

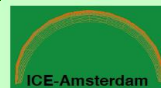


Economische Agenda Zeeland

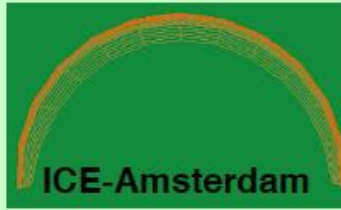
Adviesrapport

D.J. Joustra

13 juli 2015



**IMPLEMENT
CIRCULAR ECONOMY**



IMPLEMENT CIRCULAR ECONOMY

Inhoudsopgave

1. Introductie	1
1.1 Systeemniveau	2
1.2 Procesniveau	2
1.3 Technisch niveau	2
2. Circulaire Economie	3
2.1 Interventie strategieën Circulaire Economie	5
2.2 Klimaat Impuls Circulaire Economie	6
3. Zeeuwse Waarde Bouwen	7
4. Slimme Sturing	8
4.1 Richting	9
4.2 Ruimte	10
4.3 Resultaat	12
4.4 Rekenschap	14
5. Conclusies & Aanbevelingen	16
Bijlage 1 – De 4R benadering	17
Bijlage 2 – KPI's	19
Bijlage 3 – Key Policy Intervention Types	20
Colofon	21

1. Introductie

Zeeland is koploper op vele fronten. Een recente scan in de pers geeft thema's aan als: *Kabinet wil windpark voor Zeeland* (Trouw, 25-04-2015), *Toerist kiest vaker voor Nederland en vooral Zeeland profiteert* (Trouw, 10-06-2015), *Kunstmatig Paarlemoer ijzersterk* (Trouw, 25-06-2015), *Betrouwbaarder dan wind, eerste commerciële getijdencentrale in Brouwersdam* (Trouw, 26-06-2015), *Zilte natuur voor kustbeveiliging* (Trouw, 09-07-2015) en *Accucentrale voor opslag schone stroom in Zeeland* (Volkskrant 10-07-2015). In hetzelfde artikel van 10 juni 2015 in Trouw wordt een melding gemaakt van de verkoop van vakantiehuisjes door de Frans-Nederlandse groep Pierre & Vacances-Center Parcs, aan particulieren. De huisjes van het vakantiepark Center Parcs Port Zélande worden als eerste verkocht.

Koploper of niet, de Zeeuwse economie staat voor een grote ontwikkelingsopgave. De provincie Zeeland ziet dat doorzetten van het bestaande economisch model, vooral zal leiden tot optimalisering, in andere woorden: een betere efficiency in gebruik van kapitaal, grondstoffen, energie en arbeid.

Zeeland profileert zich in de afgelopen twee jaar met aandacht voor het thema 'Circulaire Economie', door een reeks masterclasses met bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties. Bedrijven zien het als kans voor individuele ontwikkeling in sectoren als de bouw en het kusttoerisme, samenwerkende bedrijven, zoals in het programma Vitaal Sloegebied en Kanaalzone (VSK) en de ontwikkeling van het Maintenance Value Park (MVP) in samenwerking met het Kennis- en Innovatie Centrum MVP (Ki< MVP). Daarmee is Zeeland de eerste overheid in Nederland die circulaire economie implementeert in haar eigen activiteiten, als inkoop, en tegelijkertijd aandacht besteed aan inbedding in het bedrijfsleven. Tot nu toe als een 'speciaal thema' maar voor de nieuwe Economische Agenda Zeeland wordt gezien op welke wijze de uitgangspunten van de circulaire economie leidend kunnen worden voor de verdere economische ontwikkeling van Zeeland.

De circulaire economie onderscheidt zich van de bestaande economie door herijking op drie niveaus: systeem, proces en technisch niveau.

Rethink/Redesign

Er zijn stevige trends te herkennen die ook de Zeeuwse economie gaan raken. De sharing-economy en de performance-economy zijn daar voorbeelden van. De uitdaging is nu om telkens weer te gaan werken vanuit het principe 'rethink/redesign'. Op basis van stevige analyses, waarbij bestaande aannames ook ter discussie komen (rethink), regelmatig te komen tot een herontwerp van visie, plannen, interventies en projecten (redesign). In het design zal het dan gaan om het herdefiniëren van product-services of performances en de wijze waarop interventies vorm krijgen die de beoogde ontwikkeling ruimte voor zelfstandige ontwikkeling geven. De 'nieuwe governance' hoort daar uitdrukkelijk bij.

1.1 Systeemniveau

Op systeemniveau wordt gewerkt aan een verschuiving van *eigendom naar gebruik* waardoor producenten en hun leveranciers de verantwoordelijkheid houden over de producten en de materialen/onderdelen waaruit deze zijn opgebouwd. De gebruiker (zowel Business to Business als Business to Consumer) krijgt te maken met prestatiecontracten: de producent levert de ‘performance’ en de gebruiker betaald voor het gebruik. Hiermee krijgt onder meer de ‘extended producer responsibility’ direct invulling en leidt het tot een directere vorm van assetmanagement (i.c. grondstoffenmanagement). In deze systeemverandering staat het sluiten van de ‘loops’ centraal, te lezen als het sluiten van de feedback-loops. De producent ziet een nieuwe incentive-structuur ontstaan voor behoud en beheer van zijn/haar materialen, grondstoffen die in de producten zijn verwerkt.

‘I passionately believe in the opportunities of the circular economy. The future is not making things with finite components’

Tweet: Frans Timmermans, 25 juni 2015

1.2 Procesniveau

Op procesniveau ontstaan samenwerkingsverbanden, andere vormen van financiering, betere services en nieuwe businessmodellen. De eindgebruiker zal niet alleen vragen om een prestatie maar ook om de bijbehorende service en financiering: in praktijk gaat het daarbij veelal om performance-based contracting in verschillende vormen. Van huurovereenkomsten tot service-lease of volledige performance-based contracten. De provincie Zeeland kan hier als ‘klant’ een belangrijke rol spelen: door de inkoop zoveel mogelijk performance-based in te richten krijgen bedrijven (mogelijk) hun eerste betrouwbare klant.

1.3 Technisch niveau

Op technisch niveau zal een meer circulaire bedrijfsporm leiden tot nieuwe design strategieën voor producten, gericht op re-use, re-manufacturing en recycling. Tot nu toe is het economisch systeem, betrekkelijk succesvol, gericht op het versterken van recycling-strategieën. In het nieuwe circulaire systeem staat waardebehoud en -benutting centraal: herplaatsen in de markt, benutting van onderdelen en pas in de laatste plaats een ‘slimme’ recycling. Tegelijkertijd ligt de focus veel sterker op een design waarin ook services een belangrijke rol spelen.

