



drift for transition

Perspectief op Circulariteit in de Regio Zwolle

Naar een vitale economische regio

In opdracht van de Economic Board Regio Zwolle

datum

December 2018

auteurs

Martin v.d. Lindt

Derk Loorbach

Roel van Raak



Inhoudsopgave

Samenvatting en aanbevelingen.....	2
Inleiding: Circulaire Economie en transitie in vogelvlucht.....	6
Circulaire Economie in de Regio Zwolle: een analyse.....	8
Transitieverhaal: maak een Vitale economische Regio Zwolle ‘gewoon’	11
Transitieleaderschap: mobiliseer ambassadeurs, koplopers en verbinders.....	14
Iconische experimenten: maak de toekomst tastbaar	15
Rol van de board	16
Bijlage 1: Lijst respondenten interviews	19
Bijlage 2: Lijst deelnemers avondsessie dd. 7 november 2018	20

Samenvatting en aanbevelingen

De Economic Board Regio Zwolle (EBRZ) heeft DRIFT gevraagd om haar samen met haar stakeholders op weg te helpen om tot een visie op de Circulaire Economie in de Regio Zwolle en de rol van de board daarin te komen. Dit is een verslag van de resultaten van dit proces, dat bestond uit interviews, desk study, een sessie met stakeholders en een bijeenkomst met de board.

De Regio Zwolle is op weg naar een vitale economie. Voor ons betekent dat een economie die: (i) veerkrachtig en volhoudbaar is; (ii) zinvol werk biedt aan onze inwoners; (iii) innovatief en ondernemend is en (iv) zorgt, mede vanuit het principe van samenredzaamheid, voor onze welvaart, gezondheid en welzijn. Dat betekent ook dat we af willen van alles wat onhoudbaar en onwenselijk is, zoals afval en vervuiling, maatschappelijke uitsluiting, een ongezonde leefomgeving en onderwaardering voor sociale waarden. Dat betekent voor de Regio Zwolle een transitie: een lange, schoksgewijze en nog grotendeels onzekere weg die we met elkaar moeten creëren en bewandelen.

Gelukkig zijn er in de Regio Zwolle al bewoners, ambtenaren, ondernemers en onderzoekers op pad, bijvoorbeeld Green Up en The Green East (agro & food), Polymer Science Park (PSP) en Green Pac I-lab (kunststoffen), Stichting Hybertad (duurzaamheidskennis delen en bewustwording in de bouw), Green Key Label (vrijtijdseconomie), Isala ziekenhuis en Aeres Hogeschool (duurzaam bouwen), Circulair Ondernemen Award (Stichting Duurzaam Ondernemen Zwolle), Kwartiermakersoverleg Circulaire Economie en het lectoraat 'Netwerken in een Circulaire Economie' (Hogeschool Windesheim).

Zij staan symbool voor de krachtige diversiteit van de Regio: overal kan iedereen concreet werk maken van de transitie naar een vitale economie. Vanuit deze krachtige diversiteit kan de Regio Zwolle zich de transitie naar een vitale economie eigen maken alsmede abstracte ambities en plannen concreet in de praktijk te brengen, zodat gezond en circulair produceren en consumeren uiteindelijk de normaalste zaak van de wereld wordt.

Omdat de Regio Zwolle ook een goede afspiegeling van het Nederlandse bedrijfsleven vormt, kan de Regio Zwolle tevens fungeren als een nationaal transitie-lab voor de omslag naar een Circulaire Economie. Essentieel is hierbij evenwel dat er aandacht moet zijn voor het generaliseren en uitwisselen van praktijk- en leerervaringen alsmede dat de Regio Zwolle open staat voor samenwerking met andere regio's en deze samenwerking ook daadwerkelijk opzoekt.

Tegelijkertijd vormt de relatieve onbekendheid met het begrip Circulaire Economie, het gebrek aan samenhang en samenwerking en de onzichtbaarheid van de transitie in termen van koplopers en experimenten ook één van de grootste uitdagingen op het pad naar een circulaire Regio Zwolle. De norm is immers het produceren en consumeren op een manier die onvolhoudbaar is: gebaseerd op fossiele bronnen, het produceren van afval, het waarderen van financiële waarde boven sociaal-maatschappelijke waarde en op het niet benutten van allerlei kansen en synergiën t.a.v. samenwerking, delen en effectief reduceren van grondstoffengebruik.

Om de kracht van de diversiteit aan initiatieven en innovaties in de Regio Zwolle te mobiliseren en de gewenste transitie naar een vitale economie te realiseren, is het nodig richting en snelheid te genereren. Dat kan door het met elkaar vormgeven van:

1. **Transitieverhaal:** vanuit de kansen, ondernemerschap en regionaal DNA samenwerken aan een vitale economie in ecologisch, economisch én sociaal-maatschappelijk opzicht:
 - Breng meer systematisch in beeld welke relaties, stromen, netwerken en initiatieven er zijn.
 - Analyseer de kwetsbaarheden, afhankelijkheden en risico's.
2. **Transitieleiderschap:** mobiliseren van ambassadeurs, koplopers en verbinders die het verhaal uitdragen, druk op structuur vergroten en ruimte voor nieuwe praktijken maken:
 - Faciliteer koploperbijeenkomsten gericht op inhoudelijke ambities.
 - Zet gewicht in (beleidsmakers, ondernemers, kennisinstellingen, burgers) om ruimte (fysiek, financieel, institutioneel, instrumenteel) te creëren.
3. **Transitie-iconen:** stimuleer de opzet van concrete transitie-experimenten die Circulaire Economie niet alleen zichtbaar, behapbaar en praktisch maken, maar ook kunnen leiden tot structurele verandering:
 - Identificeer publieklocaties in ontwikkeling die als experiment ingezet kunnen worden, zoals een school, station, supermarkt of theater.
 - Experimenteren met gedrag, bouw, installatie, aanbesteden, inkopen, samenwerken.
 - Vooraf geformuleerde experimenteer- en leeragenda.

