuur als de directies van bedrijven hoog op de agenda en er wordt door journalisten en beleidsmakers veel over geschreven. Het nieuwste IPCC-rapport gecombineerd met de enorme schade door overstromingen en droogtebosbranden in Europa heeft de urgentie in de samenleving behoorlijk aangewakkerd.

Veelal – zo is onze waarneming – wordt op een dreigende toon gecommuniceerd over de duurzaamheidsaanpak. Als we niet x of y doen vóór 2025, dan hebben we een probleem. Volgens ons is dit probleem inmiddels bij eenieder wel duidelijk, want feitelijk worden bijvoorbeeld geen vraagtekens meer gezet bij de vraag of de aarde nu wel of niet opwarmt. Het is een feit dat dit gebeurt, dus we hebben met elkaar 'iets' te doen. Wij opteren om voor dit 'iets' juist een meer kansgerichte benadering te kiezen. Een benadering die aan ondernemerszin appelleert. We kunnen bijvoorbeeld de energietransitie oppakken vanuit een dreigend perspectief of deze transitie juist aangrijpen als kans zonder daarbij de realiteit uit het oog te verliezen. Als een kans die de talenten van jonge én oudere ambtenaren, wetenschappers, burgers, kunstenaars en ondernemers combineert. Het is namelijk een feit dat we in 2050 klimaatneutraal moeten zijn. En als dit dan een feit is, wat zijn dan de kansen voor ondernemers en voor de overheid? Proactief en ondernemend met elkaar aan de slag gaan brengt ons meer in deze situatie dan machteloos wachten op het dreigende en veel beschreven onheil.

De rode draad van dit essay is dat de duurzaamheidstransitie een gezamenlijke uitdaging is. Of populair gezegd: een Moonshot of BHAG (Big Hairy Audacious Goal); ambitieuze stippen aan de horizon die alleen samen te bereiken zijn. Een uitdaging die uitstijgt boven de klassieke belangen van overheid of ondernemer, die verder gaat dan politieke kleur of MKB ondernemer versus beursgenoteerd bedrijf. Het is de kunst daarbij te onderkennen dat een aantal 'klassiekers het niet meer doen'.

Of zoals wethouder Irma Slood van de gemeente Kampen aangeeft in ons interview: "In mijn visie gaat het niet langer om de klassieke groei, maar juist om de vraag hoe we het beste met

elkaar kunnen samenleven. Zodanig samenleven, dat ieder vanuit zijn/haar kracht kan meedoen. Het gaat daarbij niet per definitie om economische groei maar veeleer om persoonlijke- en maatschappelijke groei. Of micro gesteld: je leeft niet om te werken, je werkt om te leven. Het gaat er dan om iets voor elkaar over te hebben, fijne plekken om te wonen en te werken te realiseren en daarbij ieders talent centraal te stellen. Dit vanuit de visie dat iedereen mee doet en talent heeft en vanuit dit talent per definitie van betekenis kan zijn voor de samenleving. Je kunt dit ver doorvoeren tot bijvoorbeeld een basisinkomen, waarbij het er mij juist om gaat dat we mensen niet in hokjes moeten willen stoppen. Juist dit ‘in hokjes stoppen’ maakt bijvoorbeeld de zorg onbetaalbaar. Denk bijvoorbeeld aan de problematiek in de jeugdzorg. Juist door een jongere de sticker op te drukken, je hebt ADHD, maakt dat er dure behandeltrajecten volgen. Op dit punt kunnen we leren van vroeger, waarbij we minder ‘stickers plakten’ dan we nu doen”.

Het is de kunst oude patronen te doorbreken en nieuwe te vormen. Afgaande op de gesprekken die de auteurs van dit essay hebben gevoerd zien we een aantal nieuwe bewegingen en terminologieën ontstaan van die de duurzaamheidstransitie een meer natuurlijke, vanzelfsprekende ontwikkeling kunnen maken:

VAN	NAAR
Grote stappen	Kleine stappen
In één keer goed	Proberen, al doende leren
Specialistisch kijken (silo's en afdelingen)	Holistisch kijken, systeemdenken, waardeketens
SMART plannen	Beginnen en leren
Korte termijn visie	Lange termijn visie
Focus op BNP/GDP	Focus op brede welvaart en welzijn
Sectorale aanpak, verdeeld in silo's	Integrale gebiedsontwikkeling, gericht op 'opgaven'
Losse (burger)initiatieven met goede bedoelingen maar weinig executiekracht	Samenwerken in gebieds-coöperaties met een stevig juridisch fundament
Doelen, meten en controleren	Conditiesturing

Valuecase benadering

In onze interviews werd door geïnterviewden nog veel gesproken over businesscases. Inderdaad belangrijk dat circulaire processen ook een degelijk verdienmodel hebben. Maar dit verdienmodel ziet er fundamenteel anders uit dan de aloude businesscase, omdat het is gebaseerd op andere principes. We spreken hier dan ook liever over waardemodel of valuecase. Op basis van deze denkwijze zijn diverse initiatiefnemers, zoals bijvoorbeeld in Oost Nederland in de bouw, aan de slag om inhoud te geven aan deze transitie. De manier van denken bij een businesscase en denken bij een valuecase blijken op een aantal fronten behoorlijk verschillend en dus fundamenteel anders:

BUSINESSCASE	VALUECASE
Enkelvoudige waardecreatie, namelijk financieel	Meervoudige waardecreatie, namelijk ecologisch, maatschappelijk en financieel
Historische cijfers	Toekomstige aannames, moonshots
Rendement	Waarde en winst
Best practise	Next practise
Binnen de organisatie beschikbare professionals leveren input	Samenwerkende professionals uit de circulaire waarde-keten leveren input
“Klanten die moeten”	“Klanten die willen”
Probleem georiënteerd	Kans georiënteerd en missie-gedreven
We doen het zelf	We doen het samen

3. Doorkijkje naar 2025

Op basis van de interviews en eerder genoemde nieuwe patronen beschrijven we een aantal wat ons betreft inspirerende vergezichten, die binnen een paar jaar al realiteit kunnen zijn. Vergezichten die gebaseerd zijn op mooie gesprekken die door ons de afgelopen tijd zijn gevoerd en die een blik vooruit bieden op wat kan. We hebben dit opgeschreven als een aantal fictieve nieuwsfeiten uit 2025.

Impactverantwoording neemt een vlucht

2025

“De lijn die in 2021 zichtbaar werd heeft zich in 2025 volop doorgezet. Daar waar de accountant van Shell in 2021 het klimaat al als jaarrekeningrisico duidde, zien we dit nu ook terug in de jaarrekening van bijna alle bedrijven waar klimaatverandering een grote impact heeft. Het is nu het tweede jaar op rij dat ook zij verplicht zijn in hun jaarverslag over de uitkomsten van hun CO2-beleid te rapporteren”, zo kopt het NRC op basis van een interview met Dick de Waard, hoogleraar Auditing.