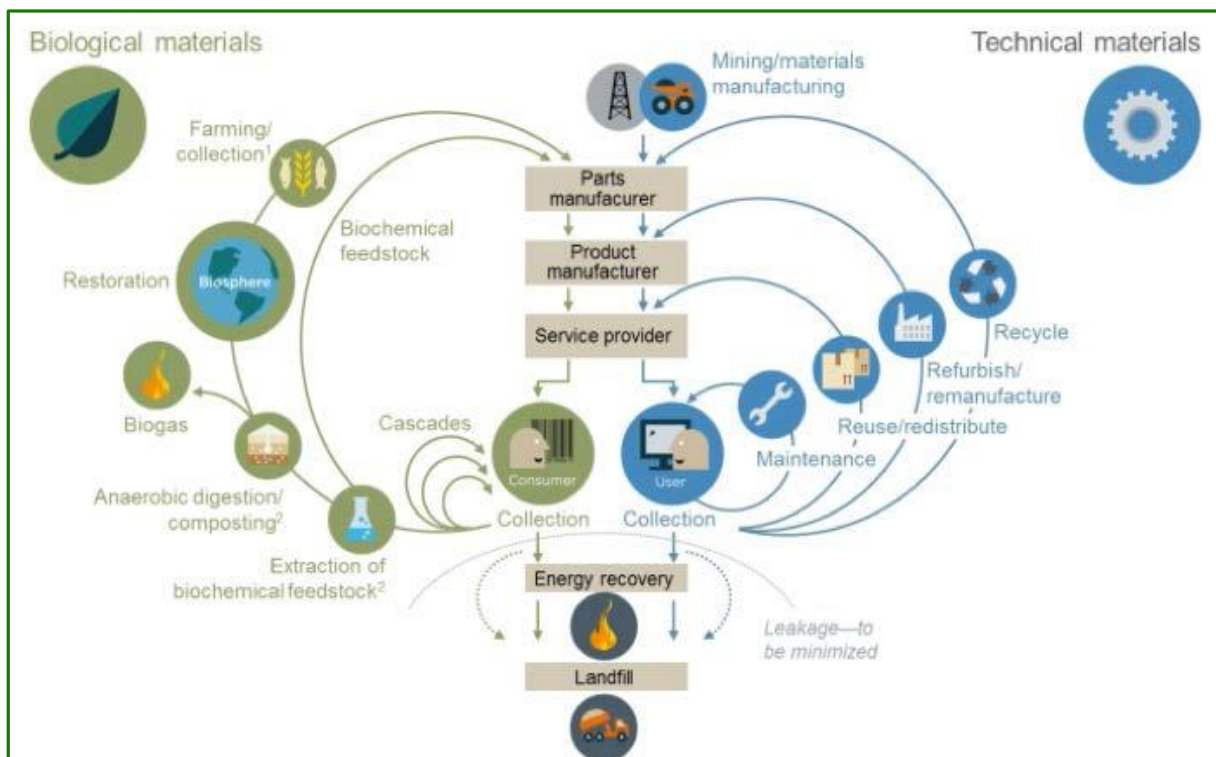
De Economische Agenda Zeeland zal de bestaande inzet op het thema circulaire economie versterken. Het hanteren van enkele van de belangrijke CE-basisprincipes als leidend, in de Economische Agenda, is dé kans om tot een krachtige opbouw van Zeeland als economische regio in de circulaire economie te komen.

2. Circulaire Economie

Wat is een circulaire economie? Er is veel **literatuur** beschikbaar en reeds bekend bij de provincie Zeeland. In eigen beleidsnotities is er intensief aandacht aan besteed. Toch worden hier nog een paar van de principes beschreven.

Allereerst is de circulaire economie een economisch model dat als effect heeft dat materialen en grondstoffen in roulatie blijven. Dat is van belang om minder afhankelijk te zijn van de volatiliteit van grondstoffen (prijzen en beschikbaarheid) op de wereldmarkt. Om het behoud van materialen en grondstoffen te bereiken is er een afhankelijkheid van een belangrijk basisprincipe uit de thermodynamica: waardebehoud van materialen vraagt inzet van energie en arbeid. Economisch gezien zijn dat twee uitdagingen waar Zeeland in haar economisch beleid veel aandacht aan besteed. Arbeid is een kracht van Zeeland en draagt bij aan behoud en ontwikkeling van de arbeidsmarkt. Energie wordt gezien als de noodzaak om te komen tot energie uit niet-fossiele bronnen: in Zeeland als provincie met de meeste zonne-uren, met getijdenenergie, wind en geothermie als potentiële bronnen is het ontwikkelen hiervan een sterke pijler onder het economisch beleid.

Circulaire economie richt zich dus op de creatie van nieuwe handelsmodellen, waarbij performances veel meer centraal staan. Door het Belgische Plan C is daar een inzichtelijke **infographic** van gemaakt. Het veelgebruikte **basismodel Circulaire Economie** (zie figuur 1) is opgesteld door McKinsey in opdracht van de Ellen MacArthur Foundation. Het laat zien dat zowel technologie-gebaseerde producten en materialen als de biobased economy gedragen kunnen worden door de principes van de circulaire economie. Het vlindermodel toont de 'loops' van waarde: in principe hebben de binnenringen een hogere economische waarde dan de buitenste ringen.



Figuur 1: Basismodel Circulaire Economie

Waardebehoud begint dus met hoogwaardig gebruik van biologische grondstoffen en een goede maintenance bij de technische materialen en producten.

Een belangrijk onderdeel van de circulaire economie is de groeiende ‘deel-economie’ en de opkomst van de ‘energieke samenleving’. De deel-economie is het gezamenlijk, gedeeld, gebruik van kapitaalgoederen door consumenten en producenten. In de landbouw is dit een bekend verschijnsel door de coöperaties en loonwerk-bedrijven. Een marktinitiatief dat dit laat zien is **Floow2** (*Heeft u tijdelijk iets beschikbaar? Verhuur, verkoop of leen het uit aan andere bedrijven en realiseer extra omzet*: website Floow2).

Ook consumenten maken steeds vaker gebruik van dit verschijnsel, wat natuurlijk sterk lijkt op ‘nabuurschap’: het **lenen/gebruiken** van huishoudelijke apparaten of het **huren van particuliere auto’s**.

De ‘energieke samenleving’ is de term die wordt gebruikt voor het groeiend aantal initiatieven van burgers om zelf zaken in eigen handen te nemen, zoals de oprichting van een eigen lokaal duurzaam energie bedrijf of een zorg-coöperatie of een voedsel-initiatief. De VNG herkent dit verschijnsel actief en organiseerde reeds een **‘Festival Energieke Samenleving’**.

Een dergelijke samenleving vergt verbinding tussen mensen, en deze is in Zeeland van oudsher sterk aanwezig. Het SCP (**Dichtbij Huis, 2015**) concludeert bovendien dat krimp niet ten koste gaat van sociale verbinding.

Er zijn verschillende berekeningen gemaakt over de potentiële economische waarde van de omslag naar een circulair economisch model in Europa en Nederland. Waar McKinsey/MacArthur spreken over een maximaal jaarlijks rendement van 640 miljard Euro voor Europa, heeft TNO dit becijferd op 7-8 miljard Euro voor Nederland gekoppeld aan zo’n 54.000 extra arbeidsplaatsen. Deze cijfers dateren uit 2012 en 2013 en worden inmiddels als behoudend gezien. Zie hiervoor onder meer de recente rapportages van **RABO** en **ING**.

Voor Zeeland is deze berekening (nog) niet gemaakt. De inschatting van ICE-Amsterdam is dat niet zozeer een jaarlijks rendement te becijferen zal zijn, maar dat continuïteit in economische ontwikkeling en versterking van de regionale arbeidsmarkt (door meer service en maintenance) substantieel zal zijn.

Basisprincipes van circulaire economie

(die vertaald worden naar de Economische Agenda Zeeland):

- Werken aan waardecreatie en -behoud voor economie, ecologie en sociaal/cultureel domein;
- Realiseren van verschuiving van eigendom naar gebruik (performance-based contracting);
- Focus op maintenance, remanufacturing naast optimalisering recycling;
- Gebruik (duurzame) energie en arbeid zien als drijvers voor circulaire economie en

2.1 Interventie strategieën Circulaire Economie

Internationaal is inmiddels een eerste analyse verschenen over beleidsontwikkeling Circulaire Economie¹. Deze **Policy Toolkit** wordt gezien als de eerste bouwsteen voor beleidsmakers op landelijk niveau. Voor de provincie Zeeland is het met name interessant te zien welk instrumentarium wordt aanbevolen dat ook van toepassing is/kan zijn op provinciaal niveau. De 'Policy Toolkit' wordt hieronder kort toegelicht.

De Ellen MacArthur Foundation ziet een aantal basis strategieën (zie bijlage 3) voor overheden variërend van informatieverstrekking tot fiscaal instrumentarium. Het zijn uitvoeringsgerichte keuzes die zijn gemaakt. Voor Zeeland adviseren wij te werken op basis van de 4R'en: Richting, Ruimte, Resultaat en Rekenschap. Daarmee wordt een heldere strategie uitgezet waarbinnen uitvoering op basis van een aantal basis interventies kan plaatsvinden. De 4R-aanpak wordt in de volgende hoofdstukken nader uitgewerkt.