Het is de normaalste zaak van de wereld dat overal, dus ook hier in de Regio Zwolle, gezocht wordt naar nieuwe manieren van denken en werken die toekomstbestendig en volhoudbaar zijn. Maar het zijn nog steeds vooral de koplopers en de actieve burgers en ondernemers die in beweging zijn en het is nu zaak om massa te gaan maken. Hiervoor moeten we met elkaar de diversiteit, daadkracht en nuchterheid van de inwoners, ondernemers en professionals in de Regio Zwolle gaan gebruiken om deze transitie 'gewoon' te maken. Dat wil zeggen: zorgen dat de nieuwe circulaire en gezonde economie snel praktisch en concreet wordt, het normaal is bij te dragen aan deze transitie, iedereen zich af moet vragen hoe en waaraan hij of zij geld uitgeeft en of dat aan de gewenste transitie bijdraagt, en dat iedereen verantwoordelijkheid kan nemen en een bijdrage kan leveren.

De Economic Board Regio Zwolle wil hierin graag een versterkende, verbindende, richtinggevende en activerende rol spelen. Het is dan ook de uitdaging voor de board om (samen met de Regio) zelf vorm en inhoud aan verhaal, leiderschap en iconen te geven. Hierbij dient zij zich dan concreet in te zetten voor de volgende punten:

- Het meehelpen, aanscherpen en agenderen van de gewenste transitie naar een vitale economie. Dit betekent zowel het actief signaleren van ontwikkelingen die ongewenste economische

dynamiek versterken als het ondersteunen van gewenste ontwikkelingen, op basis van een strategische visie op de transitie zoals hierboven geschetst. De EBRZ zal hiertoe gevraagd en ongevraagd advies geven richting regiopartners, gemeenten en instellingen.

- Het bijdragen aan creëren van massa en impact van nieuw ondernemerschap voor een vitale economie door actief koplopers onder bedrijven, burgers en ambtenaren te identificeren, te verbinden en zichtbaar te maken, bijvoorbeeld via netwerkbijeenkomsten, inhoudelijke agendavorming of prijsvragen. En ook door systematisch te leren van innovaties die inzichten, randvoorwaarden en ideeën richting een vitale economische Regio Zwolle verder brengen. Belangrijk hierin is ook het bijdragen aan het ontwikkelen van een gemeenschappelijke kennisbasis die voor iedereen toegankelijk is.
- Als uitvloeisel van het voorgaande actiepoint is het essentieel dat de EBRZ-vertegenwoordigers ten aanzien van hun eigen bedrijf of organisatie de ambitie dienen uit te spreken (en hier ook naar te handelen!) om zelf tot de regionale koplopers te gaan behoren teneinde een significante voorbeeld- en trekkersrol te vervullen.
- Het inzetten van de collectieve lobbykracht en netwerken om ruimte te maken voor een aantal doorbraakprojecten die de dagelijkse praktijk een transitie-stap verder kunnen helpen, bijvoorbeeld door bundeling van koplopers uit de bouw richting een circulaire school. Of door het samenbrengen van circulaire voedselondernemers in een regionaal duurzaam voedselsysteem.

Om een en ander concreet te maken adviseert DRIFT voor 2019 de volgende EBRZ activiteiten:

1. Draag het strategisch perspectief als EBRZ uit conform de hier geformuleerde uitgangspunten en ideeën.
2. Ga in gesprek met de transitieclusters, samenwerkingsverbanden tussen overheden, bedrijven, kennisinstellingen en burgers (of combinaties hiervan). Richt dit gesprek op systeemdoorbraken, ambities, barrières en kansen in hun domein.
3. Vertaal het transitieverhaal en de uitkomsten van de gesprekken naar ambities en concrete doelen voor 2025 voor alle bewezen en succesvolle sectoren (kunststoffen, health, agri-food, logistiek, vrijetijdseconomie en e-commerce¹).
4. Agendeer minimaal één icoonproject en bouw hier omheen een coalitie op.

¹ Zie ook: De economische agenda Regio Zwolle 2018 – 2022

Inleiding: Circulaire Economie en transitie in vogelvlucht

Principes Circulaire Economie

In onze optiek betekent een Circulaire Economie een vitale economie die: (i) veerkrachtig en volhoudbaar is; (ii) zinvol werk biedt aan onze inwoners; (iii) innovatief en ondernemend is en (iv) mede vanuit het principe van samenredzaamheid, voor onze welvaart, welzijn en gezondheid zorgt. Anders gezegd: een economie die heeft afgerekend met de huidige onvolhoudbare economie gebaseerd op fossiele bronnen, lineaire productie en consumptie en een onbestrafte negatieve impact op mens en milieu, zoals sociale uitsluiting en een ongezonde leefomgeving. In een Circulaire Economie ligt de nadruk op effectief en slim gebruik van grondstoffen, behoud van waarde en het voorkomen van afval en emissies. Een Circulaire Economie impliceert ook fundamenteel andere methoden van produceren en consumeren die worden gefaciliteerd door nieuwe manieren van waarderen, financieren en organiseren.

Waarom een transitie naar een Circulaire Economie?

Juist omdat de huidige manieren van produceren en consumeren steeds meer onder druk staan, neemt de aandacht van ondernemers, beleidsmakers en initiatiefnemers voor een dergelijke Circulaire Economie snel toe. Steeds vaker zien we dan ook het ontstaan van nieuwe businessmodellen, producten en innovaties die worden gesteund door de inzet van lokaal tot internationaal beleid.

De belangrijkste redenen voor de toenemende druk zijn enerzijds de zorgen over de achteruitgang van mondiale en nationale biodiversiteit², klimaatverandering en geopolitieke kwetsbaarheden en anderzijds de enorme economische potentie in een economie met positieve effecten voor mens en milieu. Alleen al de potentiële gezondheidsbaten, het creëren van nieuwe verdienmodellen en het behoud van waarde in regionale economieën biedt een aantrekkelijk perspectief voor bedrijven en overheden om hierop in te zetten.