“Ondernemers voelen zich door deze handelswijze uitgedaagd breder te kijken. Ze kijken nu meer dan ooit naar sociale, ecologische en maatschappelijke waarde, naast dat het financieel perspectief wordt meegewogen. Het is goed te constateren dat de meer financieel georiënteerde tenders van een aantal jaren geleden zijn

vervangen door deze meervoudige waarde benadering. De accountant prikkelt de ondernemer om een impactverslag echt diepgang te geven. De komende jaren wordt deze lijn doorgetrokken en zal iedere MKB-ondernemer ook transparant worden over zijn of haar sociale en maatschappelijke impact.” zo verwacht De Waard.

3

Bedrijventerreinen en opleiding met biodiversiteits vertrekpunt

2025

In navolging van biodiverse stedelijke projecten (BiodiverCities), zoals in de stad Leiden en door woningbouwcorporaties in Oost-Nederland succesvol is uitgevoerd, is nu ook de stap gemaakt om biodiversiteit als uitgangspunt te nemen in bestemmingsplannen van bedrijventerreinen. Het doel van het project is het leefbaarder maken van bedrijfsterrainen, onder andere door het ontwikkelen van groene infrastructuur en het verbeteren van de biodiversiteit. Met de inmiddels groene binnensteden als voorbeeld. Gemeenten werken

hiervoor samen met natuurspecialisten, universiteiten en andere partijen in de regio. 'Het mooie hiervan is dat we hiermee de volgende stap maken om letterlijk en figuurlijk dé Europese tuin voor biodiversiteit worden', aldus een aantal enthousiaste wethouders. In de regio is de eerste opleiding 'Bouwbiologie' in Nederland van de grond getild. "Daarmee draagt het onderwijs actief bij aan een logische bouw en daarmee aan de ambities om in 2050 biologisch en daarmee circulair bouwen de standaard te laten zijn", aldus een woordvoerder.

Eerste regionale impactfondsen een feit

2025

"Het eerste regionale impactfonds bedrijventerreinen is een feit", zo kopt dagblad Tubantia in 2025. "De bedrijven op het Impactbedrijvenpark in Twente hebben samen met de gemeente de handen ineengeslagen om de daken van de bedrijfspanden op dit nieuwe park vanaf dag één te voorzien van zonnepanelen. De meerkosten die dit bij de bouw van de verschillende hallen heeft gevraagd zijn gefinancierd uit een publiek-private samenwerking waarmee de kosten zijn voorgefinancierd en welke vervolgens worden terugverdiend door energie op te wekken", zo vertellen de initiatiefnemers achter dit fonds. "Het goede nieuws", zo vertellen de initiators, "is dat we inmiddels ook goede ervaringen hebben opgedaan met zogenaamde stads- en dorpsfondsen om zo in binnensteden de transitie van winkels naar woonhuizen mogelijk te maken".

Prijs Brede Welvaart

2025

Gebiedscoöperatie 'Fryslân 100 % Circulair' heeft in 2025 de Europese prijs voor 'Brede Welvaart' gewonnen. De afgelopen jaren is er in Friesland hard samen gewerkt aan brede welvaart en versnelling van de circulaire economie. In de 6 Friese regio's werken jonge en oude mensen (burgers), ondernemers, kenniswerkers, overheden, uitvinders, kunstenaars en wetenschappers eendrachtig samen aan uitdagende (gebieds)doelen in steden, dorpen en op bedrijventerreinen. De samenwerking vond zijn oorsprong in

de Culturele Hoofdstad Leeuwarden Fryslân 2018 en daarna met initiatieven als Elfwegentocht, Elfwegen Pop-up Atelier, Vonkton, Blue Delta, Moonshot Circular Delta, Kening fan 'e Greide en de Friese Voedselbeweging. Met veel plezier wordt er eveneens samengewerkt met andere gebiedscoöperaties in binnen en buitenland, die elkaar in 2023 ontmoetten tijdens een grote wetenschappelijke internationale conferentie over THE COMMON GOOD SOCIETY in Leeuwarden.

Verhalen worden werkelijkheid

2025

Een bekende verhalenverteller over de mogelijkheden van de circulaire economie is Douwe Jan Joustra, die het concept rond 2010 in Nederland introduceerde. Een aantal van zijn verhalen over de toekomst van de circulaire economie zijn inmiddels werkelijkheid geworden, hij is een tevreden man. Terugkijkend benoemt hij enkele succesfactoren: "Door de introductie van de Uitgebreide Producenten Verantwoordelijkheid (UPV) in 2022 is er een golf van verandering door het Nederlandse bedrijfsleven gegaan. De focus, die eerst lag op afval en recycling, verschoof naar nieuwe bedrijfsmodellen en de waarde van grondstoffen, want daarmee bleek nu winst te behalen". Als voorbeeld

noemt Joustra de textielsector: "Waar het in 2020 nog ging om de vraag of fast-fashion kan worden uitgebannen, zien we nu in 2025 een sector waar ondernemers materialen gebruiken die als voeding kunnen dienen voor volgende producten of terug kunnen om de bodem te verrijken". De circulaire bedrijfsmodellen zijn nu leidend: Mud Jeans met haar 'Lease a Jeans' benadering bleek een voorloper voor de hele sector te zijn. C&A, H&M en Zara hebben We manage your closet geïntroduceerd, een aanpak die door heel veel lokale/regionale modewinkels is gevolgd. De kleding wordt langer gebruikt en de circulaire kledingstromen worden door professionals beheerd.



4. Lokale stimulering van duurzaamheid en brede welvaart

De EU heeft ambities en de Nederlandse overheid heeft deze ambities omarmd in de Klimaatwet. De implementatie hiervan ligt op sommige vlakken bij de gemeenten. Zij moeten samen met lokale bedrijven zorgen dat de transitie slaagt binnen het geambieerde tijdvak. Er is echter geen script om deze transitie vlekkeloos uit te voeren. Hiertoe zullen bedrijven en gemeenten met elkaar in gesprek moeten om te zorgen dat er stimulering komt op de plekken waar het maken van de transitie het meest complex en lastig is.