Interventie strategieën die MacArthur onderscheidt toegepast voor Zeeland:

Interventie	Relevantie Zeeland
Educatie, Informatie en competentie-ontwikkeling	Zeeland ziet kennis delen als kracht. In de Zeeuwse situatie spreken we over: Informatie, Implementatie en Innovatie. Een intensieve samenwerking met onderwijs en kennisinstituten is karakteristiek.
Netwerken (samenwerking)	Inzet op de relatie tussen overheid en ondernemers is een belangrijke strategie voor de provincie Zeeland. Voorbeelden zijn Vitaal Sloegebied en Kanaalzone (VSK) en andere ondernemerskringen. Zeeland werkt daarbinnen aan verbinding en inhoudelijke en economische ontwikkeling.
Ondernemers support	Impuls Zeeland (Invest Zeeland) is de regionale investeringsmaatschappij die ondernemerschap stimuleert en op weg helpt, de economische dynamiek versterkt. Het Zeeuws Investerings Fonds is een voorbeeld van een particulier initiatief waarmee samengewerkt wordt. De provincie Zeeland heeft meerdere initiatieven lopen die ondernemers ondersteuning geven: Biobased Economy, Smart Delta Resources, HWOO (Campus Zeeland) etc.
Inkoop en aanbesteding	Zeeland beziet actief de mogelijkheden om de inkoop te vormen naar de principes van 'circulair inkopen'. Bij aanbestedingen in de GWW-sector wordt in de komende jaren ook het 'circulair aanbesteden' ingevoerd.
Regelgeving	Dit is een instrumentarium dat op Provinciaal niveau niet wezenlijk van invloed is.
Fiscaal instrumentarium	Provincie heeft geen/nauwelijks invloed op fiscaal instrumentarium.

Tabel 1: Relevantie interventie strategieën van MacArthur voor Zeeland

Zeeland wil haar economisch beleid de komende jaren aanpassen aan de nieuwe economische paradigma's die voortkomen uit het streven naar een circulaire economie. Dat heeft consequenties voor de 'governance-filosofie'. De genoemde interventies zijn nog voor een belangrijk deel gebaseerd op bestaande (en gekende) overheidsinstrumenten.

In het spraakgebruik is dit een overzicht van 'hard' en 'zacht' instrumentarium, zoals dat in de afgelopen decennia binnen overheden is ontwikkeld. Voor de circulaire economie kan gekeken worden

¹ Delivering the Circular Economy, policy toolkit Ellen MacArthur Foundation/Danish Government, 2015

naar nieuwe systeem-interventies die veel meer uitgaan van de ontwikkeling van levende systemen. In de basis gaat het dan om een strategieverschuiving die kan worden benoemd als ‘van directief naar versterkend’². Ook dit thema komt later terug als ‘sturen op condities’ en ‘mechanism design’.

2.2 Klimaat Impuls Circulaire Economie

Alvorens in te gaan op de wijze waarop Zeeland invulling kan geven aan de Economische Agenda Zeeland, vanuit een circulair perspectief, is het goed te benadrukken dat het creëren van een goed ‘klimaat’ voor circulaire economie van belang is. In de jaren 2013-2015 heeft Zeeland ingezet op een benadering die te karakteriseren is als de drie i’s: informeren, implementeren en innoveren (in die volgorde). Zowel binnen het provinciaal apparaat zelf als in verschillende masterclasses, informatiebijeenkomsten, specifieke gesprekken en (lichte) adviezen over circulaire businessmodellen is al een goed (ondernemers-)klimaat voor circulair ondernemerschap ontstaan.

Dit is echter nog geen garantie dat alle spelers in de Zeeuwse economie de basis van de circulaire economie, kennen, begrijpen en toepassen. Daar zal nog aandacht aan besteed moeten worden in de komende periode van de Economische Agenda. Het recente College-akkoord 2015-2019 ‘krachten bundelen’ biedt daarvoor een goed uitgangspunt. Niet alleen wordt een algemene aandacht voor het thema ingezet, ook op specifieke thema’s en domeinen speelt het. Op abstract niveau wordt gesproken over ‘hogere doel/ambitie, beleidsfilosofie economie algemeen’ op thematisch niveau komen Maintenance, vrijetijdseconomie, biobased en energie, havens, INFRA en mobiliteit aan de orde.

Middelen die wij adviseren aan de provincie Zeeland om het versterken van het ‘circulaire ondernemersklimaat’ vorm te geven:

- organisatie/inzet TEDx Zeeland Circulair in samenwerking met opleidingen als UCR, HZ en Scaldia;
- kennis delen als kracht, blijvende inzet op kennisoverdracht/informatie uitwisseling in masterclasses en introducties;
- inbedding in eigen activiteiten van de provincie Zeeland (publiek circulair ondernemerschap);
- relaties van de provincie benutten voor (h)erkenning van ondernemers en hun netwerken die actieve inhoudelijke ondersteuning wensen, zoals momenteel wordt ingezet in de samenwerking tussen de provincie Zeeland en TurnToo (Thomas Rau);
- in samenwerking met Vitaal Sloegebied en Kanaalzone (VSK), Smart Delta Resources, Kenniscentrum Kusttoerisme, Kennis en Innovatiecentrum Maintenance en andere netwerken opzetten van kennis- en competentie-ontwikkeling circulaire economie en
- benutten van publieke en particuliere/bedrijfsmatige netwerken die kennisontwikkeling en -overdracht als taak hebben.

Het ‘ondernemersklimaat’ gaat over publiek en privaat ondernemerschap. Het samen werken aan waardecreatie en kennis vormt de basis voor het versterken van dit klimaat in Zeeland.

² versterkend: empowering van de spelers in de economie, bestaande en nieuwe, tot circulair ondernemerschap.

3. Zeeuwse Waarde Bouwen

Vanuit de genoemde circulaire principes is het algemene uitgangspunt voor de Economische Agenda Zeeland dat er aandacht is voor de opbouw van economische waarde:

Economische waarde wordt gezien als de afrekenbare uitkomst van activiteiten die in de volle breedte waarde creëren: sociaal, ecologisch en economisch. Zeeuwse Waarde Bouwen is het leidende principe (van verbruiken naar waardeontwikkeling en -behoud).

Zeeland kent een brede basis voor de economische kracht als vestigingsplaats voor bedrijven die ruimte, arbeid en logistiek behoeven en als centrum van rust, ruimte, zon en zee met hoogwaardige service voor bezoekers.

WAARDE BOUWEN

Het natuurlijk kapitaal van Zeeland is de basis waarop verschillende zogenaamde ecosysteem-diensten gebaseerd worden. Dat zijn alle economische (en sociaal culturele) activiteiten die een directe afhankelijkheid van de kwaliteit van het natuurlijk kapitaal hebben. Natuurlijk kapitaal omvat landschap, droge en natte natuur, urbane en rurale natuur en in Zeeland natuurlijk zoet, zilt en zout. In klassieke zin worden landbouw, visserij en toerisme gezien als sectoren die gebaseerd zijn op ecosysteem-diensten. Die afhankelijkheid van de natuurlijke kwaliteit groeit door naar zorg, gezondheid, wonen tot alle industrieën die grondstoffen verwerken. Weliswaar zijn de meeste grondstoffen niet lokaal gewonnen, maar steeds meer komt beschikbaarheid als belangrijk thema naar voren. Daarbij speelt natuurlijk ook de impact die de winning heeft elders op de wereld.

De biobased economie (groene groei) vormt een belangrijk onderdeel van de circulaire economie en heeft een sterke basis in Zeeland. Zowel op het vlak van de biobased productie als op de kennisontwikkeling speelt Zeeland een vooraanstaande rol in Nederland en internationaal.

Zeeland is koploper in de ontwikkeling van de circulaire economie zowel nationaal als internationaal. Met de ontwikkeling van de Zeeuwse Economische Agenda wordt de eerste stap gezet van 'marge naar mainstream'. Circulaire Economie is niet alleen een thema dat aandacht vraagt, maar wordt als richtinggevend perspectief gezien voor de Zeeuwse Economie. De ambitie om te komen tot Nederland als **Circulaire Hotspot** is er één waar Zeeland direct op aan kan sluiten en een leidende rol nemen als regio.