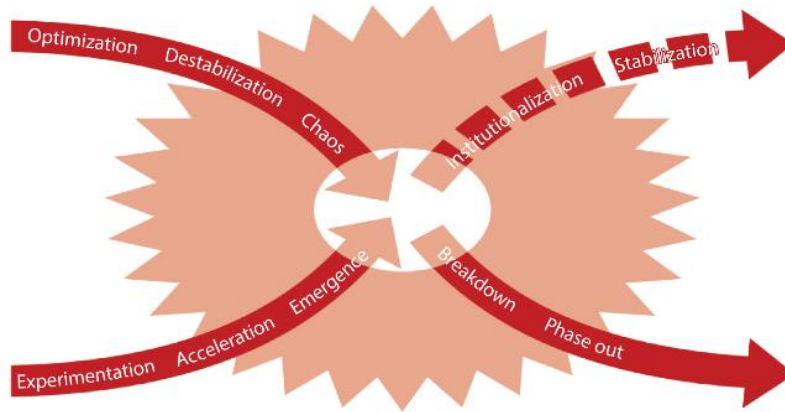
Wat is een transitie?

Met deze groeiende aandacht ontstaat het gevoel van een grotere beweging en heeft men het al snel over de 'transitie naar een Circulaire Economie'. Nu wordt 'transitie' vaak te pas en te onpas gebruikt en veelal ook (te) 'platgeslagen'. Het is dan ook belangrijk te onderkennen dat een transitie een fundamentele systeemverandering op de langere termijn is. Deze wordt vooral veroorzaakt doordat de wijze waarop we gewend zijn te denken, te organiseren en te handelen niet vol te houden is.

In de onderstaande figuur wordt de dynamiek van transities en de huidige situatie van de transitie naar een Circulaire Economie verbeeld. De figuur schetst transities als processen van opbouw en afbraak die elkaar versterken: alternatieven die gaandeweg beter, goedkoper en meer maatschappelijk gedragen

² Zie: Deltaplan voor Biodiversiteit in Nederland (<https://www.samenvoorbiodiversiteit.nl/>)

worden gaan in de loop van de tijd nieuwe verbindingen aan met elementen uit gevestigde regimes die toenemend onder druk komen te staan, destabiliseren en uiteindelijk schoksgewijs en chaotisch tot nieuwe structuren ontwikkelen.



In dit licht gezien, is de transitie naar een Circulaire Economie op alle schaalniveaus meestal nog wel minder ver ontwikkeld dan bijvoorbeeld de energietransitie of de mobiliteitstransitie. Op sommige deelaspecten zijn soms daadwerkelijk institutionele veranderingen gaande, maar op een breder maatschappelijk niveau is er nog veelal sprake van optimalisatie en voorzichtige eerste bewegingen richting destabilisatie.

Circulaire Economie in de Regio Zwolle: een analyse

Nog geen transitie, maar wel de wil tot transitie.

De transitie naar een Circulaire Economie is een snel omarmde ambitie door overheden en bedrijven. In de Regio Zwolle, gekenmerkt door een dynamisch en divers bedrijfsleven³, is inmiddels een levendig netwerk en grote diversiteit aan sociale, bedrijfsmatige en beleidsmatige initiatieven in verschillende sectoren en op verschillende plekken ontstaan⁴. Het is weliswaar te vroeg om over echte transitie te spreken maar we constateren dat er wel degelijk een basis is om meer strategisch te gaan voorsorteren op de noodzakelijke en gewenste fase van meer disruptieve structuurverandering. We constateren derhalve dat er nog geen sprake van een transitie is, maar wel degelijk van de wil tot transitie.

Belangrijke belemmeringen die we in de Regio Zwolle zien zijn aspecten als bijvoorbeeld starre regelgeving, gebrek aan vertrouwen en een behoudende bedrijfscultuur als het om informatie delen gaat. Maar dieperliggend zien we ook: (i) gebrek aan een gedeeld inspirerend perspectief alsmede verschillen in kennis over Circulaire Economie en in gevoelde urgentie, waardoor (ii) een samenhangende strategie om de kracht van de diversiteit aan opkomende alternatieven te versterken, ontbreekt. We lichten dit in het navolgende kort toe.

Verschillen in kennis, gevoelde urgentie en ontbreken gedeeld perspectief

Over het algemeen wordt Circulaire Economie in de Regio Zwolle vooral gekoppeld aan bredere (duurzaamheids)onderwerpen als energiebesparing, energietransitie, maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), recycling en ketenefficiency. Soms denkt men echter al een stap verder in termen van deeleconomie, kringlopen tot stand brengen en producten anders ontwerpen. In het verlengde hiervan zijn er aanzienlijke verschillen tussen sectoren. Zo heeft bijvoorbeeld de sector kunststoffen circulariteit als programmaliijn opgenomen, maar is er in de e-commerce vooral sprake van ‘onbewust’ bezig zijn (met aspecten van) Circulaire Economie, bijvoorbeeld door het zo veel mogelijk terugdringen van retourzendingen en het zo efficiënt mogelijk inrichten van de logistieke keten. We constateren dat de kennisniveaus erg verschillen tussen organisaties en sectoren, vaak ook samenhangend met (het gebrek aan) gevoelde urgentie en directe kansen. Hoewel praktisch de overgang naar circulaire manieren van denken en werken in elke praktijk zelf uitgevonden zal moeten worden, is er wel degelijk behoefte aan een bredere en gedeelde kennisbasis en idee van richting. Er is dan in deze fase ook behoefte aan de volgende twee zaken:

- Het systematisch in beeld brengen van de risico's en afhankelijkheden op het gebied van grondstoffen, afval en emissies. Bijvoorbeeld door op een kaart de belangrijkste pioniers, trekkers, ondernemers en initiatieven in verschillende domeinen alsmede de belangrijkste grondstofstromen in en uit de regionale economie op de korte en langere termijn te visualiseren.