Duurzaamheid is een ingewikkelde en veelomvattende materie, omdat het zoveel terreinen bestrijkt, zoals energie, circulariteit, inclusiviteit, en uitstoot. Het zijn nogal diverse onderwerpen die onder één noemer worden gebracht en waar uiteenlopende acties voor nodig zijn om transities te realiseren. Veel lokale overheden maken daarin hun eigen keuzes en stellen hun eigen prioriteiten. De afgelopen jaren waren afval en energie in het overgrote deel van de gemeenten de belangrijkste speerpunten, ook richting bedrijven. Nu zien we langzamerhand een bredere aanpak ontstaan met meer aandacht voor andere aspecten van duurzaamheid en circulariteit, zoals ook biodiversiteit en leefbaarheid. Uit onze interviews komen verschillende voorbeelden naar voren.

Duurzaamheidsambtenaren zijn inmiddels een bekend fenomeen bij de lokale overheden. Zij zijn aangesteld voor de uitvoering van de duurzaamheidsagenda. Dergelijke duurzaamheidsplannen worden in veel gevallen gebundeld en vertaald naar regionale projecten, met financiering vanuit de gemeentelijke begrotingen. Duurzaamheid wordt vaak op die manier als algemeen speerpunt ingericht, dat geconcretiseerd wordt in aandachtsgebieden en sectoren, dat kan verschillen per regio. In Gooi & Vechtstreek zet men bijvoorbeeld in op hout en hergebruik van materialen uit de openbare ruimte en van huishoudens. Gemeenten hebben in veel gevallen ook nog een eigen Stimuleringsregeling Duurzaamheid, die past bij de duurzaamheidsagenda van de betreffende gemeente. Zoals het verminderen van de CO₂-uitstoot of het verbeteren van biodiversiteit.

4

Wij noemen hier een aantal praktische overheidstoepassingen hiervan voor bedrijven. In de regio Twente is vanuit zo'n duurzaamheidsagenda een stimuleringsbijdrage verstrekt aan het initiatief 'BCorpTwente'. Een initiatief waaraan inmiddels door 35 bedrijven is deelgenomen en waarin deze bedrijven in 'leercommunities' hebben opgetrokken om met behulp van de zogenaamde B Corp standaard werk te maken van ambities op het terrein van duurzaamheid. In de gemeente Beekdaelen kunnen voor het verminderen van CO2 uitstoot leningen aan bedrijven worden verstrekt tussen € 10.000 en € 100.000, met een looptijd van 15 jaar. De rente voor de lening wordt op het moment van toewijzen bepaald. Stichting Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederlandse gemeenten (SVN) verstrekt de lening en beheert het fonds. De gemeente Amersfoort biedt (evenals veel andere gemeenten) bedrijven een gratis duurzaamheidsscan aan; de Milieubarometer. Dat geeft bedrijven en organisaties inzicht in hun energieverbruik en milieu-impact. Met deze online tool kunnen bedrijven stap voor stap werken aan minder CO2-uitstoot en minder impact op het milieu en besparen zij op hun energieverbruik. Check als ondernemer bij je eigen gemeente welke initiatieven er al lopen. Door in een vroeg stadium mee te praten kun je het initiatief bijsturen en aansluiten op je eigen onderneming.

Broedplaatsen tussen publiek en privaat

Er worden diverse pilots gestart door gemeenten op bedrijventerreinen om bedrijven te laten aanhaken op afvalstromen. Zo wordt duidelijk dat op diverse plekken hetzelfde afval vrijkomt en dat het efficiënter kan worden verwijderd. Onderliggend is de vraag of afval van de één grondstof voor een ander kan zijn. Wens van de gemeenten is dat het MKB ook overgaat op beter herbruikbare en milieuvriendelijk ontworpen producten zodat de afvalstromen afnemen en/of afval beter verwerkt kan worden. De regio Gooi & Vechtstreek signaleert tussen MKB en gemeentelijke afvalverwerking een cultuurverschil in denken en doen rond dit soort oplossingen: afvalverwijdering en materiaalhergebruik zijn niet hetzelfde. De huidige verwerking van afval is te kostbaar; milieukosten nemen toe, de waarde van veel afval is laag en bevat soms ook schadelijke stoffen. Een uitdagende werkelijkheid, waarbij nieuwe samenwerkingsvormen en oplossingen nodig zijn. Een stimulans kan daarbij zijn om het MKB te vragen om producten weer terug te nemen en te herproduceren, bijvoorbeeld als het gaat om diverse soorten textiel of plastic. In Gooi & Vechtstreek worden de mogelijkheden onderzocht voor hergebruik van producten en materialen die wél waarde hebben en houden, en ook toekomstbestendig zijn, zoals hout en bestrating. Onderdeel daarvan is een marktplaats, waar gemeenten producten en materialen onderling uitwisselen, maar ook beschikbaar stellen voor bedrijfsmatige projecten of startups; een soort gezamenlijke grondstoffenbank. Met als belangrijk principe: hergebruik van toekomstbestendige en dus waardevolle materialen. Volgens dit principe is het Madaster-materialen paspoort opgezet, waardoor materialen een identiteit krijgen, een (rest)waarde behouden en op die wijze kunnen worden hergebruikt.

Grondstoffen zijn het nieuwe goud!

Het is ook zaak tot andere taal te komen, want afval is niet langer afval. Grondstoffen zijn het nieuwe goud. Het sloopbedrijf van vandaag is de stedelijke mijnbouwer ('urban mining') van morgen. Vanuit dit perspectief is recent in Twente een initiatief gestart met als titel 'Draadjes Los'. Twente Milieu, Meesterwerk Werkprojecten, Saxion International Water Technology en Eshuis Accountants en Adviseurs bundelen hun krachten in het platform Blue Region Twente. Het platform heeft als doel om meervoudige waarde te creëren met afval op ecologisch, sociaal en economisch vlak. Het project Draadjes Los vindt zijn oorsprong in het feit dat er nog te veel snoeren en draden in het restafval terecht komen. De ingezamelde snoeren en draden worden gesorteerd door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, wat bijdraagt aan de sociale werkgelegenheid in Twente. Tot slot levert het sorteren en uit elkaar halen van snoeren en draden nieuwe grondstoffen op, die geld waard zijn. Het project Draadjes Los richt zich op de eerste in een reeks van afvalsoorten die de komende jaren nog volgt. Want er is nog meer 'vergeten' afval met waarde.

Weer een andere manier van samenwerking treffen wij aan in de gemeente Beekdaelen. Zij probeert het MKB een helpende hand in circulariteit te bieden door een bijeenkomst te beleggen met principes van waardebeoordeling in de circulaire economie in samenwerking met de plaatselijke ondernemersvereniging. Ook ondernemers nemen in deze gemeente het initiatief met een plan om een voormalige groeve en stortplaats te transformeren tot respectievelijk een zonnepark en vakantiepark. Zoals gezegd: duurzaamheid begint met anders produceren en dus met anders denken en zeker ook met de introductie van andere taal. En bovenal met concrete, zichtbare voorbeelden.