4. Slimme Sturing

De Zeeuwse economie kent de kracht van diversiteit, naast hoog-technologische sectoren ligt er een belangrijke kracht in kennis-, vakmanschap en service gebaseerd ondernemerschap. Deze diversiteit laat zich verklaren uit de fysieke omstandigheden ('Land in Zee'), de continuïteit in sociale en culturele dynamiek en een krachtig ondernemersklimaat.

Slimme sturing gaat uit van een sterke en ook meer directieve sturing. Een ontwikkeling die op gespannen voet kan komen te staan met de beoogde rol(-len) van de provincie. De trend in bestuurlijk Nederland is het geven van meer vrijheid aan ondernemerschap en dus een terugtrekkende c.q. terughoudende overheid. Die rol opvatting staat ter discussie. Er wordt ook helderheid verwacht over de visie en inzet van de provincie. Het directieve is niet bedoeld als regulering of een top-down benadering, maar vooral gericht op het hanteren van *mechanismen* die bijdragen aan de beoogde ontwikkelrichting.

Om tot een hanteerbare aanpak te komen, is gebruik van de vier rollen die Paul Schnabel³ (toen directeur SCP) ooit formuleerde voor de taken van overheden, een krachtige benadering.

WAARDE BOUWEN rol provincie:

RICHTING
RUIMTE
RESULTAAT
REKENSCHAP

Richting, ruimte, resultaat en rekenschap vormen de 4R'en die de rol en sturing karakteriseren. Bij een 'SMART' benadering staan resultaat en rekenschap voorop. Voor de Economische Agenda Zeeland is juist de samenhang tussen alle 4R'en en in de genoemde volgorde van belang.

De beweging van samenhang, koppeling, van waarde opbouw tussen economie en ecologie (en natuurlijk ook het sociaal-culturele domein) is te herkennen als een belangrijke trend. Het basis principe voor de Economische Agenda Zeeland: waarde bouwen, haakt hier direct op.

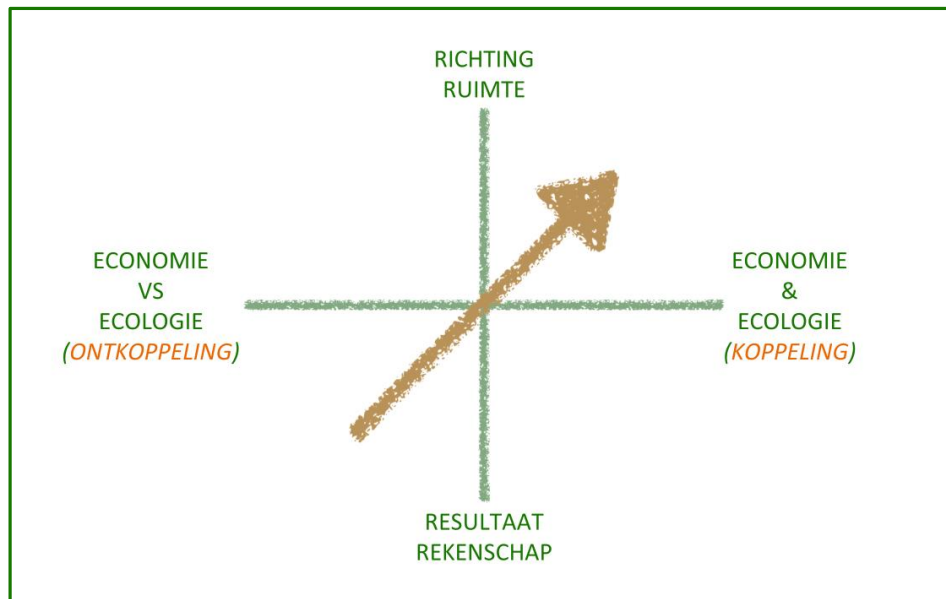
Paul Schnabel heeft dit model gepresenteerd in het essay⁴ *'Bedreven en gedreven'* waarin de rol van de overheid in vier R's wordt gedeut: richting, ruimte, resultaat en rekenschap. Hij zegt daar in: *"Er is behoefte aan een overheid die zich weer als drager van het primaat van de maatschappelijke inrichting beschouwt en in zijn uitspraken niet alleen normatief richting geeft, maar ook grenzen stelt en deze effectief bewaakt. Richting geven en ruimte bieden gaan samen op; overheid en burgers (ook: ondernemers (red)) dienen elkaar meer te beschouwen als bondgenoot."* Het is wel zaak om te zoeken naar een goede balans tussen de verantwoordelijkheid van de overheid en die van de ondernemers/burgers en hun verbanden. Bondgenootschap vraagt om wederkerigheid en actieve samenwerking.

advies: gebruik de vier R-benadering⁵ van Schnabel als basis-opbouw van de Economische Agenda Zeeland.

³ Paul Schnabel was één van de gasten bij 'standplaats Zeeland' (naast o.a. Rinnooy Kan, Louise Fresco en Jeroen van der Veer)

⁴ P. Schnabel, 'Bedreven en gedreven. Een heroriëntatie op de rol van de Rijksoverheid in de samenleving', in: Verkenningen. Bouwstenen voor toekomstig beleid. Den Haag: Sdu Uitgevers, 2001

⁵ In bijlage 1 wordt een nadere verdieping van de 4R'en gegeven.



Figuur 2: Ontwikkeling naar 'Waarde bouwen' en sturing door Provincie

4.1 Richting

Richting is de wijze waarop de provincie haar visie presenteert en dat combineert met commitment op lange termijn als randvoorwaarden voor een succesvolle programmatische aanpak. Dit betekent: kwalitatieve sturing op lange termijn, vanuit een visie op de fundamentele verandering die de Zeeuwse economie doormaakt richting een meer circulaire economie⁶. 'Zeeuwse Waarde Bouwen' is dan een goed motto voor de Economische Agenda Zeeland.

Om tot waardeontwikkeling te komen in de drie domeinen (economie, ecologie en sociaal/cultureel) tezamen is een richtinggevend streefbeeld voor de rol en initiatieven van de Provincie Zeeland: het *sturen op condities*.

**WAARDECREATIE
IN ALLE DOMEINEN
GAAT ALTIJD SAMEN**

**P + P + P =
ZEEUWSE WAARDE**

Sturen op condities is een governance die is gebaseerd op het functioneren van 'levende systemen'. De groeiomstandigheden, condities, bepalen in hoge mate de kwaliteit van het levende systeem dat zich ontwikkelt. Te denken valt, voor ecosystemen, aan de specifieke eigenschappen van bodem, water, licht, weer/klimaat, dynamiek van eb en vloed en alle andere factoren die de uitgangssituatie bepalen.

Ieder natuurlijk systeem en daarmee ook economische systemen, zullen zich op basis van de groeiomstandigheden gaan ontwikkelen. De sturing wordt dan minder gebaseerd op regulering en meer op 'empowerment'. Uiteraard handhaaft de overheid wel de veilige basis van de samenleving. Dat betekent heldere richtinggevend kaders, duidelijke ambities, helderheid over verantwoordelijkheden en een krachtige eigen rol die uitgaat van het principe 'practice what you preach'. In tekstkader (pagina 13) 'Sturen op condities' wordt dit nader beschreven.

⁶ overigens is ons advies om eerder de sturende principes te benoemen en te hanteren dan de term 'circulaire economie'. Dat voorkomt een debat over al dan niet haalbare circulaire economische doelen.

Voor de *richting* van de Economische Agenda Zeeland kunnen de volgende uitgangspunten zoals beschreven in de tekstkader worden gehanteerd.