³ Zie: Economische Agenda Regio Zwolle 2018-2022, EBRZ (2017) en Voortgangsrapportage Economic Board

⁴ Zie bijvoorbeeld: Stand van zaken Circulaire Economie (Economic Board Regio Zwolle)

Op deze wijze wordt een beeld verkregen van de belangrijkste economische verbanden en stromen. Dit kan als basis dienen voor een gezamenlijke analyse door beleidsmakers, bedrijfsleven en samenleving van de (on)volhoudbaarheid van de regionale economie op middellange termijn.

- Het creëren van een gemeenschappelijke set aan uitgangspunten en criteria die de randvoorwaarden schetsen voor een gewenste toekomstige economie in termen van ecologische (positieve) impact, sociale veerkracht en economische vitaliteit. Gebruik hiervoor de strategische transitiedialoog/-arena om zo een gedeeld begrip van de 'vitale economie' te krijgen in termen van gemeenschappelijke taal en waarden. En vertaal deze vervolgens naar principes als 'niemand staat aan de kant', 'geen afval en emissies de regio uit', etc. Tevens dienen de principes duidelijk te maken waar vanaf nu niet meer in mag worden geïnvesteerd of wat niet langer mag worden doorontwikkeld.

Diversiteit initiatieven, maar onvoldoende zichtbaar en strategisch

Naast de bereidheid tot transitie in beleid en op strategisch niveau, is er in de Regio Zwolle ook een praktische voedingsbodem voor circulariteit aanwezig. Uit de bewezen en succesvolle sectoren in de regio⁵ zijn er talloze initiatieven, netwerken, en clusters, die als kiemen voor een transitie richting circulariteit van de Regio Zwolle kunnen dienen. Als voorbeelden kunnen worden genoemd initiatieven als Green Up en The Green East (agri & food), Green Pac I-lab (kunststoffen), Stichting Hybertad (duurzaamheidskennis delen en bewustwording in de bouw), Buitengoed de Herfte (sociaal en duurzaam ondernemen) waarbij sprake is van (pogingen tot) coalitievorming en tot beïnvloeding van bestaande structuren. Daarnaast zijn er verschillende initiatieven van individuele ondernemers, bijvoorbeeld op het gebied van de integratie van logistiek en maakindustrie, zelfvoorzienende gebouwen en rijden op waterstof. Andere transitiekiemen, meer vanuit de gevestigde orde opgezet, zijn bijvoorbeeld het Green Key Label (vrijtijdseconomie), Isala ziekenhuis en Aeres Hogeschool (duurzaam bouwen in resp. gezondheidszorg en onderwijs), Circulair Ondernemen Award (Stichting Duurzaam Ondernemen Zwolle), Kwartiermakersoverleg Circulaire Economie en het lectoraat 'Netwerken in een Circulaire Economie' (Hogeschool Windesheim).

Vanuit transitiesturing bezien, is het probleem dat al deze initiatieven onvoldoende zichtbaar alsmede niet onderling met elkaar verbonden zijn om kennis uit te wisselen en van elkaar te leren. De uitdaging is om, met behoud en versterking van de diversiteit aan lokale en context-specifieke oplossingen, evenwel te komen tot meer bundeling, gemeenschappelijkheid en impact op institutioneel en structureel niveau. Vanuit transitieperspectief bestaat derhalve de behoefte om in te gaan zetten op:

- Het identificeren van systeeminnovaties: bundelingen van institutionele, sociale en economische innovaties in transitie-experimenten die expliciet gericht zijn op het 'opschalen' van succesvolle inzichten en acties. Met opschalen bedoelen we hier het verschuiven van

⁵ Zie: Economische Agenda Regio Zwolle 2018-2022, EBRZ (2017) en Voortgangsrapportage Economic Board

experiment naar norm: het institutionaliseren van nieuwe wijzen van denken en werken zodat deze regel in plaats van uitzondering worden.

- Het ontwikkelen van reflexieve evaluatie en monitoring op het niveau van transitie: systematisch vanuit de ontwikkelde gemeenschappelijke principes en randvoorwaarden evalueren in hoeverre opkomende alternatieven bijdragen, autonome ontwikkelingen mee- of tegenwerken en er voortgang geboekt wordt met institutionele verandering. Door een dergelijke monitoring en reflectie met betrokkenen uit initiatieven, projecten en organisaties te organiseren wordt ook een lerend netwerk gecreëerd dat hierdoor wordt ondersteund in het vertalen van de gezamenlijke inzichten en visie naar de eigen dagelijkse praktijk.

Ervaringen elders en conclusie

De situatie in de Regio Zwolle is niet uniek⁶: op allerlei niveaus wordt gezocht naar meer grip op wat de transitie naar een Circulaire Economie behelst en hoe deze vorm te geven. We zien zowel op nationaal, regionaal en lokaal niveau dat dit kan leiden tot uitvoerige discussies over definities, rapportages en overlegcircuits.

Sommige regio's lijken meer snelheid te maken door de ontwikkeling van een eigen profiel of een meer zichtbare massa aan samenwerkende initiatieven. Zo probeert men in Friesland via de Vereniging Circulair Friesland de omslag naar een Circulaire Economie te versnellen door het bewustzijn te vergroten, het stellen van concrete doelen (bijvoorbeeld de transitie doe-agenda Bouw⁷) en het uitvoeren van concrete projecten alsmede hiervan te leren. Ook op andere domeinen lijken de meer succesvolle regio's goed aan te sluiten bij, wat je zou kunnen noemen, 'het regionale DNA' van waaruit een eigen invulling van de transitie naar een Circulaire Economie wordt gegeven. In Friesland is de bindende factor 'groen en blauw', het agrarisch ondernemerschap en de sterke samenwerking tussen partijen.