100% Circulair in 2050. Dat is de ambitie van de gemeente Súdwest-Fryslân. Het is een 'al doende leren' proces rond een andere manier van waardebeoordeling bij bijvoorbeeld inkoop en investeringsbeslissingen. Goede voorbeelden kunnen op die manier ook financieel zichtbaar en tastbaar worden gemaakt én investeringsbeslissingen kunnen eerder worden vergeleken. Deze nieuwe waardebeoordeling wordt ook wel Total Cost of Ownership (TCO) genoemd. Een volgende stap is om ook niet-financiële KPI's mee te laten wegen bij investeringsbeslissingen de verantwoording daarvan.

Waardecreatie: werken met Total Cost of Ownership (TCO)

- Werken met restwaarde in plaats van afschrijven tot 0;
- Meer inzicht in alle kosten, van investering tot en met einde gebruiksduur;
- Kosten en baten na de investering zijn vanaf het begin duidelijk;
- Minder verrassingen bij exploitatie of beheer en (vervangings)onderhoud;
- Inzicht dat goedkoop vaak duurkoop is;
- Een positieve restwaarde zorgt voor lagere kosten over de hele levensduur;
- Positieve restwaarde geeft aan dat er niet langer sprake is van afval.

Wetgeving als hefboom voor het goede

Bij het recyclen moeten gemeenten als afvalverwerkers aantonen dat de gerecyclede stoffen niet giftig zijn en/of ziektes kunnen veroorzaken voordat ze kunnen worden verwerkt. Voor producenten geldt die plicht niet bij het gebruik van grondstoffen. De verwachting is dat de komende jaren niet verder ingezet zal worden op het verstevigen van deze zorgplicht van gemeenten, maar dat dit gaat verschuiven naar bedrijven. Het Rijk (I&M) heeft besloten dat vanaf 2023 de bal bij de producenten komt te liggen in het kader van Uitgebreide Producenten Verantwoordelijkheid (UPV). Op deze wijze wordt het accent verschoven van afvalverwijdering naar circulaire en toekomstbestendige productie en duurzame logistiek. Methodes om deze beweging te stimuleren zijn onder andere statiegeld heffen, leaseconstructies invoeren op plastic en het nieuwe verbod op wegwerpplastic. Voor circulaire transitie, zoals de transitie van afvalverwijdering naar circulaire en toekomstbestendige productie, is het belangrijk dat overheid en bedrijfsleven elkaar vinden en versterken. Als een bedrijf een goede circulaire stap maakt, helpt de overheid door die te ondersteunen. Al doende leert men; er bestaat nog geen 'recept'.

Mirjam Pauwels, wethouder Economische zaken van de gemeente Assen, dicht het MKB een belangrijk rol toe in realisatie van duurzaamheid: "Innovative power komt van het MKB. Als overheid ben je niet de initiator van duurzaam ondernemen. Je kunt wel faciliteren. Dat wil zeggen: de gemeente legt de rode loper uit voor het MKB: faciliteren, verbinden, kennis toevoegen".

Werken aan een gedeelde ambitie

Duidelijk is dat de overheid vaart wil zetten achter de transitie naar een circulaire economie en dat blijkt uit het in 2020 gepresenteerde Rijksbrede programma 'Nederland Circulair in 2050'. Hierin schetst het kabinet hoe we onze economie kunnen ombuigen naar een duurzaam gedreven, volledig circulaire economie in 2050. Met als eerste ambitieuze doel in 2030: 50 procent minder gebruik van primaire grondstoffen, zoals metalen en fossiele energiedragers als olie en kolen. Maar ook de helft minder voedselverspilling in 2030. In januari 2017 lanceerde de overheid het grondstoffenakkoord. Hiermee stelt het kabinet samen met maatschappelijke organisaties en bedrijven transitieagenda's vast om de gestelde doelstellingen te behalen.

Het Planbureau voor de Leefomgeving is nog niet zo enthousiast over de realisatie van de doelen die Nederland zich heeft gesteld op weg naar een circulaire economie. Groot aandachtspunt: er moet meer focus komen op reductie van grondstoffen in plaats van het huidige accent op afval. Ook is er veel meer aandacht nodig voor sociaaleconomische gevolgen van bepaalde regelingen.

We halen zelfs afval uit het buitenland om onze florerende afvalverwerkende-industrie te blijven voeden. Terwijl het principe van een circulaire economie juist is om geen afval meer te produceren en (veel) minder grondstoffen te verspillen. De overheid heeft nadrukkelijk uitgesproken om toe te werken naar een circulaire economie en dergelijke perverse prikkels te willen elimineren.

De overheid daagt uit...

Gemeenten willen transparant zijn over besluitvormingsprocessen, zeker als het gaat om duurzaamheid. Daar onderkennen zij zelf ook nog de nodige leerpunten: ondernemers klagen over gemeenten die fors op de rem staan bij het vergunningenloket of die alleen maar handhaven. Hier is maatwerk wenselijk op het gebied van vergunningen en/of de nodige versoepeling als stimulering van duurzaamheid in het geding is. Juist door samen op te trekken, oog en oor te hebben voor elkaars belangen of liever nog een overstijgend belang te definiëren maakt dat er stappen vooruit worden gezet. Een verschuiving van regelgeving en handhaving naar sturen op 'condities' (goede groeiomstandigheden) wordt gezien als de grote uitdaging voor overheden in de transitie naar de circulaire economie. Want 'regelzucht verpest het eigen initiatief' volgens Stadsmaker Floor Ziegler in het NRC.

Deze 'verkeerde toepassingen' zullen zich in de komende jaren zeker niet beperken tot afval. Lokale overheden zullen hier een vertaalslag van moeten maken om generieke regels ook praktisch toepasbaar te maken of te houden voor MKB-ondernemers. De MKB-ondernemers die wij in het kader van deze essayreeks hebben gesproken gaven als belangrijkste aandachtspunt aan dat bij dit proces naar meer duurzaamheid het belangrijk is dat duurzaam ondernemen financieel aantrekkelijker wordt gemaakt. Dat geldt bijvoorbeeld bij kapitaalintensieve transitie in een bedrijf zoals het veranderen van de energiebron. Ook waarschuwen zij voor te ingewikkelde regels en de daarbij oplopende administratieve druk voor bedrijven.