Uitgangspunten voor de Economische Agenda Zeeland

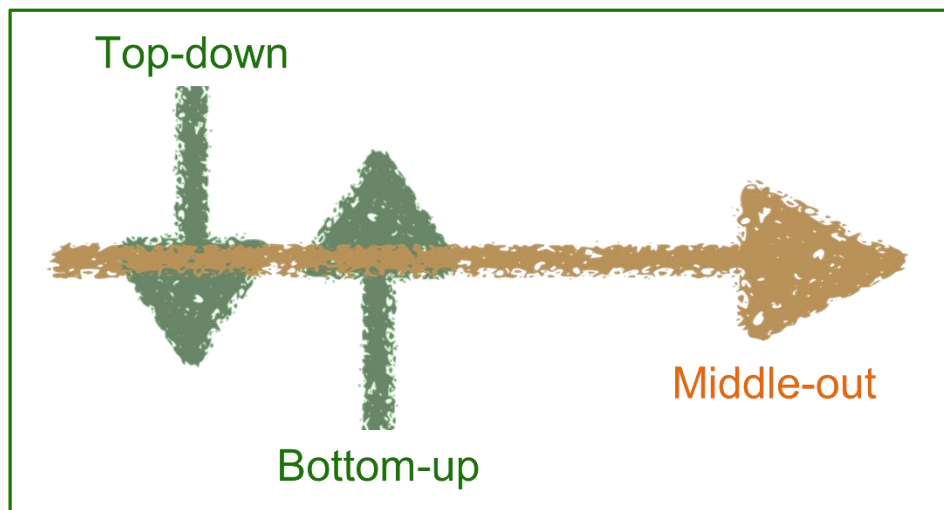
(uitgaande van de basisprincipes van circulaire economie):

1. Werken aan waardecreatie en -behoud voor economie, ecologie en sociaal/cultureel domein (toetsingscriterium voor alle economische initiatieven);
2. Realiseren van verschuiving van eigendom naar gebruik (performance-based contracting);
3. Focus op maintenance, remanufacturing naast optimalisering recycling;
4. Gebruik van (duurzame) energie en arbeid zien als drijvers voor circulaire economie en
5. Aandacht voor versterking van de deel-economie en de energieke samenleving.

4.2 Ruimte

Door het genereren van ontwikkelruimte voor ‘trekkers’ van onderdelen uit de economische agenda Zeeland en hun domeinen, geeft de provincie richting en ruimte aan ondernemerschap in de provincie. Daarbij is de gekozen richting, voelbaar, herkenbaar en dus richtinggevend.

Er is ook een verandering zichtbaar in de wijze waarop economische spelers zich in Zeeland tot elkaar verhouden. Top-down en Bottom-up worden omgezet in wat bestuurskundig wordt beschreven als ‘Middle-out’.



Figuur 3: Coöperatief werken leidt tot initiatieven en resultaat

Initiatiefnemers ontmoeten de provincie Zeeland als partner in ondernemerschap, ieder in een eigen rol. Als voorbeeld kan genoemd worden het project ‘Waterdunen’ waar verschillende spelers (instituten en bedrijven) elkaar vinden in een gezamenlijke gebiedsontwikkeling, gericht op eenvoudige doelen: natuurontwikkeling, waterveiligheid en hoogwaardige verblijfsrecreatie. Het past dan bij een coöperatieve -middle-out- benadering en de rol van de provincie Zeeland, dat zij de condities versterkt die dit mogelijk maken. Te denken valt aan beschikbaar stellen van grond op basis van erfpacht in plaats van partners te dwingen tot directe investeringen (in dit geval: grondaankoop). In Waterdunen is een sterke, coöperatieve, basis ontstaan mede dankzij het verbindend vermogen van de provincie Zeeland. Dat geeft de betrokken organisaties en ondernemers ruimte voor ontwikkeling.

Andere voorbeelden zijn de recente ontwikkeling van een 'stagebank' waar de provincie in samenwerking met ondernemers vraag en aanbod bijeen brengt en inhoudelijk -mede- begeleidt. Ook het initiatief om een jongerenproject in te richten onder de titel 'de kleine consultant' is een voorbeeld van een creatieve middle-out strategie: ondernemers en overheid worden met de ogen van de jongeren bekeken en krijgen advies (waarbij vaak blijkt dat de jongeren direct samenhang zien). Andere, meer institutionele initiatieven zijn: Smart Delta Resources, Kenniscentrum Kusttoerisme en Campus Zeeland.

Ruimte realiseren door krachtenbundeling

Door slimme samenwerking ontstaat een antwoord op (inter-)nationale ontwikkelingen, zo karakteriseert de Zeeuwse economie zich. In de komende periode betekent dit een antwoord geven op ontwikkelingen in energie- en grondstoffenmarkten door krachtige impulsen op behoud van waarde van materialen en grondstoffen, inzet op autonomie in energievoorziening en versterking van de arbeidsmarkt. Zo kan door het invoeren in Zeeland van beleid op basis van 'hoogwaardig hergebruik' een stevige impuls ontstaan op waardebehoud en -ontwikkeling van secundaire grondstoffen. Deze ruimte kan worden ingevuld door inkoop als voorwaarde mee te geven dat aantoonbaar minstens 50-70% van een product moet bestaan uit materialen uit hoogwaardig hergebruik.

Dat vraagt niet alleen slimme afstemming maar ook doorontwikkelen van nieuwe business modellen die verantwoordelijkheden laten verschuiven naar die partijen die met die verantwoordelijkheden zakelijk uit de voeten kunnen. Deze systeem veranderingen benoemen we als nieuwe product-service combinaties of 'performance based contracting'. Dat vraagt intensievere samenwerking in de markt, er zullen meer en meer coöperatieve vormen ontstaan. Dat past in een lange traditie in Zeeland zoals die gekend wordt uit waterbeheer/veiligheid en landbouw. Door deze richting invulling te geven ontstaat voor ondernemers ruimte om te komen tot assetmanagement: wat tot nu toe als afval wordt afgevoerd, blijkt waarde te hebben als assets die ook geëconomiseerd kan worden. Denk hierbij aan vervanging van technische installaties, waarbij de leverancier ook wordt uitgedaagd om de waarde van de 'oude' materialen in de eigen balans op te nemen.

Daarmee bereidt Zeeland zich ook voor op de nieuwe economische sturing die vanuit Brussel gaat ontstaan, zeker als de 'Circular Economy Directive' in het najaar van 2015 door commissaris Timmermans wordt gepubliceerd, een krachtige 'overall directive', zoals hij recent aankondigde. Niet het optimaliseren van bestaande regels en regelingen, maar inzet tonen op integrale, ondernemende, beleidsontwikkeling en -uitvoering. Zeeland heeft in recente periodes laten zien succesvol aan te kunnen haken bij Europese ontwikkelingen en fondsen, die lijn is een belangrijke basis voor krachtenbundeling.

4.3 Resultaat

Er is minder geld, dus zelfstandig grote investeringen doen of economische impulsen geven (bijvoorbeeld door subsidies) lijkt niet de kracht van de uitvoering van de economische agenda Zeeland te kunnen worden. Een belangrijke omslag in uitvoering zal zijn: *van project naar proces*.

Invulling kan gevonden worden in bijvoorbeeld de criteria die gehanteerd kunnen worden bij *vestigingsbeleid*, als onderdeel van de Zeeuwse Economische Agenda.

Vestigingsbeleid:

- Delen kapitaalgoederen
- Afval van de één is grondstof voor de ander
- Energie gezamenlijk opwekken
- Versterken product-service combinatie

De uitgangspunten van de Economische Agenda Zeeland, specifiek voor *vestigingsbeleid*:

1. delen van (gebruik) kapitaalgoederen;
2. afval van de één is grondstof voor de ander (industriële ecologie / cascadering);
3. energie autonomie: individueel of coöperatief: waarbij energie-nul de minimale eis is en energie-surplus wordt gewaardeerd en optimaal benut wordt;
4. waardecreatie in ecologisch en sociaal/cultureel domein bij ieder initiatief (met een ruimtelijke component): dat is 'waarde bouwen' in Zeeland;
5. optimale benutting van secundaire grondstoffen om de economische afhankelijkheid van primaire grondstoffen zo klein mogelijk te houden, de sleutel kan zijn het eisen van producten waarbij sprake is van opbouw op basis van 'hoogwaardig hergebruik' (bij inkoop kapitaalgoederen door de provincie zelf: richtlijn 50% bestaande uit herwonnen materialen en grondstoffen op hetzelfde niveau als de primaire materialen en grondstoffen) en
6. van regulering naar activering: door systeeminterventies gericht op de omslagen van 'verbruik naar gebruik' en 'van eigendom naar gebruik' worden voor bedrijven nieuwe incentives gecreëerd voor beheer en waardebehoud van assets.