Het gevolg van het gebrek aan grip op de transitie naar Circulaire Economie in de Regio Zwolle is dat er te weinig richting en snelheid ontstaat om voor te sorteren op de gewenste doorbraken richting een Circulaire Economie. Het is derhalve zaak de kracht van de diversiteit te mobiliseren en de gewenste transitie naar een Circulaire Economie in de Regio Zwolle te realiseren door richting en snelheid te realiseren. Dit kan door het met elkaar vormgeven van: (i) een transitieverhaal passend bij het DNA van de regio; (ii) transitieleiderschap en (iii) transitie-iconen.

⁶ Zie bijvoorbeeld ook: presentatie 'Over de Boekelse Brug en de Overijsselse Transitie' (DRIFT, 2017) en achterliggende interview rapportage.

⁷ Zie: Transitie Agenda Bouw (Vereniging Circulair Friesland, april 2018)

Transitieverhaal: maak een Vitale economische Regio Zwolle ‘gewoon’

DNA van de Regio Zwolle

Het DNA van de Regio Zwolle laat zich in eerste instantie minder eenvoudig vangen dan dat van, bijvoorbeeld, de provincie Friesland. Uit de inventarisatie rijst een beeld van een regio die deels afhankelijk is van haar bredere / grotere omgeving (logistiek, e-commerce, kunststoffen), waar het MKB belangrijk is, de bedrijven / mensen willen samenwerken en aanpakken, en waar de menselijke maat belangrijk wordt gevonden⁸. Dat leidt tot een grote diversiteit aan lokale initiatieven vanuit samenleving en bedrijfsleven, die vaak ontstaan vanuit een combinatie van gevoelde maatschappelijke verantwoordelijkheid en de herkenning van kansen op verbetering. Deze diversiteit kan soms als versnippering worden ervaren, maar vanuit een breder perspectief is het één van de cruciale elementen van een Circulaire Economie. Een Circulaire Economie is veel meer een kwestie van maatwerk, effectieve oplossingen in de gegeven contexten en creatieve verbindingen tussen productie en consumptie. Dat betekent ook een grote diversiteit. Vanuit ons perspectief zou dus juist de diversiteit in de Regio Zwolle in combinatie met de sterke maatschappelijke gedrevenheid en hang naar samenwerking over de grenzen de basis van een Circulaire Economie in de Regio Zwolle moeten vormen. Diversiteit vormt tevens één van de pijlers van veerkracht alsmede aanpassingsvermogen en daarmee van een gezonde economie in de Regio Zwolle. Diversiteit impliceert eveneens een constante dynamiek van experimenteren, aanpassen en leren. Maar om te zorgen voor gezamenlijkheid in diversiteit is het wel noodzakelijk gemeenschappelijke principes, standaarden en basisstructuren te ontwikkelen die de diversiteit aan initiatieven en oplossingen stimuleren. Een circulaire Regio Zwolle staat dus voor een economisch vitaal blijvende Regio Zwolle door continue vernieuwing en aanpassing.

Omdat de Regio Zwolle ook een goede afspiegeling van het Nederlandse bedrijfsleven vormt, kan de Regio Zwolle tevens fungeren als een nationaal transitie-lab voor de omslag naar een Circulaire Economie. Essentieel is hierbij evenwel dat er aandacht moet zijn voor het generaliseren en uitwisselen van praktijk- en leerervaringen alsmede dat de Regio Zwolle open staat voor samenwerking met andere regio's en deze samenwerking ook daadwerkelijk opzoekt.

De drie pijlers van de vitale economische Regio Zwolle

Een 'vitale economie' vormt een goede vertaling van het begrip Circulaire Economie omdat dit beter aansluit bij het DNA van de Regio Zwolle. Het is deze boodschap, gebaseerd op drie samenhangende pijlers, die moet worden uitgedragen om de circulaire beweging en het noodzakelijke netwerk te versterken. Hierbij dient nadrukkelijk niet alleen geappelleerd te worden aan economische vitaliteit gebaseerd op diversiteit in de regionale economische structuur, vitaliteit, ondernemerschap en

⁸ Zie: Ontwikkeling van een Human Capital Agenda in de Regio Zwolle (Tafel van de Regio Zwolle, tijdelijke taskforce Human Capital)

aanpassingsvermogen. Even belangrijk is de tweede pijler van de boodschap, namelijk dat een Circulaire Economie door een positieve impact op biodiversiteit, het vermijden van fossiele emissies, afval, etc. ook leidt tot een ecologisch vitale regio. Hiermee wordt automatisch de derde pijler geraakt, namelijk dat de vitale Regio Zwolle ook impact heeft op de sociaal-maatschappelijke gezondheid in termen van positieve effecten op werkgelegenheid, opleidingsniveau, maatschappelijke participatie, lichamelijke gezondheid, etc. Met deze drie pijlers sluit het 'transitieverhaal' naadloos aan bij de eerder genoemde de Economische Agenda Regio Zwolle 2018-2022 en Human Capital Agenda.

Meten van de regionale gezondheid

De economische vitaliteit dient zich derhalve te vertalen in een samenhangende sociaal-maatschappelijke, economische en ecologische waardecreatie voor de regio. Hierbij is het van belang deze waardecreatie nader te concretiseren. In min of meer standaard harde (tussen) doelen en indicatoren (bijvoorbeeld ontwikkeling van emissies, afvalstromen, etc.), maar ook in meer 'zachtere' indicatoren zoals het ontstaan van nieuwe businessmodellen, welbevinden, gepercipieerde lichamelijke en geestelijke gezondheid, geluk, werkplezier, de kracht van (sociale) netwerken, etc. Teneinde de beoogde transitie bij te sturen en te versnellen zou als basis hiervoor kunnen worden aangesloten bij de Zwolle Monitor⁹. Deze moet dan vooral een kritisch en reflexief karakter krijgen: "doen we nog wel de juiste dingen en doen we ze nog wel goed?". Ook zou in de monitoring het kwantitatief en kwalitatief volgen van initiatieven een grote rol moeten krijgen.