Transparantie als instrument

Met de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is recent het voorstel tot een Europese richtlijn geïntroduceerd die met ingang van 1 januari 2023 moet bijdragen aan eenduidige (verplichte) duurzaamheidsrapportages. De groep ondernemingen die in de nabije toekomst aan deze richtlijn moet gaan voldoen, betreft de grote ondernemingen

in Nederland (en Europa). Dat zijn in Nederland ongeveer 4.000 ondernemingen en in Europa ongeveer 50.000 ondernemingen. Deze verplichting kan leiden tot concrete consequenties voor de toeleveranciers van deze grote ondernemingen in het MKB. De grote afnemers zullen in toenemende mate eisen stellen aan het duurzame karakter van de producten en diensten die zijn daar inkopen. Maar ook zullen producten en diensten die zij zelf aanbieden veranderen. De plek van het MKB in de circulaire keten wordt daarmee nadrukkelijker voelbaar.

We zien de lijn dat via wetgeving en politiek de hefboom van wet- en regelgeving klassiek gezien tot bedreiging leidt van businessmodellen. Juist die ondernemers die deze bedreigingen als kans zien zijn de ondernemers die de nieuwe economie positief tegemoet treden.

....om samen met ondernemers kansen te creëren.

In de diverse regio's van Nederland zijn overheden samen met het bedrijfsleven al op weg om de nieuwe economie handen en voeten te geven. Of het nu gaat om duurzaamheid, circulariteit, biodiversiteit of inclusiviteit. Verstandig is om daarin in de eigen regio passende voorkeurs-accenten te kiezen, om voldoende focus én draagvlak te houden. Dat betekent de grote transitie-opgaven vertalen naar concrete lokale doelstellingen. Wat in de grote stad geldt, geldt niet of anders in de regio. Het is juist de lokale focus en daarmee de zichtbaarheid die aanstekelijk werkt. Als duurzaamheid een ver-van-het-bed show blijft, dan komen we niet tot handelen. Veel lokale en regionale overheden hebben inmiddels beleidsambities geformuleerd, zoals energieneutraal groen- en klimaatbestendig en sluiten van kringlopen. Door op deze accenten aan te sluiten kunnen voor het MKB al interessante nieuwe kansen ontstaan, zoals de voorbeelden hierna laten zien.

“De provincie Zeeland heeft de Circulaire Economie als een prioriteit in haar Economische Agenda opgenomen, waardoor brede beleidsintegratie plaatsvindt. En het is onderdeel van andere beleidsinitiatieven gericht op de biobased economie, het energiebeleid en de sociale initiatieven. Deze inbedding focust op een economisch programma, met praktische toepassingsmogelijkheden voor bedrijven. Zij maakt succesvol de stap van duurzaamheid/milieu naar economie.”, zo vertelt Richard van Bremen, senior beleidsmedewerker van de provincie Zeeland.

Het MKB wordt vooral indirect door de overheid bereikt via de regionale ontwikkelingsmaatschappij 'Impuls'. Daar zijn voor verschillende initiatieven subsidies en vouchers beschikbaar. Ook in het provinciale inkoop- en aanbestedingsbeleid wordt met circulaire criteria gewerkt. Verder worden in praktische zin inspanningen gedaan met betrekking tot kennisoverdracht. Bijzonder is dat bij aanbestedingen vanuit de provincie gewerkt wordt met de 'regel van 90'. Dat betekent dat gesprekspartners per

twee maximaal 90 jaar zijn: oudere gesprekspartners nemen dus een jongere partner mee. Daarmee wordt een mix van generaties bereikt.” Dit is één van de mogelijkheden om impact te maken.

Ondernemers werken samen in industrieclusters om de CO₂-reductie in de regio te versnellen. Samenwerking is heel belangrijk voor de energietransitie. Met kennis, expertise, voorbeelden uit de praktijk en een persoonlijke aanpak stimuleert de Rijksdienst voor ondernemend NL (RVO) deze samenwerking binnen de industrieclusters in Nederland. Via RVO-accounthouders worden bijeenkomsten georganiseerd, onder andere over het programma Verduurzaming Industrie.

De provincie Fryslân kiest met het nieuwe bestuursakkoord 'Lok op 1' (geluk op één) voor brede welvaart als uitgangspunt van beleid.

RIS3 en duurzame transitities.

De regio's in Noord-Nederland hebben een visie ontwikkeld op de directe MKB-ondersteuning bij de een aantal duurzame transitities, zoals bijvoorbeeld de transitie van lineair naar circulair. Zij streven naar een meer geïntegreerde aanpak en goede aansluiting bij de Europese facilitering voor deze transitities. De basis om voor dergelijke gelden in aanmerking te komen is het opstellen van een RIS3. RIS3 betekent letterlijk: regionale innovatiestrategie voor slimme specialisaties. De EU vraagt regio's om op basis van eigen sterkte een positie te kiezen en dit uit te werken in zo'n RIS3-plan. Als RIS3 er is, dan kunnen op basis daarvan ondernemingen Europese subsidies verkrijgen voor innovaties in met name genoemde transitities.

Noord-Nederland heeft in hun RIS3-plan een innovatie-competentieladder opgenomen: geen eenmalige ondersteuning, maar een samenhangend pakket wordt aangeboden om als onderneming op die ladder op te klimmen. Voor MKB-ondernemers is de drempel naar aanvragen van dergelijke Europese subsidies doorgaans (te) hoog. In Noord-Nederland willen de provincies en SNN (Samenwerkingsverband Noord Nederland, subsidieverlener) die laagdrempeliger maken door nauwer in contact staan met lokale netwerken en innovatie-ecosystemen om kennis hierover te delen en concreet te assisteren.

Ook uit onze interviews met bedrijven komen nut en de noodzaak van samenwerking in duurzaamheid naar voren. Het familiebedrijf Ten Kate, producent van dierlijke vetten en eiwitten, is daar heel duidelijk over. Duurzaamheid is zoals directeur Laurens ten Kate het zegt, niet meer een 'feest van labels en keurmerken, de hype is er af'. Hij omschrijft duurzaamheid tegenwoordig als een *license to produce*: je hebt geen bestaansrecht als je niet duurzaam te werk gaat'. Hierbij beschouwt hij het als belangrijke randvoorwaarde dat de overheid een samenwerkingspartner is en zich flexibel opstelt bij de noodzakelijke investeringen (zeker als het gaat om grote investeringen die van levensbelang zijn voor de onderneming) en bij het toepassen van regelgeving bij het oplossen van duurzaamheidsvraagstukken.



5. Conditiesturing vanuit nieuwe beslissing- en verantwoordingskaders

De route richting de nieuwe economie wordt onderweg ontdekt en zal zich gaandeweg uitkristalliseren via talrijke probeersels en pogingen die worden ondernomen. Recente publicaties pleiten niet voor een massieve inzet om duurzaamheidsregels te laten beklijven. Bij de introductie van nieuwe kaders kunnen juist kleine interventies een veel effectievere sturing geven als ze de juiste circulaire dynamiek op gang weten te brengen of te houden.