STUREN OP CONDITIES

In de nieuwe visies op economisch beleid wordt vaak de parallel getrokken met de natuur. Een belangrijk kenmerk van natuurlijke ontwikkeling is dat de omstandigheden bepalend zijn voor groei en ontwikkeling van ecosystemen. Dat bepaalt wat er ontstaat, groeit en bloeit. Deze groeiomstandigheden worden benoemd als de 'condities'. Voor overheidsbeleid betekent dit dat 'oude' instrumenten als subsidies en regelgeving/controle/handhaving niet de wenselijke instrumenten zijn. Regelgeving en handhaving zijn gericht op veiligheid voor mens en milieu en zijn te beschouwen als voorwaardelijke uitgangspunten. Dat wil zeggen: ze staan niet ter discussie maar hebben een beschermend karakter, terwijl voor de economische ontwikkeling van Zeeland juist de ontwikkelingsruimte en -omstandigheden van belang zijn. Condiesturing kent vijf invalshoeken:

markimpulsen

De uitgaven van de provincie Zeeland beschouwen als bouwstenen voor 'innovatiegericht inkopen' waarbij de inkoop van producten en diensten gericht is op marktversterking van innovaties in het bedrijfsleven, bijvoorbeeld door te zoeken naar biobased en circulaire producten en diensten. Daarbij is ook 'innovatief inkopen' aan de orde, hetgeen betekent dat het inkoopproces zelf op een innovatieve wijze wordt aangepakt. Zo kan selectie van consortia in de bouw plaatsvinden op basis van het concept CDPC: Cooperative Design & Performance Based Contracting. De selectie vindt dan plaats vóór het eerste schetsontwerp, op basis van visie, kwaliteit en samenhang.

investeren

Subsidiestelsels worden omgebouwd naar investeringsstelsels, waarbij rendement op investering wenselijk is, maar met risico. Ondernemerschap wordt zo versterkt en de sturing vanuit de overheid verandert door meer 'publiek ondernemerschap'. De onderliggende investeringsstrategie is gebaseerd op de uitgangspunten van gekozen richting voor de Zeeuwse Economische Agenda. Uiteraard blijft er sprake van adequate risicoanalyses, gezien de publieke middelen die ingezet worden.

informeren en verbinden

Een belangrijke basisconditie voor de versterking van de Zeeuwse economie is de kennis en kunde van partners in de samenleving, van producent tot consument.

Het gaat dus om ondernemers, onderwijs, overheid en organisaties (de overheid zal zich immers slechts beperkt of via organisaties direct tot de burger richten). Onderdeel van de informatieaanpak is ook het verbinden van bedrijven en van bedrijven met klanten, zoals de Zeeuwse overheden, organisaties en burgers. De provincie is bij uitstek 'verbinder'.

implementatie

De provincie Zeeland zal hierin in een bescheiden rol tonen, maar wel een betekenisvolle rol zoeken. Versterken van de Zeeuwse economie is niet alleen een kwestie van informatie beschikbaar stellen maar ook het met ondernemers en onderwijs in gesprek gaan over de eerste (richtinggevende) stappen en de te hanteren kennis en kunde. Waar nodig kan de provincie Zeeland bijdragen door beschikbaarstelling van capaciteit en de benodigde kennis.

innovatieruimte

Daar waar individuele ondernemers zoeken naar een coöperatieve aanpak, kan de provincie Zeeland zorgen voor afdoende faciliteiten, zoals de 'circulaire economie accelerator'. Door in het innovatiegericht inkopen de uitvraag stapje voor stapje scherper te maken, ontstaat een innovatieprikkel. Uiteraard is een innovatie mogelijk financierbaar in de vorm van een risico-investering. Om tot versnelling van de circulaire economie te komen lijkt dus al met al een aanpak nodig gericht op kansen identificeren, innovaties versnellen en intensief samenwerken.

4.4 Rekenschap

Sturing op basis van de 4R'en vraagt om nieuwe toetsing van voortgang. Monitoring gebeurt weliswaar nog steeds op 'oude' parameters zoals arbeidsmarkt, economische groei en dergelijke. Het wordt tegelijkertijd interessant om nieuwe voortgangsindicatoren te ontwikkelen waarmee een 'leadership delusion'⁷ wordt voorkomen. Leadership delusion is de term die wordt gebruikt voor de beeldvorming die kan ontstaan door de focus te leggen op koplopers die (ver) voor de troepen uit lopen. Dan kan 5% van de initiatieven de indruk geven dat er enorme vooruitgang is, terwijl de overige 95% nog achterblijft. Zeeland wil in de volle breedte werken.

Hoofddoel is 'waarde bouwen' en identificeren waar die waarde(n) vorm en inhoud krijgen is de belangrijkste stap in het afleggen van rekenschap. Een paar uitgangspunten:

- integriteit van partners en uitvoering in projecten en programma's
- integrale toetsing op alle waarden: economie, sociaal/cultureel en ecologisch
- interne en externe afstemming en prestatiegerichte contractvorming (performance)
- implementatie van nieuwe toetsingsmodellen (zie hieronder '*inter-subjectieve toetsing*')
- innovatieve inzet op activering van de gewenste hoofdrichting van de Economische Agenda Zeeland (van regulering naar activering)

De provincie Zeeland zal zich sterk richten op een netwerkaanpak. Als partner, als facilitator, als initiator en natuurlijk als vertegenwoordiger van de publieke waarden. Hiervoor meetinstrumenten ontwikkelen is een lange weg. Traditioneel staan de volgende variabelen prominent op het management/bestuurlijke dashboard van particuliere en publieke ondernemingen en organisaties:

- Financieel (bv omzet, kosten, investeringsmogelijkheden etc)
- Compliance (bv risico's en klachten)
- Kwaliteit van processen (bv time to market, externaliteiten, control)

Dat gaat vaak nog verder met zaken als stakeholderrelaties, klanttevredenheid, merkpercepties, concurrentiekracht, bedrijfs- en bestuurscultuur. Daarmee komen ook minder 'harde' gegevens en kennis aan de orde. Dat maakt het krijgen van draagvlak voor deze variabelen ook lastiger.

Zeker als nieuwe variabelen worden toegevoegd aan bovengenoemde uitgangspunten, is er de noodzaak om tot nieuw toetsingsinstrumentarium te komen. Twee ontwikkelrichtingen staan daarbij open:

1. ontwikkelen van een adequate set kern prestatie indicatoren (KPI's)
2. ontwikkelen van een inter-subjectieve toetsing

ad 1 KPI's

Hiermee worden handvatten ontwikkeld voor sturing op basis van de gemaakte keuzes. Dat handelingsperspectief wordt opgebouwd rondom het principe 'meten is weten'. Daarmee kan de aanpak Richting, Ruimte, Resultaat en Rekenschap worden onderbouwd met feiten en praktijkervaringen. In het rapport 'ondernemen in de circulaire economie' (zie onderstaand schema) wordt een reeks KPI's gegeven voor bedrijven, die een 'vertaling' kunnen krijgen naar de Zeeuwse Economische Agenda.

ad 2 Inter-subjectieve toetsing

Toetsing van beleid kan op verschillende manieren plaatsvinden: monitoring, evaluatie kwalitatief en kwantitatief, wetenschappelijk onderzoek en beleidsanalyses. Door overheden worden hiervoor monitoringsinstrumenten ontwikkeld die kunnen bijdragen aan het verkrijgen van inzicht in de

⁷ Leadership delusion is de term van het verschijnsel waarbij de, zeg, 5% leidende partijen zoveel aandacht krijgen/vragen, dat er een idee ontstaat dat verandering in de economie sneller gaat, dan de werkelijkheid is.

effectiviteit van beleid. Instrumenten die een gemeenschappelijk kenmerk in zich hebben, namelijk het streven naar een objectieve analyse (als beleidsinstrument). Voor de ‘publieke beoordeling’ en het ‘publieke debat’ zijn deze instrumenten echter nauwelijks geschikt . Beter lijkt het om het debat te benutten voor toetsing van vooruitgang.