Internaliseren van het transitieverhaal

Het is cruciaal dat het hier geformuleerde vertrekpunt van 'een vitale economische regio' niet alleen op regionaal niveau wordt uitgesproken (lees: blijft hangen), maar juist op bedrijfs- en organisatieniveau wordt geïnternaliseerd: de urgentie van de circulaire Regio Zwolle moet, bijvoorbeeld binnen vijf jaar, in het ondernemers-DNA zitten. Ondernemers moeten zich bewust zijn van de urgentie, weten wat een gezonde economie voor zijn of haar onderneming inhoudt en hier naar kunnen handelen (bewust EN bekwaam, dus). Hier is een belangrijke taak voor met name de Economic Board weggelegd. Niet alleen richting het bedrijfsleven, maar ook richting bijvoorbeeld gemeenten en burgers. Dit vereist wel een nadere concretisering van de Economic Board's aanjaagfunctie richting een circulaire regio. Voorbeelden kunnen zijn het zich hard maken voor de ontwikkeling van een Circulariteits Fonds voor de Regio Zwolle, het identificeren en stimuleren van potentiële doorbraakexperimenten, het opzetten en stimuleren van lerende netwerken, waarbij bijvoorbeeld de Hogeschool Windesheim via het lectoraat Netwerken in een Circulaire Economie en de Aeres Hogeschool in combinatie met op bewustwording gerichte burgerinitiatieven een belangrijke functie vervullen, etc.

⁹ Zwolle Monitor 2017: Hoe identiteit en samenwerking een impuls geven aan een toproegio

Illustratie Transitieverhaal

BlueCity Rotterdam: “Surfing the New Economy”

BlueCity (BC), gevestigd in een voormalig tropisch zwemparadijs aan de oever van de Maas in het centrum van Rotterdam, is een broedplaats voor innovatieve bedrijven die hun reststromen aan elkaar koppelen. Het vormt een ecosysteem van sociale ondernemers en dwarsdoeners met afval als waardevolle bouwsteen: de output van de éne is namelijk de input van de andere ondernemer. Zo wordt een voorbeeldstad voor de Circulaire Economie gecreëerd en wordt samen met ondernemers, onderzoekers, omwonenden, overheid en het onderwijs een Circulaire Economie gecreëerd en kringlopen gesloten.

BC is niet te vangen in één definitie, maar bouwt in elk geval aan een wereld waarin het begrip afval niet bestaat. Het is grotendeels gebaseerd op de principes van de blauwe economie: er wordt gewerkt met wat lokaal voor handen is, gaat uit van samenwerking in plaats van concurrentie en genereert verschillende inkomensstromen, bijvoorbeeld door output van het ene proces te gebruiken als input voor een ander proces. Daarnaast worden de cirkels van de Circulaire Economie over elkaar gelegd, zodat netwerken ontstaan en met elkaar worden verbonden. Dit alles met steeds hetzelfde doel: continu innoveren, banen creëren, de afvalberg verkleinen door ‘afval’ als grondstof te zien en sociaal kapitaal opbouwen zonder de omgeving uit te putten: “Dát is pas echt de *new economy*”.

Transitieleiderschap: mobiliseer ambassadeurs, koplopers en verbinders

Transitieleiderschap houdt niet in dat er één leider of leidende organisatie is. Waar het om gaat, is dat ambassadeurs, koplopers en verbinders (beleidsmakers, ondernemers, kennisinstellingen en burgers) worden gemobiliseerd om het gezamenlijke verhaal uit te dragen. Dit kan bijvoorbeeld door koplopersbijeenkomsten gericht op inhoudelijke ambities te faciliteren. Daarnaast dienen de ambassadeurs, koplopers en verbinders ook de druk op de bestaande structuren in de Regio Zwolle te vergroten om fysieke, financiële, institutionele en instrumentele ruimte voor de transitie naar een vitale economische Regio Zwolle te creëren.

Illustratie Transitieleiderschap

Kennis- en innovatieprogramma ACCEZ: leiderschap door samenwerking

ACCEZ staat voor 'Accelerating Circular Economy Zuid-Holland' en is een initiatief van de provincie Zuid-Holland in samenwerking met het Leiden-Delft-Erasmus Centre for Sustainability (Universiteit Leiden, TU Delft, Erasmus Universiteit Rotterdam), Wageningen University & Research en VNO-NCW West. Zuid-Holland verweeft hiermee haar universiteiten met het innovatie-ecosysteem. De universiteiten kunnen hierdoor nog beter inspelen op behoeften voor de circulariteitstransitie en kunnen zo op uitstekende wijze hun kennisontwikkeling richten.

ACCEZ richt zich op vraagstukken waarbij meerdere partijen, meestal bedrijven en lokale overheden, een gedeeld probleem hebben. Samen met de universiteiten wordt gezocht naar een integrale oplossing waarbij kennis vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines wordt gebruikt. De samenwerking levert voor de universiteiten ook weer nieuwe inzichten op over de Circulaire Economie. ACCEZ koppelt bedrijven aan overheid en wetenschappers rondom een specifiek gebied of onderwerp, zogenoemde circulaire transitieopgaven. Bijvoorbeeld het tegengaan van de bodemdaling in het Groen Hart door de toepassing van de reststromen en de transformatie van voormalig industrieterrein Nieuw Binckhorst West in een circulair woon- en werkgebied.

Iconische experimenten: maak de toekomst tastbaar

Een essentieel sturingsmechanisme in het proces naar een vitale economische Regio Zwolle wordt gevormd door ondernemersgerichte experimenten. Deze hebben niet alleen tot doel de Circulaire Economie zichtbaar, behapbaar en praktisch te maken, maar ook om bij te dragen aan structurele verandering en te leren over wat wel en niet werkt richting de circulaire regio: draagt een experiment bij aan de gestelde (tussen)doelen? Zo niet, wat gaat er fout, hoe kunnen we het beter doen, welke regelgeving moeten we aanpassen, wat zijn de eventuele dwarsverbanden tussen sectoren, etc.? Of hebben we juist geleerd over het (tussen)doel dat moet worden aangepast?