De recente wet Stikstofreductie en Natuurverbetering is bedoeld om de totale uitstoot van stikstof flink omlaag brengen. In 2025 moet 40 procent van de natuur die gevoelig is voor stikstof weer gezond zijn. In 2030 is dat 50 procent en in 2035 zo'n 74 procent. Idem een aantal doelstellingen voor CO2-reductie.

Interessant is om sturing op zo'n nieuw kader nader te beschouwen. Noodzaak bij zo'n ambitieuze nieuwe doelstelling is om niet alleen te controleren en te meten, maar ook te kijken hoe er (anders) gestuurd kan worden.

De associatie met sturing is die van een lineaire handeling, dat er een 'stuur' in handen van de overheid is waarmee het systeem 'bestuurd' kan worden. In de praktijk is die sturing een stuk complexer, omdat er maar beperkt invloed kan worden uitgeoefend op de economische sector, en er nog veel minder grip is op de uitkomsten van die invloed. Bovendien staat de overheid niet boven de partijen, maar is vaak partij, bijvoorbeeld in het stikstof-dossier. Eigenlijk zou in dit dossier een betere aanpak zijn: condities scheppen om belangrijke spelers, zoals de boeren en de industrie, de mogelijkheden te geven om stappen richting de doelen te maken. Zonder de achterliggende gedachte dat die sturing vooraf heldere uitkomsten kent. Dus geen doelgerichte, lineaire vorm van sturing, maar veel meer sturen in cirkels, door duurzame of circulaire activiteiten met elkaar te verbinden: conditiesturing.

CO2 Chagrijn

Dick de Waard, hoogleraar Auditing en medeschrijver van deze serie essays, werd recent door het NRC geïnterviewd over toekomstige impact van verplichte verslaggeving en controle daarop op het gebied van klimaatverandering zoals wordt voorgesteld door de Europese

overheid en de G7 landen (CSRD). Hij verwacht dat de impact van een degelijke verslaggeving en controle groot zal zijn. „Het begint bij de grote ondernemingen. Maar het sijpelt vanzelf de keten in. Want zo'n onderneming vraagt aan zijn toeleveranciers: ik moet rapporteren over mijn CO2-voetafdruk en verwacht van jou niet alleen de juiste cijfers, maar ook een positief resultaat. Dus als jij mijn producten wilt blijven vervoeren, moet je wel zorgen dat je wagenpark wordt vernieuwd.” Ook banken zullen klimaateisen gaan stellen. Volgens De Waard passen sommige al hun financieringsvoorwaarden aan. Een bedrijf dat onvoldoende maatregelen neemt om zijn CO2 uitstoot te beperken, betaalt een hogere rente. „Dat geld gaat niet als winst naar de bank, maar het wordt gebruikt om het klimaatbeleid van de klant te verbeteren. De Europese Investeringsbank werkt ook zo.” De Waard verwacht dat de veranderingen de komende jaren snel gaan. „Ondernemers moeten chagrijnig worden van een stijgende curve in de CO2-uitstoot. Dan krijgen we eindelijk concrete doelstellingen, en worden managers misschien wel afgerekend op hun keuzes. Ondernemers krijgen nu een beloning als ze een goed winstcijfer halen. Hopelijk geven we ze dan een beloning als ze een reductiedoel hebben gehaald.”

Leverancier en producent van natuursteen Kemie voelt die transitie naar maatschappelijke impact ook aankomen. Voor Kemie is het noodzaak om in te spelen op deze beweging. Met hun nieuwe productielijn hebben ze al behoorlijk geïnvesteerd in het efficiënter omgegaan met grondstoffen. Kemie zoekt hier de samenwerking in de keten, en ziet mogelijkheden om nóg een enorme verduurzamingsslag te slaan. In samenwerking met partners en andere steenhouwers in de keten acht de directeur van Kemie de heer Engbers zelfs een verdienmodel mogelijk rondom het circulair maken van grondstoffen, met hergebruik van afval. Maar hiervoor is volgens Engbers wel hulp nodig van de (inter)nationale overheid bij het vinden van de juiste partners én financiering.

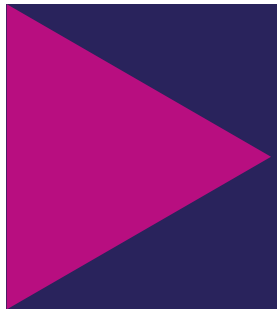
Koplopers in circulariteit hebben vaak ver buiten de grenzen van hun eigen sector gekeken. Zo ontdekte tapijtenfabrikant Interface dat oude visnetten uit zee een zeer waardevolle grondstof is voor hun tapijten. Een ander voorbeeld is papierfabrikant Van Houtum. Dit bedrijf gebruikt gerecyclede drankenkartons en olifantsgras als grondstoffen voor wc-papier. Ook blijken er veel kansen te liggen bij leveranciers. Bekend is dat leveranciers als materiaalspecialist doorgaans innovatieve ideeën hebben over hernieuwbare of gerecyclede alternatieven van materialen. Het gebruik van hernieuwbare of gerecyclede materialen wordt bovendien voordeliger naarmate de schaal groter is. Partijen die in een consortium samenwerken zijn daarmee vaak interessanter als grote afnemer van een bepaalde grondstof in een circulaire keten. Daarnaast is zo'n consortium zichtbaarder voor de buitenwereld. Bovendien worden samenwerkingsverbanden vanuit de overheid hooggewaardeerd, wat de kans vergroot om deel te nemen in een stimuleringsprogramma of een subsidietraject.

Schouder aan schouder?

Door schouder aan schouder te staan kunnen de ondernemer en overheid een belangrijke rol spelen om circulaire waarde-modellen mogelijk te maken. Dit kan op diverse manieren. Als een ondernemer duidelijk met een circulair project of product bezig is, maar regels of

wetten zitten in de weg, zou moeten worden bekeken of een uitzondering (met behulp van een lokale ontheffing of lobby richting ministerie) kan worden gemaakt en eventueel de regels worden aangepast aan de nieuwe situatie. Ook kan een rondgang worden geïnitieerd in de directe omgeving rond het initiatief om te bepalen wat eventuele bezwaren en samenwerkingsmogelijkheden zijn. Andere oplossingen zijn circulaire kortingen in de leges of huurprijzen. Ook kan de overheid circulaire ondernemers uit de keten benaderen om zich te vestigen in de regio's waar ketenpartners zijn gevestigd. Door mee te denken over geschikte voorzieningen worden bedrijven gestimuleerd om circulair (met elkaar) te ondernemen.