Er ontstaat dan een vorm van ‘inter-subjectieve toetsing’, die aan sluit bij de bestuurlijke en maatschappelijke werkelijkheid van de energieke samenleving.

5. Conclusies & Aanbevelingen

De Economische Agenda Zeeland wordt sterk(er) gericht op de realisatie van de circulaire economie. Door de inrichting van de Economische Agenda Zeeland hier op te richten, wordt een vernieuwing van de Zeeuwse economie gerealiseerd die inspeelt op de onzekerheden rond grondstoffen, energie en arbeid. Karakteristieken zijn dan een sterke veerkracht en adaptief vermogen om de genoemde onzekerheden tegemoet te treden.

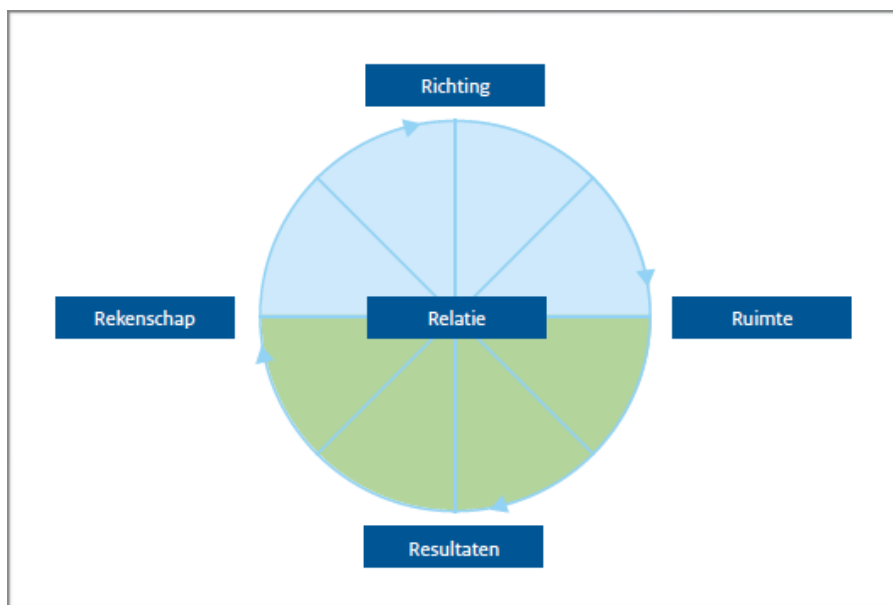
Vier hoofdaanbevelingen komen voort uit deze analyse:

1. Sturen op waarde(-en) (sociaal/cultureel, ecologisch en economisch) in onderlinge samenhang. Ieder project/initiatief draagt herkenbaar en aantoonbaar waarde toe aan alledrie deze domeinen, dat is 'waarde bouwen' in Zeeland. Dit is ook in de discussie in de begeleidingsgroep Economische Agenda (17 juni 2015) sterk naar voren gekomen;
2. Sturen op condities is de belangrijkste vorm waarin het circulaire karakter van de Economische Agenda Zeeland gerealiseerd kan worden. Dit is uitgewerkt in een aparte sheet (tekstkader 'Sturen op condities'):
 - marktpulsen door de eigen inkoop (en die van mede-overheden en mogelijk grote bedrijven) te richten op performance based contracting;
 - vestigingsbeleid baseren op delen van (gebruik) kapitaalgoederen, industriële ecologie, energie autonomie, optimale benutting van secundaire grondstoffen en van regulering naar activering: door systeeminterventies gericht op de omslagen van 'verbruik naar gebruik' en 'van eigendom naar gebruik' worden voor bedrijven nieuwe incentives gecreëerd voor beheer en waardebehoud van assets;
3. De inzet op 'versterken Ondernemersklimaat Circulaire economie' onverminderd voortzetten. Het is noodzakelijk dat geïnvesteerd blijft worden in kennis/informatie overdracht, implementatie en innovatie rond het thema Circulaire Economie. De focus kan verschuiven van de algemene kenmerken van een circulair economisch model naar de verdieping van nieuwe business modellen, management en beleid, op veranderende transacties, finance en design en
4. De vier lijnen richting, ruimte, resultaat en rekenschap geven een kader voor de opbouw van de Economische Agenda Zeeland. Principieel gesproken zou het de ruggengraat van de agenda kunnen vormen. Ons advies is alle activiteiten die in de Economische Agenda Zeeland beschreven gaan worden op alle thema's een aanduiding te geven die zichtbaar maakt of het een activiteit betreft die past bij Richting, Ruimte, Resultaat of Rekenschap. Op die wijze kan de agenda worden afgesloten met een analyse van de inzet op deze vier R'en.
 - **Richting:** Waarde bouwen;
 - **Ruimte:** Top-down en Bottom-up worden omgezet in wat bestuurskundig wordt beschreven als 'Middle-out';
 - **Resultaat:** van project naar proces en
 - **Rekenschap:** formuleren KPI's en invoeren 'inter-subjectieve toetsing'

Onderliggend adviseren wij de provincie Zeeland een nadere analyse uit te laten voeren op zowel het 'sturen op condities' als het genoemde 'mechanism design', de relatief nieuwe economische theorie die tezamen een krachtiger basis kunnen vormen onder de uitvoering van het economisch beleid.

Bijlage 1 – De 4R benadering

Het 4R-model van Paul Schnabel gaat over Richting, Ruimte, Resultaat en Rekenschap. Er is betrekkelijk veel over gepubliceerd, zoals in het kader van innovatief organiseren en als het 5R-model waarbij als 5e R de *Relatie* wordt toegevoegd. Onderstaand model is overgenomen uit de publicatie van het A+O-fonds (Het 5R Analysemodel, Joost van der Stoep, 2012).



Aanvullend op de hoofdttekst over ieder van de 4 R'en benoemen we hieronder nog enkele bijbehorende noties.

Richting

Rol Zeeland: de Provincie stelt zich hiermee richtinggevend op en neemt als kerntaken op zich (1) *verbindend* tussen stakeholders, (2) *stimulerend* gericht op ondernemerschap in bedrijven maar ook bij andere betrokken instituties als mede-overheden, onderwijs, onderzoek en maatschappelijk middenveld, (3) *versterkend* in de opbouw van de sociale en maatschappelijke infrastructuur

Innovatie: het economisch perspectief groot is, zowel in geld, arbeid als natuurlijk kapitaal. Van verbruik naar gebruik is het doel. Kenmerkend is de samenhang tussen innovaties op technisch-, proces- en systeemniveau. Technisch vraagt het nieuw design van producten zodat maintenance, refurbishment/remanufacturing en herwinning van de gebruikte grondstoffen mogelijk wordt. De procesinnovatie richt zich met name op het ontstaan van meer coöperatieve handelsmodellen (in en tussen de ketens), nieuwe business modellen en daarbij een nieuwe vorm van finance. Op systeemniveau worden bestaande paradigma's heroverwogen: verschuiven van eigendom naar gebruik (performancebased contracting) is daar een voorbeeld van.

Maatschappelijke opgaven: Zeeland stelt zich richtinggevend op als het gaat om de actuele maatschappelijke opgaven met betrekking tot demografie, klimaat, beschikbaarheid grondstoffen, technologische ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Door als uitgangspunt voor alle economische initiatieven en projecten te formuleren dat er sprake moet zijn van het toevoegen van economische-, ecologische en sociaal/culturele waarden, wordt voorkomen dat projecten blijven steken in behoud of afweging van belangen. Compromissen hierin betekenen altijd een verlies op één van de drie genoemde domeinen. Zeeuwse Waarde is gericht op waarde opbouw!