Rondom een experiment vormen zich coalities van relevante partijen (bedrijven, overheid, kennisinstellingen) die allen een bijdrage leveren (kennis, geld, netwerken, mensen). Dit stimuleert de dialoog over mogelijke toekomst en mobiliseert nieuwe partijen met nieuwe ideeën en oplossingen te komen.

De experimenten kunnen voortborduren / inhaken op de eerder genoemde initiatieven, maar ook nieuw zijn. Bijvoorbeeld de bouw van circulaire scholen in de regio. Hieromheen zit een scala aan potentiële doorbraak opties. Niet alleen voor wat betreft regelgeving en standaarden t.a.v. het gebouw zelf, samenwerking tussen en gedrag van betrokken partijen, etc., maar ook t.a.v. bijvoorbeeld aanbestedings- en inkoopregels en de financiële rekensystematiek: het gebouw heeft waarschijnlijk hogere bouwkosten, maar vanwege hergebruik en levensduurverlenging is de afschrijvingstermijn weer langer dan de nu geldende termijn. In termen van dwarsverbanden zou overigens geleerd kunnen worden van de ervaringen die het Isala ziekenhuis en de Aeres Hogeschool hebben opgedaan. Verder zou er samengewerkt kunnen worden met woningcorporaties / vastgoedbeheerders / bouw- en installatiebedrijven die hier binnen de gezonde Regio Zwolle ook mee te maken (gaan) krijgen. Vanuit opschalingsperspectief is het dan wel zaak vooraf een experimenteer- en leeragenda te formuleren en commitment van alle betrokken partijen te krijgen: als er een circulaire school is gerealiseerd, dan gaan ook daadwerkelijk alle scholen in de Regio Zwolle circulair gerealiseerd worden. Daarnaast is het van belang zich niet alleen tot scholen te beperken, maar zeker ook te experimenteren met andere te (her)ontwikkelen publiekslocaties zoals een station, gebouwen in de gezondheidszorg, gemeentehuizen, supermarkten, theater, etc.

Een ander experiment zou het kleinschalig, vraag-gedreven in kringloop brengen van kunststoffen zijn. Er kan kleinschalig met lokale partijen gestart worden om zo grip te krijgen op een meer lokale kringloop met kleinere volumes dan de huidige (inter)nationale recyclingstromen. Daarnaast kan ook worden gekeken welke regels en standaarden aangepast of ontwikkeld moeten worden om circulair te kunnen werken.

Illustratie Transitie-icoon

Groene Cirkels: klimaat neutrale brouwerij als vliegwiel

Het Groene Cirkel (GC) initiatief beoogt een bijdrage te leveren aan een duurzame maatschappij die leeft van hernieuwbare energiebronnen en haar kringlopen heeft georganiseerd vergelijkbaar met een natuurlijk ecosysteem.

Eén van de partners binnen het initiatief is Heineken Nederland (Heineken Brouwerij Zoeterwoude) en streeft naar een klimaat neutrale brouwerij. Hierin wordt de natuur als uitgangspunt genomen met als thema's energie, water, grondstoffen, mobiliteit en leefomgeving. Per thema zijn de algemene doelstellingen behapbaar gemaakt door ze onder te verdelen in korte en lange termijn doelstellingen.

Uiteindelijk moet het experiment leiden tot een voorbeeld van: (i) hoe een multinational door te investeren in circulaire en groene economie heeft bijgedragen aan de biodiversiteit en kwaliteit van de leefomgeving van de regio; (ii) hoe productieketens vergroend kunnen worden; (iii) bedrijven de transitie naar duurzaamheid kunnen beïnvloeden en (iv) hoe een internationaal vernieuwende aanpak partijen bij elkaar gebracht kunnen worden die samen een toekomstbestendige en leefomgeving creëren.

Rol van de board

Versterken, verbinden, richting geven en aanjagen

Het is de normaalste zaak van de wereld dat overal, dus ook hier in de Regio Zwolle, gezocht wordt naar nieuwe manieren van denken en werken die toekomstbestendig en volhoudbaar zijn. Maar het zijn nog steeds vooral de koplopers en de actieve burgers en ondernemers die in beweging zijn en het is nu zaak om massa te gaan maken. Hiervoor moet de diversiteit, daadkracht en nuchterheid van de inwoners, ondernemers en professionals in de Regio Zwolle gebruikt worden om deze transitie gewoon te maken en ervoor te zorgen dat het circulariteits-DNA in de Regio Zwolle zit. Dat wil zeggen dat: de nieuwe circulaire en gezonde economie snel praktisch en concreet wordt, het normaal is bij te dragen aan deze transitie, iedereen zich af moet vragen hoe en waaraan hij of zij geld uitgeeft en of dat aan de gewenste transitie bijdraagt, en dat iedereen een verantwoordelijkheid kan nemen en een bijdrage kan leveren.

De Economic Board Regio Zwolle wil hierin graag een versterkende, verbindende, richtinggevende en activerende rol spelen. Het is dan ook de uitdaging voor de board om (samen met de regio) zelf vorm en inhoud aan verhaal, leiderschap en iconen te geven. Hierbij dient zij zich dan concreet in te zetten voor de volgende punten:

- Het meehelpen aanscherpen en agenderen van de gewenste transitie naar een gezonde economie. Dit betekent zowel het actief signaleren van ontwikkelingen die ongewenste economische dynamiek versterken als het ondersteunen van gewenste ontwikkelingen, op basis

van een zich ontwikkelend strategische visie op de transitie zoals hierboven geschetst. De EBRZ zal hiertoe gevraagd en ongevraagd advies geven richting regiopartners, gemeenten en instellingen.