Een goede mogelijkheid van conditiesturing is het circulair en duurzaam inkopen door de overheid. Het is nog te pril om de effecten hiervan te kunnen meten, maar de laatste jaren komt dit in een stroomversnelling. Dit geeft nieuwe kansen voor MKB-ondernemers die duurzame zaken (willen) doen met de lokale overheden.



De provincie Noord-Holland wil haar inkopen de komende 4 jaar zoveel mogelijk circulair, klimaatneutraal, sociaal en ethisch doen. Jaarlijks koopt de provincie voor ruim € 350 miljoen aan diensten en producten in. Het gaat daarbij om opdrachten voor het openbaar vervoer, het onderhouden en aanleggen van de infrastructuur en het groen en de faciliteiten voor de eigen bedrijfsvoering.

Omdat er steeds meer kleine en lokale initiatieven ontstaan op het gebied van duurzaamheid zal dit duurzame speelveld met lokale overheden de komende tijd voortdurend in beweging zijn. Veel van die nieuwe initiatieven gaan taken oppakken van de lokale overheden en mogelijk business overnemen van de traditionele leveranciers. Door nieuwe technologie in combinatie met de behoefte om steeds meer grondstofketens lokaal te gaan sluiten, ontstaan er meer kansen voor lokale start-ups en zal er een groei komen van de lokale maakindustrie. Ook zullen order-groottes kleiner worden en zal de hoeveelheid kleine orders toenemen. Meer van dergelijke lokale netwerken levert dus ook meer kansen op relevante maatschappelijke bijdragen van MKB-ondernemers.

Een relatief nieuwe organisatie- of samenwerkingsvorm die goed kan worden gebruikt om structuur te brengen in gezamenlijke duurzame initiatieven is de gebiedscoöperatie. Dit sluit ook aan bij de bedoeling achter de nieuwe Omgevingswet die binnenkort wordt ingevoerd. In een gebiedscoöperatie werken ondernemingen, onderwijsinstellingen, maatschappelijke instellingen, natuurbeheerorganisaties, kennisinstellingen, kunstenaars en burgers samen. Het doel is om het gebied waarin ze werken te versterken, te zorgen voor meer werkgelegenheid, het bevorderen van onderlinge samenwerking en het veerkrachtiger maken van het gebied waarin men woont en werkt. Bedoeling van een gebiedscoöperatie is om samenwerken makkelijker te maken. Partijen vinden elkaar sneller en weten elkaars kracht beter te benutten, waardoor de economie meer regionaal wordt. In gezamenlijkheid kan effectiever ingeschreven worden op lokale opdrachten van overheden én wordt de natuurlijke leefomgeving versterkt. Elkaars behoeften en belangen worden makkelijker gedeeld.

Andere stromen

Het is nu zaak om alle constructieve intenties daadwerkelijk van het papier te krijgen en snel in de praktijk te brengen. Bedrijven zullen bij de praktische toepassingen van duurzaamheid, zoals productdesign, uitstoot, circulariteit en energiegebruik een cruciale rol gaan spelen. Het bedrijfssucces van duurzaamheid op de lange termijn heeft direct verband met hoe de ondernemer duurzaamheid gaat toepassen in de relatie met zijn of haar diverse lokale stakeholders (klanten, leveranciers, werknemers, aandeelhouders, banken/financiers en bewonersomgeving) en anderzijds hoe de stakeholders de ondernemers in hun duurzame veranderingen ondersteunen. Met name de kwaliteit en concretisering van de interactie tussen MKB-ondernemers en lokale overheid kan vaart geven aan de implementatie van duurzaamheid in de nieuwe circulaire economische ordening.

Veel producten en materialen zijn bijvoorbeeld niet circulair en milieu-verantwoord ontworpen en/of hebben nauwelijks nog waarde na gebruik. De kans dat hergebruik dan via de 'natuurlijke marktwerking' radicaal gaat toenemen is klein. Om deze lineaire grote golfstroom te kunnen ombuigen naar een meer circulaire is het 'tegen de stroom inzwemmen' niet voldoende. Daarbij is een nauw samenspel tussen overheid en bedrijfsleven nodig met een duidelijke strategie en met richtinggevende experimenten om dit echt structuur te geven én elkaar de helpende hand bieden. Alleen op deze manier zullen ondernemingen in het MKB een belangrijke rol kunnen krijgen als voorlopers van de nieuwe economie.

Meervoudige winst

En dan is er meervoudige winst te behalen: betere (leukere) banen met aandacht voor vakmanschap en services, behoud van producten en de verwerkte materialen, meer aandacht voor biodiversiteit en behoud/ontwikkeling van ecosystemen en goede financiële winsten. Vooral de ondernemers die lokaal dichtbij de klant staan en op basis van klimaatvriendelijke klantbehoeften de eerste stappen zetten, zullen succesvol blijken. Het is de nieuwe service die zij bieden, waarvan de klant niet wist dat zij/hij er behoefte aan had. Maar als dit circulaire aanbod goed op gang komt, zal de steeds bewuster wordende consument massaal reageren. De snelheid van deze marktomslag wordt bepaald door het in dit essay beschreven samenspel tussen MKB en overheid.

Voetnoot bij dit essay:

In dit essay lag het accent qua duurzaamheid op het milieu en circulariteit, omdat dit veel ter sprake kwam in onze interviews met het MKB en overheid. Duurzaamheid omvat echter ook sociale componenten, zoals inclusiviteit en veiligheid; het viel ons op dat deze sociale aspecten van duurzaamheid blijkbare nog minder hoog op de agenda staan in de huidige duurzaamheidsdiscussie.



Afsluiting

Met dit vierde essay maken we de cirkel rond; een cirkel gevormd door een serie van 4 essays.

Onze bedoeling met deze serie van essays is ondernemers tips én inzicht te geven in het ontstaan van nieuwe duurzame patronen en hoe dit toe te passen met behulp van een andere, meer integrale manier van denken tot een werkend hoopgevend verhaal, een nieuw systeem in de maatschappij. Hoe dat er in 2025 uit kan gaan zien wordt in hoofdstuk 2 van dit essay geschetst. Ook de lokale samenwerkings-cases in hoofdstuk 3 en 4 geven een aardig beeld hoe die brede welvaart al heel praktisch, stukje bij beetje, gestalte krijgt. Het verhaal van de nieuwe economie; een samenwerking in de keten. Een samenwerking tussen MKB-ondernemers en de overheid; centraal maar vooral decentraal. En uiteindelijk een samenwerking met de wereldburgers; de bewoners van de planeet en voorouders van toekomstige generaties..