Ruimte

Hiermee is een sterk sturingsmechanisme voor handen. In de gewenste afstemming tussen bestuurder, ambtenaren en trekker kan de genoemde *richting* worden vertaald in het handelen en het creëren van afdoende *ruimte*. Daarbij is het verstandig om een analyse te maken van de betekenis die nieuwere economische theorieën bieden voor de Zeeuwse economische agenda, gericht op circulaire economie. Bedoeld wordt hier ondermeer het concept '**Mechanism Design**' (Nobelprijs 2007). Wikipedia: "The 2007 Nobel Memorial Prize in Economic Sciences was awarded to Leonid Hurwicz, Eric Maskin, and Roger Myerson "for having laid the foundations of mechanism design theory".

Praktisch gezien betekent dit voor de Zeeuwse economische agenda dat *actie leidt tot reactie*: of wat mogelijk wordt gemaakt, zal dien overeenkomstig worden gebruikt. Een voorbeeld: aanleg van nieuwe parkeerterreinen langs de kust, zal gebruik van de auto om bij de kust te komen bevorderen, het is immers eenvoudiger geworden om zo dicht bij zee te komen. Een ander voorbeeld: bouwruimte vrijgeven voor 'autarkisch' bouwen, zal leiden tot creatieve, bijzondere bouw. Een traditioneel voorbeeld is de inzameling van glas. De (impliciete) wil om glas apart in te leveren is er wel, maar de werkelijke stappen werden gemaakt toen de glasbak verscheen en op de juiste plekken kwam te staan. De consument past zich aan.

Dit geeft een stevige basis voor de ontwikkeling van een nieuwe governance voor de Zeeuwse economie. Overeenkomsten met de genoemde invalshoek 'conditiesturing' (zie kader pagina 15)) ligt voor de hand.

Resultaat

Generiek wil dat zeggen dat de focus meer komt te liggen op activiteiten als informeren, implementeren en innoveren. Op deze drie thema's is nadere analyse nodig om tot een roadmap/planning te komen waarin de eerder gegeven 'richting' bepalend is voor de einddoelen. In de roadmap is aandacht voor de wijze waarop de drie O's (Ondernemers, Overheid en Onderwijs/onderzoek) worden bereikt en ingezet.

Rekenschap

Bewust kiezen voor een inter-subjectieve aanpak heeft tot gevolg dat (publiek) debat mogelijk wordt. Daarmee wordt voorkomen dat discussie blijft ontstaan over het benoemen van effectieve parameters voor toetsing van de doelmatigheid van de Zeeuwse Economische Agenda. Het publieke debat is het instrument waarmee communicatie tussen verschillende partners over de voortgang van de geformuleerde *richting* mogelijk wordt. Daarbij heeft dit als effect dat bewustwording van de effectiviteit van maatregelen en besluitvorming ontstaat.

Grondslag voor een dergelijke benadering is een betrekkelijk eenvoudig toetsingsinstrument waarmee meningen worden gevraagd. Op 10 indicatoren wordt gevraagd naar inschatting van de vooruitgang aan verschillende stakeholders uit bestuur, bedrijfsleven, maatschappelijk middenveld en mogelijk vele anderen. Zij zullen ieder een eigen visie en gevoel hebben bij de effectiviteit van de realisatie van de Zeeuwse Economische Agenda. Niet het vinden van de gemiddelden staat voorop maar de discussie (of wellicht confrontatie) van de gegeven scores, levert een inhoudelijk en publiek (politiek) debat op. Daarmee ontstaat een werkwijze die op langere termijn een steeds verfijndere toepassing krijgt, doordat de motivatie van de meningen in belang groeit. De reflectie op de effectiviteit van het beleid, via een openbaar debat, maakt zorgvuldigheid in meningen noodzakelijk.

Deze wijze van toetsing is voor economisch beleid van overheden nog niet eerder toegepast in Nederland (en voor zover bekend wereldwijd). ICE-Amsterdam heeft de methode in ontwikkeling.

Bijlage 2 – KPI's

BRON VAN WAARDECREATIE	KARAKTERISTIEKEN	CIRCULAIRE ECONOMIE – KERN PRESTATIE INDICATOR	VOORBOUWEN OP BESTAANDE KERNPRESTATIE INDICATOR
kracht van de korte cyclus	reparatie	kpi 1: inkomsten uit verkochte gerepareerde producten / inkomsten uit het totaal aantal verkochte producten	klantbehoud
		kpi 2: tijd nodig voor reparatie of financiële winst uit de reparatie	reparatiekosten
	hergebruik	kpi 3: aantal hergebruikte onderdelen / totaal aantal verkochte producten	grondstofefficiëntie
		kpi 4: aantal opgeknapte (refurbished) producten of aantal verkochte opgewaardeerde (upgraded) producten / totaal aantal verkochte producten	
	recycling	kpi 5: percentage gerecycled materiaal van (eigen) producten gebruikt in eigen producten	grondstofgebruik % energiegebruik
		kpi 6: restwaarde van de producten na een bepaalde termijn	
kracht van lange cycli	aantal opeenvolgende cycli maximaliseren	kpi 7: EBITA uit de tweedehands verkoop / totale EBITA	EBITA
		kpi 8: aantal malen dat de grondstof wordt gebruikt wordt als input voor productie	
	levensduur van elke cyclus maximaliseren	KPI 9: technische levensduur	productlevenscyclus
kracht van cascades	materiaal of componenten naar verschillende product-categorieën	kpi 10: totale financiële waarde van verkochte (ingekochte) bijproducten / totale financiële waarde verkochte producten (inkoop materialen)	percentage geproduceerd afval per eenheid
		kpi 11: omzet van innovatieve producten uit het verwerken van secundaire producten voor derden	R&D uitgaven opbrengsten van nieuwe producten Inzet van duurzame energiebronnen
kracht van pure cirkels	ontleden van grondstoffen	kpi 12: mate van ontleedbaarheid van grondstoffen per product	percentage te recycleren product
		kpi 13: volume toxische materialen gebruikt bij het fabriceren van het product	gebruik van toxische chemicaliën: REACH
		kpi 14: volume toxische materialen verwerkt in product	
		kpi 15: leased assets/ totale verkoop	

Bijlage 3 – Key Policy Intervention Types

	POLICY INTERVENTION TYPES	EXAMPLES
	EDUCATION, INFORMATION & AWARENESS	Integration of circular economy/systems thinking into school and university curricula
		Public communication and information campaigns
	COLLABORATION PLATFORMS	Public-private partnerships with businesses at national, regional and city level
		Encouragement of voluntary industry collaboration platforms, encouraging value-chain and cross-sectoral initiatives and information sharing
		R&D programmes in the fields of, for example, material sciences and biosystems
	BUSINESS SUPPORT SCHEMES	Financial support to business, for example direct subsidies, provision of capital, financial guarantees
		Technical support, advisory, training and demonstration of best practices to business
	PUBLIC PROCUREMENT & INFRASTRUCTURE	Public procurement
		Public investment in infrastructure
	REGULATORY FRAMEWORKS	Government (sector) strategy and associated targets on resource productivity and circular economy
		Product regulations, including design, extended warranties and product passports
		Waste regulations, including collection and treatment standards and targets, the definition of waste, extended producer responsibility and take-back systems
		Industry, consumer, competition and trade regulations, for example on food safety
		Accounting, reporting and financial regulations including accounting for natural capital and resources, and the fiduciary duty of investors and managers
	FISCAL FRAMEWORKS	VAT or excise duty reductions for circular products and services
		Tax shift from labour to resources

Bron: Ellen MacArthur Foundation, Policy Toolkit Circular Economy (2015)

Colofon

In opdracht van Provincie Zeeland heeft ICE Amsterdam dit ‘advies Economische Agenda Zeeland’ opgesteld. Het wordt gebruikt als bouwsteen bij de totstandkoming van de Economische Agenda Zeeland.

De lezer wordt uitdrukkelijk uitgenodigd om te reageren en te reflecteren op de inhoud. Circulaire economie en de bijbehorende governance zijn volop in ontwikkeling. De provincie Zeeland en ICE-Amsterdam dragen daar graag aan bij.



Opsteller: Douwe Jan Joustra, directeur ICE-Amsterdam
Contact: djj@ice-amsterdam.nl

 ICE-Amsterdam, juli 2015



Others can copy, distribute, display, perform and remix
your work if they credit your name as requested by you