- Het meehelpen creëren van massa en impact van nieuw ondernemerschap voor een vitale economie. Door actief koplopers onder bedrijven, burgers en ambtenaren te identificeren, te verbinden en zichtbaar te maken, bijvoorbeeld via netwerkbijeenkomsten, inhoudelijke agendavorming of prijsvragen. En ook door systematisch te leren van innovaties die inzichten, randvoorwaarden en ideeën voor een vitale economische Regio Zwolle verder brengen. Belangrijk hierin is ook het bijdragen aan het ontwikkelen van een gemeenschappelijke kennisbasis die voor iedereen toegankelijk is.
- Als uitvloeisel van het voorgaande actiepoint is het essentieel dat de EBRZ-vertegenwoordigers ten aanzien van hun eigen bedrijf of organisatie de ambitie dienen uit te spreken (en hier ook naar te handelen!) om zelf tot de regionale koplopers te gaan behoren teneinde een significante voorbeeld- en trekkersrol te vervullen.
- Het inzetten van de collectieve lobbykracht en netwerken om ruimte te maken voor een aantal doorbraakprojecten die de praktijk een volgende stap verder kunnen helpen, bijvoorbeeld door bundeling van koplopers uit de bouw richting een circulaire school. Of door het samenbrengen van circulaire voedselondernemers in een regionaal duurzaam voedselsysteem.

Om een en ander concreet te maken adviseert DRIFT voor 2019 de volgende EBRZ activiteiten:

1. Draag het strategische perspectief als EBRZ uit conform de hier geformuleerde uitgangspunten en ideeën.
2. Ga in gesprek met de transitieclusters, samenwerkingsverbanden tussen overheden, bedrijven, kennisinstellingen en burgers (of combinaties hiervan) gericht systeemdoorbraken, over ambities, barrières en kansen in hun domein.
3. Vertaal het transitieverhaal en de uitkomsten van de gesprekken naar ambities en concrete doelen voor 2025 voor alle bewezen en succesvolle sectoren (kunststoffen, health, agri-food, logistiek, vrijetijdseconomie en e-commerce¹⁰).
4. Agendeer minimaal één icoonproject en bouw hier omheen een coalitie op conform de hier voor geschetste ideeën en uiteraard passend binnen het strategisch perspectief.

Keuzes

Hierbij dienden zich in de discussies en interviews wel de volgende keuzes aan:

- **Verbreden naar iedereen of bredere kopgroep?** Sommige betrokkenen gaven aan dat het zaak is elke ondernemer te bereiken. DRIFT adviseert echter een groot deel van de energie en middelen juist op de koplopers te richten, inclusief waar mogelijk verbreding van de koplopersgroep. Historische en hedendaagse case studies en modelleringen van transities laten zien dat in een vroege fase van een transitie, een transitie vooral groeit via versterking van koploper, en het zeer lastig is om al het leeuwendeel van burgers en/of bedrijven te overtuigen voor de transitie te gaan.

¹⁰ Zie ook: De economische agenda Regio Zwolle 2018 – 2022

- **Sectoraal of doorsnijdend?** De overheersende gedachte in de gesprekken die we hebben gevoerd, was dat binnen sectoren (bijvoorbeeld de bouw, de gezondheidszorg, het onderwijs, de logistiek, de ICT) vaak beter op maat gewerkt kan worden en dat ondernemers meer baat hebben aan ervaringen en reflectie van ondernemers binnen dezelfde sector¹¹. DRIFT herkent dit, maar ziet ook dat Circulaire Economie om nieuwe sector-doorsnijdende verbanden (bijvoorbeeld bouw, logistiek en ICT) vraagt en dat de EBRZ juist een gezamenlijk gevoel van beweging zou moeten creëren. Innovatie ontstaat vaak uit ‘neue Kombinationen’, en deze ontstaan bij uitstek op het raakvlak tussen sectoren. Het gevaar is anders ook dat de urgentie binnen elke sector onvoldoende erkent wordt, doordat men het op elkaar inwerken van veranderingen in verschillende sectoren onderschat.

¹¹ Deze ‘sectorale benadering’ vinden we ook in beleidscirculaire ‘Vaststellen kaders en doelstellingen programma Overijssel Circulair in 2050’.

Bijlage 1: Lijst respondenten interviews

Sectoren		
Agri & Food	Geert Sol, Directeur, en Trekker regionale transitieagenda Biomassa en Voedsel van de provincie Overijssel)	Irene Korting, wethouder EZ gemeente Dronten
Kunststoffen	Mireille Kinket, directeur Polymer Science Park (PSP)	Claudia Goemans, directeur Technologie en Innovatie, WAVIN
Health	Ineke van Wijk, Johan Jonker, Isala Ziekenhuis (facilitaire dienst / duurzaamheid)	Kim Peters, directeur Health Innovation Park (HIP)
E-commerce	Erik Brunekreef, projectmanager E-commerce	Ricardo van den Burg, directeur Strategie en Beleid, CameraNU
Logistiek	Janneke Gramberg, Provincie Overijssel, Programmamanager Port of Overijssel Logistics (POLO)	Tim van der Roest, General Manager, Westerman Multimodal Transport
Vrijtijdseconomie	Gerrit Jan Hagendoorn, Beerze Bulten, bestuurslid VNO NCW Midden	Henk van Voorneveld, Marketing Oost

Bijlage 2: Lijst deelnemers avondsessie dd. 7 november 2018

- Trudy Huisman
- Laurens de Lange
- Jur Zandbergen
- Heike van der Blonk
- Klaas Kortering
- Menno ten Heggeler,
- Geert Sol
- Hubald van Ark
- Linda Louwissen
- Geert Meijering
- Jan Paul Veld
- Janko Lolkema

- Derk Loorbach
- Roel van Raak
- Martin van de Lindt