Overzicht van onze volledige serie gepubliceerde essays:

1. Geen bandenwissel maar een nieuwe motor.

Hoe de nieuwe economische en sociaal-maatschappelijke bewegingen de traditionele businessmodellen gaan kraken en welke rol het MKB hierin gaat spelen.

2. Wachten tot het kantelt?

Hoe kennis van nieuwe regelgeving de MKB-ondernemer kan ondersteunen bij de overgang naar de businessmodellen van de toekomst.

3. Externe druk of innerlijke drive?

Hoe geloof, geduld en geld verdienen samenkomen in een impact businessmodel voor de MKB-ondernemer.

4. Schouder aan schouder?

Hoe het MKB en de overheid elkaar kunnen versterken in het behalen van de nieuwe duurzaamheidsdoelen.



Bronvermelding

Milieubarometer: milieubarometer.nl/aanmelden/amersfoort/

Voor subsidiemogelijkheden zie [RVO.nl](https://rvo.nl), waar alle actuele subsidies en financieringen van de landelijke/europese overheid in een te filteren overzicht bij elkaar zijn gebracht

ABNAMRO Rapport 'Alles van Waarde' 2021

Rapportage PBL Circulaire Economie 2020, Integrale Circulaire Economie Rapportage 2021 PBL

CO2-neutrale industrie in regio's:
rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/co2-reductie-industrie/co2-neutrale-industrie-de-regio

Inspiratie voor gemeenten: op weg naar een circulaire economie.
Natuur- en milieufederaties, 12 mei 2021

Total Cost of Ownership;
Whitepaper van Jeanine Lemstra en Jacqueline Hofstede (Ynova Innovation Company).

ABN AMRO Circular Economy Guide

Interview NRC met Hoogleraar Dick de Waard, 29 juni 2021:
'CO2-uitstoot moet ondernemers chagrijnig maken.'

In Cirkels sturen, Reflecties over de transitie van een lineaire naar een circulaire economie;
Van Twist, Chin-A-Fat, Scherpenisse en M. van der Steen (NSOB)

Voor het principe achter de gebiedscoöperaties zie decooperatieve.samenleving.nl

Prutsenderwijs Duurzaam Presteren; Egbert Dommerholt

Moonshot; Mariana Mazzucato

Geïnterviewde bedrijven voor dit essay:

Ten Kate, Boerboom Hout, GEVA vastgoed en Kemie. Ook is input uit bedrijfscases gebruikt uit andere essays in deze serie

Geïnterviewde lokale/regionale overheden:

Gemeente Assen: M. Pauwels

Gemeente Gooi & Vechtstreek: M. Maassen

Gemeente Beekdaelen: M. Mobers

Provincie Zeeland: R. van Bremen

Gemeente Kampen: I. van der Sloot

Gemeente Sudwest-Fryslân: E. Faber

Over deze schrijversgroep



Alje Kuiper heeft als directeur strategie en innovatie jarenlang meegewerkt aan de ontwikkeling van sociaal innovatieve HR-concepten bij de Randstad Groep. Zijn drive is om deze ervaring nu te gebruiken om duurzaamheid bij bedrijven te versnellen. Dat vereist namelijk niet alleen nieuwe technieken en businessmodellen, maar ook een hele andere manier van waarde creatie én samenwerken in en tussen organisaties. Hij doet dit vanuit het advies- en kennisbureau Mijn Impact en vervult een coördinerende rol in de schrijversgroep van deze serie essays. www.mijnimpact.nl



David Boekel is ruim 14 jaar werkzaam bij RSM als registeraccountant. In beginsel verantwoordelijk voor de controle van vele middelgrote ondernemingen en familiebedrijven. De laatste jaren heeft hij zijn focus verlegd naar het rapporteren van niet-financiële indicatoren en duurzaamheid in het algemeen. Met bijdrages aan de publieke managementletter “klimaat is financieel” en de ESG werkgroep van de NBA komt met deze serie essay's een nieuwe bijdrage van David om MKB Nederland en haar accountants klaar te stomen voor de transitie die er onvermijdelijk aan komt. www.rsm.global/netherlands/nl/diensten/sustainability-consulting



Jacqueline Hofstede is een enthousiaste ondernemer met een missie voor 'Brede Welvaart' en de Sustainable Development Goals. Vanuit haar bedrijf Ynova Innovation Company begeleidt zij organisaties op hun weg naar Lean, Smart en Circulair Ondernemen. Zij organiseert al 16 jaar het Ynova Innovation Platform voor samen leren en innoveren. Ynova is een gecertificeerde Common Good organisatie met 300 punten. www.ynova.nl/j.hofstede@ynova.nl



Douwe-Jan Joustra Douwe Jan Joustra heeft zich ontwikkeld van professional in natuur, landschap, milieu, duurzaamheid en Cradle to Cradle tot krachtige denker en doener in de circulaire economie. Hij werkt lokaal, nationaal en internationaal aan de implementatie van de circulaire economie in beleid en bedrijf. Hij was internationaal actief als 'head circular transformation' bij de C&A Foundation. Met bedrijven werkt hij aan 3-i benadering: inspireren, implementeren en innoveren. www.ice-amsterdam.nl/djj@ice-amsterdam.nl



Dick de Waard is vanaf 1977 tot 2013 werkzaam geweest bij EY Accountants. Hij is één van de oprichters van de service line EY Climate Change & Sustainability Services. Hij heeft sindsdien assurance- en advieswerkzaamheden verricht op het gebied van niet-financiële informatie (ESG verslaggeving) voor een groot aantal nationale en multinationale ondernemingen. Al sinds 1992 is Dick betrokken bij het accountancy onderwijs van de RUG. Zijn promotieonderzoek richtte zich op het snijvlak van corporate governance en duurzaamheidsvraagstukken. Hij is momenteel als hoogleraar Auditing verantwoordelijk voor het accountancy onderwijs. Sinds 2010 levert hij een bijdrage aan onderwijs en onderzoek bij de University of Curaçao. In 2014 is hij bij deze universiteit benoemd tot hoogleraar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. www.rug.nl



Mark de Lat is als partner en organisatieadviseur verbonden aan Eshuis Accountants en Adviseurs. Vanuit zijn roeping 'betere businessmodellen voor een betere wereld te willen realiseren, begeleidt hij directies en managementteams bij het realiseren van impactbusinessmodellen. Hierbij maakt hij gebruik van de B Corp standaard in combinatie met de door de VN uitgewerkte SDG's. Hij is lid van de kerngroep Duurzaamheid van de SRA en jaagt ook internationaal het thema impactondernemen in de accountancy aan via het internationale netwerk PrimeGlobal. www.eshuis.com

